

TESIS

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH MULIA SEJAHTERA MANDIRI MAKASSAR

An Analysis of the Development Strategy of Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Cooperative of Makassar

disusun dan diajukan oleh

MARDIATUSSHOLIAH

A012212007



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH MULIA SEJAHTERA MANDIRI MAKASSAR

An Analysis of the Development Strategy of Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Cooperative of Makassar

disusun dan diajukan oleh

MARDIATUSSHOLIAH

A012212007



kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI SYARIAH MULIA SEJAHTERA MANDIRI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh :

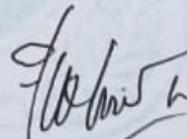
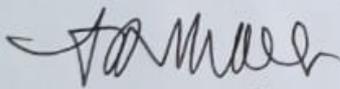
MARDIATUSSHOLIAH
A012212007

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **08 DESEMBER 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

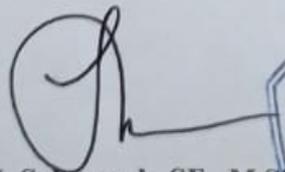


Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si
Nip. 19581231 198601 1 008

Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
Nip. 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si
Nip. 19680629 199403 1 002



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si, CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Mardiatussholihah
NIM : A012212007
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul **Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Makassar**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 27 Desember 2023

Yang membuat pernyataan Materai



Mardiatussholihah

KATA PENGANTAR

Assalamu' alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian dengan judul "Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Makassar".

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Strategi, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayah dan Ibu yang masih sediah bertahan hingga saat ini, ketiga adikku yang tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Ucapan terima kasih istimewa kepada suami Ayyub Abdillah beserta buah hati peneliti Abimana N.A atas doa, motivasi, bantuan, nasihat yang diberikan selama penelitian tesis ini.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si., CPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi dan arahan yang telah dilakukan. dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis
6. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
7. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penelitian ini hingga dititik ini.

8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.
9. Bapak Muhammad Ridwan Nurdin, SE sebagai Manajer Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di koperasi beliau.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 27 Desember 2023

Penulis

Mardiatussholihah

ABSTRAK

MARDIATUSSHOLIAH. *Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Makassar* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Wahda).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi yang digunakan saat ini; perumusan alternatif strategi pengembangan; dan penetapan strategi prioritas. Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri di Makassar. Metode penelitian yang digunakan adalah metoda campuran (kualitatif dan kuantitatif). Penelitian kualitatif dengan teknik wawancara dilakukan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal, perumusan alternatif strategi dengan basis teori analisis SWOT dan matriks SWOT. Selanjutnya, dilakukan penelitian kuantitatif dengan penyebaran kuesioner untuk (1) menghitung skor EFE dan IFE untuk koordinat (kuadran) dalam matriks IE sehingga rumusan alternatif strategi dapat diketahui berdasarkan posisi/kuadran; (2) menyusun prioritas strategi dengan teknik QSPM. Jumlah responden 11 orang. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa skor EFE dan IFE adalah 2,57 dan 2,94 (keduanya diatas 2,5 (titik tengah)). Hal ini menyatakan perusahaan dapat menangani kondisi eksternal (ancaman dan peluang) dengan baik. Perusahaan juga mampu mengelola faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan baik pula. Berdasarkan matriks IE, koordinat (2.57, 2.94) berada pada sel V menghasilkan strategi *hold* dan *maintenance*, yaitu mempertahankan keunggulan dan memperbaiki kekurangan koperasi. Kemudian, alternatif strategi disusun dengan konsep matriks SWOT dan merumuskan 12 (dua belas) alternatif strategi. Selanjutnya, sebagai tahap akhir penetapan strategi dengan teknik QSPM diperoleh terdapat tiga strategi dengan prioritas pertama, dengan nilai STAS 12,04 adalah strategi melakukan inovasi dan *marketing*; Nilai STAS 11,23 adalah strategi menyosialisasikan gerakan koperasi syariah; dan nilai STAS 11,01 adalah mengadopsi teknologi yang sesuai.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, IFE, EFE, SWOT, QSPM

ABSTRACT

MARDIATUSSHOLIAH. *An Analysis of the Development Strategy of Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Cooperative of Makassar* (supervised by Nurdin Brasit and Wahda)

The research was conducted at the Syariah Mulia Sejahtera Mandiri Cooperative of Makassar. This research aims to determine and analyze the strategies currently used, formulate alternative development strategies, and determine (priority) strategies. The research method was a mixed method. Qualitative research using interview techniques was carried out to analyze internal and external factors, formulate alternative strategies based on SWOT analysis theory and the SWOT matrix. Quantitative research was carried out by distributing questionnaires to (1) calculate EFE and IFE scores for coordinates (quadrants) in the IE matrix, so alternative strategy formulations could be identified based on position/quadrant; and (2) develop strategic priorities using the QSPM technique. The research results reveal that the EFE and IFE scores are 2.57 and 2.94 (both above 2.5 (midpoint)). This states that the company can handle external conditions (threats and opportunities) well. The company is also able to manage internal factors (strengths and weaknesses) well. Based on the IE matrix, coordinates (2.57, 2.94) are cell V resulting in a Hold and Maintenance strategy, i. e. maintaining advantages and correcting cooperative shortcomings. Alternative strategies are prepared using the SWOT matrix concept and formulating 12 alternative strategies. The final stage of determining the strategy, using the QSPM technique, indicates that there are three strategies, namely a strategy for innovation and marketing as the main priority with a STAS value of 12.04, a strategy for socializing the sharia cooperative movemen with a STAS value of 11.23, and a strategy to adopt appropriate technology with a STAS value of 11.01.

Keywords: *development strategy, IFE, EFE, SWOT, QSPM*

DAFTAR ISI

HALAMAN Sampul	i
HALAMAN Judul	ii
HALAMAN Persetujuan	iii
HALAMAN Pernyataan Keaslian	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.5 Ruang Lingkup Batasan Masalah	15
1.6 Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	17
2.2 Penelitian Terdahulu	47
2.3 Kerangka Pemikiran	60

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	61
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	61
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.4	Teknik Pengolahan Data.....	62
3.5	Teknik Analisis Data.....	62
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum.....	73
4.2	Data Hasil Wawancara.....	79
4.3	Analisis Data.....	83
4.4	Tahap Masukan.....	92
4.5	Tahap Pencocokan.....	97
4.6	Tahap Keputusan.....	103
BAB V	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan.....	114
5.2	Saran.....	115
	DAFTAR PUSTAKA.....	117
	Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	121
	Lampiran 2 Kuesioner 1.....	122
	Lampiran 3 Hasil Kuesioner 1.....	125
	Lampiran 4 Kuesioner 2.....	126
	Lampiran 5 Hasil Rekapitulasi QSPM.....	129

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
Tabel 1.1	Target Program Koperasi Syariah Mulias Sejahtera Mandiri.....	3
Tabel 2.1	Matriks QSPM.....	46
Tabel 3.1	Penetapan 4 Strategi dalam SWOT.....	65
Tabel 3.2	Diagram Analisis SWOT.....	57
Tabel 4.1	Perhitungan Bobot Diagram SWOT.....	85
Tabel 4.2	Perhitungan Rating Diagram SWOT.....	86
Tabel 4.3	Matriks Internal Factor Evaluation (IFE).....	93
Tabel 4.4	Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE).....	95
Tabel 4.5	Matriks IE	97
Tabel 4.6	Matriks SWOT	99
Tabel 4.7	Matriks QSPM	106

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Hal
Gambar 2.1	Tingkat strategi dengan orang yang paling bertanggung jawab.....	22
Gambar 2.2	Model manajemen strategi.....	22
Gambar 2.3	Model perencanaan strategi Hunger & Wheelen.....	23
Gambar 2.4	Manfaat bagi perusahaan yang melakukan perencanaan strategis....	24
Gambar 2.5	Porter's Five Generic Strategies.....	31
Gambar 2.6	Kerangka Analisis Perumusani Strategi.....	32
Gambar 2.7	Diagram Analisis SWOT.....	35
Gambar 2.8	Matriks SPACE.....	38
Gambar 2.9	Matriks BCG.....	39
Gambar 2.10	Matriks IE.....	40
Gambar 2.11	Grand Strategy Matrix.....	42
Gambar 2.12	Kerangka Pikir.....	60
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri.....	76
Gambar 4.2	Roadmap Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Makassar	81
Gambar 4.3	Diagram Analisis SWOT.....	87
Gambar 4.4	Diagram SWOT.....	88
Gambar 4.5	Matriks IE.....	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Wawancara.....	121
2	Kuesioner SWOT	122
3	Hasil Kuesioner SWOT	125
4	Kuesioner QSPM.....	126
5	Hasil Rekapitulasi QSPM.....	129

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri jasa keuangan syariah di Indonesia saat ini menunjukkan perkembangan yang positif bagi perekonomian di Indonesia. Masyarakat Indonesia yang mayoritas muslim dalam aktifitas kehidupannya terikat dengan norma-norma syariah, dimana dalam praktek muamalah dilarang untuk melakukan *riba* (bunga), *maysir* (perjudian), dan *gharar* (tidak transparan). Industri keuangan syariah terutama perbankan syariah di Indonesia dimulai dengan pangsa pasar 5.57 % pada Q3 2017, kini perbankan syariah telah mencapai angka 6.52% pada Q3 2021.

Selain perbankan syariah dan pasar modal syariah, industri keuangan non-bank (IKNB) syariah turut berkontribusi dalam perkembangan keuangan syariah di Indonesia. Berdasarkan laporan perkembangan keuangan syariah Indonesia 2021, market share asset IKNB Syariah terhadap asset IKNB mencapai 4,25% pada akhir tahun 2021 atau mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan tahun 2020, yaitu 4,61%. Berasal dari sektor perasuransian, dana pensiun, lembaga pembiayaan, lembaga keuangan khusus, dan lembaga keuangan mikro. Dalam skala mikro hal ini diikuti oleh perkembangan lembaga keuangan syariah dalam bentuk Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS), Koperasi Simpan Pinjam Syariah (KSPS) atau Unit Simpan Pinjam Syariah (USPS) yang biasanya menggunakan nama Baitul Mal wa Tamwil (BMT)¹.

Koperasi syariah Mulia Sejahtera Mandiri mencakup konteks penelitian yang spesifik terkait dengan koperasi syariah sebagai entitas ekonomi yang berbasis pada prinsip-prinsip syariah. Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 1 ayat (1) berisi koperasi sebagai sebuah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Sedangkan koperasi jasa keuangan syariah menurut Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 11/PER/M.KUKM/XII/2017 adalah Koperasi yang kegiatan usaha simpan, pinjam dan pembiayaan sesuai prinsip

¹ www.icdx.co.id 14/09/2022

syariah, termasuk mengelola zakat, infak, sedekah, dan wakaf.² Jadi, Koperasi syariah merupakan lembaga keuangan mikro yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah dengan tujuan memberikan layanan keuangan yang inklusif kepada masyarakat serta pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Menurut Rangkuti (2015:3) suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Menurut Hugh & Mahen (2000:14) definisi strategi adalah gagasan dan tindakan untuk menyusun dan mengamankan masa depan. Definisi ini menyoroti fakta bahwa strategi membutuhkan pemikiran tentang masa depan tetapi juga tindakan yang efektif untuk mewujudkan konsepsi tersebut. Sedangkan menurut Porter dalam Jurnal Business Review (1996) strategi adalah kreasi yang unik dan posisi yang berharga, melibatkan serangkaian kegiatan yang berbeda. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi disebut perencanaan strategi. Perencanaan strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang.

Menurut Fred David (2017) Rencana strategis, pada dasarnya adalah rencana permainan perusahaan. Perusahaan harus memiliki rencana strategis yang baik untuk bersaing dengan sukses. Margin keuntungan di antara perusahaan-perusahaan di sebagian besar industri sangat tipis sehingga ada sedikit ruang untuk kesalahan dalam rencana strategis keseluruhan. Rencana strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit di antara banyak alternatif yang baik, dan itu menandakan komitmen terhadap pasar, kebijakan, prosedur, dan operasi tertentu sebagai pengganti tindakan lain yang "kurang diinginkan". Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Dalam beberapa tahun terakhir, koperasi syariah Mulia Sejahtera Mandiri telah menjadi alternatif penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, khususnya di dalam lingkungan yang memiliki nilai-nilai keagamaan dan syariah yang kuat. Koperasi ini berperan dalam memberikan akses keuangan kepada kelompok-kelompok marginal dan mendorong pengembangan ekonomi berkelanjutan di komunitas.

² <https://peraturan.bpk.go.id/diakses> tanggal 25 Mei 2023

Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis, Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri juga dihadapkan pada berbagai tantangan dan peluang. Tantangan tersebut meliputi persaingan bisnis, regulasi yang kompleks, dan perubahan kebutuhan dan harapan anggota koperasi. Di sisi lain, memiliki peluang yaitu terdapat jangkauan usaha, dan memperkuat kerjasama dengan mitra strategis.

Pada bulan Maret 2017 strategi awal koperasi syariah mulia sejahtera mandiri setelah perpindahan kantor baru, pengurus koperasi melakukan perbaikan baik manajemen, SOP, maupun mekanisme dengan prinsip yaitu akad syariah, operasional syariah, perilaku harus syariah dengan melaksanakan 6 tobiat orang islam yaitu jujur, amanah, mujhid-muzhid, rukun, kompak, dan kerjasama yang baik di tambah 3 prinsip kerja benar, kurup, janji.³

Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri mempunyai target program untuk lima tahun yaitu mulai tahun 2018 sampai dengan 2022 pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Target Program Koperasi Syariah Mulias Sejahtera Mandiri

Target Program 2018-2022	
2018	Memulihkan kepercayaan, menata administrasi dan pendataan secara mendetail
2019	Menggalakkan gemar menabung pada siswa-siswi sekolah dan guru termasuk pembiayaan kebutuhan anggota koperasi baik guru, pegawai dan warga sekitar
2020	Mengembangkan unit usaha, melakukan perubahan AD/ART di kantor Notaris, kantor yang presentatitve dan tempat usaha untuk unit toko
2021	Mengoperasikan unit usaha toko retail modern "Mulia Mart" Grand Opening tanggal 02 Mei 2021
2022	Pengembangan usaha, memaksimalkan Pendapatan Margin Unit Toko maupun Unit Pembiayaan Syariah pembelian tanah kapling lokasi strategis yang aman dan legal, dan unit rumah subsidi untuk di jual kembali. ³

Sumber: Data Rapat Anggota Tahunan Tahun Buku 2022

³ Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Tahun Buku 2022 Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri

Berdasarkan data Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Tahun Buku 2022, Sisa Hasil Usaha Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri tahun 2022 mengalami penurunan. Beberapa faktor diantaranya sebagai berikut:

1. Pasca Pandemi
2. Kurangnya pembiayaan
3. Selektif dalam memberi pembiayaan
4. Produktifitas proyek di tahan (di *hold*)
5. Kredit macet

Menurut Muhammad Ridwan selaku Manager Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri, adapun faktor penyebab Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri belum maksimal dalam mencapai target yang telah ditentukan diantaranya sebagai berikut:

1. Kepercayaan
2. SDM
3. Sistem yang masih manual
4. Masih terikat dengan aturan koperasi indonesia
5. Regulasi koperasi Indonesia selalu berubah
6. Sosialisasi yang masih kurang
7. Pengetahuan tentang manajemen resiko yang kurang
8. Anggota tidak melaksanakan iuran wajib

Jadi, dengan demikian Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri dalam pengembangan koperasi sehingga mencapai target yang telah ditetapkan harus menggunakan strategi yang tepat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan yang efektif bagi koperasi syariah Mulia Sejahtera, dengan mempertimbangkan konteks spesifik dan kebutuhan anggota serta masyarakat di sekitarnya. Penelitian ini akan mempelajari faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi koperasi, serta mengidentifikasi strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja koperasi dan mendukung pertumbuhan ekonomi berbasis syariah.

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang tantangan dan peluang yang dihadapi oleh koperasi syariah Mulia Sejahtera Mandiri, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategi yang tepat sehingga dapat membantu

koperasi dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan pelayanan kepada anggotanya. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi praktisi, pengambil kebijakan, dan akademisi yang tertarik dalam mengembangkan sektor keuangan syariah dan koperasi di lingkungan yang memiliki nilai-nilai syariah yang kuat.

Dalam hal ini, dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perlu membuat strategi pengembangan di Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri untuk mengetahui alternatif strategi dan prioritas strategi dengan menggunakan analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM

Menurut Rangkuti (2015:19) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda.

Menurut Aji (2015:3) manajemen strategik berkaitan dengan analisis tujuan strategik (visi, misi dan tujuan strategis) bersama dengan analisis internal dan lingkungan eksternal organisasi.

Faktor eksternal meliputi lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*): ekonomi, politik, hukum, teknologi dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua jenis fungsional manajemen: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan. Dari faktor internal dapat diidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan inilah yang populer dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*).

Metode yang dapat mengakomodasi terjadinya keterkaitan antar kriteria yaitu metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*). QSPM adalah alat yang memungkinkan strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci keberhasilan eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik (David, 2017). Keunggulan dari penggunaan metode

QSPM yaitu rangkaian strategi dalam metode QSPM dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat namun membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar (Fred & David, 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis ingin mengkaji sebagai penelitian tesis dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Studi Kasus Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri di Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pengembangan Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri saat ini diterapkan?
2. Bagaimana strategi pengembangan yang tepat bagi Koperasi Syariah Mulia Sejahtera untuk dapat terus bertahan dan berkembang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis strategi pengembangan Koperasi Syariah Mulia Sejahtera Mandiri saat ini diterapkan.
2. Menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan yang tepat Koperasi Syariah Mulia Sejahtera.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain :

1. Manfaat teoritis
 - a. Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang model strategi bisnis
 - b. Dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang sama di masa yang akan datang
2. Manfaat praktis
 - a. Menjadi referensi bagi Koperasi Syariah Mulia Sejahtera dalam merancang strategi jangka panjang

- b. Bagi pihak manajemen, penelitian ini menjadi salah satu informasi dalam pengambilan keputusan strategik

1.5 Ruang Lingkup Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penulisan ini terbatas pada analisis strategi pengembangan Koperasi Konsumen Syariah Mulia Sejahtera di Kota Makassar melalui analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam melakukan penelitian ini, sistematika penelitian ini adalah :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini, penulis menguraikan secara singkat tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup batasan masalah dan sistematika penulisan yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab Tinjauan Pustaka memuat uraian sistematis tentang teori, konsep, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Bab ini dimaksud agar dapat memberikan kerangka dasar yang komprehensif mengenai konsep, prinsip atau teori yang akan digunakan untuk pemecahan masalah. Sumber- sumber rujukan yakni dari jurnal ilmiah, buku teks, sumber dari internet yang dapat dipertanggungjawabkan, serta sumber sumber lainya yang memiliki dasar dalam penyampian informasinya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian kualitatif, dengan bentuk rumusan masalah deskriptif, akan dilakukan eksplorasi secara menyeluruh, luas dan mendalam terhadap permasalahan yang ada. Dalam bab ini juga akan dituangkan disain penelitian, lokasi penelitian sumber data, teknik pengumpulan data, analisa data, pengecekan validasi data, serta tahap-tahap penelitian lainnya.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menjelaskan pembahasan terhadap masalah-masalah yang telah dirumuskan dan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini penulis memaparkan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Definisi Strategi

Dalam perencanaan strategis, menurut Rangkuti (2015:2) pimpinan suatu organisasi berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Dalam upaya untuk memenuhi beragam tantangan ini, sebuah strategi menurut literatur menampilkan lima fitur utama yaitu pertama memiliki aspek yang terintegrasi, dengan kata lain berkaitan dengan area/bagian perusahaan yang menyeluruh, kedua dimaksudkan, dengan kata lain disengaja di pihak pengambil keputusan, ketiga berorientasi pada aktivitas, dengan kata lain dirumuskan dengan fokus pada tindakan langsung, keempat sistematis, dengan kata lain dapat dipahami oleh pihak ketiga, dan kelima mengejar pencapaian tujuan jangka panjang.

Ketika suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada, maka proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.

Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang sebagai berikut:

Menurut Chandler (1962) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Menurut Lerner, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah

satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Menurut Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) Strategi merupakan respons secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.

Menurut Porter (1985) Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Hamel dan Prahalad (1995) Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut menurut Freddy Rangkuti (2015:4) adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence* adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*”. *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wesley (1988), identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor itu menyebabkan perusahaan tersebut dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi

pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan.

- b. *Competitive Advantage* adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu *Cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumen. Strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

2.1.2 Definisi Manajemen Strategi

Istilah manajemen strategis digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi dan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi. Menurut Fred David (2017) tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok; Perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan tren hari ini untuk besok.

Istilah perencanaan strategis berasal dari tahun 1950-an dan populer antara pertengahan 1960-an dan pertengahan 1970-an. Selama tahun-tahun ini, perencanaan strategis secara luas diyakini sebagai jawaban untuk semua masalah. Pada saat itu, sebagian besar perusahaan Amerika "terobsesi" dengan perencanaan strategis. Namun, setelah booming perencanaan strategis dikesampingkan selama tahun 1980-an karena berbagai model perencanaan tidak

menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi. Tahun 1990-an, membawa kebangkitan perencanaan strategis, dan prosesnya dipraktikkan secara luas saat ini di dunia bisnis. Banyak perusahaan saat ini memiliki chief strategy officer (CSO).

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam jurnal *Harvard Business Review* oleh Michael E. Porter strategi adalah kreasi yang unik dan posisi yang berharga, melibatkan serangkaian kegiatan yang berbeda. Posisi strategis muncul dari tiga sumber yang berbeda yaitu melayani sedikit kebutuhan dari banyak pelanggan, melayani kebutuhan yang luas dari beberapa pelanggan dan melayani kebutuhan luas dari banyak pelanggan di pasar yang sempit.

Menurut Brews (2003:12) dalam Kotler, manajemen strategis adalah proses yang ditentukan oleh orang-orang tertentu untuk menetapkan dan menerapkan konsep terintegrasi yang telah dijelaskan.

Menurut Hunger & Wheleen (2011:5) mendefinisikan manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Manajemen strategis meliputi pemindaian lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategis (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Menurut Dess (2005) dalam buku Prasetyo Aji (2015:3) manajemen strategik terdiri dari analisis, keputusan dan tindakan organisasi melakukan dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Menurut David (2017:39) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Aji (2015:6) manajemen strategik adalah kegiatan terus menerus yang bersangkutan dengan perumusan strategi, implementasi dan evaluasi

berkala sesuai dengan perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal.

Dari beberapa pengertian dan definisi mengenai manajemen strategi, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan ilmu dan seni dalam mengelola perusahaan yang formulasi dan implementasi fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan benar untuk keberhasilan mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dimana penerapan dan penggunaan tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer.

2.1.3 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2014:40) ada tiga tahapan manajemen strategis; perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

a. Perumusan Strategi

Mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dikejar.

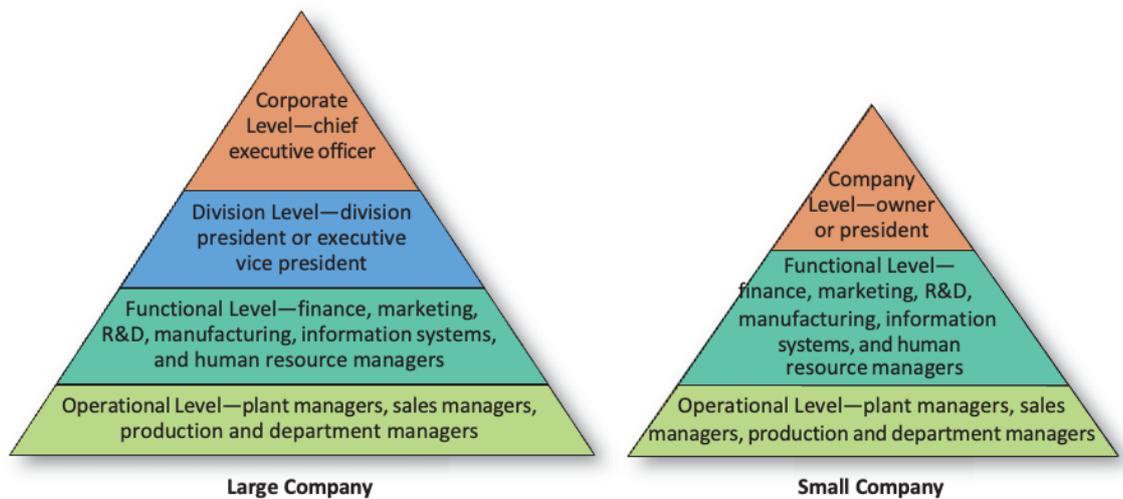
b. Implementasi strategi (tahapan tindakan manajemen strategis)

Perusahaan harus menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi

c. Evaluasi strategi

Meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.

Perumusan, implementasi, evaluasi kegiatan strategi terjadi pada tiga tingkat hierarkis dalam organisasi besar yaitu perusahaan, divisi atau unit bisnis strategis dan fungsional. Hirarki strategi adalah pengelompokan jenis strategi berdasarkan level dalam organisasi dan merupakan sarang dari satu strategi di dalam yang lain



Gambar 2.1 Tingkat strategi dengan orang yang paling bertanggung jawab

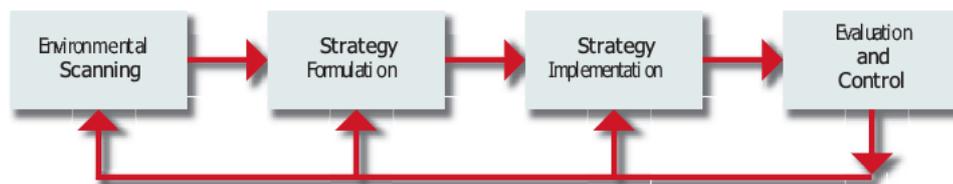
Sumber: Fred David (2017)

Dengan membina komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan di seluruh tingkat hirarkis, manajemen membantu fungsi perusahaan sebagai tim yang kompetitif.

2.1.4 Model Manajemen Strategis

Manajemen strategis terdiri dari empat elemen dasar, yaitu:

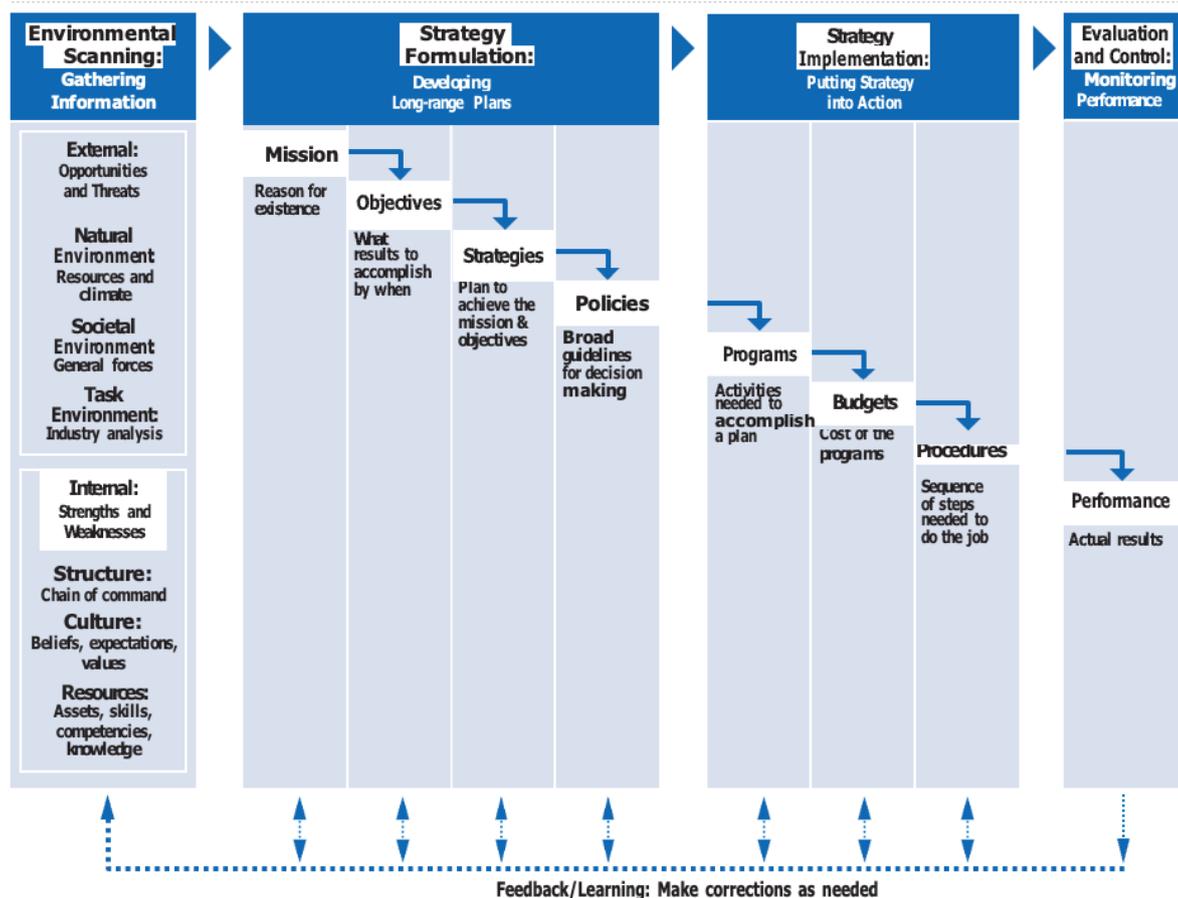
1. Pemindaian lingkungan
2. Perumusan strategi
3. Implementasi strategi
4. Evaluasi dan kontrol



Gambar 2.2

Sumber: Hunger & Wheleen (2011)

Gambar di atas mengilustrasikan bagaimana ke empat elemen ini berinteraksi.



Gambar 2.3

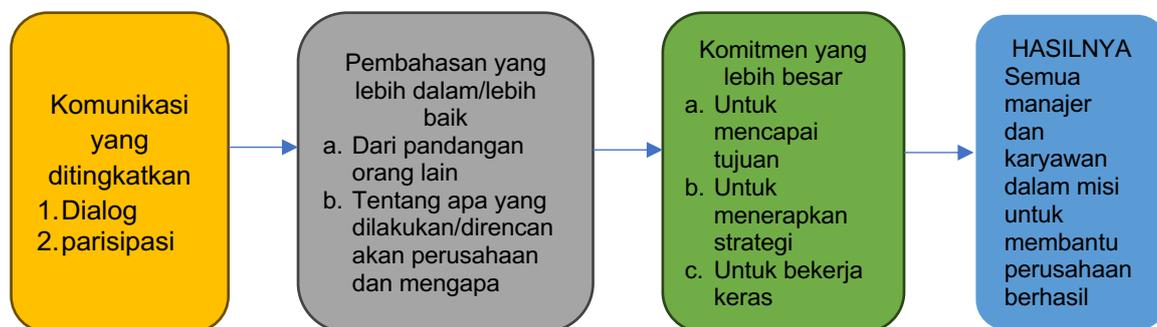
Sumber: Hunger & Wheelen (2011)

Ini adalah model perencanaan yang menyajikan apa yang harus dilakukan perusahaan dalam hal proses pengelolaan strategis, bukan apa yang sebenarnya dilakukan oleh perusahaan tertentu. Model perencanaan rasional memprediksi bahwa ketika ketidakpastian lingkungan meningkat, perusahaan yang bekerja lebih rajin untuk menganalisis dan memprediksi lebih akurat situasi yang berubah di mana mereka beroperasi akan melampaui yang tidak.

2.1.5 Manfaat Manajemen Strategi

Fred R. David (2017:44) menyebutkan bahwa manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk pilihan strategis. Komunikasi adalah kunci keberhasilan manajemen strategis. Melalui keterlibatan dalam proses, dengan kata lain melalui

dialog dan partisipasi, manajer dan karyawan menjadi berkomitmen untuk mendukung organisasi.



Gambar 2.4 Manfaat bagi perusahaan yang melakukan perencanaan strategis

Sumber: Fred R. David (2017)

Menurut Thomas Wheelan (2011:6) ada tiga manfaat manajemen strategis yaitu rasa visi strategis yang lebih jelas untuk perusahaan, fokus yang lebih tajam pada apa yang penting secara strategis dan peningkatan pemahaman tentang lingkungan yang berubah dengan cepat.

Manfaat Finansial menurut Fred R. David (2017:45) bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa kegiatan perencanaan yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi masa depan di lingkungan eksternal dan internal, membuat keputusan yang lebih tepat dengan antisipasi yang baik terhadap konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang.

Manfaat nonfinansial menurut Fred R. David (2017:49) adalah peningkatan kesadaran akan ancaman eksternal, peningkatan pemahaman tentang strategi bersaing, peningkatan produktivitas karyawan, berkurangnya resistensi terhadap perubahan dan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan kinerja dan penghargaan.

2.1.6 Pedoman Manajemen Strategi yang efektif

Menurut David (2017) manajemen strategis tidak boleh menjadi mekanisme birokrasi yang melanggengkan diri. Harus menjadi proses pembelajaran reflektif diri yang membiasakan manajer dan karyawan dalam

organisasi dengan isu-isu, strategis utama dan alternatif yang layak untuk menyelesaikan masalah tersebut. Pedoman penting untuk manajemen strategis yang efektif adalah keterbukaan pikiran, kemauan dan keinginan untuk mempertimbangkan informasi baru, sudut pandang baru, ide-ide baru dan kemungkinan baru.

Menurut Fred David (2017) ada tujuh belas pedoman agar proses perencanaan strategis menjadi efektif, yaitu:

1. Harus menjadi proses orang lebih dari proses kertas
2. Harus menjadi proses pembelajaran bagi semua manajer dan karyawan
3. Harus kata-kata yang didukung oleh angka daripada angka yang didukung oleh kata-kata
4. Harus sederhana dan tidak rutin
5. Harus bervariasi tugas, keanggotaan tim, format rapat bahkan kalender perencanaan
6. Harus menantang asumsi yang mendasari strategi perusahaan saat ini
7. Harus menyambut berita buruk
8. Harus menyambut keterbukaan pikiran dan semangat penyelidikan dan pembelajaran
9. Seharusnya tidak menjadi mekanisme birokrasi
10. Seharusnya tidak menjadi ritualistik, kaku atau diatur
11. Seharusnya tidak terlalu formal, dapat diprediksi atau kaku
12. Seharusnya tidak mengandung jargon atau bahasa perencanaan misterius
13. Seharusnya tidak menjadi sistem formal untuk kontrol
14. Seharusnya tidak mengabaikan informasi kualitatif
15. Seharusnya tidak dikendalikan oleh "teknisi"
16. Jangan mengejar terlalu banyak strategi sekaligus
17. Terus memperkuat kebijakan "etika yang baik adalah bisnis yang baik"

Mengapa manajemen strategi dirasakan penting bagi perusahaan? Alasannya adalah pendekatan perusahaan akan lebih produktif, lebih dinamis dan antisipatif, tujuan perusahaan menjadi lebih jelas, ini akan memudahkan untuk memotivasi staf, manajemen dan memudahkan pengendalian operasional, serta dapat menyatukan upaya kegiatan fungsional dan pengetahuan dan informasi yang dimiliki semakin luas karena didukung oleh bank data yang lengkap, up to date dan akurat, sehingga memungkinkan proses pembuatan keputusan menjadi

lebih efektif dan probabilitas untuk berhasil mempertahankan serta mengembangkan perusahaan semakin tinggi.

2.1.7 Klasifikasi Strategi

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi dan ukuran perusahaan. Strategi tersebut dikelompokkan dalam Strategi Generik.

a. Model Wheelen dan Hungger

Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari General Electric yang membagi Strategi Generik menjadi tiga macam yaitu:

1. Strategi Stabilitas

Menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya paling rendah dan biasanya dilakukan pada produk yang tengah berada pada posisi mature.

2. Strategi Ekspansi

Menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan akan meningkat.

3. Strategi Penciutan

Melakukan penciutan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi perusahaan. Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (decline).

b. Model Fred R. David

Menurut Fred R. David (2017) mengatakan pada prinsipnya Strategi Generik dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok dan 13 tindakan alternatif-alternatif strategi yaitu:

1. Kelompok Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategies*).

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri. Terdapat tiga macam strategi yang termasuk didalam kelompok strategi integrasi, yaitu:

- Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*)
Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau para pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di perusahaan distribusi yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk di masuki.
- Strategi Integrasi ke belakang (*Backward Integration Strategy*)
Strategi integrasi ke belakang merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini yaitu untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.
- Strategi Integrasi Horizontal
Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan pemerintah, bersaing di negara yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

2. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration), pengembangan pasar (Market Development), dan pengembangan produk (Product Development) adalah tiga buah strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai Strategi Intensive, karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini:

– Strategi penetrasi pasar (Market Penetration Strategy)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat di implementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya.

Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya bauran pemasaran dengan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

– Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru dan untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan, jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

– Strategi Pengembangan Produk (Product Development strategy)

Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki

dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada perusahaan yang sedang tumbuh.

3. Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi ini dilakukan dengan mendiversifikasi aktifitas bisnis dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan tidak tergantung pada suatu perusahaan. Tipe strategi diversifikasikan di bagi atas:

- Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

- Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru kepada pelanggan perusahaan dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk perusahaan beda.

- Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*).

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki pasar baru tersebut.

4. Kelompok Strategi Defensif (*Defensive Strategies*)

Strategi Defensif dilakukan untuk bertahan. Adapun tipe-tipe dari strategi bertahan adalah:

- Strategi Penghematan/perubahan haluan/reorganisasi (*Retrenchment Strategy*)

Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba perusahaan. Retrenchment yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi Turnaround dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Strategi Retrenchment juga dapat dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan marginal business, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan pengendalian biaya yang ketat.

- Strategi Divestasi (*Divestiture Strategy*)

Divestiture Strategy yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan, jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Liquidation yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya menjadi strategi yang sulit. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

c. Model Michael R. Porter

Menurut Porter (Fred David, 2017) strategi memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis yang berbeda:

kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Porter menyebut basis ini strategik generik.

1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan menekankan untuk menghasilkan produk standar dengan biaya per unit yang rendah bagi konsumen yang sensitif terhadap harga

2. Strategi Diferensiasi

Perusahaan membuat strategi yang ditujukan untuk menghasilkan produk dan layanan yang dianggap unik di seluruh industri dan diarahkan pada konsumen yang relatif tidak sensitif terhadap harga.

3. Strategi Fokus

Menghasilkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan kelompok kecil konsumen. Perusahaan memfokuskan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

Ada lima strategik generik Michael Porter, yaitu

Tipe 1: Kepemimpinan Biaya - Biaya Rendah

Tipe 2: Kepemimpinan Biaya - Nilai Terbaik

Tipe 3: Diferensiasi

Tipe 4: Fokus – Biaya Rendah

Tipe 5: Fokus – Nilai Terbaik

		STRATEGI UMUM		
		Cost Leadership	Differentiation	Focus
SIZE OF MARKET	Large	Type 1 Type 2	Type 3	—
	Small	—	Type 3	Type 4 Type 5

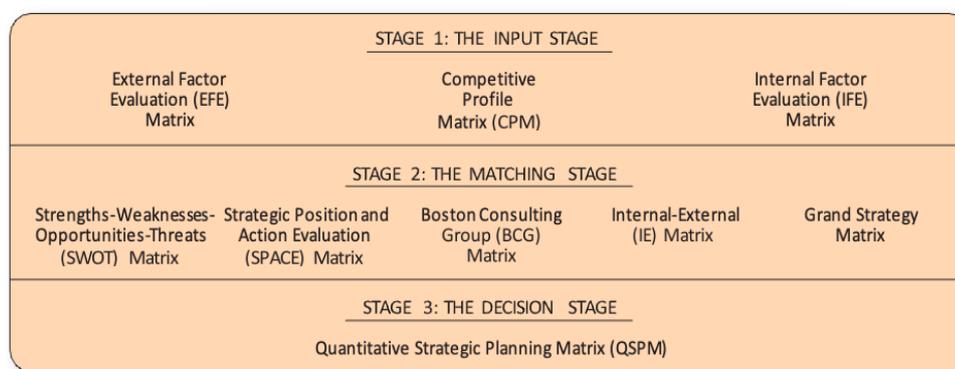
Gambar 2.5

Porter's Five Generic Strategies

Sumber: Fred David (2017) Berdasarkan Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free, 1980), 35-40

2.1.8 Proses Formulasi Strategi

Proses perencanaan strategi dilakukan secara terstruktur. Adapun langkah-langkah yang dilakukan yaitu menganalisis visi, misi, dan tujuan perusahaan, kemudian menganalisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman perusahaan. Langkah selanjutnya yaitu membuat matriks dari masing-masing faktor. Setelah dibuat matriks, lalu dilakukan pengolahan data yang berhubungan dengan matriks yang telah dibuat. Setelah melakukan pengolahan data maka akan menghasilkan suatu strategi terpilih yang bisa diterapkan pada perusahaan yang diteliti.



Gambar 2.6 Kerangka Analisis Perumusan Strategi

Sumber: Fred David, (2017)

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep David (2017) dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Tahap I Input (The Input Stage)

Pada tahap 1 atau tahap input, prosedur untuk mengembangkan matriks EFE, Matriks IFE dan CPM. Informasi yang berasal dari ketiga matriks ini memberikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Alat input membutuhkan ahli strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat keputusan kecil dalam matriks input mengenai kepentingan relatif faktor eksternal dan internal memungkinkan untuk lebih efektif menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif. Penilaian intuitif yang baik selalu diperlukan dalam menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

Dalam tahap 1 menggunakan Matriks sebagai berikut:

a. External Factor Evaluation Matrix (EFE)

Matriks evaluasi faktor eksternal digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan berupa informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar di mana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

b. Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)

Matriks evaluasi faktor internal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan dengan merangkum dan mengevaluasi informasi yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan utama di bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara bidang-bidang tersebut misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran.

c. Competitive Profile Matrix (CPM)

Matriks ini digunakan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan, khususnya dalam kaitannya dengan posisi perusahaan sampel.

2. Tahap II Pencocokan (The Matching Stage)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya internal, keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor penentu keberhasilan eksternal dan internal adalah kunci untuk secara efektif menghasilkan, mengembangkan dan menjalankan strategi yang tepat dan layak agar berhasil.

Pada tahap pencocokan ini terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, yaitu:

a. Matriks SWOT

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Analisis SWOT (2015:19) adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan

pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan mengejar strategi WO, ST, atau WT untuk masuk ke situasi di mana dapat menerapkan strategi SO. Ketika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka akan berusaha untuk mengatasi dan menjadikan kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman besar, maka akan berusaha menghindari untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal utama ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternal secara langsung

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan dengan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin memang berada dalam posisi genting.

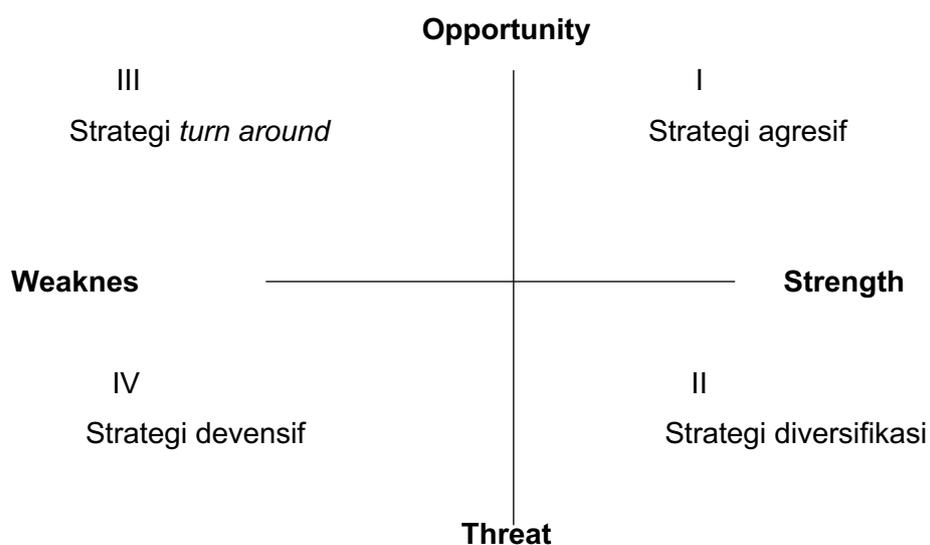
Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel kiri atas). Empat sel strategi SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci S, W, O, dan T.

Ada delapan langkah yang terlibat dalam membangun Matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan internal utama perusahaan.

4. Buat daftar kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi SO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi WO yang dihasilkan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi ST yang dihasilkan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi WT yang dihasilkan.

Dengan menggunakan matrik diagram analisis SWOT maka dapat digambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.



Gambar 2.7
Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah

menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi berbagai kendala/ kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan Internal.

Meskipun matriks SWOT banyak digunakan dalam perencanaan strategis, analisisnya memang memiliki beberapa keterbatasan, yaitu

Pertama, SWOT tidak menunjukkan bagaimana mencapai keunggulan kompetitif, sehingga tidak boleh menjadi tujuan itu sendiri. Matriks harus menjadi titik awal untuk diskusi tentang bagaimana strategi yang diusulkan dapat diimplementasikan serta pertimbangan biaya-manfaat yang pada akhirnya dapat mengarah pada keunggulan kompetitif.

Kedua, SWOT adalah penilaian statis (atau snapshot) dalam waktu matriks SWOT bisa seperti mempelajari satu bingkai film di mana melihat karakter utama dan pengaturan tetapi tidak memiliki petunjuk tentang plot. Ketika keadaan, kemampuan, ancaman, dan strategi berubah, dinamika lingkungan kompetitif mungkin tidak terungkap dalam matriks tunggal.

Ketiga, analisis SWOT dapat menyebabkan perusahaan terlalu menekankan faktor internal atau eksternal tunggal dalam merumuskan strategi. Ada keterkaitan antara faktor-faktor internal dan eksternal utama yang SWOT tidak mengungkapkan yang mungkin penting dalam merancang strategi.

Terdapat beberapa alasan mengapa melakukan SWOT menurut Quincy dkk (2012) sebagai berikut:

1. Membantu untuk fokus pada kekuatan yang dimiliki, meminimalkan kelemahan dan ancaman, mengambil keuntungan terbesar dari peluang, dan menjadi luar biasa dalam persaingan.
2. Membantu untuk menentukan apakah tujuan tersebut dapat dicapai. Oleh karena itu, tetapkan tujuan dan sasaran yang dapat dicapai untuk organisasi, serta langkah-langkah selanjutnya.

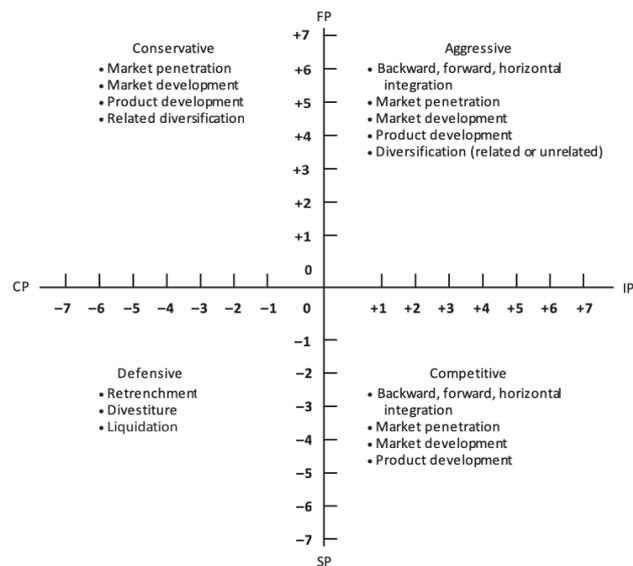
3. Membantu untuk mendedikasikan misi, memenuhi visi, menyesuaikan diri dengan konteks sosial, mencapai tujuan strategis, mengembangkan rencana aksi yang efektif dan melakukan evaluasi objektif.
4. Membantu untuk mengumpulkan informasi yang berarti dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman), untuk memaksimalkan manfaat evaluasi dan keuntungan.

b. Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE), Kerangka kerja empat kuadrannya menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif paling tepat untuk organisasi tertentu. Sumbu Matriks SPacE mewakili dua dimensi internal (posisi keuangan [FP] dan posisi kompetitif [CP]) dan dua dimensi eksternal (posisi stabilitas [SP] dan posisi industri [IP]). Keempat faktor ini mungkin merupakan pencegah paling penting dari keseluruhan posisi strategis organisasi.

SP mengacu pada volatilitas laba dan pendapatan bagi perusahaan dalam industri tertentu. Volatilitas SP (stabilitas) didasarkan pada dampak yang diharapkan dari perubahan faktor eksternal inti seperti teknologi, ekonomi, demografi, musiman, dll.) Semakin tinggi frekuensi dan besarnya perubahan, semakin tidak stabil pada SP. Suatu industri dapat stabil atau tidak stabil pada SP, namun tinggi atau rendah pada IP.

Vektor arah dapat muncul di kuadran konservatif (kuadran kiri atas) dari Matriks SPacE, yang menyiratkan tetap dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil risiko berlebihan. Strategi konservatif paling sering mencakup penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. Vektor arah dapat terletak di kuadran kiri bawah atau defensif dari Matriks SPacE, yang menunjukkan bahwa perusahaan harus fokus pada memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi defensif termasuk penghematan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Akhirnya, vektor arah dapat ditempatkan di kuadran kanan bawah atau kompetitif dari Matriks SPacE, yang menggabungkan strategi kompetitif. strategi kompetitif meliputi integrasi mundur, maju, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; dan pengembangan produk.



Gambar 2.8 Matriks SPACE

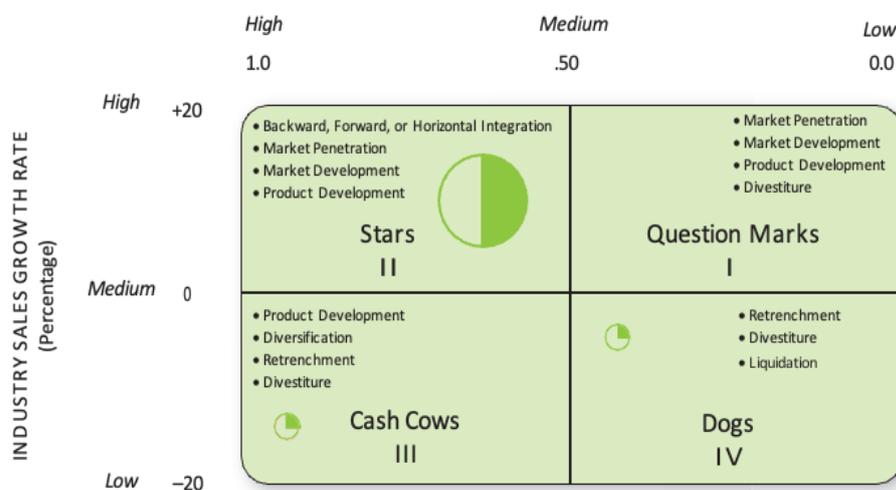
Sumber: Fred David (2017)

c. Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan organisasi multidivisi untuk mengelola portofolio bisnisnya dengan memeriksa posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri masing-masing divisi relatif terhadap semua divisi lain dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar divisi sendiri (pendapatan) dalam industri tertentu terhadap pangsa pasar (pendapatan) yang dipegang oleh perusahaan saingan terbesar di industri itu. Manfaat utama dari Matriks Bcg adalah menarik perhatian pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi.

Setiap lingkaran mewakili divisi yang terpisah. Ukuran lingkaran sesuai dengan proporsi pendapatan perusahaan yang dihasilkan oleh unit bisnis itu, dan potongan pai menunjukkan proporsi laba perusahaan yang dihasilkan oleh divisi itu. Divisi yang terletak di Kuadran I dari Matriks Bcg disebut "Tanda Tanya," yang terletak di Kuadran II disebut "Bintang," yang terletak di Kuadran III disebut "sapi perah," dan divisi yang terletak di Kuadran IV disebut "Anjing."

RELATIVE MARKET SHARE POSITION



Gambar 2.9 Matriks BCG
 Sumber: Fred & David (2017)

Question Marks, Divisi dalam Kuadran memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah, namun mereka bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Umumnya kebutuhan kas perusahaan-perusahaan ini tinggi dan generasi kas mereka rendah. Bisnis-bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat mereka dengan mengejar intensif strategi (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau menjualnya.

Stars, Bisnis Kuadran II (bintang) mewakili peluang jangka panjang terbaik organisasi untuk pertumbuhan dan profitabilitas. Divisi dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus menerima investasi besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi maju, mundur, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; dan pengembangan produk adalah strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh divisi ini.

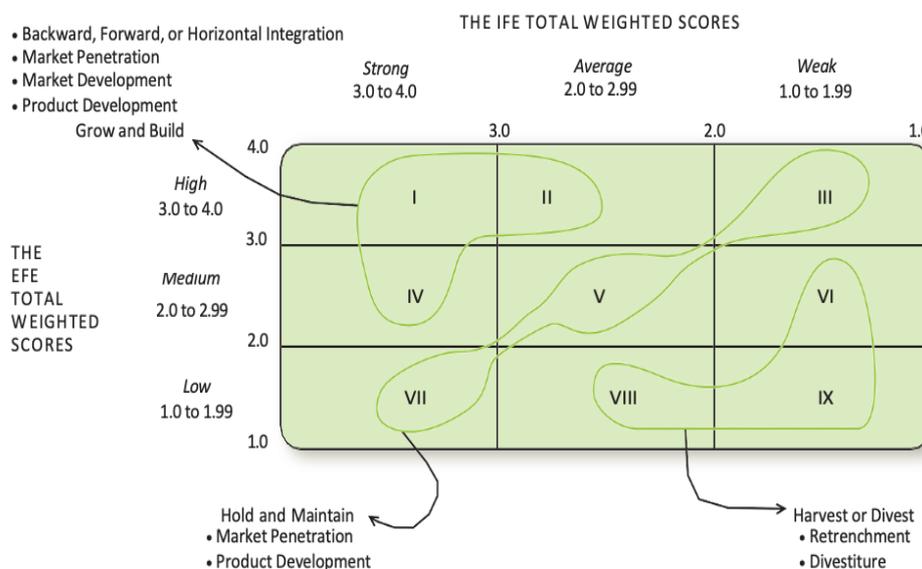
Cash Cows, Divisi yang diposisikan di Kuadran III memiliki posisi pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan rendah. Disebut sapi perah karena mereka menghasilkan uang tunai melebihi kebutuhan mereka, mereka sering diperah. Banyak sapi perah hari ini adalah bintang kemarin. Divisi sapi perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuat mereka selama mungkin. Pengembangan

atau diversifikasi produk mungkin merupakan strategi yang menarik bagi sapi perah yang kuat. Namun, karena divisi sapi perah menjadi lemah, penghematan atau divestasi bisa menjadi lebih tepat.

Dogs, Divisi Kuadran IV organisasi memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri pertumbuhan pasar yang lambat atau tidak ada pasar; Mereka adalah anjing dalam portofolio perusahaan. Karena posisi internal dan eksternal mereka yang lemah, bisnis-bisnis ini dari- sepuluh dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas melalui penghematan. Ketika sebuah divisi pertama kali menjadi seekor anjing, penghematan dapat menjadi strategi terbaik untuk dikejar karena banyak Anjing telah bangkit kembali, setelah aset berat dan pengurangan biaya, untuk menjadi divisi yang layak dan menguntungkan.

d. Matriks Internal-Eksternal (I/E)

Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel. IE Matriks mirip dengan BCG Matriks karena kedua alat tersebut melibatkan plot divisi organisasi dalam diagram skematik sehingga mengapa keduanya disebut "matriks portofolio." Ukuran setiap lingkaran mewakili persentase kontribusi penjualan dari setiap divisi, dan irisan pai mengungkapkan persentase kontribusi laba dari setiap divisi di BCG dan IE Matriks.



Gambar 2.10 Matriks IE

Sumber: Fred David (2017)

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: skor tertimbang total IFE pada sumbu x dan skor tertimbang total EFE pada sumbu y. Ingatlah bahwa setiap divisi organisasi harus membangun Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagiannya dari organisasi. Skor tertimbang total yang berasal dari divisi memungkinkan pembangunan IE Matrix tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari IE Matrix, skor tertimbang total IFE 1,0 hingga 1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor tertimbang total EFE 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 tinggi.

IE Matrix dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda.

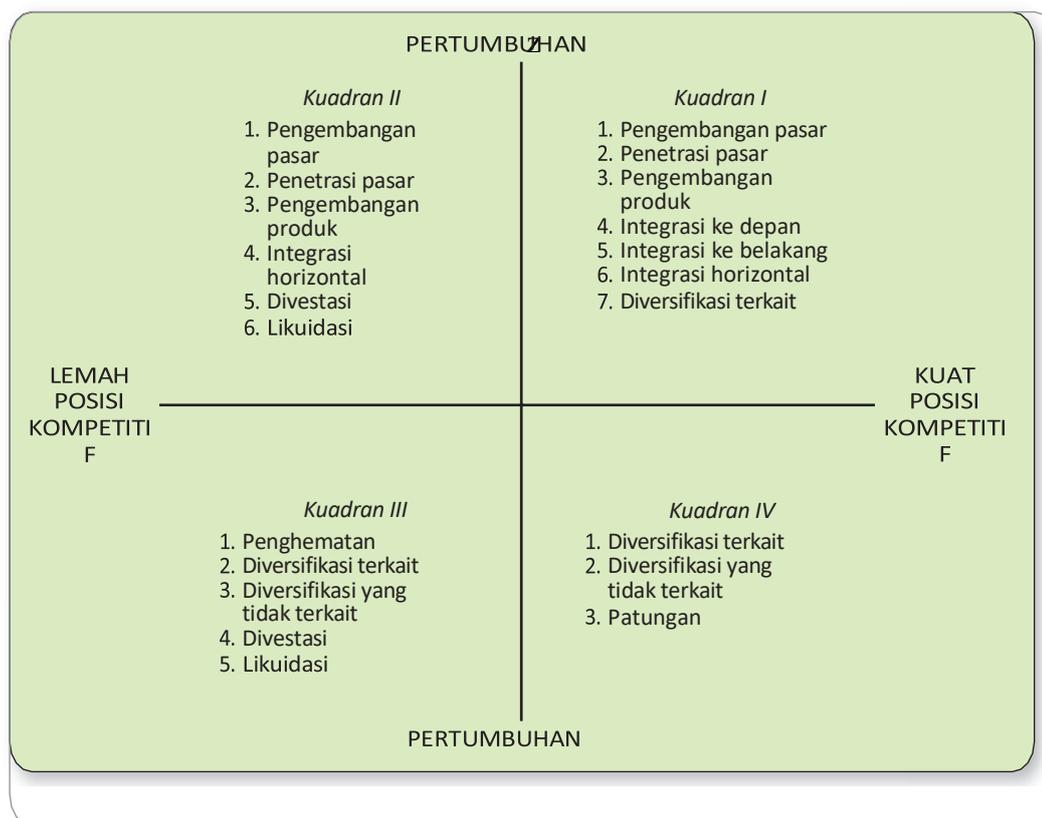
Pertama, resep untuk divisi yang jatuh ke dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi mundur, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat paling tepat untuk divisi ini.

Kedua, divisi yang termasuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola paling baik dengan strategi tahan dan pertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini.

Ketiga, prescriptions umum untuk divisi yang jatuh ke dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di dalam atau di sekitar sel I dalam Matriks IE.

e. Grand Strategy Matrix

Matriks Strategi besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5 persen dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi tercantum dalam urutan daya tarik berurutan di setiap kuadran matriks.



Gambar 2.11 Grand Strategy Matrix
Sumber: Fred David (2017)

Perusahaan yang berlokasi di Kuadran I dari Grand Strategi Matriks berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Untuk perusahaan-perusahaan ini, konsentrasi lanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang tepat. Tidak bijaksana bagi perusahaan Kuadran I untuk bergeser terutama dari keunggulan kompetitifnya yang sudah mapan. Ketika organisasi Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebihan, maka integrasi mundur, maju, atau horizontal mungkin merupakan strategi yang efektif. Ketika perusahaan Kuadran I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka Diversifikasi terkait dapat mengurangi risiko yang terkait dengan lini produk yang sempit. Perusahaan Kuadran I mampu memanfaatkan peluang eksternal di beberapa bidang. Mereka dapat mengambil risiko secara agresif bila diperlukan.

Perusahaan yang diposisikan di Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Meskipun

industri mereka berkembang, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan baik untuk meningkatkan daya saingnya. Karena perusahaan Kuadran II berada dalam industri pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan opsi pertama yang harus dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi atau keunggulan kompetitif yang khas, maka integrasi horizontal seringkali merupakan alternatif yang diinginkan. Sebagai upaya terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang dibutuhkan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi Kuadran III bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari penurunan lebih lanjut dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif (penghematan) harus dikejar terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke berbagai bidang (diversifikasi). Jika semuanya gagal, opsi terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Bisnis Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi berada dalam industri dengan pertumbuhan yang lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program diversifikasi ke area pertumbuhan yang lebih menjanjikan: Perusahaan Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan seringkali dapat mengejar diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan sukses. Perusahaan Kuadran IV juga dapat mengejar usaha patungan.

3. Tahap III Keputusan (Decision Stage)

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membentuk keputusan perumusan strategi. Teknik pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali ditetapkan strategi alternatif yang layak diterapkan dalam perusahaan. Daya tarik dari tiap strategi di dalam serangkaian strategi

dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap poin keberhasilan penting internal dan eksternal.

Tahap ini menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Teknik ini adalah Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), yang terdiri dari Tahap 3 dari kerangka analisis perumusan strategi. Teknik ini secara obyektif menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan masukan dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk memutuskan secara obyektif di antara strategi alternatif. Artinya, EFE Matrix, IFE Matrix, dan CPM yang terdiri dari Tahap 1, ditambah dengan SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan grand Strategy Matrix yang terdiri dari Tahap 2, memberikan informasi yang diperlukan untuk menyiapkan QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci keberhasilan eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis formulasi strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Penilaian QSPM menghasilkan seluruh komponen QSPM, mencakup faktor-faktor utama, alternatif-alternatif bobot, skor daya tarik (attractiveness score – AS), skor daya tarik total (total attractiveness score – TAS) dan jumlah keseluruhan skor daya tarik total.

a. Attractiveness Score (AS)

Skor Daya Tarik atau Attractiveness Score didefinisikan sebagai nilai-nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam himpunan alternatif.

b. Total Attractiveness Score (TAS)

Total Skor Daya atau Total Attractiveness Score Tarik menunjukkan relatif daya tarik masing-masing strategi alternatif.

Kolom kiri QSPM terdiri dari faktor eksternal dan internal utama (dari Tahap 1), dan baris atas terdiri dari strategi alternatif yang layak (dari Tahap 2). Secara khusus, kolom kiri QSPM terdiri dari informasi yang diperoleh langsung dari EFE Matrix dan IFE Matrix. Dalam kolom yang berdekatan dengan faktor kunci keberhasilan, bobot masing-masing yang diterima oleh masing-masing faktor dalam Matriks EFE dan Matriks IFE dicatat.

Baris atas QSPM terdiri dari strategi alternatif yang berasal dari SWOT Matrix, SPacE Matrix, Bcg Matrix, IE Matrix, dan grand Strategy Matrix. Alat pencocokan ini biasanya menghasilkan alternatif yang layak serupa. Namun, tidak setiap strategi yang disarankan oleh teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM.

Berikut adalah langkah kerja dalam mengembangkan QPSM (David & David, 2017):

1. Mendefinisikan matriks-matriks tersebut. Definisikan dari beberapa faktor yang menjadi penentu bagi kekuatan dan kelemahan di kolom kiri QSPM tersebut. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks IFE dan EFE. Minimal 10 kunci eksternal faktor keberhasilan dan 10 faktor kunci keberhasilan internal harus dimasukkan dalam QSPM tersebut.
2. Menetapkan bobot matriks untuk masing-masing faktornya. Bobot ini identik dengan matriks di IFE dan EFE. Bobot diberikan dalam per baris.
3. Periksa kembali tahap kedua (pencocokan matriks), dan mengidentifikasi strategi alternatif yang organisasi bisa mempertimbangkan dalam penerapannya. Kelompokkan strategi tersebut dalam kelompok eksklusif.
4. Temukan skor daya tarik (AS) dengan memeriksa setiap faktor kunci eksternal atau internal, satu per satu, dan mengajukan pertanyaan “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”, jika jawabannya adalah ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan relatif dengan faktor lain. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan kepada masing-masing strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi. Dengan rentang skor strategi:
 - 1 – tidak menarik.
 - 2 – agak menarik.
 - 3 – cukup menarik.
 - 4 – sangat menarik.

Memberikan bobot penilaian baris demi baris. Jika jawaban untuk pertanyaan sebelumnya ada, menunjukkan bahwa faktor kunci masing-masing tidak berpengaruh pada pilihan tertentu yang dibuat, maka jangan menetapkan AS pada strategi dalam kelompok tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa faktor kunci tidak mempengaruhi keputusan pilihan yang dibuat. Jika anda menetapkan AS untuk satu strategi, kemudian menetapkan

AS untuk strategi yang lain, dengan begitu jika salah satu strategi menerima dasbor, maka strategi yang lain harus menerima dasbor berturut-turut diberikan.

5. Hitung TASnya. Jumlah total skornya didefinisikan sebagai produk dari mengalikan bobot (pada langkah kedua) oleh AS yang ada disetiap barisnya (langkah keempat). Semakin tinggi nilai ketertarikan total, lebih menarik strategi alternatif tersebut. Hitung dan jumlahkan total dari keseluruhan TAS per strategi menjadi Sum Total Attractiveness Score (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap kelompok alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik dari semua faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keputusan sebuah perusahaan. Besarnya perbedaan antara STAS dalam kelompok himpunan strategi alternatif menunjukkan keinginan relative dari satu strategi di atas yang lainnya.

Tabel 2.1 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Alternatif Strategis			
	berat	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
<i>Faktor Eksternal Utama</i>				
Ekonomi				
Politik/Hukum/pemerintahan				
Sosial/budaya/Demografis/Lingkungan				
Teknologi				
Kompetitif				
<i>Faktor Internal Utama</i>				
Direksi				
Pemasaran				
Keuangan/akuntansi				
Produksi/Operasi				
Penelitian dan Pengembangan				
Sistem Informasi Manajemen				

Keistimewaan dan keterbatasan QSPM menurut David (2017)

Fitur positif dari QSPM adalah bahwa set strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Misalnya, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti oleh strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat

fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM.

Fitur positif lain dari QSPM adalah bahwa hal itu membutuhkan ahli strategi untuk mengintegrasikan faktor-faktor eksternal dan internal yang bersangkutan ke dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM membuat kecil kemungkinan faktor-faktor kunci akan diabaikan atau ditimbang secara tidak tepat. QSPM menarik perhatian pada hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi. meskipun mengembangkan QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subyektif, membuat keputusan kecil di sepanjang jalan meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir akan menjadi yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat digunakan oleh organisasi kecil dan besar, nirlaba dan nirlaba.

QSPM bukan tanpa beberapa batasan, membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi terdidik. Peringkat dan skor daya tarik memerlukan keputusan penilaian, meskipun mereka harus didasarkan pada informasi obyektif. Diskusi antara ahli strategi, manajer, dan karyawan selama proses perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, bersifat konstruktif dan meningkatkan keputusan strategis. Diskusi konstruktif selama analisis strategi dan pilihan mungkin timbul karena perbedaan interpretasi informasi yang tulus dan berbagai pendapat. keterbatasan lain dari QSPM adalah bahwa hal itu hanya dapat sebaik informasi prasyarat dan analisis yang cocok yang menjadi dasarnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini yaitu :

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	Leonardi Pratama (2017)	Analisis Tingkat Kepuasan Anggota dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus Koperasi Kredit Sehati Jakarta)	Berdasarkan matriks IPA didapatkan atribut prioritas untuk diperbaiki yaitu pelayanan Kopdit menggunakan media teknologi informasi, tersedianya brosur informasi, Kopdit memiliki manajer yang profesional, Inovasi

			<p>produk yang ditawarkan, pendidikan untuk anggota dan menjalin komunikasi dengan anggota secara baik. Berdasarkan perhitungan CSI, tingkat pelayanan Kopdit Sehati 79,78%. Hal ini menunjukkan tingkat indeks kepuasan anggota Kopdit Sehati berada pada rentang 0,66- , yang berarti anggota merasa puas terhadap kinerja pelayanan Kopdit Sehati. Setelah dilakukan pembobotan dan skoring melalui matriks IFE (2,64) dan matriks EFE (2,86), pada matriks IE menunjukkan posisi Kopdit Sehati berada pada sel V, dapat dikelola dengan strategi menjaga dan mempertahankan (hold and maintain) yaitu dengan menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi pengembangan Kopdit Sehati menurut hasil analisis Matriks SWOT dan Quantitative</p>
--	--	--	---

			<p>Strategic Planning Matrix (QSPM) meng- hasilkan lima prioritas strategi yang disarankan yaitu:</p> <p>(1) Pengembangan kantor cabang dan tempat pelayanan anggota Inovasi produk simpan pinjam, (3) Meningkatkan sosialisasi berkoperasi kepada masyarakat, (4) Menambah jumlah karyawan, dan () Meningkatkan kegiatan promosi yang efektif.</p>
2.	Ahmad Fajar Mauliddin (2022)	<p>Analisis Strategi Pengembangan Pada Koperasi Produsen Andamel Mulyo Abadi Kota Batu</p>	<p>Hasil dari matriks IE menunjukkan koperasi berada pada bagan V dimana titik suatu perusahaan pada posisi Hold and Maintenance. Kemudian, hasil dari matriks QSPM mendapati 3 strategi alternatif yang diprioritaskan yaitu: 1. Menjaga kualitas dan standarisasi produk, 2. Memberdayakan genenrasi muda untuk menemukan inovasi bagi koperasi, 3. Inovasi yang berfokus pada pelayanan pada konsumen.</p>

3.	Abel Gandhy (2018)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat	Berdasarkan Matriks IE (internal-eksternal), strategi umum yang dapat dilakukan adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar. Di sisi lain, berdasarkan alat analisis QSPM, strategi yang menjadi prioritas KPS Bogor adalah: (1) Strategi mengembangkan produk turunan susu, (2) Strategi mening-katkan jumlah anggota koperasi, (3) Strategi penyediaan fasilitas kredit usaha bagi anggota, (4) Strategi meningkatkan kualitas susu yang dihasilkan, (5) Strategi mengembangkan jaringan distribusi susu, dan (6) strategi memperjelas tujuan koperasi.
4.	Ida Bagus Gde Pranatayana (2021)	Strategi Pengembangan Minuman Tradisonal Arak Bali Menggunakan Model Analisis SWOT Dan QSPM Studi Kasus Desa Tri Eka Buana Karang Asem Bali	Hasil penelitian menunjukkan bahwa arak Bali berpotensi dikembangkan dalam bentuk agrowisata arak. Pengembangannya harus melibatkan peran serta masyarakat lokal sebagai stakeholder dan shareholder. Agrowisata

			<p>arak dapat menjadi alternatif bagi petani arak yang belum bersedia melakukan kerjasama dengan badan pengelola minuman beralkhol untuk dipasarkan ke industri-industri wisata. Pilihan wisata tersebut berperan meningkatkan perekonomian masyarakat serta berdampak berkelanjutan bagi keanekaragaman hayati.</p>
5.	Sumitro Sarkum (2018)	Market Price Stabilizing Strategy: Overview Of The Combination Of SWOT and QSPM Analysis	<p>Sedangkan hasil observasi lapangan dan wawancara yang dilakukan dengan para pengrajin batu bata menemukan bahwa harga yang selalu tidak stabil menjadi masalah utama. Sedangkan paradigma koperasi yang terbentuk dalam perspektif masyarakat masih dipandang sebagai lembaga keuangan mikro yang hanya digunakan untuk meminjam uang ketika keadaan ekonomi para pengrajin menurun.</p>

			<p>Berdasarkan penelitian terdahulu dan permasalahan yang terjadi, diperlukan solusi pemecahan masalah. Kedua alasan tersebut menjadi dasar penelitian ini untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan strategi apa yang harus diprioritaskan serta kebijakan apa yang harus diambil oleh para pembuat batu bata.</p>
6.	Usman Effendi (2017)	<p>Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang paling berpengaruh dari segi kekuatan dan kelemahan secara berturut turut adalah menyediakan berbagai macam olahan cokelat (0,42) dan kurangnya perluasan pasar (0,09). Faktor eksternal yang paling berpengaruh dari segi peluang dan ancaman secara berturut-turut adalah perubahan gaya hidup masyarakat (0,52) dan munculnya usaha dengan produk sejenis (0,21). Matriks Internal</p>

			<p>dan Eksternal (IE) menunjukkan posisi usaha coklat ini pada sel V dengan nilai total Internal Factors Evaluation (IFE) dan External Factors Evaluation (EFE) berturut-turut 2,64 dan 2,54 yang berarti usaha ini harus melakukan strategi hold and maintain. Berdasarkan analisis SWOT, terdapat 9 buah strategi alternatif yang terbentuk. Berdasarkan QSPM dan MAUT, prioritas strategi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti event-event tertentu, dan membuka galeri baru (ST5) serta meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk coklat dan memaksimalkan fasilitas pendukung (ST2).</p>
7.	Faisal Akbar Ainullah (2016)	Analisis Strategi SWOT Dalam Pengembangan Koperasi Agribisnis Dana	Berdasarkan hasil analisis SWOT dipilih 2 (dua) strategi berdasarkan posisi

		Mulya Di Kabupaten Mojokerto	<p>Koperasi Agribisnis Dana Mulya pada matrik Grand Strategy yang terletak pada kuadran I, sehingga strategi yang sesuai digunakan untuk koperasi adalah strategi SO (Strenght Opprtunity). Strategi tersebut diurutkan dengan menggunakan matriks QSP (QSPM). Adapun urutan prioritas strategi yang dilaksanakan oleh pihak koperasi adalah (1) meningkatkan jumlah produksi dan kualitas susu sapi perah dan (2) membuka toko sendiri untuk menjual langsung susu sapi siap minum. Adapun saran yang dapat diberikan kepada Koperasi Agribisnis Dana Mulya, yaitu terkait dengan hasil pada rasio solvabilitas menunjukkan nilai yang terus menurun, koperasi perlu menambah modal sendiri misalnya dengan menambah iuran anggota koperasi setiap bulannya mengingat anggota</p>
--	--	------------------------------	--

			<p>koperasi yang ada pada saat ini mencapai 1387 orang. Koperasi Agribisnis Dana Mulya perlu mengoptimalkan program pendidikan dan pelatihan kepada peternak yang tergabung dalam anggota koperasi maupun non anggota koperasi. Hal tersebut dikarenakan kurangnya pengetahuan dan profesionalitas peternak dalam penggunaan teknologi sehingga adanya peningkatan terhadap kualitas SDM peternak. Koperasi perlu melakukan promosi yang lebih intensif tentang kegiatan mereka dan meningkatkan pelayanan usaha kepada anggota dan non anggota. Hal tersebut berguna untuk menarik calon anggota dan memerikan pelayan terbaik dari koperasi. Jika calon anggota bertambah, maka produksi susu dan keuntungan koperasi akan meningkat.</p>
--	--	--	---

8.	Rakhmat Hadi Sucipto (2021)	Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Karyawan Republika	Hasil penelitian menunjukkan, ada banyak kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal terhadap Kopkar Republika. Meski demikian, Kopkar Republika masih mampu mengelola faktor-faktor tersebut yang ditunjukkan dengan posisinya pada kelompok tumbuh dan bangun pada Matriks Internal Eksternal serta Kuadran I Grand Strategy Matrix. Kekuatan utama koperasi terletak pada anggota, sementara kelemahannya adalah anggota yang terbatas bagi karyawan perusahaan serta sarana dan prasarana koperasi kurang memadai. Peluang terbesar adalah adanya tawaran kerja sama dari pihak luar, termasuk dari
----	--------------------------------	--	---

			<p>kompetitor. Ancaman yang paling nyata dan umum terjadi adalah persaingan yang makin ketat dari para peritel mapan. Faktor kunci utama keberhasilan Kopkar Republika terletak pada kekuatan anggota, kemampuan menjalin kerja sama dengan pihak luar, dan mengatasi persaingan yang makin ketat.</p>
9.	Mei Wulandari (2017)	Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Mentari Dana Mandiri Salatiga)	<p>Hasil penelitian menunjukkan strategi yang dapat diterapkan oleh KSP Mentari Dana Mandiri Salatiga adalah (1) meningkatkan promosi untuk menjaring anggota sehingga perkembangan modal meningkat (2) meningkatkan usaha simpan pinjam untuk menghadapi persaingan antar koperasi (3) peningkatan pengawasan dari badan pengawas koperasi (4) peningkatan pelayanan, pendidikan dan penyuluhan tentang pentingnya berkoperasi.</p>

10.	Wahid Abdil Malik (2018)	Strategi Pengembangan Usahatani Gula Kelapa Di Kecamatan Puring Kabupaten Kebumen	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya pendapatan sebesar Rp 37.323.400,00 pada periode Juni 2015 – Juni 2016. Internal Factor Evaluation (IFE) menunjukkan usahatani gula kelapa tersebut memiliki lima kekuatan dan empat kelemahan. External Factor Evaluation (EFE) menunjukkan kebun usahatani gula kelapa tersebut memiliki empat peluang dan lima ancaman. Analisis SWOT menghasilkan alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu meningkatkan produk dengan terbukanya inovasi dan adanya kepercayaan konsumen, membuat kemasan yang menarik supaya respon konsumen tinggi, meningkatkan daya saing melalui koperasi atau asosiasi untuk pemasaran bersama, dan melakukan perluasan</p>
-----	--------------------------	---	---

			pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi berupa internet. QSPM menghasilkan prioritas strategi yang baik untuk diterapkan adalah meningkatkan daya saing melalui koperasi atau asosiasi untuk pemasaran bersama.
--	--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Alat ukur yang digunakan adalah analisis SWOT dan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).

Kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada **gambar 2.12**

