

**ANALISIS STRATEGI PORTOFOLIO PADA UNIT
USAHA BENGKEL KPRI “BAKTI HUSADA”
KABUPATEN TEGAL**

**Laporan Magang MB-KM
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1 Manajemen**

Program Studi Manajemen



**Disusun oleh:
Taufan Akmal
NIM : 30401800336**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2022

Laporan Magang MB-KM
ANALISIS STRATEGI PORTOFOLIO PADA UNIT
USAHA BENGKEL KPRI “BAKTI HUSADA”
KABUPATEN TEGAL

Disusun oleh:
Taufan Akmal
NIM : 30401800336

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Laporan Magang MB-KM
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 Desember 2021

Pembimbing,

Dosen Pembimbing Lapangan



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN. 0608036601

Dosen Supervisor



Edhi Susanto, SE

Laporan Magang MB-KM
ANALISIS STRATEGI PORTOFOLIO PADA UNIT
USAHA BENGKEL KPRI “BAKTI HUSADA”
KABUPATEN TEGAL

Disusun oleh:
Taufan Akmal
NIM : 30401800336

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 14 Januari 2022

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing Lapangan



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIDN. 0608036601

Dosen Penguji I



Zaenudin, SE., MM
NIDN. 0604036303

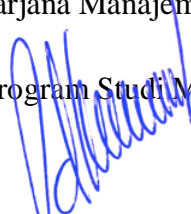
Dosen Penguji II



Drs. Bedjo Santosa, M.T., Ph.D
NIDN. 0629026002

Laporan Magang MB-KM ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 14 Februari 2022

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM
NIDN. 0626027201

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Taufan Akmal
NIM : 30401800336
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Instansi : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa laporan magang MB-KM dengan judul **“Analisis Strategi Portofolio Pada Unit Usaha Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal”** adalah benar – benar hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam laporan magang ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti laporan magang ini adalah hasil plagiasi dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 14 Januari 2022

Yang membuat pernyataan,



Taufan Akmal
NIM. 30401800336

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Taufan Akmal
NIM : 30401800336
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Instansi : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini saya menyerahkan karya ilmiah berupa Laporan Tugas Akhir dengan judul **“Analisis Strategi Portofolio Pada Unit Usaha Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal”** dan menyetujuinya untuk dijadikan hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan melalui internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila dikemudian hari terbukti adanya pelanggaran hak cipta dan plagiarisme dalam Laporan Tugas Akhir ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 14 Januari 2022

Yang membuat pernyataan,



Taufan Akmal
NIM. 30401800336

ABSTRACT

Analysis of Portfolio Strategies at the KPRI Workshop Business Unit "BAKTI HUSADA" Tegal Regency. This internship report is intended to determine the position of the company's business units on the BCG Matrix and the strategies that the company should implement in the future after knowing the position of the business units on the BCG Matrix. For this purpose, observations and data collection have been carried out during the internship program. The data needed in this study is an overview of the company, data on the volume of operating income of the workshop unit and its main competitors in the period 2018 - 2020. The data is obtained by means of interviews and documentation. Then the data were analyzed using the Boston Consulting Group (BCG) Matrix analysis tool.

After going through the analysis process, it is known that the KPRI workshop unit "BAKTI HUSADA" Tegal Regency in 2018 - 2020 occupies the position of Cash Cows which shows that the position of the workshop unit is in a relatively high market share but competes in an industry with slow growth. The strategy that can be applied to the workshop unit is a fortress defense strategy which consists of two groups of marketing actions, namely increasing customer satisfaction and loyalty, this makes customers come back because the service obtained from the workshop unit is quite satisfactory.

Keywords: Marketing strategy, business portfolio, and BCG matrix

ABSTRAK

Analisis Strategi Portofolio Pada Unit Usaha Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal. Laporan magang ini ditujukan untuk mengetahui posisi unit bisnis perusahaan pada Matriks BCG dan strategi yang sebaiknya diterapkan perusahaan ke depannya setelah mengetahui posisi unit bisnis pada Matriks BCG. Untuk keperluan tersebut, pengamatan dan pengumpulan data telah dilakukan selama program magang berlangsung. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah gambaran umum perusahaan, data volume pendapatan operasional unit bengkel dan pesaing utamanya pada periode tahun 2018 – 2020. Data diperoleh dengan cara wawancara dan dokumentasi. Kemudian data dianalisis dengan alat analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG).

Setelah melalui proses analisis maka diketahui unit bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal pada tahun 2018 – 2020 menempati posisi sapi perah (*Cash Cows*) yang menunjukkan bahwa posisi unit bengkel berada pada pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Strategi yang dapat diterapkan untuk unit bengkel adalah strategi pertahanan benteng (*fortress defense*) yang terdiri dari dua gugus tindakan pemasaran, yaitu meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan, hal ini menjadikan pelanggan untuk datang kembali dikarenakan layanan yang didapat dari unit bengkel cukup memuaskan.

Kata Kunci: *Strategi pemasaran, portofolio bisnis, dan matriks BCG*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan magang dengan judul “Analisis Strategi Portofolio Pada Unit Usaha Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal”. Laporan magang ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penyusunan laporan ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNISSULA;
2. Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM. selaku Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA;
3. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM. selaku Dosen Pembimbing Lapangan yang telah meluangkan waktu, pikiran dan perhatian dalam penulisan laporan magang;
4. Bapak H. Akhmad Bukhori, S.KM, M.Kes. selaku Ketua Pengurus KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal yang telah memberikan izin dan menerima penulis untuk melaksanakan program magang;
5. Bapak Edhi Susanto, SE selaku Dosen Supervisor yang telah membimbing penulis selama program magang berlangsung;

6. Seluruh Bapak dan Ibu Karyawan KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal;
7. Ayahanda Didi Heru Nugraha, ibunda Arum Setiawati, kakak Fauzan Rachmansyah yang menjadi penyemangat utama penulis;
8. Teman – teman seperjuangan Program Magang Merdeka Belajar – Kampus Merdeka dan
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu – persatu.

Pada laporan magang ini sangat dimungkinkan masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki. Segala bentuk kritik dan saran dengan senang hati diterima dan diharapkan dapat membantu dalam penulisan laporan selanjutnya agar lebih baik lagi. Semoga laporan magang di KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca.

Semarang, 26 Juli 2021

Penulis,

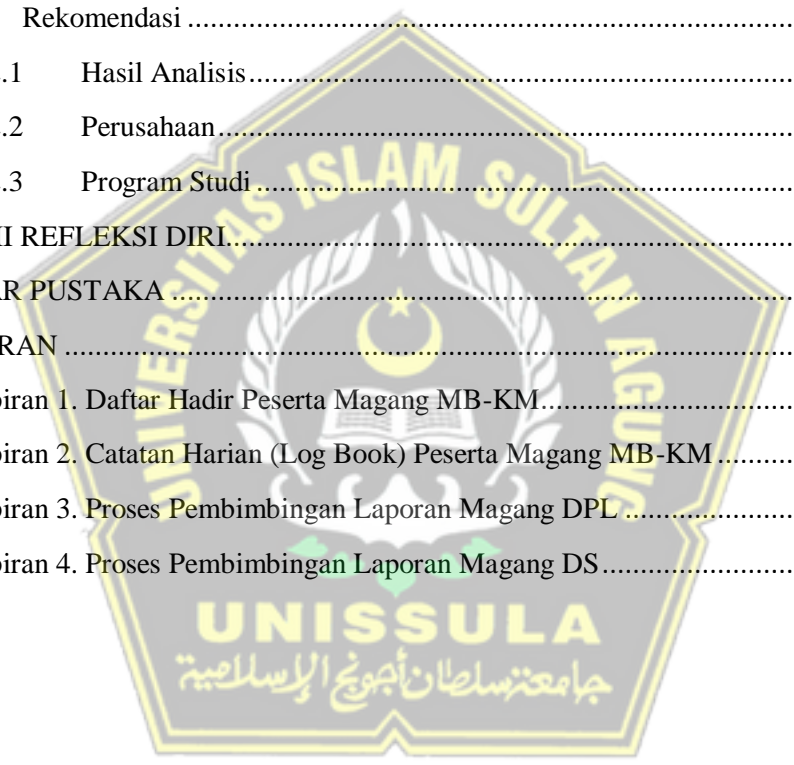


Taufan Akmal
NIM. 30401800336

DAFTAR ISI

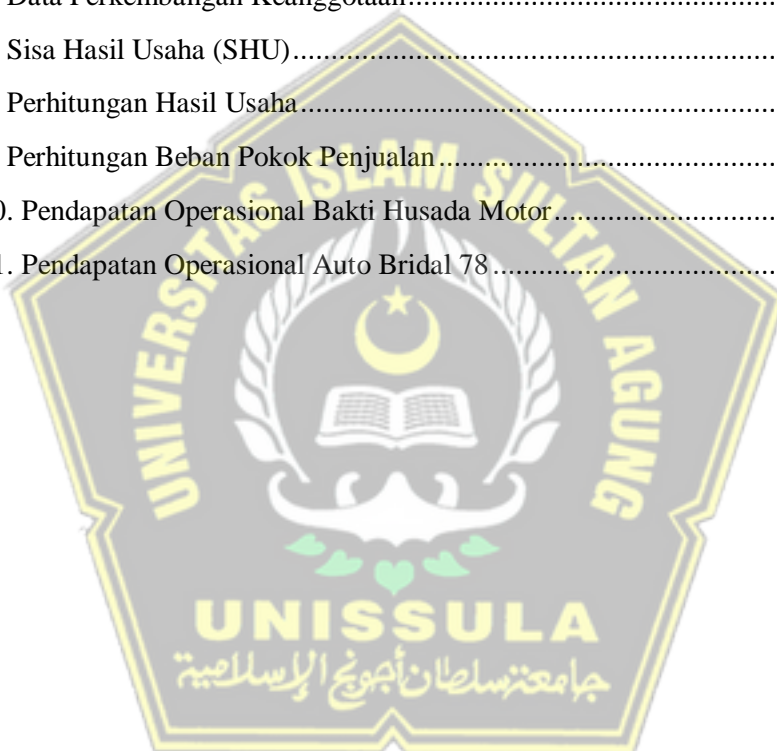
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan Magang.....	3
1.3 Sistematika Laporan	4
BAB II PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG	6
2.1 Profil Organisasi	6
2.1.1 Deskripsi Perusahaan	6
2.1.2 Sejarah Singkat Lokasi Magang	7
2.1.3 Struktur Organisasi	8
2.2 Aktivitas Magang	14
BAB III IDENTIFIKASI MASALAH.....	18
BAB IV KAJIAN PUSTAKA	20
4.1 Koperasi	20
4.2 Bentuk dan Jenis Koperasi	21
4.3 Strategi	24
4.4 Manajemen Strategi	26
4.5 Portofolio	30
4.6 Analisis Lingkungan Bisnis Koperasi.....	33

4.7	Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)	35
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN		42
5.1	Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Unit Bengkel.....	42
5.2	Analisis Pangsa Pasar Relatif Unit Bengkel.....	44
5.3	Analisis Posisi Matriks BCG Unit Bengkel	46
5.4	Pembahasan Matriks BCG Bakti Husada Motor	48
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....		50
6.1	Kesimpulan.....	50
6.2	Rekomendasi	51
6.2.1	Hasil Analisis.....	51
6.2.2	Perusahaan.....	51
6.2.3	Program Studi	52
BAB VII REFLEKSI DIRI.....		53
DAFTAR PUSTAKA		56
LAMPIRAN		57
Lampiran 1. Daftar Hadir Peserta Magang MB-KM.....		57
Lampiran 2. Catatan Harian (Log Book) Peserta Magang MB-KM.....		65
Lampiran 3. Proses Pembimbingan Laporan Magang DPL		79
Lampiran 4. Proses Pembimbingan Laporan Magang DS.....		81



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Susunan Pengurus KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal	10
Tabel 2. Susunan Pengawas KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal	10
Tabel 3. Susunan Karyawan KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal	11
Tabel 4. Susunan Karyawan Bengkel	11
Tabel 5. Data Anggota KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal.....	12
Tabel 6. Data Perkembangan Keanggotaan.....	12
Tabel 7. Sisa Hasil Usaha (SHU).....	23
Tabel 8. Perhitungan Hasil Usaha.....	23
Tabel 9. Perhitungan Beban Pokok Penjualan.....	24
Tabel 10. Pendapatan Operasional Bakti Husada Motor.....	42
Tabel 11. Pendapatan Operasional Auto Bridal 78.....	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal.....	9
Gambar 2. Grafik Fluktuasi Data Anggota.....	13
Gambar 3. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG).....	37
Gambar 4. Matriks BCG Bakti Husada Motor	47



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Koperasi di Indonesia telah mengalami kemajuan pesat dalam pengelolaannya. Terjadi pergeseran paradigma dalam prinsip pelayanan. Dulu hanya sosial (*Service Oriented*), sekarang bergeser kearah sosial ekonomi (*Profit Oriented*) (Nihayatus & Mesak, 2017). Sejak 2010 ASEAN – China Free Trade Area (ACFTA) telah diselenggarakan untuk meningkatkan daya saing ekonomi di kawasan ASEAN – China. Hal ini memaksa koperasi di Indonesia untuk meningkatkan pengembangan manajemennya mulai dari sumber daya manusia, aset, sistem keuangan, logistik dan juga sistem informasi agar lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan yang ketat.

KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal merupakan salah satu koperasi terbesar di Kabupaten Tegal. Berdiri sejak tahun 1962, KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal adalah koperasi simpan pinjam yang bergerak dalam bidang jasa dengan anggotanya merupakan pegawai negeri sipil (PNS) dari jajaran kesehatan. Koperasi ini awalnya bernama Perkumpulan Koperasi Simpan Pinjam Pegawai Kesehatan Kabupaten Tegal hingga berganti nama menjadi Koperasi Pegawai Republik Indonesia “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal. Dalam perkembangannya koperasi ini telah berhasil mengembangkan bisnisnya berupa unit usaha yang didirikannya, antara lain: unit simpan pinjam, unit waserda/toko,

unit bengkel, unit properti, penyewaan gedung, dan penyediaan layanan *tour and travel*.

Menurut Bapak Edhi Susanto, SE selaku manajer koperasi dalam usaha pengembangan dan peningkatan daya saing pada KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal terutama pada Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” dapat dikatakan masih perlu pengembangan, dikarenakan target pasar dari unit bengkel bukan hanya untuk anggota saja melainkan juga untuk masyarakat umum sehingga menyebabkan minimnya pelanggan dan persaingan yang semakin tinggi terhadap kompetitornya. Permasalahan yang lain adalah sulitnya mengembangkan usahanya dengan melihat pangsa pasar di lokasi bengkel berada yaitu Slawi – Kabupaten Tegal, sehingga pelanggan cenderung memilih bengkel yang berada di kota. Ditambah lagi munculnya pesaing dalam usaha yang sejenis di sekitar Slawi, Kabupaten Tegal.

Salah satu cara untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan bertahan dalam persaingan yang ketat tersebut adalah dengan cara mengidentifikasi permasalahan yang ada dengan menerapkan strategi pengembangan bisnis dan inovasi pada pelayanan unit bengkel. Perencanaan strategi dapat menggunakan proses indentifikasi portofolio bisnis yang akan mendukung perusahaan dalam pelaksanaan rencana bisnis dan merealisasikan tujuan bisnisnya.

Untuk itu penulis berkesempatan melaksanakan program magang di KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal. Pemilihan lokasi magang di KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal dengan alasan karena KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal merupakan koperasi besar yang bergerak dalam

bidang jasa yang telah sukses mempertahankan posisi pasar dalam persaingan yang ketat.

Penulis memilih tempat magang di KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal karena untuk dapat melaksanakan penelitian mengenai manajemen yang terjadi di dalamnya, terutama manajemen portofolio bisnis dalam unit bengkel. Dengan melakukan kegiatan magang kerja di KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal, diharapkan penulis dapat menganalisis strategi yang digunakan oleh koperasi ini sudah tepat atau belum maka dilakukan analisis portofolio pada unit usaha bengkel, agar strategi yang diterapkan sesuai dengan permasalahan. Analisis ini akan menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Dari uraian di atas maka penulis mengambil penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Portofolio Pada Unit Usaha Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal”.

1.2 Tujuan Magang

Adapun tujuan kegiatan program magang Merdeka Belajar – Kampus Merdeka adalah:

1. Melaksanakan kegiatan magang kerja serta mempelajari manajemen portofolio bisnis yang dilakukan oleh unit bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal.
2. Mengetahui strategi pengembangan bisnis yang dilakukan oleh unit bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal.

3. Memperluas pengetahuan dan jenjang karir dalam dunia kerja profesional terutama pada perusahaan jasa.
4. Mengasah kemampuan dalam praktek di lapangan dalam aspek manajemen bisnis yang tidak didapatkan di bangku kuliah.

1.3 Sistematika Laporan

Sistematika penulisan laporan magang selengkapnya dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Mencakup latar belakang yang menjabarkan argumen tentang permasalahan di tempat magang yang dijadikan topik dalam laporan magang, tujuan dari penulisan topik serta sistematika laporan.

BAB II : PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG

Mencakup profil organisasi yang menjabarkan tentang deskripsi perusahaan secara spesifik yang menjadi konteks dari topik yang dipilih, menjelaskan sejarah singkat lokasi magang, struktur organisasi serta aktivitas yang dilakukan selama magang.

BAB III : IDENTIFIKASI MASALAH

Mencakup identifikasi masalah yang muncul pada perusahaan tempat magang dan memilih beberapa masalah yang paling penting untuk dianalisis dan diangkat sebagai topik dalam laporan magang.

BAB IV : KAJIAN PUSTAKA

Mencakup teori yang digunakan untuk membahas masalah penting yang dipilih dan yang sesuai dengan topik laporan magang.

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Mencakup analisis masalah yang dijadikan topik pembahasan dengan menggunakan teori atau metode yang relevan.

BAB VI : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Mencakup pendapat mengenai masalah yang dianalisis dan rekomendasi terkait hasil analisis permasalahan.

BAB VII : REFLEKSI DIRI

Mencakup manfaat yang menjabarkan argumen tentang hal – hal positif yang diterima selama kegiatan magang, pengaruh terhadap pengembangan soft – skill dan kemampuan kognitif, serta kunci sukses dalam bekerja berdasarkan pengalaman di tempat magang dan rencana perbaikan/pengembangan diri, karir dan pendidikan selanjutnya.

BAB II

PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG

2.1 Profil Organisasi

2.1.1 Deskripsi Perusahaan

KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal terletak di Kelurahan Slawi Kulon, Kecamatan Slawi, Kabupaten Tegal, Provinsi Jawa Tengah dan berkantor pusat di Jalan RA. Kartini No. 5 Slawi. Berlokasi di kota Slawi yang merupakan ibu kota Kabupaten Tegal, KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal memiliki tempat yang strategis untuk menjalankan bisnisnya dalam bidang jasa.

KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal merupakan salah satu koperasi terbesar yang ada di Kabupaten Tegal. KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal adalah koperasi simpan pinjam yang bergerak dalam bidang jasa dengan anggotanya merupakan pegawai negeri sipil (PNS) dilingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal. Anggotanya tersebar di Kabupaten Tegal, mulai dari pegawai negeri sipil Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal, pegawai negeri sipil RSUD Dr. Soeselo Slawi, dan pegawai negeri sipil Puskesmas di Kabupaten Tegal.

Dalam perkembangannya koperasi ini telah berhasil mengembangkan bisnisnya berupa unit usaha yang didirikannya, antara lain:

- 1) Unit Simpan Pinjam
- 2) Unit Waserda/Pertokoan “Ayu Mart”
- 3) Unit Bengkel “Bakti Husada Motor”

- 4) Unit Properti “Grand Husada Regency”
- 5) Penyewaan Gedung
- 6) Penyediaan Layanan *Tour and Travel*.

Dari beberapa unit usaha tersebut, penulis melakukan kegiatan magang di unit toko “Ayu Mart” dan unit bengkel “Bakti Husada Motor” yang berlokasi di kantor pusat di Jalan RA. Kartini No. 5 Slawi. Unit toko dan bengkel ini merupakan unit usaha dari KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal yang menjadi wadah pelatihan kerja bagi mahasiswa yang bergerak dalam bidang jasa.

2.1.2 Sejarah Singkat Lokasi Magang

KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal didirikan oleh lima orang pegawai negeri sipil (PNS) dari jajaran Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal pada tahun 1962. Kelima pendiri koperasi tersebut adalah Raden Soemo Dirdjo, Achmad Soekarto, Tapsir, Armin Taridi dan Nasori.

Awal mula koperasi ini berdiri di Kota Tegal, Jawa Tengah yang merupakan pusat pemerintahan, karena pada saat itu wilayah Kabupaten Tegal masih ikut bagian dari pemerintahan Kota Tegal. Koperasi ini awalnya bernama Perkumpulan Koperasi Simpan Pinjam Pegawai Kesehatan Kabupaten Tegal hingga berganti nama menjadi Koperasi Pegawai Republik Indonesia “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal dengan nama singkat KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal.

KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal dalam pelaksanaannya memiliki landasan, azas, maksud dan tujuan yang ditetapkan dalam Anggaran

Dasar Koperasi Bab II Pasal 2 yang berbunyi: koperasi berlandaskan Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945 serta berdasar atas azas kekeluargaan. Dengan maksud dan tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945.

Pada saat itu, koperasi ini masih kecil dan hanya melayani simpan pinjam bagi anggota. Sejak awal berdirinya koperasi tahun 1962, sudah beberapa kali pergantian kepengurusan koperasi. Dalam perkembangannya koperasi ini telah berhasil mengembangkan bisnisnya berupa unit usaha yang didirikannya, antara lain: unit simpan pinjam, unit waserda/pertokoan, unit bengkel, penyewaan gedung dan penyediaan layanan *tour and travel*.

2.1.3 Struktur Organisasi

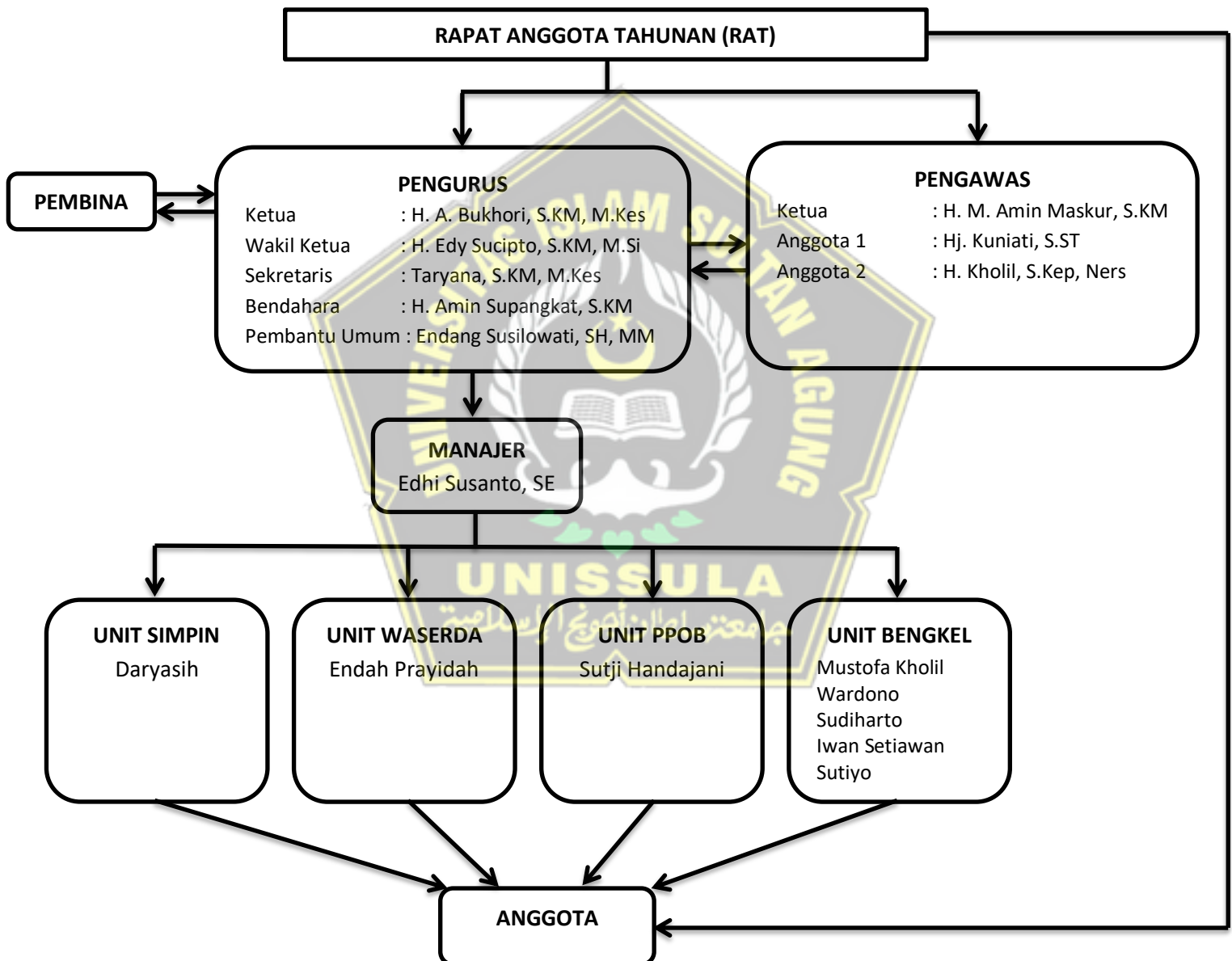
Pada perusahaan besar biasanya memiliki struktur organisasi. Penyusunan struktur organisasi adalah hal penting dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, yang artinya menyusun struktur organisasi sebagai langkah awal untuk melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Sebagai koperasi yang telah mempunyai badan hukum dan beberapa unit usaha, tentu dalam perjalanannya KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal telah memiliki struktur organisasi yang berperan penting dalam pengembangan KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal itu sendiri. Struktur organisasi tersebut dinilai penting guna menggambarkan posisi, tugas dan kewajiban masing

– masing pengurus, pengawas dan karyawan. Adapun struktur organisasi KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

Struktur Organisasi KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal



Sumber: bagan struktur organisasi periode 2017 – 2021

1) Pengurus

Susunan Pengurus KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal periode tahun 2017 – 2021 merupakan hasil pemilihan RAT tahun 2017 yang berlangsung secara demokratis, adapun susunannya sebagai berikut:

Tabel 2.1
Susunan Pengurus KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal
Tahun 2017 – 2021

No	Jabatan	Nama
1	Ketua	H. Akhmad Bukhori, S.KM, M.Kes.
2	Wakil Ketua	H. Edy Sucipto, S.KM, M.Si.
3	Sekretaris	Taryana, S.KM, M.Kes.
4	Bendahara	H. Amin Supangat, S.KM
5	Pembantu Umum	Endang Susilowati, SH, MM.

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

2) Pengawas

Susunan Pengawas KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal periode tahun 2017 – 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2
Susunan Pengawas KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal
Tahun 2017 – 2021

No	Jabatan	Nama
1	Ketua	H. M. Amin Maskur, S.KM
2	Anggota I	H. Kholil, S.Kep, Ners
3	Anggota II	Hj. Kuniati, S.ST

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

3) Pengelola

Susunan karyawan KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal tetap sama seperti tahun sebelumnya:

Tabel 2.3
Susunan Karyawan KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal
Per Desember 2020

No	Nama	Jabatan	TMT	Masa Kerja
1	Edhi Susanto, SE	Manajer	20/08/1991	29th 4 bln
2	Daryasih	Kasir – Adm Keu	25/10/2013	7th 3 bln
3	Sutji Handajani	Staf Toko	20/06/2003	17th 6 bln
4	Endah Prayidah	Staf Toko	07/04/1996	24th 8 bln

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

Tabel 2.4
Susunan Karyawan Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal
Per Desember 2020

No	Nama	Jabatan	TMT	Masa Kerja
1	Mustofa Kholil	Ka Mekanik	01/11/2012	8th 2 bln
2	Wardono	Mekanik	01/06/2007	13th 6 bln
3	Sudiharto	Cuci	01/06/2007	13th 6 bln
4	Iwan Setiawan	Cuci	15/07/2016	4th 5 bln
5	Sutiyo	Jaga Malam	21/06/2016	4th 6 bln

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

4) Keanggotaan

Jumlah anggota koperasi per 31 Desember 2020 tercatat 1.032 orang.

Tabel 2.5
Data Anggota KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal
Per 31 Desember 2020

Jenis Kelamin	Awal 2020	Pensiun	Mutasi	Meninggal Dunia	Alasan Pribadi	Anggota Baru	31-12-2020
Pria	213	5	0	0	2	9	215
Wanita	817	3	1	3	3	10	817
Jumlah	1030	8	1	3	5	19	1032

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

Pada awal tahun 2020 sampai dengan 31 Desember 2020 jumlah anggota yang masuk sejumlah 19 orang sedangkan anggota yang keluar sejumlah 17 orang dengan rincian 8 orang pensiun, 1 orang mutasi, 3 orang meninggal dunia, dan 5 orang karena alasan pribadi.

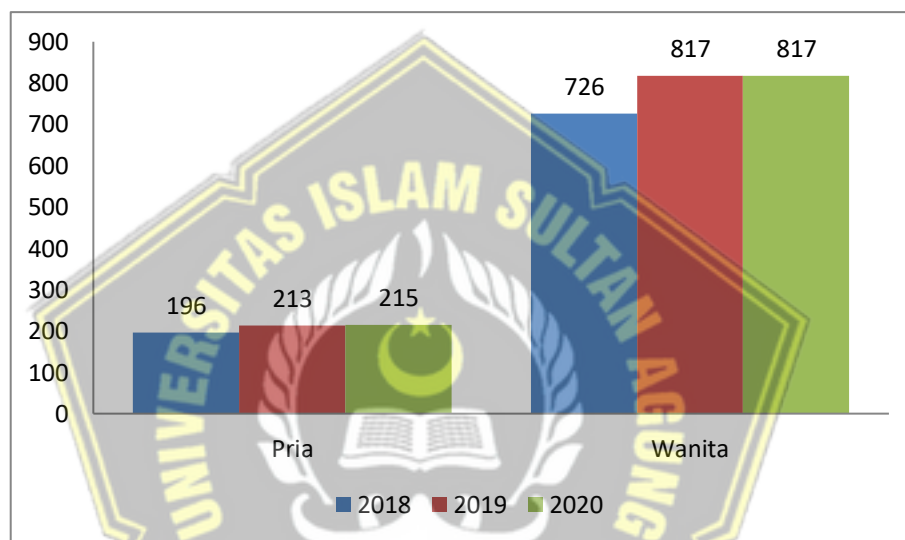
Tabel 2.6
Data Perkembangan Keanggotaan Kurun Waktu 3 Tahun

Jenis Kelamin	2018	2019	2020
Pria	196	213	215
Wanita	726	817	817
Jumlah	932	1030	1032

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

Berdasarkan tabel diatas, jumlah anggota koperasi per 31 Desember 2020 sebanyak 1.032 orang, jika dibandingkan tahun 2019 dengan jumlah 1.030 maka pada tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 0,19%.

Gambar 2.2
Grafik Fluktuasi Data Anggota Tahun 2018 – 2020



Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

Berdasarkan grafik diatas diketahui dalam kurun waktu tiga tahun (2018 – 2020) jumlah anggota mengalami kenaikan hal tersebut disebabkan karena adanya penambahan tenaga calon pegawai negeri sipil (CPNS) yang baru diangkat pada jajaran Dinas Kesehatan dan tambahan pegawai mutasi dari dinas lain yang masuk menjadi anggota dengan anggota yang mutasi ke luar dinas kesehatan.

2.2 Aktivitas Magang

Kegiatan magang Merdeka Belajar – Kampus Merdeka dilaksanakan di Unit Usaha KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal, yakni unit toko “Ayu Mart” dan unit bengkel “Bakti Husada Motor”. Kegiatan magang yang dilakukan oleh penulis selama 3 bulan 15 hari, dimana waktu kerja 6 jam/hari dalam sepekan. Pelaksanaan magang dimulai pada tanggal 1 April 2021 sampai dengan 15 Juli 2021. Selama kegiatan magang, penulis dibimbing langsung oleh Bapak Edhi Susanto, SE selaku manajer koperasi.

Pada hari pertama magang penulis diperkenalkan terlebih dahulu kepada seluruh pegawai koperasi, kemudian penulis melakukan observasi di beberapa unit usaha yaitu unit simpan pinjam, unit waserda/pertokoan, unit bengkel dan unit properti. Penempatan bagian dan tugasnya dibagi selama satu minggu sekali, satu minggu pertama ditempatkan pada unit bengkel, kemudian minggu kedua ditempatkan pada unit toko dan seterusnya bergantian selama bulan April dan Mei, sedangkan bulan Juni ditempatkan pada unit bengkel sampai akhir program magang.

Kegiatan utama pada unit toko “Ayu Mart” adalah pelayanan PPOB yaitu pembayaran PDAM, listrik dan pulsa HP, kemudian pelayanan primer seperti belanjaan anggota koperasi yang dapat diambil dari tabungan ataupun bayar secara tunai. Selain itu, untuk memenuhi kebutuhan belanja anggota maka rutin pengecekan barang yang sudah habis dan langsung order dengan sales. Setelah barang datang dilakukan pengecekan sesuai pesanan. Pengecekan *expired date* juga dilakukan secara rutin guna memuaskan pelanggan toko. Pembukuan dan

laporan keuangan juga rutin dilakukan guna melaporkan hasil penjualan dan pencatatan persediaan barang selama satu bulan sekali.

Sedangkan kegiatan utama pada unit bengkel “Bakti Husada Motor” adalah pelayanan servis mobil maupun ganti oli secara berkala, cuci mobil dan motor serta penjualan *spare part* dan kebutuhan servis mobil. Pembukuan dan laporan keuangan juga dilakukan guna melaporkan hasil penjualan dan pelayanan jasa selama sebulan secara rutin. Dari kegiatan utama tersebut, tidak semua kegiatan dilakukan penulis selama melaksanakan magang. Hal ini dikarenakan membutuhkan keahlian untuk mengerjakan suatu pekerjaan tersebut, jika tidak memiliki keahlian tersebut maka akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang mana selalu dituntut cepat dan efisien.

Aktivitas penulis selama magang adalah pada unit bengkel penulis melakukan pelayanan pada cuci mobil dan motor dengan mencatat pemasukan perharinya dari hasil pembayaran cuci mobil dan motor. Selain itu penulis juga melayani pembayaran ganti oli mobil dari pelanggan. Setiap harinya penulis melaporkan catatan pembayaran kepada admin keuangan untuk diinput ke dalam komputer.

Untuk memuaskan pelanggan maka pihak manajemen bengkel menyediakan ruang tunggu dan cafe full AC dengan menyediakan minuman dan sarana karaoke. Setiap ada pelanggan yang datang maka penulis mempersilahkan pelanggan untuk menunggu di *Waiting Room and Cafe* yang tersedia. Kemudian untuk memikat pelanggan agar loyal dengan pelayanan jasa dari unit bengkel “Bakti Husada Motor” maka pihak manajemen memberikan kupon setiap

pelanggan cuci mobil, kupon tersebut dapat ditukarkan setelah 7 kupon untuk gratis satu kali cuci mobil.

Sedangkan yang dilakukan penulis selama kegiatan magang pada unit toko adalah pelayanan PPOB dan pelayanan primer sebagai kegiatan utamanya. Penulis membantu kinerja kasir dengan melakukan pengemasan barang yang telah dibeli oleh pelanggan/konsumen ke dalam kantong plastik maupun dus. Selain itu, penulis juga melakukan pengecekan barang yang sudah habis atau stock di gudang sudah tidak ada maka langsung order barang dengan sales. Terkadang sales sendiri yang datang dan mengecek barangnya.

Setelah barang datang, penulis membantu melakukan pengecekan barang sesuai pesanan. Pengecekan tersebut meliputi jenis barang yang dipesan, kuantitas barang dan kondisi barang tersebut. Perlu diingat dalam pengecekan barang harus dilihat *expired date*, jangan sampai ada barang yang kadaluarsa. Kemudian barang di display pada tempatnya guna memudahkan pelanggan mencarinya. Pengecekan *expired date* juga dilakukan secara berkala pada barang yang sudah di display. Jika ada barang yang sudah melewati kadaluarsa maka dapat disimpan dan direturn kepada sales.

Kegiatan magang yang penulis lakukan di KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal merupakan praktik nyata dari mata kuliah yang sudah diajarkan dalam masa perkuliahan. Dapat dikatakan bahwa kegiatan magang ini adalah simulasi yang dilakukan atas dasar teori yang diperoleh. Teori yang diajarkan di bangku kuliah menjadi tambahan pengetahuan untuk menganalisis suatu sistem dalam perusahaan.

Berdasarkan kegiatan magang tersebut, penulis melihat secara langsung aspek manajemen yang ada pada perusahaan. Sebagai contoh manajemen strategi bisnis dalam pengelolaan dan pengembangan unit usaha koperasi yaitu bengkel. Dalam pengelolaan unit usaha bengkel, penulis belajar mengenai perilaku konsumen yaitu bagaimana melayani pelanggan dan melakukan promosi agar calon konsumen/pelanggan tertarik dengan pelayanan jasa bengkel. Selain itu penulis juga belajar mengenai manajemen portofolio bisnis tentang pengelolaan aset dari unit bengkel. Pengelolaan aset ini berguna agar manajemen bengkel dapat membuat strategi untuk mengembangkan usahanya dalam bidang jasa.



BAB III

IDENTIFIKASI MASALAH

Selama melaksanakan kegiatan magang banyak aktivitas atau pekerjaan yang penulis belum pernah lakukan sebelumnya. Tentu saja ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi penulis. Seperti yang telah dijelaskan di awal bab, hal yang dilakukan yaitu pelayanan jasa terhadap konsumen pada unit usaha bengkel maupun toko.

Tantangan tersebut muncul karena adanya permasalahan yang ada di unit bengkel maupun toko. Permasalahan pada unit bengkel “Bakti Husada Motor” adalah kurangnya kualitas pelayanan bengkel dan kepercayaan kepada pelanggan. Dalam hal ini pelayanan untuk melakukan servis maupun ganti oli masih minim pelanggan. Oleh karena itu, manajemen bengkel perlu mengubah strategi dan memberikan inovasi baru agar pelayanan servis mobil terus berkembang. Permasalahan yang lain adalah sulitnya mengembangkan usahanya dengan melihat pangsa pasar di Slawi jauh berbeda dengan kota Tegal, sehingga pelanggan cenderung memilih bengkel yang berada di kota. Ditambah lagi munculnya pesaing dalam usaha yang sejenis di sekitar Slawi, Kabupaten Tegal.

Sedangkan permasalahan pada unit toko “Ayu Mart” adalah kurangnya pengetahuan tentang manajemen persediaan. Permasalahan tersebut antara lain kurangnya penerapan sistem FIFO LIFO, tidak tersedianya persediaan barang di gudang dan terkadang masih banyak barang kadaluarsa yang tetap dipajang. Hal

itu membuat manajemen toko harus membuat strategi baru untuk tetap memuaskan pelanggan dengan pelayanannya.

Berdasarkan permasalahan – permasalahan yang ada di kedua unit usaha koperasi tersebut, penulis tertarik untuk meneliti salah satu unit usaha koperasi yaitu unit bengkel “Bakti Husada Motor”. Penulis tertarik untuk meneliti manajemen portofolio bisnis dari unit bengkel yang nantinya sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen bengkel untuk membuat strategi dalam pengembangan usahanya, yaitu dengan meningkatkan kerjasama dengan pihak yang saling menguntungkan dan melaksanakan sistem peningkatan mutu, kualitas dan pelayanan serta kepercayaan pelanggan.

Diharapkan penulis juga dapat menganalisis strategi yang diterapkan oleh koperasi ini, apakah sudah tepat atau tidak maka dilakukan analisis Produk Portofolio pada unit usaha bengkel. Nantinya dapat dilihat pada kuadran mana posisi unit bengkel tersebut berada, sehingga strategi yang diterapkan akan sesuai dengan masalah yang ada. Analisis ini akan menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG).

BAB IV

KAJIAN PUSTAKA

4.1 Koperasi

Koperasi adalah perkumpulan yang terdiri dari orang perseorangan atau badan hukum yang menawarkan bebas masuk dan keluar sebagai anggota dengan bekerjasama dalam menjalankan usaha secara kekeluargaan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya (Chaniago dalam Arifin & Halomoan, 2001).

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 yang berbunyi Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang – perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usahanya, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi.

Organisasi buruh sedunia (*International Labor Organization/ILO*), dalam revolusinya nomor 127 yang dibuat pada tahun 1966, membuat batasan mengenai ciri – ciri utama koperasi yaitu:

- 1) Merupakan perkumpulan orang – orang;

- 2) Yang secara sukarela bergabung bersama;
- 3) Untuk mencapai tujuan ekonomi yang sama;
- 4) Melalui pembentukan organisasi bisnis yang diawasi secara demokratis dan
- 5) Yang memberikan kontribusi modal yang sama dan menerima bagian resiko dan manfaat yang adil dari perusahaan dimana anggota aktif berpartisipasi.

4.2 Bentuk dan Jenis Koperasi

Koperasi merupakan badan usaha yang bermacam-macam bentuk dan jenisnya, dari koperasi primer sampai dengan koperasi sekunder yang keanekaragamannya didasarkan atas aktivitas yang sama dan kepentingan ekonomi anggotanya. Jenis – jenis koperasi diatur dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2015 tentang Perkoperasian pasal 83 adalah sebagai berikut:

- 1) Koperasi konsumsi adalah koperasi yang menangani pengadaan berbagai barang – barang untuk memenuhi kebutuhan anggotanya.
- 2) Koperasi simpan pinjam atau koperasi kredit adalah koperasi yang didirikan untuk memberikan kesempatan kepada para anggotanya memperoleh pinjaman dengan mudah dengan biaya bunga ringan.
- 3) Koperasi produksi adalah koperasi yang bergerak dalam bidang produksi barang – barang baik dilaksanakan oleh koperasi itu maupun para anggotanya.
- 4) Koperasi jasa adalah koperasi yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa tertentu bagi para anggotanya maupun masyarakat umum.

5) Koperasi serba usaha adalah koperasi yang didirikan dalam rangka meningkatkan produksi dan kehidupan masyarakat di daerah pedesaan.

Terkait koperasi simpan pinjam seperti disyaratkan dalam pasal 84 ayat 4 yaitu koperasi simpan pinjam menyelenggarakan usaha simpan pinjam sebagai usaha tunggal yang melayani anggota. Adapun kegiatan koperasi simpan pinjam diatur lebih lanjut dalam pasal 89 meliputi: a) menghimpun dana dari anggota, b) memberikan pinjaman kepada anggota dan c) memperoleh dana dari koperasi simpan pinjam sekundernya.

Beragamnya bentuk dan jenis koperasi ini dirancang dengan tujuan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang berbeda – beda, sehingga koperasi dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kesejahteraan melalui pemenuhan kebutuhan masyarakat pada umumnya dan anggota pada khususnya. Seperti halnya KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal yang merupakan koperasi simpan pinjam yang bergerak dalam bidang jasa dengan anggotanya adalah pegawai negeri sipil (PNS) dari jajaran kesehatan.

Dalam perkembangannya, KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal telah berhasil menjalankan bisnisnya yang dibuktikan dengan perolehan sisa hasil usaha yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Dengan modal kepercayaan anggota maupun pihak ketiga serta kerjasama antara anggota, pengurus, pengawas dan *service* pelayanan yang baik maka KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal bisa mendapatkan hasil usaha yang cukup memuaskan.

Perolehan SHU tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 12,36% dari tahun sebelumnya, hal itu disebabkan karena perubahan kenaikan pendapatan serta efisiensi beban. Besarnya SHU dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Sisa Hasil Usaha (SHU) Tahun 2018 – 2020

Tahun	Jumlah
2018	Rp 762.260.335,59
2019	Rp 899.467.320,43
2020	Rp 1.010.609.912,83

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

Adapun perhitungan sisa hasil usaha untuk tahun buku 2020 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Perhitungan Hasil Usaha
Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2020

Keterangan	Tahun 2019	Tahun 2020
Penjualan & Pendapatan	Rp 4.505.667.234,00	Rp 4.530.088.013,73
Beban Pokok Penjualan	Rp (1.025.563.865,00)	Rp (1.006.790.861,00)
Hasil Usaha Brutto	Rp 3.480.103.369,00	Rp 3.523.297.152,74
Beban Usaha	Rp (2.848.821.361,39)	Rp (2.751.873.070,17)
Hasil Usaha Netto	Rp 631.282.007,61	Rp 771.424.082,57
Pendapatan/Beban Lain-lain	Rp 291.949.414,82	Rp 262.986.828,26

Sisa Hasil Usaha Sebelum Pajak	Rp 923.231.422,43	Rp 1.010.609.912,83
Taksiran Pajak	Rp (23.764.102,00)	Rp (23.800.998,00)
Sisa Hasil Usaha Setelah Pajak	Rp 899.467.320,43	Rp 1.010.609.912,83

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

Untuk unit usaha bengkel dan pertokoan, perhitungan beban pokok penjualan untuk tahun yang berakhir 2020 dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 4.3
Perhitungan Beban Pokok Penjualan
Untuk Tahun Yang Berakhir 2020

No	Keterangan	Persediaan Awal (Rp)	Pembelian (Rp)	Brg. Siap Jual (Rp)	Persediaan Akhir (Rp)	BPP (Rp)
1.	Barang Perbengkelan	84.464.288	88.752.740	173.217.028	85.315.620	87.901.408
2.	Barang Pertokoan	526.699.526	911.935.197	1.518.634.723	599.745.270	918.889.453
	Jumlah	611.163.814	1.080.687.937	1.691.851.751	685.060.890	1.006.790.861

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

4.3 Strategi

Strategi adalah proses pemikiran yang matang untuk menciptakan formula baru yang dapat digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Strategi juga diartikan sebagai arah yang akan diambil organisasi untuk menjalankan misinya guna mencapai visi organisasi. Jadi, strategi adalah rencana tindakan yang menguraikan

alokasi sumber daya dan kegiatan lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi untuk mencapai suatu tujuan.

Secara harfiah dalam bahasa Yunani, strategi berasal dari *strategos* (kata benda) dan *stratego* (kata kerja). *Strategos* merupakan gabungan dari kata *stratos* yang artinya militer dan *ago* yang memiliki arti memimpin, sedangkan *stratego* artinya merencanakan. Hal itu selaras dengan pendapat Kotler (2008:26) yang menyatakan strategi sebagai permainan yang telah dirancang oleh unit usaha dalam mencapai tujuan. Kotler juga menjelaskan bahwa suatu usaha harus menyusun strategi untuk mencapai tujuan, yang terdiri dari strategi pemasaran, strategi teknologi dan strategi pengadaan yang kompatibel.

Sedangkan menurut David (2006), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, likuidasi dan joint venture. Dalam menentukan tindakan strategis dibutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi berpengaruh terhadap kesejahteraan perusahaan dalam jangka panjang.

Selain itu, strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta mempertimbangkan faktor dari dalam maupun luar yang dihadapi perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara yang direncanakan oleh suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dan keunggulan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.4 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana – rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran – sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997). Dianggap sebagai sebuah seni dan pengetahuan, manajemen strategi digunakan untuk perumusan, pengimplementasian serta sarana evaluasi keputusan yang mendorong pencapaian objektifitas organisasi (David, 2006).

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang berfokus pada proses penerapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Sebagai suatu proses, pelaksanaan manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu:

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

Untuk merumuskan strategi diperlukan aktivitas – aktivitas yang meliputi:

- 1) Pengembangan misi perusahaan;
- 2) Mengenali 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, 2006).

Menurut David (2006), strategi dibagi menjadi empat yaitu strategi integrasi vertikal, strategi insentif, strategi diversifikasi dan strategi defensif. Strategi tersebut dapat diterapkan untuk unit bisnis sesuai dengan keadaan yang sedang dijalani.

1) Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)

Strategi integrasi vertikal adalah strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kendali atas vendor, pemasok, dan pesaing. Strategi ini memiliki tiga bagian, yaitu:

a) Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini melibatkan perolehan kepemilikan atau peningkatan kendali atas distributor atau pengecer. Perusahaan dapat menerapkan strategi ini ketika terjadi masalah dalam pendistribusian barang/jasa yang mempengaruhi kegiatan produksi.

b) Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kendali atas pemasok perusahaan. Strategi ini cocok untuk perusahaan ketika pemasok dianggap tidak lagi dapat diandalkan, karena pengadaan bahan baku yang terlambat, kualitas bahan baku yang berkurang, biaya yang berlebihan atau pemasok yang tidak lagi mampu memenuhi kebutuhannya.

c) Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi ini ditujukan untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kendali atas pesaing perusahaan. Perusahaan dapat menerapkan strategi ini ketika mereka memiliki kontrol monopoli atas izin pemerintah, bersaing diindustri yang berkembang, peningkatan skala ekonomi, serta perusahaan sanggup melakukan ekspansi dengan modal dan sumber daya yang ada.

2) Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi intensif diterapkan perusahaan ketika posisi bersaing perusahaan dengan produk yang ada akan meningkat. Strategi ini memiliki tiga bagian, yaitu:

a) Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini mengupayakan peningkatan pangsa pasar produk/jasa yang sudah ada dengan memperbesar pemasarannya. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan jumlah penjual, meningkatkan pengeluaran iklan dan menawarkan promosi yang menarik untuk meningkatkan upaya promosi.

b) Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini melibatkan peluncuran produk/jasa yang sudah ada di wilayah geografis baru.

c) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi ini merupakan strategi yang menerapkan peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau mengubah produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya dikaitkan dengan biaya penelitian dan pengembangan yang tinggi.

3) Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Secara umum, ada tiga jenis strategi diversifikasi yaitu konsentrik, horizontal dan konglomerat. Strategi ini menjadi semakin tidak diinginkan karena perusahaan merasa lebih sulit untuk menjalankan bisnis yang beragam.

a) Strategi Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Perusahaan menerapkan strategi ini dengan menambahkan produk/jasa baru yang masih terkait.

b) Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Bisnis menerapkan strategi ini dengan menambahkan produk/jasa baru yang tidak ada hubungannya dengan pelanggan saat ini. Tujuannya adalah untuk menambahkan produk baru yang tidak terkait untuk memuaskan pelanggan yang sama.

c) Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Perusahaan menerapkan strategi ini dengan menambahkan produk/jasa baru yang tidak terkait dengan produk/jasa lama. Tujuannya adalah menambahkan produk baru yang tidak terkait untuk pasar yang berbeda.

4) Strategi Defensif (*Deensive Strategy*)

Strategi ini ada tiga bagian, yaitu: strategi retrenchment, divestasi dan likuidasi.

a) Strategi Penciutan Biaya (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini berlaku saat perusahaan melakukan reorganisasi melalui pengurangan aset dan biaya untuk mengimbangi penurunan penjualan dan

laba. Strategi ini disebut strategi reorganisasi. Penciutan biaya berfungsi untuk memperkuat kompetensi dasar perusahaan/organisasi.

b) Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

Strategi ini melibatkan penjualan bagian dari organisasi untuk meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut. Divestasi ini merupakan bagian dari keseluruhan strategi penghematan untuk menghapus bisnis perusahaan yang tidak menguntungkan, membutuhkan modal yang signifikan, atau tidak sesuai dengan kegiatan perusahaan lainnya.

c) Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Implementasi strategi ini terdiri dari menjual seluruh atau sebagian aset perusahaan pada nilai sebenarnya.

Strategi yang dilakukan manajemen bengkel “Bakti Husada Motor” yang termuat dalam Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus dan Pengawas Tahun Buku 2020 adalah memaksimalkan manajemen perbengkelan dengan meningkatkan kerjasama dengan pihak yang saling menguntungkan, seperti dinas, lembaga perbankan dan perusahaan lain sebagai suplier dari unit bengkel. Selain itu manajemen bengkel juga berusaha melaksanakan sistem peningkatan mutu, kualitas dan pelayanan yang cepat dan memuaskan bagi pelanggan.

4.5 Portofolio

Portofolio merupakan gabungan aset yang dimiliki investor dalam bentuk aset riil maupun finansial. Hakikat pembentukan portofolio adalah untuk

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

Pembentukan portofolio ini dilakukan investor dengan menentukan kombinasi efek – efek yang efisien maupun yang tidak efisien. Dikutip dari Halim (2005:54), suatu portofolio dapat dikatakan efisien apabila memenuhi dua kriteria yaitu:

- 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 pembentukan portofolio yang optimal harus menawarkan return yang diharapkan dan risiko yang sesuai dengan prevensinya. Ada dua hal yang perlu dipelajari oleh pihak manajemen perusahaan dalam pembentukan portofolio bisnis, yaitu:

1) Merancang Portofolio Bisnis

Dalam mengelola suatu usaha, tujuan utama dari perusahaan adalah memperoleh laba melalui peningkatan pangsa pasar (*market share*) atau pengurangan biaya produksi. Langkah yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut adalah meninjau kembali berbagai tipe yang dijual sekarang dan memutuskan tindakan yang akan dilakukan terhadap produk – produk tersebut harus dibangun, dipertahankan, dipanen atau dihapuskan, masing – masing produk harus dievaluasi berdasarkan keuntungan dan kerugian yang ada.

Langkah selanjutnya perusahaan harus merancang suatu portofolio bisnis dengan produk – produk pilihan terbaik bagi perusahaan dan didukung sumber daya yang tersedia pada masing – masing produk. Portofolio bisnis yang baik adalah mampu menyesuaikan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang – peluang dalam lingkungan bisnis dan dapat digunakan sebagai alat ukur mengidentifikasi produk perusahaan yang dapat menghasilkan kontribusi bagi perusahaan (Kotler & Armstrong, 1997: 39).

Perusahaan dapat digambarkan sebagai portofolio dari bermacam – macam produk dan menggunakan pertimbangan untuk memutuskan kontribusi yang diberikan masing – masing produk dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan dan besar kecilnya investasi yang harus diberikan kepada masing – masing produk.

2) Menganalisis Portofolio Bisnis

Banyak perusahaan menjalankan beberapa bisnis, akan tetapi perusahaan tersebut gagal menerapkan bisnis dengan hati – hati. Aktivitas utama dalam perencanaan strategis adalah analisis portofolio bisnis, yaitu mengevaluasi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan tentunya akan menempatkan sumber daya yang optimal ke dalam bisnis yang memiliki prospek cerah dan menguntungkan serta mengalokasikan dana lebih banyak untuk mendukungnya. Sebaliknya akan mengurangi bisnis yang lemah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Tujuan dari perencanaan strategis adalah menentukan bagaimana cara perusahaan dapat memaksimalkan kompetensinya untuk memperoleh manfaat dari

peluang yang ada dalam lingkungan bisnis. Dalam hal ini manajemen mengevaluasi setiap unit bisnis perusahaan dalam hal posisi pasarnya dan struktur internal perusahaan. Apabila unit bisnis telah dievaluasi maka mulai menyusun perencanaan strategis yang sesuai untuk dikembangkan oleh unit bisnis sehingga dapat meningkatkan prestasi perusahaan.

Setelah merancang dan menganalisis portofolio bisnis maka ditentukan unit strategi bisnis. *Strategic Business Unit* atau unit bisnis strategis adalah unit usaha dalam prosesnya menghasilkan produk/jasa untuk suatu kelompok pelanggan tertentu. Dengan pengertian lain bahwa SBU adalah strategi pengembangan bisnis yang diterapkan pada unit operasional independen dalam sebuah perusahaan yang berusaha melayani segmen usaha tersendiri, pasar tersendiri, konsumen tersendiri, atau daerah tersendiri dengan tingkat persaingan yang tinggi. Tujuan mengidentifikasi unit bisnis strategis adalah untuk mengembangkan strategi khusus dan menentukan perencanaan dan pendataan yang tepat bagi unit bisnis.

4.6 Analisis Lingkungan Bisnis Koperasi

Analisis lingkungan berguna untuk menilai keseluruhan organisasi yang mencakup faktor – faktor eksternal maupun internal koperasi yang berpengaruh terhadap kemajuan koperasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum lingkungan bisnis koperasi terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan eksternal dan internal seperti yang dijelaskan dibawah ini:

1) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal koperasi merupakan elemen, faktor atau lembaga yang berada diluar koperasi yang mempunyai potensial berpengaruh terhadap semua aktivitas usaha/kegiatan koperasi. Lingkungan eksternal perusahaan meliputi semua hal keadaan yang berpengaruh terhadap pilihan strategi dan penentuan situasi pesaingnya. Lingkungan eksternal dibagi dalam dua kelompok yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro terdiri dari: budaya masyarakat, situasi politik, ekonomi, bisnis dan industri. Sedangkan lingkungan mikro terdiri dari: partisipasi anggota, kebijakan pemerintah, pesaing, suplier dan masyarakat.

2) Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada didalam koperasi itu sendiri sehingga keberadaannya sangat menentukan bagi keberhasilan usaha/kegiatan koperasi. Faktor – faktor penentu arah dan tindakan perusahaan yang berasal dari internal perusahaan disebut juga sebagai lingkungan internal perusahaan. Semua perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai fungsional bisnis.

Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Kekuatan yang meliputi sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau akan dilayani oleh perusahaan. Kelemahan dalam artian keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya,

keterampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja efektif perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Berikut faktor – faktor internal perusahaan secara umum yang terbagi atas faktor: manajemen, sumber daya manusia (SDM), produksi dan operasional, pemasaran dan distribusi, permodalan dan keuangan, serta penelitian dan pengembangan (David, 2002). Pemahaman lingkungan koperasi diharapkan agar pengelola koperasi atau pihak berkepentingan dalam tata kelola koperasi maupun melihat lingkungan secara utuh sehingga dapat merumuskan strategi atau berbagai kebijakan serta tindakan operasional yang tepat, termasuk penyusunan rencana strategis.

Selanjutnya untuk analisis strategi portofolio Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal akan menggunakan Matriks Boston Consulting Group (BCG). Matriks ini menggunakan tiga konsep dalam mengevaluasi suatu produk dari unit bisnis, yaitu tingkat pertumbuhan pasar, daur hidup produk dan bagian pasar. Alasan mengapa menggunakan tiga konsep ini karena ketiga konsep tersebut berkaitan dengan kemampuan untuk menghasilkan laba. Tingkat pertumbuhan pasar menggambarkan posisi produk itu dalam daur hidup produk. Sedangkan pangsa pasar mencerminkan kekuatan bersaing dari perusahaan terhadap kompetitor atau pesaingnya.

4.7 Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)

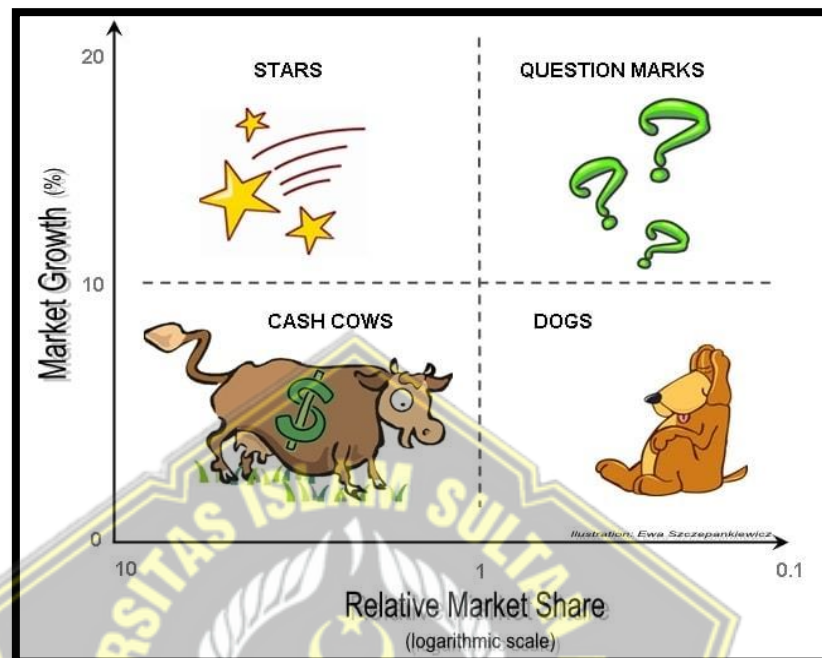
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar atau Matriks BCG adalah matriks yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group pada 1970-an untuk

memfasilitasi pengambilan keputusan dan investasi. Menurut Bruce D. Henderson, matriks ini memiliki konsep sebagai alat untuk membangun bisnis yang sehat dan tumbuh secara berkelanjutan. Sehat dalam artian bahwa perusahaan tersebut memiliki portofolio bisnis atau produk yang berada dalam pasar dengan tingkat pertumbuhan yang berbeda dan memiliki pangsa pasar dengan tingkat penguasaan yang berbeda. Ketika bisnis sedang tumbuh dan berkembang maka perusahaan membutuhkan pemasukan kas atau investasi untuk memfasilitasi pertumbuhannya.

Analisis BCG ini sebenarnya membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan portofolio bisnis dengan menentukan unit mana yang menguntungkan, mana yang tidak menguntungkan, mana yang harus difokuskan oleh perusahaan dan mana yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Setelah dianalisis maka dapat diketahui unit bisnis mana yang berada dalam portofolio bisnis, perusahaan dapat juga mengetahui unit bisnis mana yang membutuhkan investasi, mana yang menghasilkan keuntungan, mana yang tidak lagi membutuhkan investasi dan mana yang perlu dikeluarkan dari portofolio bisnis.

Matriks BCG ini membagi pasar berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar, menciptakan 4 komponen kuadran yaitu: Tanda Tanya, Bintang, Sapi Perah dan Anjing. Adapun cara kerjanya, ada dua sumbu dalam matriks BCG yaitu sumbu X yang menggambarkan pangsa pasar relatif (Relative Market Share) dan sumbu Y yang menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (Market Growth).

Gambar 4.1
Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)



Sumber: accurate.id, 2021

Empat sel dalam Matriks BCG dibagi menjadi dua bagian oleh titik pembagi. Bagian pertama menunjukkan skala rendah sedangkan bagian lainnya menunjukkan skala tinggi. Sumbu vertikal (sumbu Y) sebagai representasi dari tingkat pertumbuhan pasar dibagi menjadi 2 bagian, yaitu untuk pertumbuhan pasar yang rendah dan sebagian untuk tingkat pertumbuhan yang tinggi. Pada sumbu horizontal (sumbu X) juga dibagi menjadi 2 bagian, yaitu untuk menunjukkan pangsa pasar relatif tinggi, sedangkan bagian lainnya menunjukkan pangsa pasar relatif rendah.

Selanjutnya, mereka dikelompokkan menurut posisinya dalam matriks menjadi empat komponen kuadran yang disebut Tanda Tanya, Bintang, Sapi

Perah dan Anjing. Berikut ini adalah penjelasan dari karakteristik masing – masing kuadran:

1) Tanda Tanya (*Question Marks*)

Sering disebut sebagai problem children atau wildcats. Letak unit usaha ini berada di pojok kanan atas, yang menggambarkan sebuah perusahaan yang beroperasi di pasar dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi namun pangsa pasar yang relatif kecil. Peningkatan pangsa pasar di kuadran ini jauh lebih mudah daripada di pasar yang belum berkembang, namun unit bisnis di kuadran ini belum mampu memanfaatkan peluang tersebut, sehingga pangsa pasar yang dikuasai masih relatif kecil.

Jadi kuadran ini tidak dapat menghasilkan laba dan arus kas masuk yang tinggi. Kuadran ini juga membutuhkan dana tambahan yang lebih besar dari arus kas masuk. Jika keputusan untuk meningkatkan pangsa pasar terus berlanjut, maka akan mengakibatkan kesenjangan pendanaan. Langkah yang tepat dalam kuadran ini adalah menumbuhkan dan mengembangkan peluang bisnis.

2) Bintang (*Stars*)

Dalam Matriks BCG, kuadran bintang berada di sudut kiri atas, yang merupakan peluang bisnis yang besar karena beroperasi dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar yang relatif besar. Kuadran ini telah mampu menguasai pangsa pasar yang besar untuk menghasilkan arus kas masuk yang tinggi, namun membutuhkan arus kas keluar yang cukup besar untuk mempertahankan posisinya. Oleh karena itu, perusahaan akan mengalami surplus

atau defisit kas pada kuadran ini. Arus kas keluar diperlukan untuk meningkatkan investasi, sehingga pangsa pasar yang dikuasai relatif besar.

3) Sapi Perah (*Cash Cows*)

Kuadran sapi perah berada di pojok kiri bawah Matriks BCG, dimana unit bisnis di kuadran ini didefinisikan sebagai unit bisnis yang sukses. Karena mampu menguasai pangsa pasar yang besar dan menguasai pasar yang tidak tumbuh maupun menyusut. Aliran dana masuk yang besar ketika pangsa pasar yang dikuasai besar dan tidak diperlukan investasi lebih lanjut karena tidak ada pengembangan unit bisnis dan tidak ada peluang pasar di pasar yang tidak berkembang. Posisi ini merupakan posisi yang diinginkan ketika perusahaan telah mampu menguasai dua kali pangsa pasar dari pesaing utamanya. Hasil yang diperoleh dari sapi perah ini kemudian direalokasikan ke bisnis permintaan yang lebih tinggi.

4) Anjing (*Dogs*)

Kuadran ini dilambangkan dengan gambar anjing yang terletak di pojok kanan bawah Matriks BCG. Unit bisnis di kuadran ini didefinisikan sebagai unit yang tidak lagi menjanjikan yang sangat besar. Bahkan ada kemungkinan defisit kas muncul karena unit bisnis beroperasi di pasar yang tidak berkembang dan hanya memiliki pangsa pasar yang kecil. Jika tidak diperlukan lagi investasi, maka unit bisnis ini akan dilanjutkan, jika sebaliknya maka perusahaan akan memilih exit strategy.

Untuk pergerakan *successes sequence* atau gerakan yang berhasil adalah jika unit usaha bergerak dari kuadran tanda tanya (*Question Marks*) menuju

kearah kuadran bintang (*Stars*) dan kemudian bergerak kearah kuadran sapi perah (*Cash Cows*) dan berhenti pada kuadran anjing (*Dogs*). Sedangkan pergerakan kegagalan atau *disaster sequence* dimana unit usaha mulai bergerak pada kuadran bintang (*Stars*) kemudian kearah kuadran tanda tanya (*Question Marks*) dan berakhir pada kuadran anjing (*Dogs*) dan tidak pernah merasakan pada kuadran sapi perah (*Cash Cows*).

Adapun untuk perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) dan perhitungan pangsa pasar relatif (*Relative Market Share*) adalah sebagai berikut:

1) Perhitungan Tingkat Pertumbuhan Pasar

Dalam matriks BCG, tingkat pertumbuhan pasar berada pada sumbu vertikal yang digunakan sebagai indikator daya tarik industri yang menggambarkan tingkat peluang bisnis yang tersedia. Untuk tujuan ini, tingkat pertumbuhan pasar diukur menggunakan data historis dengan melihat tingkat penjualan selama setahun terakhir. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Market Growth} = \frac{\text{Volume Penjualan Tahun N} - \text{Volume Penjualan Tahun N} - 1}{\text{Volume Penjualan Tahun N} - 1} \times 100\%$$

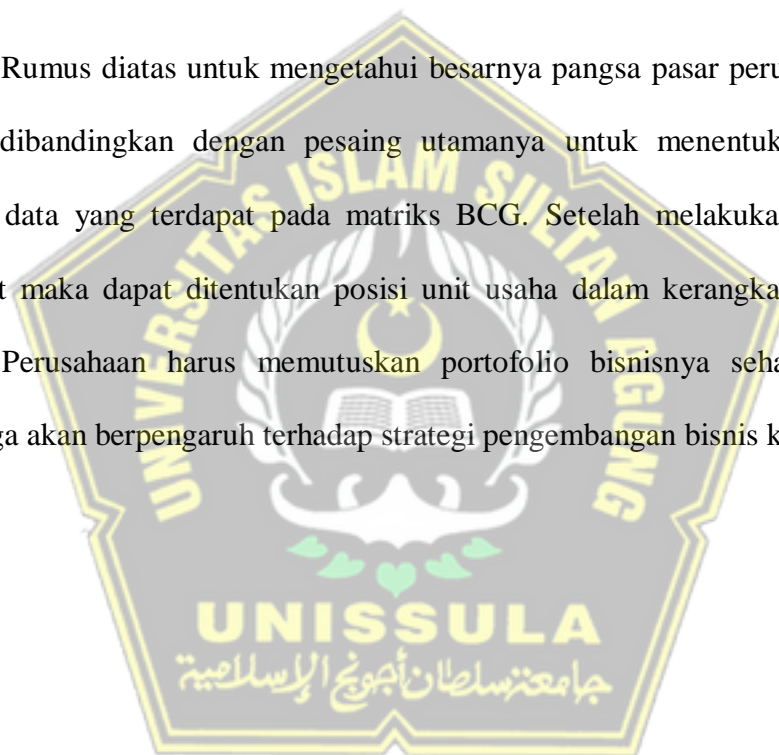
2) Perhitungan Pangsa Pasar Relatif

Pangsa pasar relatif adalah perbandingan antara jumlah penjualan yang dikendalikan oleh perusahaan tertentu dan jumlah/volume penjualan yang dikendalikan oleh pesaing utamanya. Oleh karena itu, ukuran pangsa pasar relatif

diberikan dalam angka mutlak dan bukan sebagai persentase. Nilainya bisa lebih besar dari satu atau kurang dari satu. Jadi pengertian pangsa pasar relatif berbeda dengan pangsa pasar. Pangsa pasar relatif dihitung menggunakan rumus berikut:

$$\text{Relative Market Share} = \frac{\text{Volume Penjualan Perusahaan Tahun N}}{\text{Volume Penjualan Pesaing Pokok Tahun N}}$$

Rumus diatas untuk mengetahui besarnya pangsa pasar perusahaan secara relatif dibandingkan dengan pesaing utamanya untuk menentukan titik pada sumbu data yang terdapat pada matriks BCG. Setelah melakukan perhitungan tersebut maka dapat ditentukan posisi unit usaha dalam kerangka pertumbuhan pasar. Perusahaan harus memutuskan portofolio bisnisnya sehat atau tidak, sehingga akan berpengaruh terhadap strategi pengembangan bisnis kedepannya.



BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Tingkat Pertumbuhan Pasar Unit Bengkel

Tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth*) adalah proyeksi jumlah pendapatan operasional pada setiap tahun. Pada perhitungan matriks BCG diukur dengan peningkatan presentase dalam nilai atau volume jumlah pendapatan dua tahun terakhir. Kemudian untuk mengetahui tingkat pertumbuhan pasar maka data yang dibutuhkan adalah data jumlah pendapatan operasional Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal pada tahun 2018 sampai tahun 2020. Pendapatan operasional tersebut terdiri dari penjualan barang, jasa cuci motor/mobil, jasa mekanik dan jasa body repair.

Berikut ini disajikan data jumlah pendapatan operasional yang diperoleh Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal selama beroperasi pada tahun 2018 sampai tahun 2020.

Tabel 5.1

Pendapatan Operasional Bakti Husada Motor Tahun 2018 – 2020

Tahun	Pendapatan Jasa Perbengkelan
2018	Rp 175.835.000,00
2019	Rp 196.953.000,00
2020	Rp 152.313.350,00

Sumber: LPJ pengurus dan pengawas tahun buku 2020

Berdasarkan tampilan data di atas, maka dapat dihitung pertumbuhan pasar dari pendapatan Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal tahun 2019 dan 2020 sebagai berikut:

$$\text{Market Growth 2019} = \frac{196.953.000 - 175.835.000}{175.835.000} \times 100\% = 12,01\%$$

$$\text{Market Growth 2020} = \frac{152.313.350 - 196.953.000}{196.953.000} \times 100\% = -22,67\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan pertumbuhan pasar dengan menggunakan matriks BCG tersebut, maka dapat diketahui tingkat pertumbuhan pasar Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal pada tahun 2019 sebesar 12,01% yang artinya bahwa Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal memiliki pertumbuhan pasar yang cukup tinggi. Sedangkan tingkat pertumbuhan pasar pada tahun 2020 mengalami penurunan yaitu sebesar -22,67% yang berarti bahwa Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal memiliki pertumbuhan pasar yang negatif.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Edhi Susanto, Manajer KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal bahwa dalam usaha pengembangan dan peningkatan daya saing pada Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” dapat dikatakan masih perlu pengembangan dikarenakan target pasar dari unit bengkel bukan hanya untuk anggota saja melainkan juga untuk masyarakat

umum sehingga menyebabkan minimnya pelanggan dan persaingan yang semakin tinggi terhadap kompetitornya. Selain itu adanya pandemi Covid-19 juga menjadi faktor penurunan pendapatan operasional bengkel, karena pemberlakuan PSBB hingga PPKM membuat jam operasional bengkel dikurangi sehingga terjadinya penurunan pelanggan bengkel.

Berdasarkan perhitungan pertumbuhan pasar Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal pada tahun 2019 sebesar 12,01% dan pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar -22,67%, maka dapat dihitung rata – rata pertumbuhan pasar selama tahun 2018 – 2020 adalah sebesar -5,33% $\{(12,01\% + (-22,67\%)) : 2 = -5,33\}$.

5.2 Analisis Pangsa Pasar Relatif Unit Bengkel

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar dari jumlah pendapatan operasional yang diperoleh Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal dibandingkan dengan pesaing utamanya yaitu Auto Bridal 78. Auto Bridal 78 merupakan tempat cuci dan perawatan mobil yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto, Dukuhsalam – Slawi. Pangsa pasar relatif itu sendiri adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan disebuah pasar tertentu. Pangsa pasar relatif dapat dihitung dengan membagi volume penjualan yang dikuasai perusahaan tertentu dengan volume penjualan pesaing utamanya. Untuk mengetahui pangsa pasar relatif, dibutuhkan data volume pendapatan operasional dari pesaing utamanya. Berikut data jumlah pendapatan operasional Auto Bridal 78 selama tahun 2018 sampai tahun 2020.

Tabel 5.2
Pendapatan Operasional Auto Bridal 78
Tahun 2018 – 2020

Tahun	Pendapatan Operasional
2018	Rp 143.982.000,00
2019	Rp 164.455.000,00
2020	Rp 140.860.000,00

Sumber: Laporan Keuangan tahun 2020

Berikut perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relative market share*) dari data jumlah pendapatan operasional tahun 2018 sampai tahun 2020:

$$Relative\ Market\ Share\ 2018 = \frac{175.835.000}{143.982.000} = 1,22$$

$$Relative\ Market\ Share\ 2019 = \frac{196.953.000}{164.455.000} = 1,20$$

$$Relative\ Market\ Share\ 2020 = \frac{152.313.350}{140.860.000} = 1,08$$

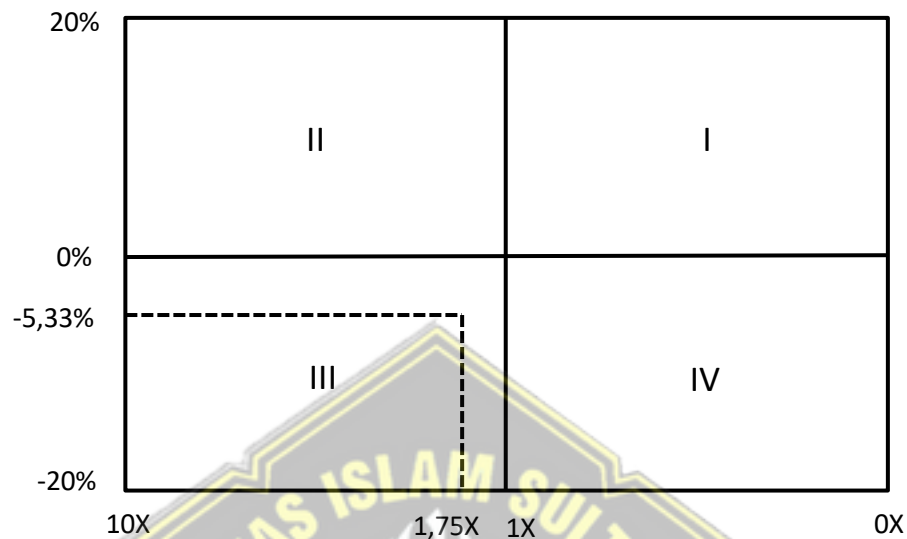
Berdasarkan perhitungan matriks BCG untuk mengetahui pangsa pasar relatif (*relatif market share*) maka diketahui bahwa pangsa pasar relatif Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal tahun 2018 sebesar 1,22

kali > 1, pada tahun 2019 sebesar 1,20 kali > 1 dan pada tahun 2020 sebesar 1,08 kali > 1. Kriteria ini menunjukkan bahwa Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” memiliki pangsa pasar lebih besar dibandingkan dengan Auto Bridal 78 karena nilai pangsa pasar relatifnya lebih besar dari satu. Kriteria ini juga menunjukkan pangsa pasar relatif Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” mengalami penurunan pada tahun 2019 sebesar 0,02 dan pada tahun 2020 terjadi penurunan juga sebesar 0,12. Oleh karena itu hasil perhitungan pangsa pasar relatif di atas dapat diketahui rata – rata pangsa pasar relatif Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal adalah sebesar 1,75 kali $\{(1,22 + 1,20 + 1,08) : 3 = 1,14 \text{ kali}\}$.

5.3 Analisis Posisi Matriks BCG Unit Bengkel

Tingkat pertumbuhan pasar umumnya dapat dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitor dibedakan berdasarkan market share antara 1,0 dan 1,5 sehingga yang tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*). Berdasarkan perhitungan rata – rata tingkat pertumbuhan pasar pada Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal, maka diperoleh hasil sebesar -5,33% hal ini berarti bahwa Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang cukup rendah. Kemudian dari perhitungan rata – rata pangsa pasar relatif Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal pada tahun 2018 – 2020 diperoleh hasil sebesar 1,75 kali. Berikut ini disajikan grafik Matriks BCG Unit Bengkel “Bakti Husada Motor”.

Gambar 5.1
Matriks BCG Bakti Husada Motor



Keterangan : Kuadran I = Tanda Tanya (*Question Mark*)
 Kuadran II = Bintang (*Stars*)
 Kuadran III = Sapi Perah (*Cash Cows*)
 Kuadran IV = Anjing (*Dogs*)

Berdasarkan pada matriks BCG diatas, posisi Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal berada pada kuadran sapi perah (*Cash Cows*) yang menunjukkan bahwa posisi Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal berada pada pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Dapat diartikan bahwa Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal mampu menguasai pangsa pasar yang besar dan menguasai pasar yang tidak sedang tumbuh.

Disebut sapi perah karena unit usaha pada posisi ini umumnya akan menghasilkan pendapatan operasional yang cukup tinggi. Banyak unit usaha

berada pada posisi sapi perah saat ini adalah bintang di masa lalu, unit usaha ini harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. SBU pada bagian ini dikenal sebagai unit usaha yang berhasil dan hanya memerlukan investasi yang lebih kecil untuk mempertahankan pangsa pasarnya.

5.4 Pembahasan Matriks BCG Bakti Husada Motor

Berdasarkan matriks BCG Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal pada tahun 2018 – 2020, letak posisi titik kuadran berada di posisi sapi perah (*Cash Cows*) dengan indikasi bahwa pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Hal ini berarti jumlah pangsa pasar Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” tinggi tetapi pertumbuhan pasarnya rendah dibuktikan dengan pendapatan operasional yang menurun. Produk dengan bagian pasar yang tinggi tetapi mengalami pertumbuhan pasar yang rendah diartikan bahwa Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal mampu menguasai pangsa pasar yang besar dan menguasai pasar yang tidak sedang tumbuh.

Strategi yang ditawarkan dari kondisi analisa data diatas adalah dalam kuadran sapi perah (*Cash Cows*) Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal harus selalu menjaga agar unit koperasi ini dalam kondisi stabil. Berada pada kuadran *Cash Cows* juga terdapat peringatan bahwa kedepannya Bakti Husada Motor harus melakukan pengembangan dengan difikirkan inovasi pada produknya agar pasar tidak jenuh dan eksistensi perusahaan tetap terjaga. Ada beberapa strategi yang dapat digunakan pada unit bengkel ini, yaitu strategi

pengembangan produk (*product development strategy*) dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada, dan strategi diversifikasi konsentris (*concentric diversification strategy*) dengan menambah produk atau jasa baru yang masih berhubungan.

KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal bisa juga menggunakan strategi pertahanan benteng (*fortress defense*) yang terdiri dari dua gugus tindakan pemasaran, yaitu meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan, hal ini menjadikan pelanggan untuk datang kembali dikarenakan layanan yang didapat dari unit bengkel cukup memuaskan. Strategi pertahanan benteng (*fortress defense*) merupakan strategi yang cocok digunakan sesuai kondisi unit bengkel saat ini. Strategi ini berfokus pada pelayanan terhadap pelanggan bengkel dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

Kemudian KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal 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.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis matriks BCG posisi Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal pada tahun 2018 – 2020 berada pada kuadran sapi perah atau *Cash Cows* yang menunjukkan bahwa posisi Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” berada pada pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Hal ini berarti jumlah pangsa pasar Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” tinggi tetapi pertumbuhan pasarnya rendah dibuktikan dengan pendapatan operasional yang menurun.

Berada pada kuadran sapi perah atau *Cash Cows* mengindikasikan terdapat peringatan bahwa untuk kedepannya Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” harus berusaha melakukan inovasi pada produknya agar pasar tidak jenuh dan eksistensi perusahaan tetap terjaga. KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal dapat menggunakan strategi pertahanan benteng (*fortress defense*) yang terdiri dari dua gugus tindakan pemasaran, yaitu meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan, hal ini menjadikan pelanggan untuk datang kembali dikarenakan layanan yang didapat dari unit bengkel cukup memuaskan.

6.2 Rekomendasi

6.2.1 Hasil Analisis

Hasil analisis matriks BCG pada penelitian ini menunjukkan posisi Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal berada pada kuadran sapi perah atau *Cash Cows* yang berarti bahwa Unit Bengkel “Bakti Husada Motor” berada pada pangsa pasar yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya sedang lambat. Dari hasil penelitian tersebut, solusi yang dapat ditawarkan untuk strategi pengembangan usahanya sesuai permasalahan yang ada adalah strategi pertahanan benteng (*fortress defense*) yang terdiri dari dua gugus tindakan pemasaran, yaitu kepuasan dan kesetiaan pelanggan, hal ini menjadikan pelanggan untuk datang kembali dikarenakan layanan yang didapat dari unit bengkel cukup memuaskan.

6.2.2 Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Unit Bengkel KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal memiliki pangsa pasar yang tinggi tetapi tingkat pertumbuhan pasar yang rendah. Tingginya pangsa pasar, maka hal ini seharusnya menguntungkan perusahaan tetapi dengan kondisi tingkat pertumbuhan pasar yang sedang melambat maka pendapatan operasional perusahaan cukup rendah. Oleh karena itu, KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal harus berusaha mempertahankan pangsa pasar ini selama mungkin dan produk tidak perlu diperluas karena pertumbuhan sedang melambat.

Yang perlu dilakukan oleh KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal adalah melakukan inovasi baru dalam hal pelayanan kepada pelanggan, seperti karyawan bengkel harus menjemput dan mempersilahkan pelanggan untuk menunggu di ruang *Waiting Room and Cafe*. Dari segi SDM, dimungkinkan dapat menambah karyawan lagi guna mempercepat suatu pekerjaan. Karyawan harus melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien agar pelanggan tidak lama menunggu. Serta menambah jam operasional bengkel dari pagi hingga sore hari, sehingga dapat menambah penghasilan unit bengkel.

6.2.3 Program Studi

Adanya program magang Merdeka Belajar – Kampus Merdeka ini merupakan suatu bentuk pembelajaran yang mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan yang berguna untuk memasuki dunia kerja. Banyak pengalaman dan manfaat yang diperoleh mahasiswa dari program magang ini. Untuk itu program studi dan fakultas diharapkan dapat melanjutkan program ini dan menerapkannya kepada mahasiswa agar setelah lulus mahasiswa lebih siap untuk memasuki dunia kerja. Perbaikan dan peningkatan program MB – KM ini tentunya harus selalu diperhatikan guna memaksimalkan pelaksanaan program selanjutnya.

BAB VII

REFLEKSI DIRI

Penulis telah melakukan kegiatan magang Merdeka Belajar – Kampus Merdeka sesuai dengan yang dianjurkan oleh Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang selama 3 bulan 15 hari. Selama penulis melakukan kegiatan magang banyak pengalaman aktivitas dunia kerja yang penulis dapatkan, seperti halnya pengetahuan, keterampilan dan juga sikap. Hal tersebut menjadi sebuah pengetahuan dan wawasan baru bagi penulis mengenai dunia kerja yang sesungguhnya, serta merasakan atmosfernya hingga tantangan yang harus dihadapi untuk bertahan dalam persaingan dunia kerja. Hal – hal positif yang penulis terima selama duduk dibangku perkuliahan, seperti ilmu dan teori yang diberikan Bapak/Ibu Dosen menjadi bekal pengetahuan penulis selama menjalankan kegiatan magang ini.

Selama kegiatan magang penulis mendapatkan banyak ilmu dari pengurus koperasi, manajer koperasi, hingga karyawan diantaranya penulis belajar mengenai manajemen strategi bisnis, manajemen portofolio bisnis, perilaku konsumen. Selain itu penulis juga mendapatkan pengetahuan mengenai mekanisme kerja serta birokrasi yang ada di KPRI “BAKTI HUSADA” Kabupaten Tegal. Dari kegiatan magang ini penulis mendapatkan ilmu bagaimana cara perusahaan besar tersebut dapat konsisten mempertahankan usahanya.

Baik dari segi keterampilan, penulis dilatih untuk dapat mengembangkan soft skill dan hard skill selama kegiatan magang. Keterampilan yang penulis

miliki benar – benar diuji saat pelaksanaan kegiatan magang. Pengembangan soft skill penulis meliputi kepemimpinan dalam organisasi, mampu bekerjasama dengan karyawan koperasi dalam menyelesaikan pekerjaan, bagaimana memecahkan suatu permasalahan (*problem solving*), menerapkan manajemen waktu dan manajemen organisasi, kemampuan komunikasi sesama rekan kerja serta membangun rasa percaya diri.

Penulis merasa masih perlu mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan komunikasi, dalam hal ini untuk menjalankan suatu bisnis perlu pengalaman yang banyak dan skill komunikasi yang handal. Sedangkan untuk pengembangan hard skill yang perlu dimiliki oleh penulis yaitu dapat bekerja sesuai dengan ilmu yang dimilikinya.

Dari segi sikap (*attitude*) dapat dilihat dari bagaimana menjaga sikap tertib, disiplin dan teliti dalam segala hal, karena untuk menjalankan kegiatan magang dibutuhkan sikap tersebut untuk diterapkan saat bekerja yang mana perusahaan selalu menuntut bekerja secara efektif dan efisien. Sikap disiplin dan tertib paling sederhana dapat dicontohkan dengan tepat waktu dan taat terhadap aturan yang telah dibuat. Penulis selalu datang tepat waktu dan mengikuti aturan yang berlaku ditempat magang, hal itu membuat penulis lebih disiplin.

Kemudian dalam mengerjakan suatu pekerjaanpun, penulis selalu menerapkan sikap tersebut untuk memotivasi diri agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan hasil yang didapatkan akan terlihat rapi. Pekerjaan yang dilakukan dengan teliti sangatlah penting guna meraih hasil yang optimal. Penulis selalu memperhatikan ketelitian dalam mengerjakan suatu pekerjaan agar

mengurangi kesalahan maupun tindakan yang ceroboh. Terutama kegiatan magang ini sangat erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan sehingga konsentrasi perlu dijaga supaya hasil yang diharapkan sesuai dengan keinginan perusahaan dan tidak mengecewakan pembimbing lapangan.

Dari kegiatan magang tersebut penulis dapat menganalisis pengalaman apa saja yang didapatkan selama kegiatan magang yang berguna untuk pengembangan diri kedepannya, mulai dari mengidentifikasi kunci sukses dalam bekerja hingga rencana perbaikan/pengembangan diri, karir dan pendidikan. Kunci sukses dalam bekerja berdasarkan pengalaman magang penulis adalah disiplin dan tanggung jawab. Dari awal mulai magang sampai selesai magang kita harus konsisten terhadap tujuan kita. Kita harus menerapkan sikap disiplin dalam kehidupan sehari – hari, terutama saat bekerja sehingga kedisiplinan itu akan mendorong kita menuju kesuksesan yang diharapkan. Kemudian kita harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan kita dan berusaha untuk berkontribusi secara aktif.

Rencana kedepan yang akan dilakukan penulis adalah mempersiapkan diri untuk memasuki dunia kerja dengan meningkatkan kemampuan dan potensi yang dimiliki serta memperbaiki kekurangan yang ada dalam diri penulis, seperti menambah kepercayaan diri, meningkatkan kemampuan komunikasi dan kepemimpinan. Kemudian ilmu pengetahuan yang didapatkan penulis selama menempuh pendidikan dibangku perkuliahan menjadi bekal untuk menjalani kehidupan sehari – hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayudiasari, N. K. L., Atmadja, A. T., & Yuniarta, G. A. (2017). Analisis anggaran dan realisasi pada kpri bhakti husada dinas kesehatan kabupaten buleleng tahun 2013-2015. *E-Journal SI Akuntansi Univesitas Pendidikan Ganesha*, 7(1).
- Sarjono, H., & Achmad Kuncoro, E. (2013). Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) untuk Memenangkan Strategi Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi Di Kopertis Wilayah III – DKI Jakarta). *Binus Business Review*, 4(1), 414–422. <https://doi.org/10.21512/bbr.v4i1.1407>
- Sejarah, Sulhaini dan, & Rusdan, H. (2016). Analisis Strategi Portofolio Produk Koperasi Simpan Pinjam (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam Karya Mandiri Jerowaru). *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 05(04), 1–15.
- Soryaningsih, F., Wijayanto, D., & Kurohman, F. (2019). *Journal of Fisheries Resources Utilization Management and Technology Volume 8 , Nomor 1 , Tahun 2019 , Hlm 35-43 Online di :* <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jfrumt> *Performance Analysis of Village Unit Cooperative of Mina Rahayu in Kragan , Regency.* 8(2002), 35–43.
- Subhan, A., & Peratiwi, M. (2017). Analisis Strategi Pemasaran Produk dengan Metode Analisis Matriks BCG, SWOT dan Benchmarking pada Perusahaan Rubby Hijab. *Jurnal Industrial Services*, 3(1c), 311–316.
- Syafrinaldi & M. Yuliza. (2013). nalisa Strategi Pengembangan Usaha Guna Meningkatkan Keuntungan Pada Unit Simpan Pinjam Kud Dastra Kinali Denganmenggunakan Portofolio Bcg (Boston Consulting Group) Syafrinaldi. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1(1), 1–8.
- Wahyuandari, W. (2013). Analisis Matrik Boston Consulting Group (Bcg) Terhadap Portofolio Produk Guna Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan. *Jurnal BONOROWO*, 1(1), 88–104. <http://www.jurnal-unita.org/index.php/bonorowo/article/view/3>