

KAJIAN DAN EVALUASI BISNIS SENKUKO DI JAWA TIMUR

Oleh:

Wiwiek Harwiki

Nur Sayidah

Alvy Mulyaningtyas

ABSTRACT

At early 2006 Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah East Java had launched a program for Co-Operation called Senkuko (Sentra Perkulakan Koperasi). The goal of this program is to give the opportunity to Co-Operations in East Java to conduct modern ritel business. Senkuko would be managed by thirty party based on an appointment beetwen that party and Co-Operations. This cooperation is expected would be able to help Senkuko to achieve a good performance and transfer of knowledge and technology. Actually, Senkuko have bad fluctuating performance. On average, good performance of Senkuko were achieved only while grand launching. After that, Senkuko's performance trend is decrease. This study find some problems. These problems are about stock management, distribution management, pricing, brand, sales target, commucation and financial statement. There are some recommendations on these problems including conduct independent audit, revise sales target, improve communication, stop bleeding cash flow and make action plan properly vision and missions.

Keyword : Senkuko, ritel modern, performance.

I. PENDAHULUAN

Sejarah bisnis ritel sudah dimulai sejak belum ditemukannya alat pembayaran. Aktivitas ritel telah muncul dengan pola *barter* atau tukar menukar barang. Di era modern, sekitar abad ke 17, toko serba ada ternyata ditemukan beroperasi di Jepang (Triyono, 2006). Selanjutnya pada abad ke 19 toko serba ada yang besar dibangun di kota-kota di Amerika Serikat, antara lain Sears, Montgomery Ward dan JC Penney's. Setelah Perang Dunia II, pelaku bisnis ritel besar bermunculan di Amerika Serikat, seperti Wal-Mart, K-Mart, dengan moto harga rendah, penjualan tinggi.

Bisnis ritel merupakan bisnis yang sudah tua dan sangat pesat perkembangannya. Bisnis ritel sangat berkaitan dengan kebutuhan manusia, karena itu selama manusia masih ada, maka bisnis ini akan tetap berkembang. Bisnis ritel termasuk jenis bisnis yang relatif mudah untuk dimasuki oleh siapa saja, namun tidak mudah untuk mengembangkannya menjadi sebuah bisnis yang sukses dan berskala besar. Di Indonesia perkembangan bisnis ritel cukup bagus. Hal ini didukung oleh tersedianya pangsa pasar yang sangat potensial. Jumlah penduduk Indonesia sekitar 220 juta merupakan faktor yang sangat penting, ditambah adanya kecenderungan perubahan perilaku masyarakat. Hal tersebut terbukti dengan meningkatnya jumlah konsumen yang berbelanja di toko modern terutama untuk konsumen yang hidup di perkotaan. AC Nielsen Indonesia, dalam *Trend Shopper* (2004) menunjukkan bahwa industri ritel termasuk yang paling dinamis. Sejak 1996 hingga 2001, industri ini masih dapat tumbuh rata-rata 15 % per tahun. Padahal saat itu, negeri ini sedang hebat-hebatnya dilanda krisis. Tahun-tahun yang akan datang sektor ritel di Indonesia rata-rata akan tumbuh hingga 20%.

Riset juga menunjukkan bahwa di Indonesia ditemukan sekitar 2 juta outlet pada tahun 2001. Dengan asumsi terendah pertumbuhan rata-rata per tahun 15 %, maka pada tahun 2006 diperkirakan sudah terdapat 3,5 juta outlet. Namun hanya sekitar 15 % yang dikelola secara modern, sedangkan sisanya sekitar 85 % masih dalam format tradisional. Proporsi ini akan perlahan-lahan bergeser seiring dengan perubahan perilaku konsumen yang cenderung ingin praktis berbelanja, efisiensi waktu, mendapatkan pelayanan yang baik, serta suasana belanja yang menyenangkan. Artinya, toko-toko dengan format modern akan terus tumbuh dan akan mampu terus bertahan apabila dikelola secara konsisten dan profesional.

Merespons tuntutan kebutuhan konsumen serta anggota koperasi agar bisa terlayani sesuai perubahan pola perilaku pembeliannya, serta masih terbukanya peluang bagi para pelaku bisnis ritel di Indonesia, maka Dinas Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah Jawa Timur meluncurkan program Senkuko. *Senkuko (Sentra Perkulakan Koperasi)* diharapkan dapat menjadi ajang implementasi dan inovasi bagi koperasi-koperasi di wilayah Jawa Timur agar mampu melaksanakan kegiatan ritel dan skala grosir (perkulakan) dalam memenuhi kebutuhan konsumen sehari-hari. Senkuko menjalankan konsep ritel modern yang berlokasi di masing-masing

koperasi dalam bentuk toko. Manajemen Senkuko di pegang oleh pihak ketiga berdasarkan sebuah perjanjian yang telah disepakati bersama. Kerjasama ini diharapkan dapat membantu Senkuko menjadi sebuah ritel yang berhasil dan mempunyai kinerja yang baik serta adanya *transfer of knowledge and technology*.

Tahun 2006 merupakan awal penerapan program ini dengan didirikannya 13 Senkuko di beberapa kota di Jawa Timur. Senkuko diakui telah memberikan andil dalam penyadaran baru dalam konsep berwirausaha, perputaran ekonomi regional/daerah serta menopang kebutuhan konsumen melalui pelayanan kemudahan dan kenyamanan belanja bagi anggota koperasi mau pun masyarakat umum sekitar lokasi Senkuko.

Salah satu kepekaan pengelola Senkuko yang diperlukan adalah mampu memosisikan citra Senkuko di benak konsumennya sebagai institusi usaha yang unik, murah, bersih, nyaman, barang berkualitas, dan modern. Dengan target pasar yang *segmented*, yaitu para anggota koperasi dan masyarakat umum, maka makin mudah bagi Senkuko untuk *leading* di bidang usaha ritel modern, dilengkapi dengan promosi yang agresif dan tertata, *display* barang menarik, dan mampu memberikan *value added* yang berbeda dengan usaha ritel lainnya, meski barang yang ditawarkan sama. Kenyataannya kinerja Senkuko mengalami fluktuasi yang tidak menggembirakan. Rata-rata kinerja Senkuko hanya bagus pada saat pembukaan. Selanjutnya kinerjanya cenderung mengalami penurunan. Penurunan ini terutama dalam tiga bulan terakhir, mulai awal 2007 sampai akhir Maret 2007. Rak-rak pemajang barang dagangan makin kosong dan makin menurunnya jumlah pengunjung.

Apa saja permasalahan yang dihadapi Senkuko saat ini sehingga kinerjanya cenderung mengalami penurunan. Langkah apa saja yang harus dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ada?

II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

1. Indikator Manajemen Ritel Modern

Perubahan dan kemajuan bisnis ritel di Indonesia mengalami banyak perkembangan, hal ini dapat dilihat dari banyaknya outlet-outlet baru yang tersebar hampir seluruh pelosok daerah. Segala perkembangan tersebut berjalan seiring dengan perubahan pola konsumsi masyarakat. Banyak aspek yang berperan dalam perkembangan bisnis ritel, baik dari faktor internal maupun external. Faktor internal yang berperan sebagai indikator manajemen ritel modern antara lain: visi dan misi perusahaan, sumberdaya (SDM, teknologi, materi pendukung, uang dan metode kerja), kapabilitas, kompetensi, dan kegiatan organisasi.

Bila ritel modern akan mengubah visinya demi kemajuan tokonya, dampak yang terjadi adalah perubahan secara menyeluruh terhadap misi, sumber daya, kapabilitas, kompetensi dan kegiatan organisasi. Apapun yang dilakukan organisasi ritel modern, tanpa mempertimbangkan ekspektasi pelanggan, akan sia-sia karena

tidak akan dilihat oleh pelanggan. Idealnya, sebelum pelanggan menuntut, manajemen toko sudah membuat perubahan seiring dengan antisipasi ke depan, khususnya perubahan ekspektasi pelanggan.

Manajemen toko harus mampu mendorong seluruh sumber daya ke arah kualitas dan kinerja *services* (pelayanan) karena tingkat tertinggi atau ujung segala upaya manajemen ritel adalah pada *services* (pelayanan). Kualitas SDM toko tidak hanya sekedar mampu mengerjakan tugas rutin, namun harus ditingkatkan untuk memenuhi kualifikasi sebagai pelaku bisnis ritel modern. Semangat untuk berubah dan upaya yang terbaik bagi konsumen perlu selalu digalakkan.

Sumber daya berwujud lainnya berupa perangkat keras teknologi dan yang berhubungan dengan material (gedung dan segala fasilitas barang dagangan) diupayakan selalu diperbaharui sejalan dengan perkembangan yang ada. Pemicu utama dalam pembaruan aspek sumber daya berwujud ini adalah teknologi itu sendiri. Pesatnya perkembangan teknologi, tak ada pilihan lain, kecuali memanfaatkannya untuk efektifitas dan efisiensi serta mengarah pada kualitas dan proses manajemen ritel mutakhir.

Implementasi yang terlihat nyata adalah telah diterapkannya sistem penataan outlet yang standard swalayan, digunakannya sistem pembayaran komputerisasi, diperhatikannya kenyamanan pengunjung, musik yang mengalun, penataan cahaya, dan warna yang sesuai standard swalayan, dan sebagainya. Sebuah penelitian (The Key to Muzak's, 2000) menyebutkan bahwa *background* musik yang lembut, *mellow*, dan diperdengarkan saat pagi hari sekitar 30 menit di sebuah toko swalayan selain mampu meningkatkan kinerja pramuniaganya, juga mampu meningkatkan *sales*, karena musik yang lembut membuat pengunjung betah berjalan-jalan dalam toko, dan akhirnya akan berbelanja lebih banyak.

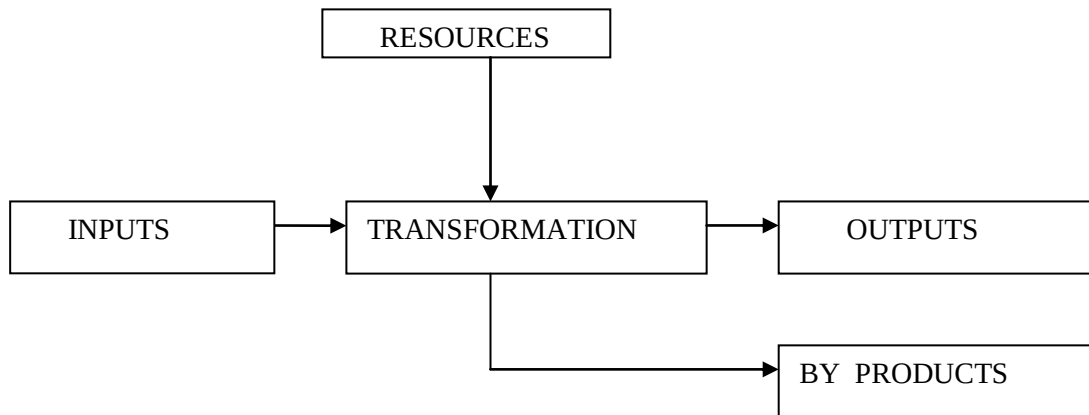
Pembaruan perangkat lunak teknologi membutuhkan perencanaan yang panjang sebelum diimplementasikan ke seluruh bagian. Pertimbangan efisiensi dan efektifitas perlu dilakukan secara cermat. Begitu juga dengan pembaruan metode manajemen, citra toko, *brand*, dan kompetensi toko. Disamping membutuhkan kecermatan yang handal, juga mebutuhkan keterlibatan seluruh unsur organisasi dari tingkat puncak sampai pelaksana lapangan.

Setelah pembaruan kualitas dan kualifikasi sumber daya, langkah selanjutnya adalah memerhatikan kualitas dan proses manajemen. Didalamnya termasuk penekanan *learning organization* (organisasi pembelajaran) dan *process and operation management*. Organisasi pembelajaran menekankan pada bagaimana mengupayakan agar organisasi toko menjadi alat dan tempat belajar bagi siapa pun. Ciri organisasi pembelajaran adalah tersedianya manual kerja yang *up to date* dan mudah dijalankan oleh seluruh bagian toko. Dengan demikian setiap karyawan yang harus menjalankannya menjadi sangat terbantu. Karyawan (pramuniaga, kasir, *purchasing*, *merchandiser*, dan seterusnya), jika akan dipromosikan ke posisi yang lebih atas, juga butuh waktu khusus untuk belajar melalui manual kerja tersebut. Ciri

lainnnya adalah selalu memperbaharui secara periodik semua manual kerja disesuaikan dengan keadaan yang sesungguhnya.

Penekanan juga terjadi pada tahap proses transformasi yang benar dalam sistem beroperasinya sebuah toko, karena hal ini akan menjamin *outputs dan by-products* yang sejalan dengan apa yang pernah direncanakan. Berikut diagram:

DIAGRAM SISTEM OPERASI
MANAJEMEN RITEL MODERN



Sumber: Sigit Triyono (2006)

Dalam konteks bisnis ritel. *Inputs* berupa pelanggan yang masuk toko dan berbelanja. *Reources* adalah SDM berwujud dan tak berwujud yang melakukan proses transformasi untuk "mengubah" pelanggan menjadi *outputs* (konsumen yang telah mendapatkan pengalaman setelah berada di toko), sedangkan *by-products* berupa kepuasan pelanggan. Bersamaan dengan proses tersebut, aspek kontrol juga dijalankan agar rencana pekerjaan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam situasi seperti ini, para pelaku bisnis ritel terus dituntut untuk selalu melakukan pembenahan sistem, agar usaha yang dilakukan tersebut dapat terus berlanjut.

Manajemen ritel modern juga meliputi selalu tersedianya barang yang dibutuhkan masyarakat disekitarnya, dimana outlet tersebut diharapkan menjadi sebuah pasar yang bisa menyediakan barang yang dibutuhkan dalam suasana yang nyaman. Ketersediaan barang merupakan hal yang mutlak dalam memberikan kepuasan kepada pembeli. Untuk bisa selalu mempunyai persediaan barang yang kontinyu diperlukan manajemen pengadaan barang yang baik serta manajemen distribusi yang kuat.

Sedangkan kondisi eksternal mencakup keadaan ekonomi, politik budaya, teknologi, persaingan, keamanan, dan globalisasi. Kondisi tersebut sangat

memengaruhi keberadaan toko/ritel. Toko yang tak mau berubah akan habis dimangsa perubahan eksternal. Perilaku konsumen yang mengalami perubahan tak boleh luput dari pengamatan pelaku ritel, demikian juga persaingan. Aspek ini menuntut pelaku bisnis ritel untuk selalu berubah sehingga bisa membedakan diri dari pelaku bisnis ritel yang lain., baik dari segi kualitas mau pun layanan prima. Kecenderungan peritel memasang peralatan pengaman, dan *body check* bagi para karyawan merupakan realitas yang tak bisa dihindari untuk menjamin keamanan barang dan manusianya.

2. Bauran Ritel atau Retailing Mix

Bauran Ritel atau Retailing Mix terdiri dari Pengelolaan Barang Dagangan (Merchandising), Penetapan Harga, Pengelolaan SDM, Komunikasi Pemasaran, Pelayanan Pelanggan, dan Lokasi. Pelanggan akan merasa puas jika datang ke suatu toko yang sangat lengkap atau mewakili kebutuhannya, namun hal ini memiliki konsekuensi yaitu modal yang diputar harus cukup besar. Sebaliknya, ada seseorang yang berkunjung ke suatu toko yang hanya menjual sedikit barang, tapi lengkap itemsnya. Menurut M. Taufiq Amir (2004) hal ini menunjukkan bahwa keinginan konsumen berbeda-beda, dan toko tak bisa memuaskan semuanya.

Jadi kegiatan *Merchandising* atau Pengelolaan Barang Dagangan dalam ritel modern meliputi segala aktivitas yang berhubungan dengan arus barang sejak barang tersebut dibeli dari produsen (supplier) sampai barang ke tangan pembeli (terjual) dan bertanggung jawab terhadap pengembangannya. Itulah inti dari bisnis ritel, yaitu tidak boleh salah dalam menentukan barang, jenis atau katagori barang yang paling laris, bagaimana cara melakukan pembelian yang baik, sekaligus dapat menjual dalam jumlah maximal. Dengan kata lain Untung Kartika (2004) mengemukakan bahwa *merchandising* merupakan jantungnya ritel.

Detak jantung ritel akan berfungsi dengan baik jika ditopang oleh pemasok yang kompeten dan teruji kelengkapan barangnya sesuai yang dibutuhkan toko. Ibaratnya, pemasok sudah bagaikan pasangan suami isri dengan para peritel. Tugas pokok yang harus dilakukan oleh *Merchandising*, antara lain menyusun rencana penjualan, melakukan pemesanan barang, mengatur keluar masuknya barang, pemajangan barang, mengawasi laporan administrasi barang, mengawasi kualitas barang, dan mengawasi pelaksanaan stock opname.

Sedangkan keberhasilan *Merchandising*, menurut Untung Kartika (2004) tergantung pada:

1. Pemilihan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen
2. Pembelian produk yang tepat dalam harga dan jumlah yang tepat
3. Penentuan harga jual yang tepat, kompetitif dan pantas
4. Estimasi penyediaan barang dan penjualan yang terarah dan konkrit

Menurut S Triyono (2004) pengelola toko juga harus memahami pentingnya *Strategi Merchandising* yang meliputi Citra Toko, Pajangan Depan, Bagian Dalam Toko, Lampu Penerangan, dan Kekuatan Warna. Penetapan harga adalah salah satu

unsur *retailing mix* yang menghasilkan pendapatan. Makin sering pelanggan datang makin pantas ia mendapatkan insentif harga. Pemberian diskon, bonus, kupon, dan lain-lain merupakan berbagai penawaran agar pelanggan setia kepada toko.

Fakta menunjukkan bahwa pelanggan sangat perhatian terhadap harga, karena itu kebijakan mengatur waktu harga reguler dan harga diskon menuntut perhatian khusus dan serius. Dalam hal pemberian harga yang umum, toko bisa menambahkan nilai tambah dari sisi lain. Nilai nominalnya mungkin kecil, namun nyata menunjukkan perhatian toko kepada pelanggan, hal ini telah ditempuh oleh Hero Supermarket dan Bank BNI yang memberikan berbagai keuntungan pada pembeli yang menggunakan kartu kredit BNI. Tiap pembelian tertentu mendapat point yang dapat ditukarkan dengan hadiah, menurut M Taufiq Amin (2004) orang akan tertarik berbelanja lebih banyak.

Bisnis yang unggul, termasuk dalam bisnis ritel, selalu dibangun oleh sumber daya manusia (SDM) yang baik. Menurut Consultant Team, dalam *Merchandising Planning* (2004) ketrampilan, kemampuan, sikap dan komitmen sangat menentukan kemajuan bisnis. Perpaduan antara tujuan-tujuan pribadi dan perusahaan merupakan tantangan besar yang berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Jika tujuan perusahaan tercapai, misal dengan tercapainya target penjualan, laba yang bagus tapi tidak dibarengi dengan tercapainya tujuan SDM, maka hal ini tidak akan membuat bisnis ritel yang dikelola bisa bertahan lama. Tujuan SDM biasanya adalah renumerasi yang memadai (gaji dan berbagai tunjangan lain), kebanggaan bekerja, pekerjaan yang bermutu, atau karier yang menantang.

Beberapa perusahaan sengaja menganggarkan dana pelatihan bagi peningkatan kualitas karyawannya, termasuk dalam kecakapan penguasaan perangkat teknologi. Bila toko menganggap bahwa penjualan dan pelayanan adalah penting bagi suksesnya sebuah toko, maka manajemen toko harus rela memberikan dana pelatihan bagi karyawan demi meningkatkan penjualan dan pelayanan. Dengan pelatihan, manajemen toko memiliki alasan pula untuk menuntut komitmen para karyawan. Karena itu menurut M Taufiq Amir (2004), manajemen toko harus memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan menjadi bagian dari strategi perusahaan. Jika aspek tersebut dilengkapi dengan otoritas, prosedur perekrutan, orientasi SDM, penilaian kinerja, dan komunikasi internal, maka karyawan toko akan merasa sukses bekerja di perusahaan, dan berarti semakin sukses pula toko yang dikelola.

Ditengah beragamnya kebutuhan dan keinginan pelanggan, manajemen toko juga harus melakukan komunikasi pemasaran yang tepat. Biasanya kegiatan ini dilakukan dengan iklan, promosi penjualan, *pramuniaga*, *kehumasan*, dan pemasaran langsung. Dunia bisnis, termasuk dalam bisnis ritel akan selalu mengenal ungkapan "*Every Business is Service Business*", artinya aspek pelayanan layak makin mendapat perhatian. Strategi pelayanan yang dijalankan dimulai dari menentukan sejauh mana ruang lingkup pelayanan yang akan diberikan kepada pelanggan. Kemudian diusahakan agar pelanggan puas berbelanja ke toko yang dikelola. Dalam

Retailing Mix penentuan lokasi menjadi luar biasa pentingnya, maka berlaku ketentuan bahwa lokasi merupakan faktor awal kesuksesan dalam usaha ritel yang antara lain harus mempertimbangkan akses jalan masuk, perumahan, perkantoran, jam pulang kantor, dan sebagainya.

III. METODOLOGI PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Senkuko yang ada di Jawa Timur, yaitu sebanyak 13 toko. Sampel penelitian diambil sebanyak 6 Senkuko, yaitu Senkuko Duta Prima Sidoarjo, Senkuko KPRI Babad Lamongan, Senkuko Dinoyo Mojokerto, Senkuko Arta Rosantijari Jombang, Senkuko Darut Taqwa Pasuruan dan Senkuko Kopegtel Pasuruan.

2. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan metode observasi, wawancara langsung dan dokumentasi. Observasi ke obyek penelitian dilakukan untuk mengetahui secara langsung kondisi toko. Wawancara langsung tidak terstruktur kepada responden dilakukan untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi masing-masing Senkuko. Responden meliputi pemilik Senkuko, pengurus Senkuko, pengelola dan karyawan Senkuko. Metode dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder berkaitan dengan kinerja keuangan Senkuko.

3. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti berusaha menemukan beberapa permasalahan yang dihadapi senkuko dan menganalisisnya untuk mencoba memberikan alternatif penyelesaian.

a. Analisis Situasi

Berdasarkan observasi yang dilakukan, situasi yang terdapat pada masing-masing Senkuko dapat disajikan sebagai berikut:

Senkuko Duta Prima Sidoarjo.

Lokasi toko terletak di Jl. Sugiono Sidoarjo berada di wilayah industri kecil sandal dan sepatu Wedoro sehingga bisa dikatakan cukup strategis. Toko di buka pada bulan Oktober 2006 dengan luas bangunan sekitar 100m². Kompetitor di wilayah tersebut adalah Alfamart, Indomart, Bilba swalayan dan toko Lestari. Konsumen potensial terdiri dari anggota dan masyarakat umum sekitar, saat ini anggota koperasi berjumlah 60 orang hal ini berarti Senkuko betul-betul dihadapkan pada persaingan murni karena kekuatan anggota masih lemah. Jumlah karyawan toko ada 4 orang terdiri dari MD, kasir dan 2 orang pramuniaga dengan tingkat pendidikan lulus SMA dan berumur sekitar 20 tahun. Karyawan toko sudah cukup profesional dalam melayani konsumen.

Senkuko KPRI Babad Lamongan

Lokasi toko terletak sangat strategis di jalur antar kota. Toko di buka pada tanggal 29 Juli 2006 dengan luas bangunan 120m². Kompetitor di wilayah tersebut adalah Indomart. Konsumen potensial terdiri dari anggota dan masyarakat umum. Anggota koperasi saat ini berjumlah 813 orang dan merupakan anggota yang loyal sehingga kekuatan anggota cukup bisa diandalkan. Karyawan toko berjumlah 6 orang terdiri dari merchandiser, kasir dan pramuniaga yang di bagi menjadi 2 shift. Dilihat dari pelayanan kepada konsumen, karyawan sudah cukup baik namun kurang teliti dalam mengontrol barang dagangan sehingga terdapat barang kadaluwarsa yang terpajang di toko.

Senkuko Dinoyo Mojokerto

Lokasi toko strategis karena terletak di Pasar Dinoyo Mojokerto. Toko ini dibuka pada September 2006. KUD Dinoyo saat ini beranggotakan sekitar 5000 orang, hal ini berarti kekuatan anggota bisa diandalkan. Konsumen potensial selain anggota dan masyarakat umum adalah pedagang pasar yang berharap bisa kulakan ke Senkuko karena lokasi pasar jauh dari kota. Kompetitor adalah toko koperasi yang di kelola secara tradisional. Jumlah karyawan toko ada 5 orang terbagi dalam 2 shift. Tingkat pendidikan karyawan rata-rata SMA dan pelayanan kepada konsumen sudah baik namun karyawan kurang peduli terhadap kebersihan toko terbukti dari barang-barang yang berdebu dan tatanan barang tidak sesuai dengan konsep ritel.

Senkuko Arta Rosantijari Jombang

Lokasi toko strategis karena terletak di jalur antar kota dan disekitarnya terdapat beberapa pesantren yang memiliki ribuan santri serta penduduk di sekitarnya cukup padat. KPTR Rosantijari saat ini beranggotakan sekitar 200 orang yang loyal terhadap koperasi, banyak dari anggota yang memiliki usaha pracangan dan adapula anggota yang melayani semua kebutuhan pokok anggota NU di kecamatan Cukir Jombang. Hal tersebut merupakan kekuatan konsumen toko. Kompetitor di wilayah tersebut adalah Indomart, B Mart dan saat ini sedang di bangun Alfamart. Jumlah karyawan ada 6 orang dan dalam melayani konsumen sudah baik. Dilihat dari desain toko masih terdapat kekurangan tampak depan yang mengganggu pandangan toko.

Senkuko Darut Taqwa Pasuruan.

Koppontren Darut Taqwa memiliki anggota, santri, jamaah dan guru-guru yang memiliki ikatan emosional yang kuat sehingga hal ini menjadi kekuatan bagi koperasi. Jumlah anggota koperasi adalah 60 orang dan jumlah santri sebanyak 6000 orang. Toko terletak di Jl. Raya Purwosari dengan luas bangunan 98m². Kompetitor toko adalah Alfamart dan toko koperasi yang di kelola tanpa tatanan ritel modern. Karyawan toko berjumlah 3 orang dan dalam hal melayani konsumen sudah baik.

Senkuko Kopectel Pasuruan

Lokasi toko sangat strategis terletak di jl. Pangsud No.5 Pasuruan. Anggota adalah semua pegawai Telkom sehingga cukup prospektif bagi Senkuko. Karena lokasinya strategis konsumen dari masyarakat umum juga sangat potensial.

Kompetitor toko adalah Swalayan Pondok Indah, Popi mart dan pasar kebon agung. Jumlah karyawan 5 orang terdiri dari supervisor, merchandiser, kasir dan pramuniaga.

b. Permasalahan yang Ditemukan

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka permasalahan umum yang ditemukan adalah sebagai berikut:

Masalah Umum Masing-Masing Toko :

- Permasalahan yang terjadi hampir di setiap Senkuko secara umum adalah masalah pengadaan dan pengelolaan barang (*Merchandising*). Kesulitan pengadaan barang terjadi diawali rata-rata sebulan setelah Grand Opening terlebih pada saat menjelang lebaran dimana terjadi lonjakan permintaan barang namun pihak pengelola tidak dapat memenuhi permintaan tersebut baik jenis maupun jumlah barang.
- Penetapan harga yang dikeluhkan sebagian Senkuko adalah, pada saat Grand Opening harga yang ditetapkan oleh pengelola lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitor sehingga konsumen beranggapan bahwa Senkuko lebih mahal tidak sesuai dengan slogan “Murah dan Lengkap” meskipun kemudian pihak pengelola menurunkan harga dan lebih murah namun *image* konsumen sudah terbentuk.
- Masalah lain adalah penggunaan merk toko yang berlainan antara satu dengan yang lain. Sebagian menggunakan merk “Senkuko Mart”, sebagian menggunakan “Mitra Mart” dan ada yang menggunakan “Mitra Mart Senkuko”. Hal ini mempunyai dampak yang tidak baik terhadap upaya *brand positioning* Senkuko.
- Dalam pengelolaan sumber daya manusia kurang adanya komunikasi yang baik antara pengelola dengan karyawan-karyawan Senkuko. Hal ini ditunjukkan dengan terdistorsinya informasi tentang keberadaan barang dalam status *expired date* khususnya untuk persediaan makanan, *dead stock* dan *slow moving* yang seharusnya dapat ditukar atau dikembalikan ke supplier melalui pengelola. Hal lain adalah terjadinya dismotivasi para karyawan yang diakibatkan karena sepi pengunjung toko sehingga menyebabkan karyawan kurang bersemangat dalam mengontrol kebersihan, dan tatanan barang toko.
- Dengan tidak tersedianya barang dagangan yang cukup, baik jenis maupun jumlahnya maka Senkuko tidak dapat memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan sehingga lambat laun berpengaruh terhadap penjualan (yang semakin menurun).
- Selama ini tidak ada promosi yang dilakukan oleh pihak pengelola kecuali saat Grand Opening sehingga masyarakat umum kurang mengetahui keberadaan Senkuko dan kurangnya minat masyarakat umum untuk membeli ke Senkuko Mart.
- Tidak rutinnya laporan keuangan yang diberikan pengelola kepada pengurus koperasi, terbukti laporan terakhir yang dikirim adalah bulan Desember 2006.

- Sistem sentralisasi teknologi informasi mengganggu kelancaran proses pengkodean barang yang dibeli oleh pengurus koperasi karena barang tidak bisa segera dijual.

Masalah Khusus Masing- Masing Senkuko

Senkuko Duta Prima Sidoarjo.

- a. Pengiriman barang selalu terlambat , barang yang dikirim tidak sesuai dengan surat pesanan (SP) sehingga jumlah yang dikirim selalu lebih kecil dari nilai total permintaan dalam SP. Akibatnya nilai barang persediaan di toko semakin kecil jika dibandingkan dengan nilai uang yang telah dibayarkan kepada pengelola. Jadi pengelola memiliki utang barang kepada Senkuko. Seleksi barang produk UKM kurang baik, hal ini nampak masih terdapatnya produk makanan yang berstatus *dead stock* (mandeg atau tidak laku lebih dari tiga bulan)
- b. Lay out toko kurang sesuai dengan konsep ritel modern, hal ini nampak pada tatanan barang non makanan yang tercampur dengan makanan.(terlampir). Selain masih terdapatnya rak –rak kosong menunjukkan bahwa space productivity tidak diperhatikan.

Senkuko KPRI Babad Lamongan

- a. Berubah-ubahnya laporan persediaan barang awal yang dibuat oleh pengelola menimbulkan ketidakpercayaan pengurus koperasi yaitu nilai persediaan barang yang semula Rp. 102 juta berubah menjadi Rp. 99 juta.
- b. Terdapat persediaan barang makanan yang sudah kadaluwarsa (*expired*) senilai Rp. 7 juta yang belum jelas perlakuannya.

Senkuko Dinoyo Mojokerto

- a. Layout toko kurang memenuhi standar manajemen ritel modern, hal ini nampak pada penampilan barang yang kumuh, berdebu dan berserakan. Selain itu pencahayaan dalam toko terkesan gelap sehingga tidak bisa menuntun pelanggan secara detil mengetahui barang yang diinginkan.
- b. Masih terdapat barang yang tidak laku sejak pembukaan toko sampai saat ini (kurang lebih 6 bulan) antara lain sandal dan baju bayi serta tidak ada upaya baik dari karyawan maupun pimpinan toko.

Senkuko Babad Lamongan

- a. Layout toko tidak memenuhi standar manajemen ritel modern, hal ini nampak pada tatanan barang yang berstatus *dead stock* masih terpajang di rak demi menjaga kesan agar toko nampak penuh barang. Selain itu penerangan dalam toko terkesan remang-remang sehingga kurang menarik minat pelanggan untuk masuk ke toko.
- b. Masih terdapat barang yang tidak laku sejak pembukaan toko sampai saat ini (kurang lebih 8 bulan) yaitu susu bayi serta tidak ada upaya pemecahan dari pengelola.
- c.

Senkuko Darut Taqwa Pasuruan

- a. Sistem sentralisasi IT mengganggu kelancaran proses pengkodean barang yang dibeli oleh pengurus koperasi karena barang tidak bisa segera dijual.
- b. Layout toko terkesan kurang rapi karena dus-dus bekas diletakkan di bagian depan dalam toko sehingga membuat enggan pelanggan untuk masuk apalagi melakukan pembelian.

Senkuko Kopegtel Pasuruan

- a. Sistem sentralisasi teknologi informasi mengganggu kelancaran proses pengkodean barang yang dibeli oleh pengurus koperasi karena barang tidak bisa segera dijual, dan saat ini masih tersimpan di gudang berupa sandal, pembalut wanita, sabun deterjen dan lain lain.
- b. Kurangnya promosi yang dilakukan mengakibatkan keberadaan kompetitor (3 swalayan) yang berada di sekitarnya berpengaruh secara signifikan terhadap jumlah pengunjung dan penjualan yang diharapkan.

IV. PEMBAHASAN

Analisis situasi dan kondisi di atas menunjukkan bahwa semua lokasi Senkuko berada di tempat yang strategis walaupun disekitarnya ada beberapa pesaing. Setiap Senkuko mempunyai jumlah anggota koperasi yang cukup besar, kecuali untuk Senkuko Duta Prima yang jumlah anggotanya hanya 60 orang. Anggota koperasi adalah pangsa pasar utama dari didirikannya Senkuko. Kedua faktor ini sebenarnya sudah merupakan modal besar bagi keberhasilan Senkuko. Tetapi kenyataannya anggota yang berbelanja di Senkuko tidak seperti yang diharapkan. Hal ini menunjukkan kurang adanya pendekatan dan pembinaan tentang kesadaran berkoperasi dari pengurus. Anggota harus diyakinkan bahwa keberhasilan koperasi adalah keberhasilan anggota. Laba yang dicapai koperasi merupakan kekayaan anggota yang nanti akan dibagikan dalam bentuk Sisa Hasil Usaha.

Permasalahan kesulitan pengadaan barang yang terjadi setelah grand opening bisa disebabkan karena dua hal. Pertama, pihak pengelola kurang berhasil dalam menjalin kerjasama dengan para pemasok atau modal Senkuko yang kurang besar untuk memenuhi semua kebutuhan pelanggan. Apabila pihak pengelola telah mempunyai jaringan yang baik dengan para pemasok maka termin kredit yang menguntungkan bisa diperoleh. Artinya dana hasil dari penjualan bisa diputar untuk membayar persediaan yang telah dibeli.

Masalah penetapan harga dan jumlah persediaan yang tidak sesuai dengan slogan, menunjukkan bahwa pembuatan slogan tidak dilakukan dengan pemikiran yang mendalam. Artinya slogan yang dibuat tidak sesuai dengan kemampuan Senkuko. Slogan bisa saja diganti dengan slogan yang lebih menggambarkan kekuatan Senkuko yang sebenarnya misalnya "Dari Anggota Untuk Anggota" atau "Belanja Nyaman dan Menyenangkan" atau slogan lainnya. Tetapi penggantian slogan memerlukan sosialisasi yang lama, karena slogan lama sudah terlanjur ada di

benak konsumen. Apabila slogan tidak diganti maka Senkuko harus berusaha memenuhi harapan yang ada dalam slogan tersebut.

Permasalahan perbedaan merk toko menunjukkan bahwa pengelola tidak melakukan standarisasi merk Senkuko. Standarisasi merk toko sangat diperlukan untuk membentuk sebuah kekuatan dan rasa kebersamaan antara satu Senkuko dengan Senkuko lainnya. Penentuan merk mana yang digunakan, memerlukan pengkajian mengenai seberapa besar merk tersebut diterima di hati/benak para anggota, kemudahan untuk diingat dan merk yang menunjukkan ciri khas koperasi yang beroperasi dalam manajemen ritel modern.

Miskomunikasi antara pengelola dan karyawan senkuko disebabkan karena frekuensi komunikasi yang kurang dan masalah media komunikasi yang digunakan kurang sesuai. Pengelola mengatakan sering memberi arahan melalui email atau sms ke karyawan senkuko, tetapi jarang dibalas. Sementara karyawan senkuko mengeluhkan bahwa pengelola toko jarang berkunjung ke toko untuk memberi arahan-arahan. Selain itu pengelola toko tidak mempunyai prosedur tertulis mengenai penanganan persediaan yang slow moving dan dead stock. Akibatnya persediaan semakin sedikit dan tidak bisa memenuhi harapan konsumen. Semakin menurunnya jumlah kosumen menyebabkan karyawan toko menjadi tidak bersemangat. Motivasi dari pengelola sangat diperlukan dalam kondisi seperti ini. Motivasi dapat diberikan melalui arahan-arahan yang diberikan secara langsung mengenai arti pentingnya kebersihan, keindahan dan keramahan pelayanan dalam sebuah toko. Atau karyawan diberikan target penjualan. Apabila penjualan melebihi target akan diberi bonus dalam jumlah tertentu.

Masalah kurangnya promosi menunjukkan bahwa pengelola toko tidak mempunyai Anggaran/target penjualan yang baik. Adanya target penjualan akan membuat pengelola berpikir cara mencapainya. Salah cara yang dapat digunakan adalah promosi. Promosi dapat dilakukan melalui pemberian diskon untuk jenis persediaan tertentu, penyebaran brosur atau pembuatan kartu anggota koperasi. Pemegang kartu akan memperoleh keuntungan-keuntungan tertentu misalnya diskon.

Permasalah laporan keuangan yang tidak rutin dikirim ke pengurus senkuko menyebabkan analisis kinerja keuangan tidak dapat dilakukan. Misalnya analisis mengenai perputaran persediaan, analisis rasio kas, analisis profitabilitas. Hasil analisis ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut mengenai kekurangan-kekurangan yang terjadi di senkuko. Penemuan kekurangan lebih dini akan membuat pengurus segera dapat melakukan perbaikan.

Permasalahan khusus masing-masing Senkuko dapat dikelompokkan menjadi permasalahan teknis dan permasalahan manajerial.

Permasalahan Teknis

Permasalahan teknis yang dihadapi Senkuko berdasarkan temuan peneliti adalah:

1. Penggunaan merk Senkuko dengan istilah yang berlainan.
2. Pengadaan barang yang kurang lancar dari pengelola

3. Penjualan yang jauh dari target yang ditetapkan.
4. Laporan Keuangan bulanan terdapat beberapa yang tidak cocok, khususnya biaya tetap (gaji, listrik dll) pada sebagian *SENKUKO*, beban biaya ini tidak dimasukkan sebagai pengeluaran sehingga dalam laporan Rugi/Laba nampak LABA
5. Kurang cepatnya penanganan masalah-masalah toko oleh pihak pengelola
6. Kurang berfungsinya supervisi pengelola

Masalah Manajerial

Dari penelitian di lapangan dan pembicaraan dengan beberapa staf pengelola, masalah di toko hanyalah merupakan *gejala* yang muncul dipermukaan. Masih terdapat permasalahan *mendasar* yang merupakan sebab dari munculnya masalah-masalah di toko, antara lain :

1. Manajemen Distribusi yang tidak berjalan dengan baik, dengan *coverage* yang begitu luas (toko tersebar di beberapa kota), maka distribusi menjadikan biaya yang besar apabila tidak ditangani dengan baik.
2. Pasokan Barang yang tidak lancar, merupakan akibat dari masalah *cash flow* di pihak pengelola. Dana untuk pembelian barang menjadi keluhan utama pihak pengelola. Bisa diibaratkan terjadi *Bleeding Cash Flow* , karena tidak tersedianya dana untuk modal/pembelian barang dagangan.
3. Target Penjualan yang sama (rata-rata RP 6 juta perhari untuk semua *SENKUKO*). Padahal diketahui bahwa tiap lokasi *SENKUKO* mempunyai potensi market yang berlainan, kompetitor yang berbeda, dan *selling point* yang tidak sama, sehingga target tidak bisa disamaratakan.
4. Kurangnya Komunikasi antara pihak pengelola dengan pihak koperasi selaku *shareholder*. Keberadaan toko setelah berjalan 2-3 bulan, terkesan toko tersebut diabaikan. Sehingga menimbulkan kekecewaan beberapa *SENKUKO*, dan memunculkan keinginan untuk dapat mengelola *SENKUKO* sendiri. (swakelola), meski kontrak dengan pengelola belum berakhir.

V. SARAN DAN REKOMENDASI

Saran dan rekomendasi lebih ditekankan untuk menangani masalah yang berkaitan dengan *manajerial pengelola*. Jika masalah manajerial pengelola tidak segera diselesaikan dengan segera maka apapun langkah yang dilakukan untuk pembenahan di masing-masing *SENKUKO* tidak akan membawa hasil yang signifikan.

1. Saran dan Rekomendasi Untuk Masalah Manajerial

1. Melakukan Audit Independen (eksternal) untuk mengetahui penyebab *bleeding cash flow* yang terjadi sehingga dapat ditemukan masalah yang ada.
2. Hentikan *bleeding cash flow* tersebut, karena tanpa diselesaikan masalah tersebut maka usaha lainya tidak akan membawa hasil yang baik. Misalnya tambah modal, cari pemasok besar, buffer stock system dll tidak akan banyak membantu bila belum diselesaikan masalah inti ini.
3. Revisi Target Penjualan sesuai dengan potensi market yang ada, karena Target sangat terkait dengan Budget yang meliputi pendapatan, kebutuhan karyawan, manajemen distribusi, biaya operasional dan setting office. Kalau target besar maka diasumsikan pendapatan besar, sehingga kebutuhan karyawan besar dan biaya operasional besar, tetapi pada saat target tidak dicapai maka pendapatan jadi kecil sedangkan biaya tetap besar.
4. Buat Action Plan sesuai dengan Visi dan Misi : Action plan dibuat untuk 1 bulan, 3 bulan dan 6 bulan. Action Plan dibuat secara detail dan specific bukan hanya daftar keinginan dan action plan dievaluasi secara mingguan. Pihak Kantor Dinas Koperasi selaku pembina dapat melakukan bimbingan dalam aktivitas ini.
5. Kembalikan Kepercayaan kepada pihak Koperasi sebagai mitra kerja.

2. Saran dan Rekomendasi untuk masalah teknis

1. Setelah masalah manajerial dipihak pengelola diselesaikan maka secara simultan masalah-masalah toko dibenahi.
2. Menyeleksi pemasok yang sesuai dengan kebutuhan
3. Pasokan ideal : 80 % barang *fast moving*, 15 % barang *slow moving* dan 5 % barang *deadstock*.

DAFTAR PUSTAKA

- George Whalin, *Retail Sukses*, Willoughby Press, California, USA, 2001
- Joewono, Handito, *Jangan Sekedar Berbisnis*, Industri Mediatama, Jakarta, 2003
- M Taufiq Amir, *Manajemen Ritel: Panduan Lengkap Pengelolaan Toko Modern*, Penerbit PPM, Jakarta, Juni 2004
- Philip Kotler, *Marketing Management, The Mellennium Edition*, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, USA, 2000
- Richard Harmond, *Sukses Berbisnis Ritel, Bagaimana Mengubah Toko Anda Menjadi Sebuah Fenomena Penjualan*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2007
- Sam Walton, *Made In America, My Story*, Bantam Books, USA, 1992
- Sigit Triyono, *Sukses Tepadu Bisnis Ritel, Dari Marchandising sampai Shrinkage*
Elek Media Komindo Gramedia Group, Jakarta, Januari 2006
- , *Buku Panduan Pembinaan Pedagang Eceran*, Kerjasama
Deperindag Dengan Aprindo, Jakarta, 2003