

TESIS

ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA KOPERASI PEGAWAI NEGERI BAJI ARTHA MAKASSAR

*ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY DEVELOPMENT IN THE
BAJI ARTHA MAKASSAR STATE EMPLOYEE COOPERATIVE*



OLEH

HENDRA WINARTA

A012222112

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA KOPERASI PEGAWAI NEGERI BAJI ARTHA MAKASSAR

*ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY DEVELOPMENT IN THE
BAJI ARTHA MAKASSAR STATE EMPLOYEE COOPERATIVE*



OLEH

HENDRA WINARTA

A012222112

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS
PADA KOPERASI PEGAWAI NEGERI BAJI ARTHA MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**HENDRA WINARTA
NIM A012222112**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 3 Juli 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si
NIP 19560315 199203 2 001

Pembimbing Pendamping



Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA
NIP 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd.Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hendra Winarta
N I M : A012222112
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul "ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PADA KOPERASI PEGAWAI NEGERI BAJI ARTHA MAKASSAR "

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 3 Juli 2024

Yang Menyatakan,



Hendra Winarta

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini. Tak lupa pula shalawat serta salam semoga selalu terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sang pembawa kabar gembira dan sebaik-baiknya tauladan bagi insan manusia.

Selama proses penulisan Tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan bimbingan, tambahan ilmu, serta masukan dan pengarahan dalam penulisan Tesis ini.
3. Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA selaku dosen pembimbing pendamping yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, masukan, juga tambahan referensi serta ilmunya dalam penulisan Tesis ini.
4. Kedua orang tua tercinta, Bapak dan Ibu Ismono, terima kasih atas segala bentuk kasih sayang dan doa yang telah mengalir dalam kehidupanku hingga saat ini..
5. Keluargaku tercinta, Dek Alice, Istri sekaligus sahabat sejati di dunia dan surga nanti, terima kasih atas segala bentuk kasih sayang, bantuan dan kesabaran yang telah diberikan serta dukungan yang tiada henti kepadaku; dan anandaku tercinta, Mbak Nafisa yang telah menemani, merelakan waktunya dan memberikan semangat kepadaku selama proses kuliah dan menjadi motivasi hidup untuk tetap optimis menggapai kesuksesan.
6. Sahabat terbaik selama tugas di kantor Makassar dan selama kuliah S2 di Universitas Hasanuddin, Mas Daryanto, terima kasih atas support semangat dan pinjaman buku-bukunya.
7. Teman-teman seperjuangan di Magister Manajemen Universitas Hasanuddin semuanya.

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang penulis buat baik sengaja maupun tidak disengaja selama berkuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin maupun selama penulisan Tesis ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjdai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya

Semoga Allah SWT mengampuni segala kesalahan dan menunjukkan jalan yang lurus dan benar kepada kita semua. Aamiin.

Makassar, Juli 2024

Hendra Winarta

DAFTAR ISI

TESIS	i
PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Manajemen Strategi	10
a. Konsep Strategis	12
b. Model Manajemen Strategi	14
2.2 Strategi Bisnis	14
Fungsi Budaya Organisasi	19
2.3 Analisis SWOT	21
a. Matrik Faktor Strategi Eksternal	24
b. Matrik Faktor Strategi Internal	25
c. Tahap Analisis	26
d. Faktor-Faktor dalam Analisis SWOT	30
e. Fungsi SWOT	33
2.4 Analisis QSPM	33
Keistimewaan dan Keterbatasan QSPM	36
2.5 Penelitian Terdahulu	39
2.6 Kerangka Konseptual	47

BAB III. METODE PENELITIAN	50
3.1 Rancangan Penelitian	50
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	50
3.3 Kehadiran Informan.....	51
3.4 Jenis Data	52
3.5 Teknik Analisis	53
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	56
4.1.1 Profil Perusahaan.....	56
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	57
4.1.3 Struktur Organisasi.....	58
4.2. Langkah – Langkah proses perumusan strategi	59
4.2.1 Analisis Lingkungan Usaha	60
4.2.2 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	73
4.2.3 Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	75
4.2.4 Matriks IE	77
4.2.5 Analisis Matriks SWOT	78
4.2.6 Analisis QSPM.....	82
4.2.7 Penerapan Strategi	85
BAB V. PENUTUP	87
5.1 Kesimpulan	87
5.2 Saran	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN	94

ABSTRAK

HENDRA WINARTA. *Analisis Pengembangan Strategi Bisnis pada Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar* (dibimbing oleh Nuraeni Kadir dan Andi Aswan).

Koperasi di Indonesia memiliki daya tahan yang cukup kuat, terbukti saat krisis moneter tahun 1998. Koperasi menjadi salah satu unit usaha yang mampu bertahan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang memengaruhi operasi Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar. Tujuan selanjutnya yakni menerapkan model *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi bisnis yang telah diidentifikasi dari analisis SWOT. Hal ini melibatkan penilaian kuantitatif terhadap berbagai strategi alternatif untuk menentukan mana yang paling efektif dan sesuai untuk diimplementasikan oleh Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar. Penelitian ini berjenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metodologi penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap perilaku manusia, pengalaman, alasan yang menggerakkan perilaku tersebut, serta cara orang memaknai dan memahami fenomena di sekitar. Termasuk wawancara mendalam, observasi partisipatif, analisis teks, dan diskursus, serta studi kasus. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang suatu topik atau isu. Sangat penting untuk memahami bagaimana bisnis menyesuaikan dan mengembangkan strategi dalam lingkungan bisnis yang dinamis, menurut latar belakang penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis faktor lingkungan internal dan eksternal Koperasi Pegawai Negeri BAJI ARTHA Makassar memiliki potensi yang baik untuk pengembangan koperasi. Hasil analisis menggunakan SWOT dan QSPM menghasilkan alternatif strategi pengembangan koperasi berupa kegiatan untuk meningkatkan promosi produk dan layanan koperasi secara *online* untuk memanfaatkan pertumbuhan pasar layanan keuangan berbasis digital.

Kata kunci: SWOT, QSPM, strategi bisnis



ABSTRACT

HENDRA WINARTA. *An Analysis of Business Strategy Development at Baji Artha Makassar Civil Servant Cooperative*(supervised Nuraeni Kadirand Andi Aswan)

Cooperative in Indonesia has quite strong resilience as proven during the 1998 monetary crisis, where cooperative was one of the business units that were able to survive. The aim of this research is to find out and analyze internal factors which include strengths and weaknesses, as well as external factors which include opportunities and threats that affect the operations of Baji Artha Makassar Civil Servant Cooperative. The next goal is to apply the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) model as a tool to evaluate and prioritize business strategies that have been identified from the SWOT analysis. This involved a quantitative assessment of various alternative strategies to determine the most effective and appropriate strategies to be implemented by the Baji Artha Makassar Civil Servant Cooperative. This type of research was a qualitative study. Qualitative research was a research methodology that focused on in-depth understanding of human behavior, experiences, the reasons that drove this behavior, and the way people interpreted and understood the phenomena around them, including in-depth interviews, participant observation, text and discourse analysis, and case studies. This method allows researchers to gain a deep understanding of a topic or issue. It was also important to understand how businesses adapt and develop strategies in a dynamic business environment, according to the background of this research. The research results show that by analyzing internal and external environmental factors, BAJI ARTHA Makassar Civil Servant Cooperative has good potential for cooperative development. The results of the analysis using SWOT and QSPM produce alternative cooperative development strategies in the form of activities to increase online promotion of cooperative products and services to take advantage of the growth of the digital-based financial services market.

Keywords: SWOT, QSPM, business strategy



DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Sejarah Manajemen Strategi	12
Tabel IV.1	Matriks kekuatan dan kelemahan Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar	64
Tabel IV.2	Matriks Peluang dan Ancaman Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar	70
Tabel IV.3	Matriks IFE	72
Tabel IV.4	Matriks EFE	74
Tabel IV.5	Hasil Penilaian QSPM Strategi Perusahaan	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Matriks SWOT	26
Gambar II.2	Kerangka Konsep	48
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha	57
Gambar IV.2	Struktur Organisasi Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha (Manajemen)	58
Gambar IV.3	Matriks IE	76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi di Indonesia berkembang dengan cepat dan bersaing. Koperasi adalah salah satu perusahaan yang berkembang di Indonesia. Menurut pasal 1 UU No. 25/1992, koperasi didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-seseorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi juga didefinisikan sebagai organisasi yang dibentuk untuk mensejahterakan anggotanya. Koperasi merupakan sebuah entitas bisnis yang unik, dimiliki dan dioperasikan oleh anggotanya demi keuntungan bersama. Konsep ini berbeda dari perusahaan tradisional yang umumnya diatur untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham. Koperasi berakar pada prinsip-prinsip demokratis, di mana setiap anggota memiliki suara yang sama dalam pengambilan keputusan, tanpa memandang jumlah investasi mereka (Wulandari & Sulistari, 2018).

Sejarah koperasi dapat dilacak kembali ke Eropa abad ke-19, dengan Rochdale Society of Equitable Pioneers di Inggris tahun 1844 sebagai salah satu contoh awal. Mereka menciptakan 'Prinsip Rochdale', yang menjadi landasan bagi banyak koperasi modern. Perkembangan koperasi secara global telah melalui berbagai fase, berkembang dari gerakan sosial ke model bisnis yang lebih berstruktur, yang mendukung perekonomian lokal dan memberikan alternatif bagi model korporat yang berorientasi pada keuntungan. Koperasi telah beradaptasi dengan perubahan ekonomi dan teknologi, tetap relevan dan bermanfaat bagi

anggotanya di berbagai macam sektor, dari pertanian, perkebunan, perbankan dan ritel (Yuananda, 2013).

Kondisi perkoperasian di Indonesia saat ini menggambarkan perkembangan dan tantangan yang signifikan. Data dari Kementerian Koperasi dan UKM (Kemenkop UKM) tahun 2020 mencatat terdapat sekitar 127 ribu unit koperasi aktif dengan total aset sekitar Rp. 250 triliun. Angka ini, meskipun signifikan, tetap lebih rendah dibandingkan dengan korporasi besar. Sekitar 8% dari total penduduk Indonesia terdaftar sebagai anggota koperasi, menandakan masih adanya ruang untuk pertumbuhan anggota (Kemenkop, 2021).

Koperasi di Indonesia memiliki daya tahan yang cukup kuat, terbukti saat krisis moneter tahun 1998, di mana koperasi menjadi salah satu unit usaha yang mampu bertahan. Asas kekeluargaan yang ada di dalam koperasi membantu dalam mempertahankan kepercayaan anggotanya. Namun, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi, termasuk rendahnya produktivitas dan nilai tambah koperasi (Kemenkop, 2021).

Salah satu fokus utama pemerintah saat ini adalah digitalisasi koperasi, yang bertujuan untuk mendukung pengembangan dan modernisasi koperasi. Pada tahun 2020, ada peningkatan jumlah koperasi aktif dan volume usaha dibandingkan tahun 2019, menunjukkan perkembangan positif dalam sektor ini. Selain itu, pemerintah telah mendorong pengembangan koperasi melalui regulasi, seperti UU Cipta Kerja, yang memberikan kemudahan bagi koperasi dalam berkembang dan berdaya saing. Regulasi ini termasuk penyederhanaan anggota pendiri koperasi, fleksibilitas dalam pengelolaan rapat anggota, dan adaptasi koperasi dengan prinsip syariah (Kemenkop, 2021).

Pemerintah juga menekankan pada pengembangan koperasi di sektor

pangan, mengingat potensi yang besar di Indonesia. Ini termasuk langkah-langkah seperti pendampingan dan penyuluhan kepada kelompok usaha produktif berbasis komoditas, serta pengembangan kerja sama antar koperasi di sektor pangan. Dalam hal kebijakan dan strategi, pemerintah menetapkan beberapa pilar kebijakan, termasuk infrastruktur, profesionalisme tata kelola, pembiayaan kapasitas usaha, dan pengawasan. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, daya saing, dan kesehatan finansial koperasi di Indonesia (Sitepu & Hasyim, 2018).

Penyebab banyaknya tantangan yang dihadapi koperasi ialah karena perubahan gaya hidup generasi milenial yang begitu cepat dan tidak menentu (*disruptif*), akibat perkembangan teknologi informasi, *robotic*, *artificial intelligence*, transportasi, dan komunikasi yang sangat pesat. Pola dan gaya hidup generasi milenial bercirikan segala sesuatu yang lebih cepat, mudah, murah, nyaman, dan aman. Berdasarkan tantangan yang ada, seharusnya koperasi mendapatkan kesempatan untuk memperluas jangkauan pasarnya. Jika globalisasi terwujud sesuai dengan terjadinya pasar bebas dan persaingan bebas, maka bukan berarti koperasi semakin mengalami penurunan justru berpeluang untuk tetap berperan dalam perekonomian nasional dan internasional terbuka lebar asal koperasi dapat berbenah diri menjadi salah satu pelaku ekonomi yang kompetitif dibandingkan pelaku ekonomi lainnya (Edylia Putri & Rizaldi, 2021).

Untuk pengembangan koperasi pegawai, strategi yang dapat dilaksanakan meliputi digitalisasi dan penggunaan teknologi informasi untuk memodernisasi operasi koperasi. Ini termasuk penggunaan perangkat lunak manajemen yang efisien dan platform digital untuk memudahkan transaksi dan komunikasi dengan anggota. Pendekatan pemasaran dan layanan yang berfokus pada anggota,

seperti program loyalitas dan penawaran khusus, juga penting untuk meningkatkan keterlibatan anggota (Hamonangan & Hidayat, 2015).

Pengembangan produk dan layanan yang inovatif, termasuk keuangan digital dan layanan berbasis aplikasi, dapat meningkatkan nilai tambah bagi anggota. Pelatihan dan pengembangan SDM koperasi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam mengelola koperasi secara efektif juga krusial. Kerjasama strategis dengan pihak lain, seperti pemasok atau koperasi lain, dapat membantu dalam mencapai ekonomi skala dan meningkatkan kapasitas operasional. Pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja koperasi akan membantu dalam melakukan penyesuaian strategi secara dinamis dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar (Hamonangan & Hidayat, 2015).

Koperasi Pegawai Negeri "Baji Artha" Kemenkeu Makassar adalah sebuah organisasi yang dibentuk khusus untuk melayani kebutuhan pegawai negeri di lingkungan Kementerian Keuangan di Makassar. Koperasi ini, didirikan pada tahun 2000 oleh pegawai Balai Diklat Keuangan Makassar, yang kemudian pada tahun 2012 dikelola oleh manajemen PT Hadi Putra Bersaudara dengan skema perjanjian kerjasama bagi hasil. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan para anggotanya melalui berbagai layanan keuangan dan non-keuangan.

Koperasi Pegawai Negeri "Baji Artha" Kemenkeu Makassar dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki potensi yang signifikan untuk pengembangan jumlah anggota dan modal usaha. Koperasi ini beroperasi dalam lingkungan Kementerian Keuangan yang stabil dan terstruktur, di mana banyak pegawai memiliki penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai di sektor lain. Namun demikian, banyak dari pegawai Kemenkeu yang masih belum menjadi

anggota koperasi. Ini menunjukkan peluang besar bagi Koperasi "Baji Artha" untuk meningkatkan usahanya dengan merekrut anggota baru dari kalangan pegawai Kemenkeu yang homogen dan mapan secara finansial. Menurut teori perilaku keanggotaan koperasi, keanggotaan dalam koperasi seringkali didorong oleh faktor-faktor seperti keuntungan ekonomi, rasa memiliki, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Birchall & Simmons, 2004). Dalam konteks Koperasi "Baji Artha", pegawai Kemenkeu yang memiliki penghasilan lebih baik cenderung mencari keuntungan tambahan dan stabilitas ekonomi yang dapat disediakan oleh koperasi. Dengan menawarkan kemudahan dan layanan keuangan yang menarik, seperti tabungan dengan bunga kompetitif dan pinjaman dengan bunga yang bersaing, koperasi dapat menarik minat pegawai yang belum menjadi anggota.

Selain itu, teori pengelolaan keuangan koperasi menunjukkan bahwa koperasi yang mampu memanfaatkan modal dari anggotanya dengan efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing (Hansmann, 1999). Dalam hal ini, Koperasi "Baji Artha" dapat memanfaatkan potensi besar dari pegawai Kemenkeu untuk mengumpulkan modal yang lebih besar, yang pada gilirannya dapat digunakan untuk memperluas layanan dan meningkatkan kesejahteraan anggota. Keberadaan dalam lingkungan Kementerian Keuangan juga memberikan koperasi akses ke sumber daya manusia yang berkualitas dan berpengalaman dalam manajemen keuangan. Dengan demikian, Koperasi "Baji Artha" tidak hanya memiliki potensi untuk meningkatkan jumlah anggota, tetapi juga untuk mengembangkan strategi bisnis yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan potensi besar untuk pengembangan anggota, dukungan lingkungan kerja yang stabil, dan komitmen terhadap pengembangan ekonomi dan sosial, Koperasi Pegawai Negeri "Baji Artha" merupakan objek

penelitian yang sangat tepat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan strategi bisnis koperasi di Indonesia, khususnya dalam memanfaatkan potensi keanggotaan dari pegawai Kementerian Keuangan yang mapan secara finansial.

Sejak pendiriannya, Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha telah berkomitmen untuk mendukung perkembangan ekonomi dan sosial anggotanya. Dengan visi dan misi yang kuat, koperasi ini menyediakan layanan seperti tabungan, pinjaman, dan asuransi, serta program-program pendidikan dan pelatihan untuk membantu anggotanya dalam meningkatkan kapasitas profesional mereka. Struktur organisasi dan manajemen Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha dirancang untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam operasional serta memberikan layanan-layanan terbaik bagi para anggotanya.

Berdasarkan pra observasi, Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha menghadapi banyak tantangan. Pengelolaan keuangan yang efektif adalah salah satu masalah utama; ini mencakup manajemen dana, alokasi sumber daya, dan pengawasan biaya operasional. Karena keterlibatan anggota adalah kunci keberhasilan sebuah koperasi, peningkatan jumlah anggota dan memastikan partisipasi aktif mereka juga sangat penting. Koperasi menghadapi tantangan tambahan, seperti adaptasi terhadap tren pasar dan kemajuan teknologi. Mereka harus terus berinovasi dan meningkatkan layanan mereka karena bersaing dengan lembaga keuangan lain dan mematuhi peraturan yang berubah-ubah. Untuk menghadapi tantangan ini, manajemen yang bijak dan fleksibel serta komitmen kuat dari seluruh anggota koperasi diperlukan untuk menjamin kemajuan dan keberlanjutan jangka panjang. Untuk memastikan bahwa koperasi seperti Baji Artha dapat berkembang secara berkelanjutan dan memenuhi tujuan

dan misinya dalam jangka panjang, diperlukan strategi yang baik, inovasi berkelanjutan, dan keterlibatan aktif dari semua anggota.

Hasil penelitian terdahulu dari Zuraidah, (2021) menemukan bahwa untuk dapat mengembangkan koperasi karyawan ataupun pegawai diperlukan evaluasi untuk berbenah dalam membangun sistem yang handal dan terpadu. Evaluasi dapat dilakukan salah satunya dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan alat strategis penting dalam pengembangan bisnis koperasi. Melalui analisis kekuatan, koperasi dapat mengidentifikasi aset uniknya, seperti komitmen anggota, struktur kepemilikan demokratis, dan koneksi komunitas yang kuat. Kelemahan, seperti keterbatasan sumber daya atau pengelolaan yang kurang efisien, juga terungkap, memungkinkan koperasi untuk mengatasi hambatan ini.

Analisis SWOT juga membantu dalam mengenali peluang eksternal, seperti tren pasar atau kebijakan pemerintah yang mendukung, yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan. Terakhir, alat ini mengidentifikasi ancaman eksternal, seperti persaingan pasar atau perubahan regulasi, memungkinkan koperasi untuk mengembangkan strategi defensif. Keseluruhan proses ini membantu koperasi dalam merencanakan dan menyesuaikan strategi bisnisnya secara efektif untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang (Suhartono, 2011).

Selain analisis SWOT, instrumen lain yang digunakan adalah QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor - faktor keberhasilan penting *internal* dan *eksternal* yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil

keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor - faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian - rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan.

Penelitian ini menonjol dalam pendekatannya yang menggunakan matriks SWOT untuk melakukan analisis strategi bisnis pada Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar, dengan fokus khusus pada faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasi koperasi. Metode ini memungkinkan penelitian untuk menilai secara rinci bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berinteraksi dan mempengaruhi posisi strategis koperasi. Ini dilakukan dengan memprioritaskan faktor-faktor tersebut melalui pembobotan dan penghitungan skor total untuk setiap aspek internal dan eksternal, yang menghasilkan suatu grafik positioning yang menunjukkan posisi koperasi dalam pasar di industri sejenis.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang juga mungkin menggunakan metode SWOT atau QSPM, penelitian ini memberikan penekanan khusus pada kombinasi kedua metode tersebut untuk menghasilkan output yang lebih terstruktur dan strategis. Penerapan model *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat untuk mengukur dan mengevaluasi strategi berdasarkan analisis SWOT menjadi pembeda utama dari penelitian lain. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya mengidentifikasi faktor-faktor penting tetapi juga secara

kuantitatif menilai keefektifan strategi yang berbeda, memberikan rekomendasi yang lebih berbasis data untuk pengambilan keputusan strategis dalam mengembangkan koperasi.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengembangan Strategi Bisnis pada Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar".

1.2 Rumusan Masalah

- 1) Apa saja faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi operasi Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar ?
- 2) Bagaimana model *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi bisnis yang diidentifikasi?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang mempengaruhi operasi Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar.
- 2) Menerapkan model *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi bisnis yang telah diidentifikasi dari analisis SWOT. Hal ini melibatkan penilaian kuantitatif terhadap berbagai strategi alternatif untuk menentukan mana yang paling efektif dan sesuai untuk diimplementasikan oleh Koperasi Pegawai Negeri Baji Artha Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang dengan cepat. Manajemen strategi dalam memandang Perusahaan adalah sebagai suatu rangkaian proses yang saling berkaitan serta mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan tersebut dapat berkembang dan sukses dalam menghadapi lingkungannya.

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Kata strategi berasal dari kata Strategos dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari Strato atau tentara dan ego atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan (Rufaidah, 2012). Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Syeron, 2016). Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh (Rufaidah, 2012). Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan

pergerakan yang dilakukan oleh mata- mata musuh. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan penerapan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Rufaidah, 2012).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategik yang meliputi perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*), serta evaluasi (*evaluating*). Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif, mendalam (*deep thinking*) dan strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini karena pihak manajemen akan mempertimbangkan alternatif-alternatif prioritas dalam proses penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien.

Risiko dalam manajemen strategi akan menjadikan manajemen lebih bijak dalam menggunakan bidang ilmu ini dan pemahaman terhadap bidang ilmu ini akan lebih baik agar manfaat yang dihasilkan pun maksimal. Selain itu, para pembuat keputusan menjadi peka terhadap kemungkinan- kemungkinan konsekuensi negatif ini dan menyiapkan mereka dalam cara- cara efektif untuk meminimalkan konsekuensi negatif akan memperkuat potensi manfaat perencanaan strategi dalam perusahaan.

Dalam penyusunan proses perencanaan strategi terdapat 5 yaitu : penentuan tujuan, analisis lingkungan, alternatif strategi, implementasi dan evaluasi, (Tjiptono, 2012). Sedangkan, untuk menghadirkan konsep

perencanaan strategi yang luas perlu pemahaman berkenaan tujuan jangka panjang dan pemahaman antara “*strategic management*” and “*strategic thinking*”. (Rufaidah, 2012)

Merumuskan strategi, tahapan yang terpenting adalah melakukan analisis lingkungan. Manajemen perusahaan dapat mengetahui faktor - faktor strategis untuk masa depan perusahaan dengan menganalisis lingkungan perusahaan. Analisis yang dilakukan meliputi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitif.

a. Konsep Strategis

Manajemen mempunyai fungsi-fungsi antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Fungsi manajemen menurut pandangan lainnya adalah: perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staff, pengarahan, dan pengawasan. Salah satu dari fungsi - fungsi tersebut adalah perencanaan. Proses perencanaan berlangsung dalam konteks lingkungan, dimana manajer harus mengembangkan pemahaman yang lengkap dan menyeluruh untuk menentukan misi organisasi dan mengembangkan strategi, taktik, dan tujuan dan rencana operasi (Griffin, 2016).

Di dalam perencanaan terdapat satu bagian yang dinamakan strategi. Studi tentang manajemen strategis menekankan pemantauan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk menghasilkan dan menerapkan arahan strategis baru untuk sebuah organisasi (Hunger & Wheelen, 2011).

Tabel 2.2 menunjukkan bagaimana sejarah manajemen strategi telah

digagas dari tahun 1960-an dan 1970-an oleh Stanford Research Institute, Igor Ansoff. Gagasan terus dilanjutkan pada tahun 1980-an oleh James Quinn, Kenichi Ohmae, Thomas Peters dan Robert Waterman, Henry Mintzberg, Igor Ansoff, Noel Tichy dan Mary Devanna, serta kepada Michael Porter, dilanjutkan pada era 1990-an oleh Gary Hamel dan C. K. Prahalad (Hussey, 1998).

Tabel II.1 Sejarah Manajemen Strategi

Tahun	Penggagas	Gagasan
1963-70	Stanford Research Institute	Berpikir terstruktur tentang sistem perencanaan (<i>Structured thinking about planning systems</i>)
1965	Igor Ansoff	Pendekatan analitis terhadap strategi perusahaan (<i>Analytical approach to corporate strategy</i>)
1972	Igor Ansoff	Konsep manajemen strategis (<i>Strategic management concept</i>)
1980	James Quinn	Inkrementalisme logis (<i>Logical incrementalism</i>)
1982	Kenichi Ohmae	Berpikir strategis (<i>Strategic thinking</i>)
1982	Thomas Peters dan Robert Waterman	Mencari keunggulan (<i>In search of excellence</i>)
1985	Henry Mintzberg	Strategi yang disengaja dan muncul (<i>Deliberate and emergent strategies</i>)
1985	Igor Ansoff	Pendekatan kontingensi/turbulensi lingkungan (<i>Contingency approach/environmental turbulence</i>)
1986	Noel Tichy and Mary Devanna	Kepemimpinan transformasional (<i>Transformational leadership</i>)
1987	Michael Porter	Dari keunggulan kompetitif menuju strategi perusahaan (<i>From competitive advantage to corporate strategy</i>)
1994	Gary Hamel dan C. K. Prahalad	Membentuk kembali industri/bersaing untuk masa depan (<i>Reshaping industries/ competing for the future</i>)

Sumber: (Hussey, 1998)

Strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan (Rangkuti, 2013). Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep strategi, diantaranya adalah :

a) *Distinctive Competence* :

Distinctive Competence adalah tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Day & Wensley dalam Rangkuti (2013), identifikasi *distinctive competent* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumberdaya.

b) *Competitive Advantage* :

Competitive Advantage merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Porter dalam Rangkuti (2013), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu, *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

b. Model Manajemen Strategi

Manajemen perusahaan melakukan pengamatan terhadap faktor- faktor eksternal dan internal yang ada dalam perusahaan, faktor eksternal diamati untuk melihat kesempatan dan ancaman yang ada, sedangkan faktor internal diamati untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan itu sendiri. Faktor penting utama bagi masa depan perusaah disebut faktor strategis yang biasa disebut dengan SWOT yang artinya *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Setelah semua faktor eksternal dan internal teridentifikasi, manajemen kemudian melakukan evaluasi dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Setelah itu perusahaan melakukan strategi dan dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan.

2. 2 Strategi Bisnis

1) Definisi Strategi Bisnis

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus

dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Pearch II dan Robinson (2007) mengatakan perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik yaitu:

1. Mengejar untuk mencapai biaya rendah (*Overall Cost Leadership*) dalam industri. Untuk pengendalian biaya dalam *overall cost leadership* dilakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, *service*, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.
2. Mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (*differentiation*). Differensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, *service* pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.
3. Mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Memfokuskan (*focusing*) pada biaya atau differensiasi.

Ketiga strategi bisnis di atas disebut juga dengan *strategi generik* yang dikembangkan oleh Porter (1980) yang digunakan untuk menghadapi 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri (Suci, 2009) Konsep strategi bisnis telah dibawa pada wacana administrasi bisnis oleh Alfred Chandler (1962) dan H. Igor

Ansoff (1965). Selama teori strategi klasik, strategi menunjuk pada arti untuk mencapai akhir tertentu dan pilihan mereka dengan mengikat rasionalitas. Chandler (1962) mengakui pentingnya mengkoordinasikan berbagai macam aspek manajemen di bawah satu strategi yang mencakup semuanya. Chandler (1962, p.13) mendefinisikan strategi sebagai “...*penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang dasar dari perusahaan dan penggunaan rangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran tersebut*”. Dalam pemikiran ini, dia menjelaskan strategi bisnis sebagai penentuan sasaran dan tujuan jangka panjang, penggunaan Tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Dia mendefinisikan struktur sebagai rancangan organisasi melalui dimana strategi ditetapkan. Perubahan dalam strategi organisasi mengarah pada masalah administratif yang baru, dimana, sebaliknya, memerlukan struktur baru atau yang telah diperbaharui untuk keberhasilan implementasi strategi - strategi baru. Dengan demikian, studi Chandler berpendapat bahwa bentuk organisasional baru tidak lebih dari sekedar bentuk strategi seperti yang telah didefinisikannya.

Ansoff (1965) mengklaim bahwa strategi bisnis adalah model yang menghubungkan strategi pemasaran dengan arah strategis secara umum. Hal ini memetakan strategi produk - pasar yaitu, penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi – pada matrik yang menunjukkan produk yang ada versus produk baru di sepanjang satu aksis dan pasar yang ada versus pasar baru pada aksis lainnya. Dengan demikian, strategi berlawanan dengan taktik, yaitu skema spesifik untuk menggunakan sumber daya yang dialokasikan. Glueck (1980) mengatakan bahwa strategi bisnis adalah skema yang terintegrasi yang dirancang secara koordinat dan secara ekstensif bagi perusahaan untuk

mengimplementasikan tujuan masa depan mereka. Hofer dan Schendel (1979) menyatakan bahwa perencanaan strategik adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman utama dari unit bisnis yang dihadapi di masa depan dan untuk mengidentifikasi kemampuan di sekitarnya yang mana dapat mengembangkan strategi untuk menemukan peluang dan negosiasi mengenai ancaman. Dari sudut pandang Mintzberg (1987), strategi sangat jelas berbeda dari sekolah pemikiran perencanaan strategik. Dia membandingkan strategi dengan bentuk organik: strategi diperjuangkan secara konstan untuk dilahirkan, mati, dan diformulasikan kembali setelah dan selama formulasi strategi formal. Dan lagi, Mintzberg (1993) juga menemukan bahwa ciptaan sesungguhnya dari strategi dapat dijelaskan sebagai proses yang timbul, dimana strategi yang direncanakan dapat secara luas berbeda dari strategi yang disadari dan juga perubahan lingkungan secara tiba-tiba dan mendewasakan pemikiran formulator strategi.

Aaker (2001) mengklaim bahwa manajemen pasar strategik adalah sistem yang dirancang untuk membantu menimbulkan dan membuat keputusan strategik, dan juga menciptakan visi strategik. Keputusan strategik melibatkan penciptaan, perubahan, atau penahanan strategi. Lebih lagi, dia menyelidiki bahwa penciptaan dan diskusi strategi bisnis terdiri dari analisis eksternal dan internal. Tabel 2.3 (Aaker 2001, p 19) menunjukkan ulasan dari analisis internal dan eksternal yang memberikan input untuk pengembangan strategi dan sekumpulan keputusan strategik yang merupakan akhir. (Lin, 2007).

2) Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)

Budaya berasal dari kata sansekerta yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”, banyak orang mengartikan budaya dalam arti sempit yaitu pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan hanya terbatas

seni. Budaya juga dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk social yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Secara sederhana, budaya organisasi dapat diartikan sebagai satu kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai yang sama. (Suwanto dan Koeshartono, 2009).

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan (Schein, 1991). Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu *philosophy*, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*. *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. *Artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar. Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi. (Brown, 1998).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2003: 525). Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari

budaya organisasi, 7 karakteristik adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*).
Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*).
Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*).
Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*).
Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang – orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*).
Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*).
Suatu tingkatan dimana orang – orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*).
Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

3). Fungsi Budaya Organisasi.

Schein (1991) berpendapat, dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam

melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Thoyib, 2005).

a) Operasional Perusahaan (*Corporate Operation*)

Untuk mencapai tujuan strategis pengembangan organisasional, tujuan tersebut dapat dibagi menjadi beberapa langkah operasi, lalu kemudian manajer dapat merencanakan pekerjaan untuk setiap langkahnya (Robbin, 1989 dan Bass, 1990). Menurut kecakapan pengembangan, rencana operasi dapat diklasifikasikan menjadi jangka-pendek, jangka-menengah, dan jangka-panjang. Dalam istilah tujuan perusahaan, indeks operasi setiap tahap dapat dikonfirmasi lalu disebarkan ke setiap departemen eksekutif. Hal ini akan membentuk pertanggungjawaban departemen dan informasi yang direferensikan dalam penjelasan pekerjaan (Lin, 2007).

b) Strategi Perusahaan (*Corporate Strategy*)

Dalam literatur manajemen strategik, para peneliti mendefinisikan corporate strategy atau strategi perusahaan adalah sebagai berikut: Strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2002: 250).

Suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya (Collis & Montgomery, 1998: 5). Ketika strategi korporat membangun keseluruhan arah dan tujuan yang diharapkan oleh suatu perusahaan, strategi perusahaan lain yaitu fungsional dan kompetitif memberikan arti atau mekanisme untuk memastikan perusahaan mencapai tujuannya. Strategi perusahaan digunakan untuk mengendalikan perusahaan pada tujuan tertentu, tetapi strategi perusahaan yang lain digunakan untuk memastikan arah tujuan tersebut diikuti, dan memastikan untuk bisa mengerti dan mengatur jika terjadi perkembangan yang signifikan. (Kuncoro, 2005).

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

- 1) *Strength*; faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor pendukung dapat berupa sumber daya, keahlian, atau kelebihan lain yang mungkin diperoleh berkat sumber keuangan, citra, keunggulan di pasar, serta hubungan baik antara buyer dengan supplier.
- 2) *Weakness*; faktor internal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat dapat berupa fasilitas yang tidak lengkap, kurangnya sumber keuangan, kemampuan mengelola, keahlian pemasaran dan citra perusahaan.

- 3) *Opportunity*; faktor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang mendukung dalam pencapaian tujuan dapat berupa perubahan kebijakan, perubahan persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan hubungan supplier dan buyer.
- 4) *Threat*; faktor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor eksternal yang menghambat perusahaan dapat berupa masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya bargaining power daripada supplier dan buyer utama, perubahan teknologi serta kebijakan baru.

Telah diketahui pula bahwa analisis SWOT merupakan akronim untuk kata-kata strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang), dan threats (ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau satuan bisnis yang bersangkutan. Analisis SWOT biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan. Manajer tingkat atas menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses. Menurut Rangkuty dalam menganalisis SWOT ada lima macam model pendekatan yang digunakan. Model pendekatan dalam menganalisis SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Matrik SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

b) Matrik Boston Consulting Group

Matrik BCG diciptakan oleh Boston Consulting Group (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash-flownya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BGC juga dapat digunakan.

c) Matrik Internal dan Eksternal

Matrik ini dapat dikembangkan dari model Boston Consulting Group (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis ditingkatkan korporat yang lebih detail.

d) Matrik Space

Adalah untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa akan datang. Matrik space dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industri pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara financial relative cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

e) Matrik Grand Strategy

Matrik ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi

kendala yang ada dalam perusahaan.

a. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):

- a) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) samapai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terdapat kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai ranting untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya
- d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang dinilai bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor)
- e) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan dihitung
- f) Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor

pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan.

b. Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (internal strategic factors analysis summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka strength dan weakness perusahaan. Tahapnya adalah :

- a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b) Beri bobot masing masing faktor tersebut dengan skala mulai dengan dari 1,0 (paling penting) samapai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- c) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarakan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif sebaliknya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya 4.

c. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Sebaiknya kita menggunakan beberapa model sekaligus, agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a) Matrik TOWS atau Matrik SWOT
 - b) Matrik BCG
 - c) Matrik General Electric
 - d) Matrik Internal Eksternal
 - e) Matrik SPACE
 - f) Matrik Grand Strategy
- 1) Matrik Tows atau Swot

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Gambar II.1 Matriks SWOT

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 kelemahan internal
<p>OPPORTUNIES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

- Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarakan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST

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

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

➤ Strategi WT

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

2) Matriks BCG

Metode pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis korporat adalah BCG Growth/Share Matrix yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG). Cara penggunaan Matriks BCG :

- a) Mengidentifikasi unit analisis
- b) Mengumpulkan data statistik yang diperlukan untuk analisis
- c) Menghitung pangsa pasar relative
- d) Membuat plot pangsa pasar pada diagram matrik BCG
- e) Rumusan Setiap kuadran.

3) Matriks General Electric

Model ini membutuhkan parameter faktor daya tarik industri (industry attractiveness faktor) dan faktor kekuatan bisnis (business strength Faktor).

4) Matriks Internal Eksternal

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model general electric (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail.

5) Matrik Space

Selanjutnya setelah menggunakan model analisis matrik IE, perusahaan itu dapat menggunakan matrik space untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya

adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan matrik space, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vector yang bersifat positif baik untuk kekuatan keuangan (KU) maupun kekuatan industri (KI). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga dia dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

6) Matrik Grand Strategy

Model yang digunakan untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Dalam penelitian ini penulis melakukan analisis dengan menggunakan matriks SWOT, untuk membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (ancaman dan peluang). Selain itu dengan menggunakan matrik ini dapat menggambarkan secara jelas mengenai ancaman dan peluang yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dengan matriks strategi SWOT tersebut, kemudian dilakukan positioning, untuk mengukur posisi bank yang bersangkutan dalam pasar perbankan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis bank berbeda-beda, maka dalam melakukan positioning harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu. Caranya adalah dengan terlebih dahulu membuat prioritas, mulai dari aspek yang paling berpengaruh hingga ke aspek yang paling tidak berpengaruh. Setelah itu tentukan persentase bobotnya.

Selanjutnya setiap aspek yang telah diberi bobot tersebut dapat dinilai dengan menggunakan hasil identifikasi SWOT. Jika faktor kekuatan lebih besar pengaruhnya (dominan) dibandingkan dengan faktor kelemahan maka suatu

aspek internal dinilai kuat. Sebaliknya jika faktor kekuatan lebih kecil pengaruhnya dari faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai lemah.

Jika faktor kekuatan relatif seimbang dengan faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai sedang. Jika faktor peluang suatu aspek eksternal lebih besar pengaruhnya dari faktor ancamannya maka aspek tersebut dinilai menarik. Sebaliknya jika faktor peluang lebih kecil pengaruhnya dari faktor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai tidak menarik. Jika faktor peluang relatif seimbang pengaruhnya dibandingkan dengan faktor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai sedang. Setelah penetapan nilai dilakukan, pemberian skor/nilai untuk setiap aspek internal maupun eksternal.

Misalnya suatu aspek dinilai kuat atau menarik diberi skor 3, bila nilai sedang diberi skor 2 dan jika lemah atau tidak menarik diberikan skor 1. Setelah itu skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya, kemudian seluruh aspek internal dan eksternal dijumlahkan. Akhirnya didapatkan skor total untuk aspek internal dan skor total untuk aspek eksternal seperti terlihat pada table diatas. Berdasarkan hasil pemberian skor yang diperoleh tersebut, dapat dibuat grafik positioning, dimana sumbu vertical menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal menunjukkan total skor aspek internal. Angka koordinat kedua aspek tersebut menunjukkan posisi usaha yang bersangkutan. Kendati demikian analisis SWOT memiliki keterbatasan.

d. Faktor-Faktor dalam Analisis SWOT

1) *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan merupakan kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha dipasaran. Hal demikian dikarenakan satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk

andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain: kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan dipasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

2) *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki., kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.

3) *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut adalah :

- 1) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- 2) Hubungan dengan para pembeli yang akrab dan
- 3) Hubungan dengan para pemasok yang harmonis.

- 4) Identifikasi suatu segemen pasar yang belum mendapat perhatian
- 5) Perubahan dalam kondisi persaingan
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.

4) *Threats* (Ancaman)

Ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa mendatang. Berbagai contohnya antara lain :

- 1) Masuknya pesaing baru dipasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- 2) Pertumbuhan pasar yang lamban.
- 3) Meningkatnya posisi tawar pembeli prduk yang dihasilkan.
- 4) Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- 5) Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- 6) Perubahan dalam regulasi pemerintah yang sifatnya restriktif.

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, dimana kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Dengan membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

e. Fungsi SWOT

Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Pentingnya SWOT dalam sebuah manajemen menuntut suatu perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Perusahaan harus dapat menerapkan suatu strategi yang tepat agar persaingan perusahaan dapat berhasil dengan baik, agar dapat mengungguli perusahaan pesaing, sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan. Perusahaan harus dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki agar mengetahui, memahami, serta menerapkan suatu strategi yang baik. Analisis *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) dilakukan secara internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis eksternal untuk mengetahui peluang yang dapat ditangkap, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT ini penting untuk perumusan manajemen strategi yang akan dijalankan perusahaan agar siap bersaing dan tidak dipandang sebelah mata oleh perusahaan lainnya.

2.4 Analisis QSPM

(*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif,

berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting *internal* dan *eksternal* yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor - faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu dari keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian - rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor- faktor utama akan terlewat dan diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan - keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan terakhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan. (Wijaya, 2013).

Ada beberapa langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matrik QSPM adalah sebagai berikut:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ ancaman *eksternal* dan kekuatan/ kelemahan *internal* utama dikolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama *eksternal* dan 10 faktor utama *internal* perlu dimasukkan dalam QSPM.

2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi- strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif sebisa mungkin.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numeric yang mengidentifikasi daya tarik relative dari setiap strategi dirangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score* – AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama pada suatu waktu tertentu sembari mengajukan pertanyaan, “apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban atas pertanyaan ini ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan diatas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan skor daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang

dibuat. Catatan: jika anda memberikan AS pada satu strategi, berikanlah pula AS pada strategi yang lain, jika anda member tanda hubung pada suatu strategi maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama dibaris tertentu.

5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score* – TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) disetiap baris. Skor daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya Tarik total disetiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya Tarik total (*Total Attractiveness Score* – TAS) menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi Keputusan strategis. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total dirangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan keterkaitan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain (David, 2009).

a. Keistimewaan dan Keterbatasan QSPM

Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian- rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Sebagai contoh strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti dengan strategi

tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat dicermati sekaligus dalam menggunakan QSPM (David, 2009).

Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor - faktor *eksternal* dan *internal* yang relevan kedalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor - faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi berbagai hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. QSPM dapat sangat membantu proses pemilihan strategi di perusahaan - perusahaan multidivisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus. QSPM juga telah berhasil diaplikasikan oleh sejumlah bisnis kecil (David, 2009).

QSPM bukannya tanpa keterbatasan. Adapun keterbatasan QSPM adalah selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Pemeringkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu harus didasarkan pada informasi yang *objektif*. Diskusi diantara para penyusun strategi, manajer dan karyawan disepanjang perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, adalah hal yang *konstruktif* selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan *interpretasi* atas informasi dan opini yang beragam. Keterbatasan yang lain adalah QSPM hanya akan baik dan

bermanfaat jika sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya (David, 2009).

2.5 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Sucipto 2021)	Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Karyawan Republika	<p>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 <i>Grand Strategy Matrix</i>. 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 kompetitor. Ancaman yang paling nyata dan umum terjadi adalah persaingan yang makin ketat dari para peritel mapan. Faktor kunci utama keberhasilan Kopkar</p>

			Republika terletak pada kekuatan anggota, kemampuan menjalin kerja sama dengan pihak luar, dan mengatasi persaingan yang makin ketat
2.	Ermaya (2019)	Strategi Pengembangan Koperasi dengan Analisis SWOT (Studi Kasus di KSU Maju Jaya)	Beberapa strategi yang harus dilakukan oleh KSU Maju Jaya, Kuningan adalah Strategi Konsentrasi, Strategi Pengembangan Produk dan Pasar serta Strategi Inovasi. Selanjutnya peneliti melakukan analisis bauran pemasaran yang dikembangkan oleh Kotler yang digunakan untuk pengembangan koperasi yang terdiri dari <i>Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, Process, dan People.</i>
3.	(Saputra and Ardiansyah 2021)	Strategi Pengembangan Koperasi Serba Usaha (KSU) Di Kota Medan	Strategi dinas dalam pencapaian tujuan dan sasaran pada aspek Koperasi khususnya Koperasi serba Usaha (KSU) ialah dengan penumbuhan dan peningkatan kualitas kelembagaan koperasi.
4.	(Mei Wulandari and Entri Sulistari 2018)	Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Mentari Dana Mandiri Salatiga)	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.
5.	(Zuraidah 2021)	Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam Pada PT. Simona dengan Metode SWOT	Dari hasil analisis data yang diperoleh dapat dilihat bahwa posisi Koperasi Simpan Pinjam PT. Simona terletak pada Kuadran I. Posisi ini menggambarkan sebuah organisasi dan berpeluang, artinya organisasi dalam keadaan kondisi kuat sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Dimana memiliki bobot nilai yang baik dalam lingkungan internal pada posisi kekuatan (Strength), di kuadran dalam lingkungan eksternalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa posisi dalam persaingan koperasi Primer Koperasi Karyawan PT Simona berdasarkan kuadran SWOT berada pada kuadran I atau kuadran pertama (Progresif), yang artinya

			menunjukkan bahwa koperasi memiliki kekuatan yang kurang baik, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai peluang dalam mendorong kemajuan koperasi Primer Koperasi Karyawan Simona
6.	Akbar et al., (2022)	Perancangan strategi pemasaran menggunakan metode swot dan qspm untuk meningkatkan penjualan beras	Hasil analisis SWOT menunjukkan perusahaan berposisi pada kuadran III dan disarankan mengubah strategi pemasaran yang telah ada. Berdasarkan matriks weaknesses – opportunity. Alternatif strategi yang ada dianalisis menggunakan QSPM. Skor TAS tertinggi pada analisis matrix QSPM sebesar 3,75.
7.	Gupta, (2015)	<i>Strategy formulation for performance improvement of indian corrugated industri: An application of SWOT analysis and QSPM Matrix</i>	Hasil matriks SPACE menunjukkan bahwa strategi agresif diperlukan untuk dikejar. QSPM setelah analisis menghasilkan pemilihan strategi "Pengembangan Departemen R&D" dengan skor 4,06. Strategi yang diusulkan ini sangat bermanfaat bagi industri bergelombang karena seluruh kemungkinan keberhasilan didasarkan pada penyesuaian yang bertujuan lebih banyak ruang dalam dimensi minimum dengan kualitas dan harga terbaik.

8.	Hashemi et al., (2011)	<i>Formulating and choosing strategies using SWOT analysis and QSPM Matrix: a case study of Hamadan Glass Company</i>	Proses perumusan perencanaan strategis disajikan untuk perusahaan ini dan cara strategi yang diusulkan disediakan dan diatur dijelaskan dengan menerapkan paradigma perencanaan strategis dan mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal. Dalam hal ini, analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) digunakan untuk menghasilkan strategi dan evaluasinya.
9.	Wardhani & Dini, (2020)	<i>Strategy Formulation Using SWOT Analysis, SPACE Matrix And QSPM: A Conceptual Framework</i>	Data yang digunakan dalam analisis SWOT diambil dari tahap pengumpulan data menggunakan analisis IFE (Internal Faktor Evaluation) dan EFE (External Faktor Evaluation). Analisis SWOT sendiri memiliki keterbatasan dalam penggunaannya, oleh karena itu diperlukan tools lain untuk mendukung proses tersebut. Tools yang dapat digunakan antara lain SPACE Matrix untuk mengetahui jenis-jenis strategi yang harus dijalankan organisasi.

10.	Sumiarsih et al., (2018)	<i>Strategic sustainable management for water transmission system: A SWOT-QSPM analysis</i>	Hasilnya adalah prioritas strategi yang didominasi oleh faktor peluang untuk memecahkan masalah kelemahan (operasi dan pemeliharaan, sedimentasi, kerusakan) dan ancaman (pencurian air, kerusakan bangunan, banjir) serta memaksimalkan kekuatan (kondisi komponen, fungsi, aksesibilitas).
11.	Widiyarini & Hunusalela, (2019)	Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan T Primavista Solusi	PT PRIMAVISTA SOLUSI memerlukan manajemen strategi yang baik untuk dapat mencapai target yang telah ditentukan. Perumusan strategi yang sesuai untuk PT PRIMAVISTA SOLUSI dilakukan melalui tiga tahap, tahap pertama adalah tahap input menggunakan matriks EFE (External Faktor Evaluation) dan matriks IFE (Internal Faktor Evaluation).
12.	Baroto & Purbohadiningrat, (2014)	Analisis strategi pengembangan bisnis PPOB KIPO menggunakan analisis SWOT dan QSPM	Dari hasil analisis SWOT ditentukan empat strategi yaitu S-O (Strength-Opportunity), lima strategi W-O (Weakness-Opportunity), tiga strategi S-T (Strength- Threat), dan dua strategi W-T (Weakness-Threat). Pada diagram cartesius, posisi kemampuan bersaing perusahaan adalah penurunan strategi W-O.

13.	Kuc et al., (2021)	<i>Applying QSPM matrix for business strategy analysis: A case of Hung Hau corporation</i>	Untuk memahami dengan jelas peluang dan perkembangan perusahaan, kita perlu menganalisis strategi kepemilikan Hung Hau menggunakan matriks QSPM. Alasan memilih topik ini dan subjek penelitian ini adalah karena HungHau holdings adalah perusahaan besar dan sangat mengembangkan banyak bidang bisnis dan anak perusahaan yang membantu ekonomi Vietnam tumbuh secara bertahap.
14.	Fan et al., (2023)	<i>Identification and prioritization of tourism development strategies using SWOT, QSPM, and AHP: A case study of Changbai Mountain in China</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi "Mengambil keuntungan dari potensi alam, sejarah, dll" dan "Membangun mekanisme yang tepat untuk investasi sektor publik dan swasta" adalah yang paling penting untuk memperbaiki kondisi di Gunung Changbai.
15.	Jevtic et al., (2016)	<i>Evaluation and selection of technology strategies using quantitative strategic planning matrix</i>	Evaluasi dan pemilihan strategi teknologi menggunakan alat analisis QSPM dilakukan di Comtrade Group, sebuah perusahaan multinasional yang berkomitmen untuk keunggulan dalam semua operasinya. Manajemen, secara aktif terlibat dalam mengoptimalkan dan meningkatkan operasi dan proses, berusaha untuk

			<p>mendorong batas, mendapatkan keunggulan kompetitif dan menetapkan standar industri di bidang teknik dan teknologi informasi. Oleh karena itu analisis QSPM dilakukan, untuk meningkatkan kualitas, efisiensi dan kapasitas perencanaan strategis dan memenuhi harapan yang terus berkembang dari kualitas prima. Dengan melakukan analisis eksternal dan internal, SWOT, TOWS dan QSPM, perusahaan berhasil menentukan dan memprioritaskan strategi, yang berasal dari metrik, industri, dan wawasan data yang dipilih dengan cermat. Ditemukan bahwa dengan berfokus pada kompetensi intinya dan memanfaatkan pengetahuannya yang luas pengalaman karyawan dan perusahaan dalam beragam industri, organisasi akan dapat berkembang, memperkuat posisinya sebagai pemimpin regional dibidang TI dan berhasil memperluas ke pasar baru.</p>
--	--	--	---

2.6 Kerangka Konseptual

Strategi bisnis adalah serangkaian rencana dan tindakan yang diambil oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan kualitas hidup anggotanya. Strategi bisnis yang tepat akan membantu koperasi untuk mencapai tujuan ini dengan menyediakan produk dan layanan yang dibutuhkan dan diinginkan oleh anggotanya. Koperasi Pegawai Negeri harus bersaing dengan pelaku usaha lain, baik koperasi maupun non-koperasi. Strategi bisnis yang tepat akan membantu Koperasi Pegawai Negeri untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan pangsa pasarnya. Lingkungan bisnis selalu berubah. Strategi bisnis yang tepat akan membantu Koperasi Pegawai Negeri untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tetap relevan di pasar (Braga et al., 2017).

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) menjadi instrumen penting bagi koperasi pegawai negeri untuk mengoptimalkan kinerja dan memperkuat posisinya dalam lingkungan yang dinamis. Melalui SWOT, koperasi dapat mengidentifikasi kekuatan internal seperti sumber daya manusia yang berkualitas, modal, dan jaringan yang solid, sekaligus mengidentifikasi kelemahan seperti manajemen yang kurang efektif atau keterbatasan diversifikasi produk. (Fan et al., 2023)

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor internal ini, koperasi dapat mengambil langkah-langkah untuk memanfaatkan potensi positifnya dan mengatasi tantangan yang dihadapi. Sementara itu, SWOT juga membantu koperasi untuk mendeteksi peluang eksternal, seperti dukungan kebijakan pemerintah atau perubahan regulasi pajak yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan.

Pada gilirannya, QSPM memberikan landasan kuantitatif untuk merumuskan strategi yang lebih terfokus, memprioritaskan inisiatif yang memiliki dampak signifikan pada tujuan jangka panjang koperasi. Dengan demikian, integrasi SWOT dan QSPM menjadi alat strategis yang komprehensif bagi koperasi pegawai negeri, membantu mereka mengidentifikasi, mengelola, dan mengoptimalkan faktor-faktor kunci yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan mereka.

Kerangka pemikiran operasional penelitian ini dapat dilihat pada Gambar berikut ini :

Gambar 0.2 Kerangka Konseptual

