

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN *DAYCARE* KOPERASI BAJI ARTHA

*BAJI ARTHA COOPERATIVE DAYCARE SERVICE
DEVELOPMENT STRATEGY*



Disusun dan diajukan oleh

**Hilda Iriani
A012222125**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN DAYCARE KOPERASI
BAJI ARTHA**

Disusun dan diajukan oleh:

**HILDA IRIANI
NIM A012222125**

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 **2 Agustus 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
NIP. 195605051985031002

Pembimbing Pendamping



Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si.
NIP. 197602082003122001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hilda Iriani
Nim : A012222125
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Strategi Pengembangan Layanan Daycare Koperasi Baji Artha**

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, 5 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Hilda Iriani

**HALAMAN PENGESAHAN
STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN DAYCARE
KOPERASI BAJI ARTHA**

*BAJI ARTHA COOPERATIVE DAYCARE SERVICE
DEVELOPMENT STRATEGY*

Disusun dan diajukan oleh:
Hilda Iriani
A012222125

Telah diperiksa dan diuji untuk diujikan

Makassar, 2024

Komisi Penasehat

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si.

Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si.

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN LAYANAN DAYCARE KOPERASI BAJI ARTHA

Hilda Iriani
Sumardi
Wahda

Daycare menawarkan berbagai program yang dirancang untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan anak sesuai dengan usia mereka. Program ini biasanya mencakup kegiatan belajar, bermain, dan istirahat yang terstruktur dengan baik, memberikan lingkungan yang aman dan merangsang perkembangan sosial, emosional, fisik, dan kognitif anak. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk menganalisis dan mendeskripsikan alternatif strategi yang diterapkan oleh Koperasi Baji Artha dalam pengembangan layanan *daycare*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah dan pendekatan yang digunakan koperasi dalam memberikan layanan yang optimal kepada anggotanya serta menemukan dan mengembangkan strategi yang paling efektif dalam layanan *daycare* berdasarkan analisis QSPM.

Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif. Observasi dan Focus Group Discussion (FGD) digunakan untuk analisis internal, menghasilkan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE). PESTLE Analysis dan Porter's 5 Forces Model digunakan untuk analisis eksternal, menghasilkan Matriks External Factor Evaluation (EFE). Kedua hasil ini digabungkan dalam Matriks Internal-Eksternal (IE), diikuti oleh analisis SWOT dan Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk merumuskan dan memprioritaskan strategi pemasaran.

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan external yang kemudian diolah dalam analisis IFE dan EFE dapat disimpulkan posisi *Daycare* Koperasi Baji Artha berada di kuadran 6 pada matriks IE yang berarti perlu untuk melakukan diverensiasi. Di samping itu, hasil analisis swot menunjukkan bahwa posisi pertumbuhan *Daycare* Koperasi Baji Artha berada pada kuadran 1 (pertumbuhan) matriks kartesius yang berarti *Daycare* Koperasi Baji Artha memiliki cukup kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia. Lebih lanjut, hasil QSPM menunjukkan terdapat setidaknya 12 alternatif strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan oleh *Daycare* Koperasi Baji Artha.

Kata Kunci: SWOT, QSPM, Strategi Bisnis

ABSTRACT

BAJI ARTHA COOPERATIVE *DAYCARE* SERVICE DEVELOPMENT STRATEGY

Hilda Iriani
Sumardi
Wahda

Daycare offers a variety of programs designed to support children's growth and development according to their age. These programs usually include well-structured learning, play and rest activities, providing a safe environment and stimulating the child's social, emotional, physical and cognitive development. The aim of this research is to analyze and describe alternative strategies implemented by the Baji Artha Cooperative in developing *daycare* services. This research aims to identify the steps and approaches used by cooperatives in providing optimal services to their members as well as finding and developing the most effective strategies in *daycare* services based on QSPM analysis.

This research uses qualitative and quantitative analysis. Observations and Focus Group Discussions (FGD) were used for internal analysis, producing an Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix. PESTLE Analysis and Porter's 5 Forces Model are used for external analysis, producing an External Factor Evaluation (EFE) Matrix. These two results are combined in an Internal-External Matrix (IE), followed by SWOT analysis and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) analysis to formulate and prioritize marketing strategies.

Based on the results of the analysis of internal and external factors which are then processed in the IFE and EFE analysis, it can be concluded that the position of the Baji Artha Cooperative *Daycare* is in quadrant 6 on the IE matrix, which means it is necessary to differentiate. In addition, the results of the SWOT analysis show that the growth position of Baji Artha Cooperative *Daycare* is in quadrant 1 (growth) of the Cartesian matrix, which means that Baji Artha Cooperative *Daycare* has enough strength to take advantage of the opportunities available. Furthermore, the QSPM results show that there are at least 12 alternative growth strategies that can be implemented by the Baji Artha Cooperative *Daycare*.

Keywords: SWOT, QSPM, Business Strategy

DAFTAR ISI

PROPOSAL BISNIS PROJECT.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Penelitian	7
1.3. Rumusan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian	8
BAB II ANALISA YANG DITAWARKAN	9
2.1. Teori Penunjang.....	9
2.2. Gap Teori	11
2.3. Kerangka Pikir.....	13
2.4. Teknik Analisis	15
BAB III DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA	30
3.1. Deskripsi Data	30
3.2. Analisis Faktor Internal dan Eksternal.....	35
3.3. Analisis IFE dan EFE	50
3.3. Analisis SWOT	59
3.4. Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	69
BAB IV KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	74
4.1. Kesimpulan	74
4.2. Rekomendasi	74
REFERENSI.....	76
LAMPIRAN	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Layanan *daycare* atau penitipan anak merupakan solusi yang sangat membantu bagi para orang tua yang sibuk bekerja dan tidak memiliki waktu penuh untuk mengasuh anak-anak mereka selama jam kerja. Layanan ini tidak hanya memberikan kemudahan bagi orang tua untuk tetap produktif dalam berkarier tetapi juga memastikan bahwa anak-anak mendapatkan perawatan dan pengawasan yang memadai selama orang tua mereka tidak ada.

Daycare menawarkan berbagai program yang dirancang untuk mendukung pertumbuhan dan pengembangan anak sesuai dengan usia mereka. Program ini biasanya mencakup kegiatan belajar, bermain, dan istirahat yang terstruktur dengan baik, memberikan lingkungan yang aman dan merangsang perkembangan sosial, emosional, fisik, dan kognitif anak. Fasilitas *daycare* yang berkualitas juga menekankan pentingnya pembelajaran melalui bermain, yang diakui sebagai metode efektif dalam pengembangan dini anak.

Pengawas di *daycare* adalah individu yang terlatih dan berpengalaman dalam bidang pengasuhan anak dan pendidikan dini. Mereka memainkan peran penting dalam mengamati dan mendukung perkembangan individu setiap anak, serta dalam menyediakan lingkungan yang aman dan penuh kasih sayang. Karyawan *daycare* seringkali juga

berkomunikasi secara teratur dengan orang tua tentang kemajuan dan kesejahteraan anak-anak, memastikan bahwa ada keterlibatan orang tua dalam proses pengasuhan.

Keamanan adalah prioritas utama dalam layanan *daycare*. Fasilitas-fasilitas ini umumnya dilengkapi dengan standar keamanan yang ketat, termasuk prosedur pengawasan anak, keamanan fisik gedung, dan kebijakan kesehatan dan kebersihan untuk mencegah penyebaran penyakit. Orang tua dapat bekerja dengan tenang mengetahui bahwa anak-anak mereka berada dalam lingkungan yang aman dan terlindungi.

Selain itu, layanan *daycare* sering kali menawarkan fleksibilitas dalam hal jam operasional, memungkinkan orang tua untuk menyesuaikan jadwal penitipan dengan kebutuhan kerja mereka. Beberapa *daycare* bahkan menawarkan program setelah sekolah atau selama liburan sekolah, memberikan solusi penitipan anak yang komprehensif bagi orang tua yang membutuhkannya.

Pemilihan *daycare* yang tepat sangat penting. Orang tua disarankan untuk melakukan riset dan kunjungan sebelum memilih fasilitas penitipan anak. Hal ini termasuk memeriksa kualifikasi pengasuh, melihat kondisi fisik fasilitas, dan memahami kurikulum dan kebijakan *daycare*. Mendapatkan rekomendasi dari orang tua lain dan membaca ulasan juga bisa menjadi bagian penting dari proses seleksi. Layanan *daycare* dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi baik orang tua maupun anak-anak. Ini tidak hanya memungkinkan orang tua untuk melanjutkan komitmen profesional mereka tetapi juga mendukung perkembangan holistik anak-anak dalam

lingkungan yang merangsang dan penuh perhatian. Dengan memilih layanan *daycare* yang tepat, orang tua dapat memastikan bahwa anak-anak mereka menerima perawatan dan pendidikan awal yang berkualitas

Koperasi Baji Artha merupakan koperasi di Lingkungan Kementerian Keuangan yang berlokasi di Kompleks Gedung Keuangan Negara Makassar dan beranggotakan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan yang bertugas atau pernah bertugas di Kota Makassar meskipun yang anggota yang bersangkutan telah bertugas di Luar Kota Makassar.

Salah satu Misi Koperasi Baji Artha yaitu memberikan layanan terbaik dan memuaskan para anggota koperasi dan berdaya guna untuk kepentingan anggota dan keluarganya.

Pegawai Kementerian Keuangan yang telah berkeluarga memiliki tantangan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga, dan pentingnya peran anak dalam keluarga.

Koperasi Baji Artha pada tahun 2022 meluncurkan layanan penitipan anak Artha *Daycare* bagi Pegawai Kementerian Keuangan dan pertama kali beroperasi sejak 03 Januari 2022. *Daycare* ini berdiri atas inisiasi dari para anggota koperasi yang berlatar sebagai orangtua yang bekerja dan tidak memiliki figur lain yang membantu untuk mengasuh anak.

Awal beroperasi *Daycare* Baji Artha hanya memiliki 7 pendaftar, dengan 5 tenaga pengasuh, 1 chef, dan 1 kepala *Daycare*. Hingga saat ini sudah tercatat terdapat 20 anak yang terdaftar sebagai titip bulanan, dengan tenaga 6 pengasuh, 1 chef, 1 janitor, dan 1 kepala *Daycare* dan

dalam pengoptimalan tumbuh kembang anak, *Daycare* Baji Artha disupervisi oleh Psikolog Anak.

1) Titip Bulanan

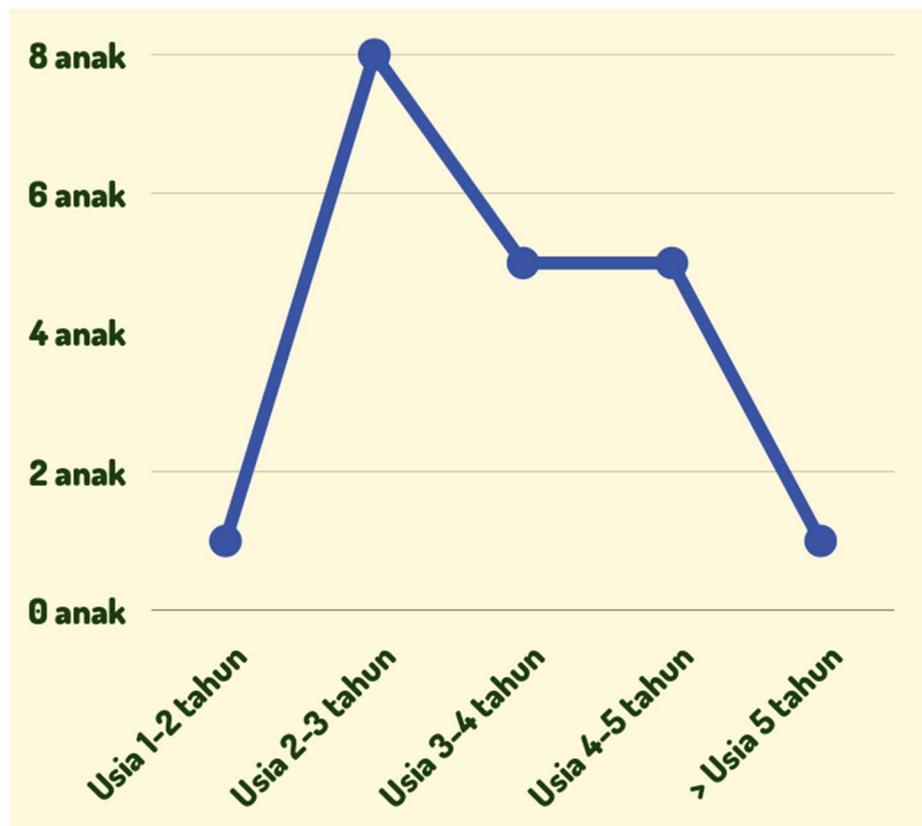
Adapun fasilitas yang diberikan untuk titip bulanan adalah:

- a) CCTV yang dapat diakses melalui smartphone orangtua
- b) Catering anak (sarapan, makan siang, dan snack sore) dengan menuvariasi dan beragam Menu mingguan anak
- c) Logbook/catatan harian kegiatan anak
- d) Laporan trimester perkembangan anak
- e) Ruangan Full AC
- f) Bath time (pagi dan sore)

2) Titip Harian

Adapun fasilitas yang diberikan untuk titip harian adalah:

- a) Catering anak (sarapan, makan siang, dan snack sore) dengan menu variasi dan beragam Menu mingguan anak
- b) Ruangan Full AC
- c) *Bath time* (pagi dan sore)



Gambar 1.1. Data Anak Pengguna Layanan *Daycare*

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa saat ini terdapat sudah terdapat 20 anak yang tercatat sebagai titip bulanan (full capacity), dan didominasi oleh usia anak dengan rentang usia 2-3 tahun, lalu untuk usia 3-4 tahun sebanyak 5 anak, dan usia 4-5 tahun masing- masing sebanyak 5 anak, usia 1 -2 tahun sebanyak 1 anak, dan usia > 5 tahun sebanyak 1 anak.

Analisis strategi membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal layanan *Daycare*. Melalui pemahaman ini, Koperasi Baji Artha Makassar dapat memanfaatkan kekuatan untuk memaksimalkan potensi dan mengatasi kelemahan untuk menghindari risiko yang dapat menghambat pertumbuhan atau kualitas layanan. Analisis ini memungkinkan koperasi untuk mengenali peluang dan ancaman eksternal

yang dapat mempengaruhi operasional dan keberlanjutannya. Dalam konteks yang terus berubah, memahami dinamika eksternal seperti tren pasar, peraturan pemerintah, dan perubahan kebutuhan masyarakat adalah krusial untuk menjaga *Daycare* agar tetap relevan dan menarik.

Koperasi dapat menyusun rencana pengembangan yang berbasis data untuk meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan. Ini termasuk menentukan inisiatif baru, peningkatan fasilitas, pengembangan program, dan pelatihan staf yang dapat meningkatkan standar *Daycare*. Analisis ini juga esensial untuk memastikan keberlanjutan finansial layanan *Daycare*. Dengan memahami posisi finansial dan mengevaluasi model bisnis *Daycare*, Koperasi Baji Artha Makassar dapat membuat keputusan yang tepat dalam hal investasi, penetapan harga, dan pengelolaan biaya.

Koperasi dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan anggota dengan menyesuaikan layanan *Daycare* sesuai dengan feedback dan kebutuhan mereka. Ini membantu dalam membangun kepercayaan dan loyalitas anggota, yang merupakan kunci untuk pertumbuhan dan keberlanjutan koperasi. Melakukan analisis strategi pengembangan layanan *Daycare* memberikan landasan yang kuat untuk Koperasi Baji Artha Makassar dalam mengambil keputusan yang tepat, merespons dinamika pasar, dan memenuhi ekspektasi anggota dan komunitas, sehingga memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan layanan *Daycare* yang mereka tawarkan.

1.2. Masalah Penelitian

Permasalahan *Daycare* Koperasi Baji Artha di Gedung Keuangan Negara (GKN) Makassar terutama terletak pada keterbatasan tempat dan aksesibilitasnya. *Daycare* ini hanya mampu menampung maksimal 20 anak, yang menyebabkan banyak pegawai yang membutuhkan layanan ini tidak bisa memanfaatkannya. Dengan kapasitas yang sangat terbatas, pegawai yang tidak mendapatkan tempat harus mencari alternatif *Daycare* lain di luar kantor, yang bisa mengurangi efektivitas dan efisiensi kerja mereka karena harus menghabiskan lebih banyak waktu dan usaha untuk mengatur pengasuhan anak. Selain itu, lokasi *Daycare* yang berada di dalam GKN menjadikannya terbatas hanya untuk pegawai Kementerian Keuangan yang bekerja di gedung tersebut. Hal ini membatasi akses bagi pegawai kementerian lainnya atau instansi lain yang mungkin juga membutuhkan layanan *Daycare* serupa. Keterbatasan ini menciptakan tantangan bagi pegawai yang ingin memanfaatkan fasilitas *Daycare* namun terhalang oleh keterbatasan kapasitas dan aksesibilitas yang ada.

1.3. Rumusan Masalah

- 1) Bagaimana alternatif strategi pemberian layanan Koperasi Baji Artha dalam pengembangan layanan *Daycare* berdasarkan analisis SWOT?
- 2) Apa strategi yang paling efektif untuk meningkatkan layanan *Daycare* berdasarkan analisis QSPM?

1.4. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan alternatif strategi yang diterapkan oleh Koperasi Baji Artha dalam pengembangan layanan *Daycare*. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah dan pendekatan yang digunakan koperasi dalam memberikan layanan yang optimal kepada anggotanya.
- 2) Untuk menemukan dan mengembangkan strategi yang paling efektif dalam layanan *Daycare* berdasarkan analisis QSPM.

BAB II

ANALISA YANG DITAWARKAN

2.1. Teori Penunjang

Strategi pengembangan layanan *Daycare* pada Koperasi Baji Artha Makassar dapat dirancang dengan mengacu pada beberapa teori pengembangan layanan dan manajemen koperasi. Teori-teori berikut dapat diintegrasikan ke dalam strategi pengembangan layanan mereka:

1) Teori Kualitas Layanan (*Service Quality Theory*)

SERVQUAL (*Service Quality*) adalah model yang dikembangkan untuk mengukur kualitas layanan dengan membandingkan harapan pelanggan terhadap layanan dengan persepsi mereka tentang layanan yang diterima. Teori ini dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry pada tahun 1988 dan menjadi salah satu model yang paling banyak digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan. Model SERVQUAL mengidentifikasi lima dimensi utama yang dianggap penting oleh pelanggan dalam menilai kualitas layanan .

2) Teori Perkembangan Kognitif Jean Piaget

Teori Perkembangan Kognitif Jean Piaget adalah sebuah teori yang menjelaskan bagaimana anak-anak mengembangkan pemikiran dan pengetahuan mereka tentang dunia seiring dengan bertambahnya usia (Ibda,2015). Menggunakan prinsip-prinsip dari teori perkembangan anak oleh ahli seperti Piaget dan Vygotsky dapat membantu dalam merancang kurikulum dan kegiatan yang mendukung pertumbuhan

kognitif, sosial, dan emosional anak. Integrasi teori ini memastikan bahwa *Daycare* tidak hanya tempat penitipan anak tetapi juga lingkungan yang merangsang perkembangan mereka.

3) Teori Manajemen Koperasi

Teori ini fokus pada prinsip-prinsip pengelolaan koperasi yang efektif, seperti kepemilikan anggota, kontrol demokratis, dan partisipasi anggota. Mengaplikasikan teori ini, Koperasi Baji Artha bisa memastikan bahwa semua anggota, termasuk orang tua dan staf, terlibat dalam pengambilan keputusan dan pengembangan layanan.

4) Teori Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah elemen penting dalam strategi bisnis karena pelanggan yang puas cenderung lebih loyal, memberikan ulasan positif, dan merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain (Kotler et al, 2018). Memahami dan menerapkan teori ini akan membantu koperasi dalam mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pelanggan mereka. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa layanan *Daycare* terus relevan dan menarik bagi keluarga yang mereka layani.

5) Teori Perubahan Organisasi

Teori perubahan organisasi adalah konsep yang mempelajari cara organisasi merencanakan, mengelola, dan mengimplementasikan perubahan dalam struktur, budaya, dan operasional mereka (Cummings et al, 2016). Teori ini mencakup berbagai pendekatan dan model yang membantu para pemimpin dan manajer memahami dinamika perubahan

serta bagaimana meminimalkan resistensi dan memastikan keberhasilan transformasi. Karena pengembangan layanan dapat melibatkan perubahan dalam operasi atau struktur, teori ini membantu koperasi dalam mengelola perubahan secara efektif, memastikan transisi yang lancar saat layanan baru diperkenalkan atau saat layanan existing diperbarui.

Integrasi teori-teori ini dalam strategi pengembangan layanan *Daycare* Koperasi Baji Artha Makassar dapat membantu dalam menciptakan layanan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan anggota, dan berkelanjutan

2.2. Gap Teori

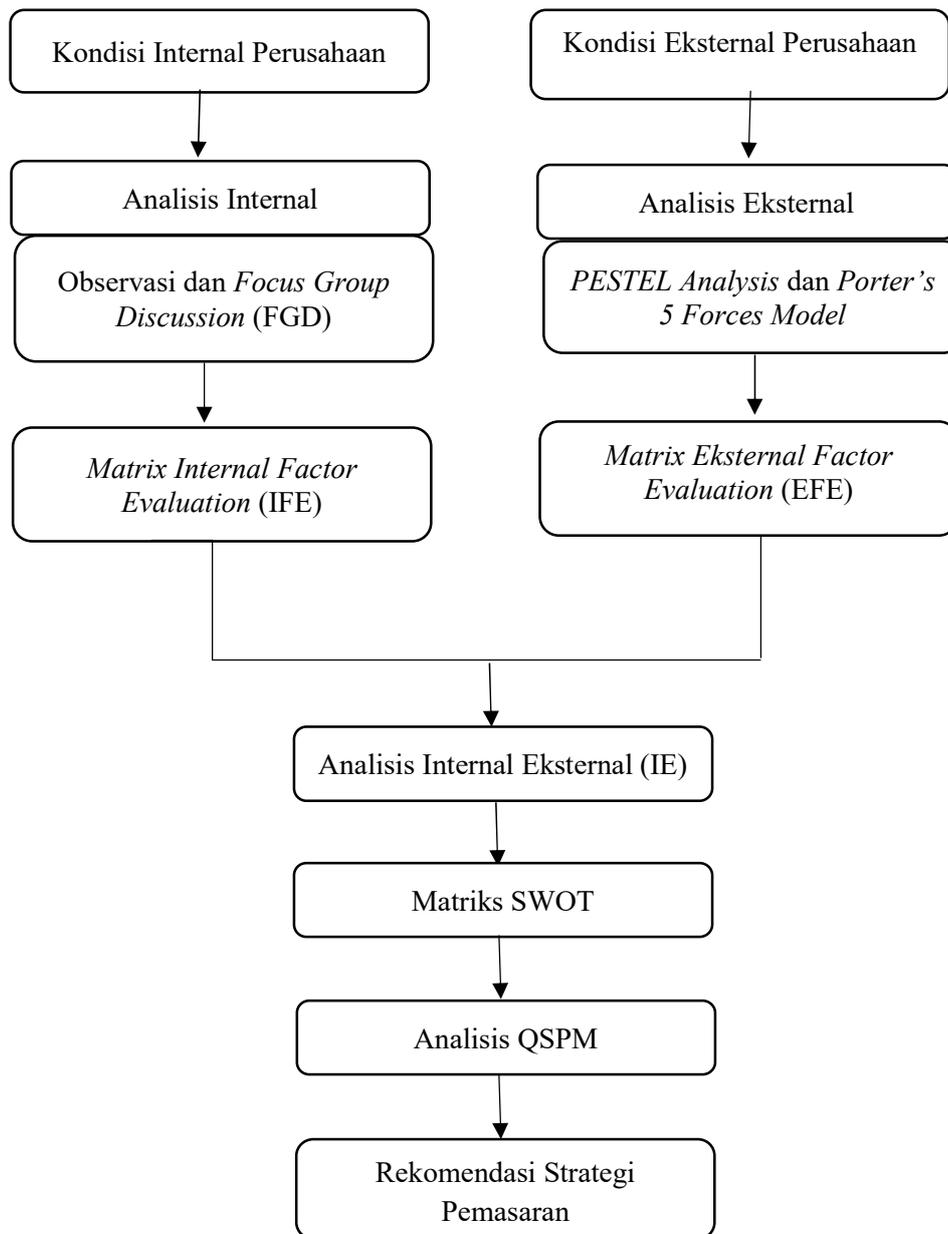
Gap riset dalam layanan *Daycare* merujuk pada kurangnya penelitian atau pemahaman yang mendalam tentang aspek-aspek tertentu dari penitipan anak. Meskipun banyak studi telah mengeksplorasi manfaat *Daycare* terhadap perkembangan anak dan kemudahan yang ditawarkan bagi orang tua yang bekerja, masih ada area yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut.

Salah satu gap yang signifikan adalah penelitian mengenai kualitas *Daycare* dan dampak spesifiknya terhadap perkembangan jangka panjang anak. Meskipun banyak penelitian menunjukkan bahwa *Daycare* berkualitas tinggi dapat memiliki dampak positif pada perkembangan kognitif dan sosial anak, masih ada kebutuhan untuk memahami lebih dalam faktor-faktor apa saja yang menentukan "kualitas" dalam konteks *Daycare*.

Selain itu, terdapat kekurangan data komparatif antara berbagai model *Daycare* dan dampaknya terhadap anak-anak dari beragam latar belakang sosioekonomi. Penelitian ini penting untuk membantu menentukan praktik terbaik dan memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat meningkatkan standar *Daycare* secara umum.

Masih ada juga kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih jauh pengaruh *Daycare* terhadap keterlibatan orang tua dalam pengasuhan anak dan bagaimana ini mempengaruhi dinamika keluarga secara keseluruhan. Keterlibatan orang tua bisa sangat bervariasi tergantung pada struktur dan kebijakan *Daycare*, yang dapat memiliki efek berbeda pada hubungan orang tua-anak. Meskipun banyak penelitian telah dilakukan, masih ada ruang yang cukup besar untuk mengeksplorasi dan mengisi gap pengetahuan dalam riset *Daycare*, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan penitipan anak.

2.3. Kerangka Pikir



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

Model konseptual atau kerangka konseptual suatu penelitian adalah suatu model konseptual yang menunjukkan hubungan logis antara faktor/variabel yang telah diidentifikasi penting untuk menganalisis masalah penelitian (Leshem & Trafford, 2007). Faktor internal perusahaan dapat diketahui melalui *Focus Group Discussion (FGD)* yang secara sederhana

dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah mengenai suatu isu atau masalah tertentu. Pada faktor lingkungan eksternal perusahaan menggunakan model *5 force porter* dan *PESTEL Analysis*. *Porter's 5 Forces* model adalah suatu model yang bertujuan untuk menggambarkan kerangka sebagai analisis pengembangan suatu bisnis. Sedangkan *PESTEL Analysis* digunakan untuk mempertimbangkan faktor-faktor permasalahan eksternal, yaitu *Political, Economic, Social, Technology, Legal, dan Environment*.

Setelah mendapatkan data kondisi internal dan lingkungan eksternal perusahaan maka data tersebut digunakan untuk membuat tahap awal pada perumusan strategi pemasaran yaitu tahap *input* menggunakan matriks IFE, dan matriks EFE. Hasil tahap input menggunakan matriks IFE dan EFE menjadi dasar untuk merancang tahap kedua atau tahap pencocokan. Data dari tahap pencocokan matriks IFE dan EFE digunakan untuk merumuskan matriks IE dan matriks SWOT sehingga menghasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran. Kemudian data strategi pemasaran menjadi data untuk tahap terakhir yaitu tahap pengambilan keputusan.

Tahap pengambilan keputusan menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM adalah sebagai alat untuk mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh (Abdillah et al., 2021). Matriks QSPM berfungsi untuk memilih dan mengurutkan alternatif strategi pemasaran hasil dari tahap pencocokan dan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan (Gupta, 2015). Kondisi dan kebutuhan perusahaan

diketahui berdasarkan pembobotan melalui penyebaran kuisioner yang diisi oleh *stakeholder* perusahaan sehingga alternatif strategi yang didapatkan dapat di terapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.

2.4. Teknik Analisis

Untuk mengembangkan layanan *Daycare* pada Koperasi Baji Artha Makassar, dapat dilakukan beberapa teknik analisis yang akan memberikan insight mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi. Berikut adalah beberapa teknik analisis yang relevan:

1) Analisis IFE dan EFE

Analisis faktor internal menggunakan matriks IFE yang sudah diolah pada tahap pengolahan data, nilai setiap faktor internal dalam matriks IFE menunjukkan seberapa besar pengaruh faktor tersebut dalam lingkungan internal perusahaan.

Matriks EFE digunakan untuk menemukan faktor peluang dan ancaman pada suatu unit usaha. Analisis matriks EFE dilakukan perhitungan yang sama dengan makriks IFE yaitu perhitungan terhadap bobot dan pemeberian rating pada setiap faktor. Adapun tahapan kerja dalam membuat matriks IFE adalah sebagai berikut:

- a. Tentukan faktor-faktor penting dari kondisi internal suatu industri yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan. Kolom bobot nilai tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, jika dijumlahkan akan bernilai 100 persen.
- b. Rating merupakan nilai kondisi internal setiap organisasi. Nilai 4 untuk kondisi sangat baik, nilai 3 untuk kondisi baik, nilai 2 untuk kondisi biasa

saja, dan nilai 1 untuk kondisi buruk. Faktor-faktor bernilai 3 dan 4 hanya untuk kelompok weaknesses.

- c. Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai ini dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai IFE dari organisasi tersebut.

Tabel 2.1. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan

Key Success Faktor	Bobot	Rating	Nilai
Strengths : 1..... 2..... 3.....			
Weakneses: 1. 2. 3,			
	100%	Nilai IFE	

Sumber : (Layaman, 2015)

2) Analisis IE

Setelah melakukan perhitungan bobot dan rating dari kuisioner yang di dapatkan maka pada tahap input menghasilkan skor akhir dari matriks IFE dan matriks EFE, matriks IFE menjadi inputan untuk sumbu x dan skor akhir matriks EFE untuk sumbu y sehingga matriks IE dapat menggambarkan posisi perusahaan yang terbagi menjadi Sembilan kategori, dengan mengetahui posisi perusahaan maka dapat digunakann sebagai referensi dalam membuat strategi pada matriks SWOT

Adapun tahapan kerja matriks EFE adalah sebagai berikut :

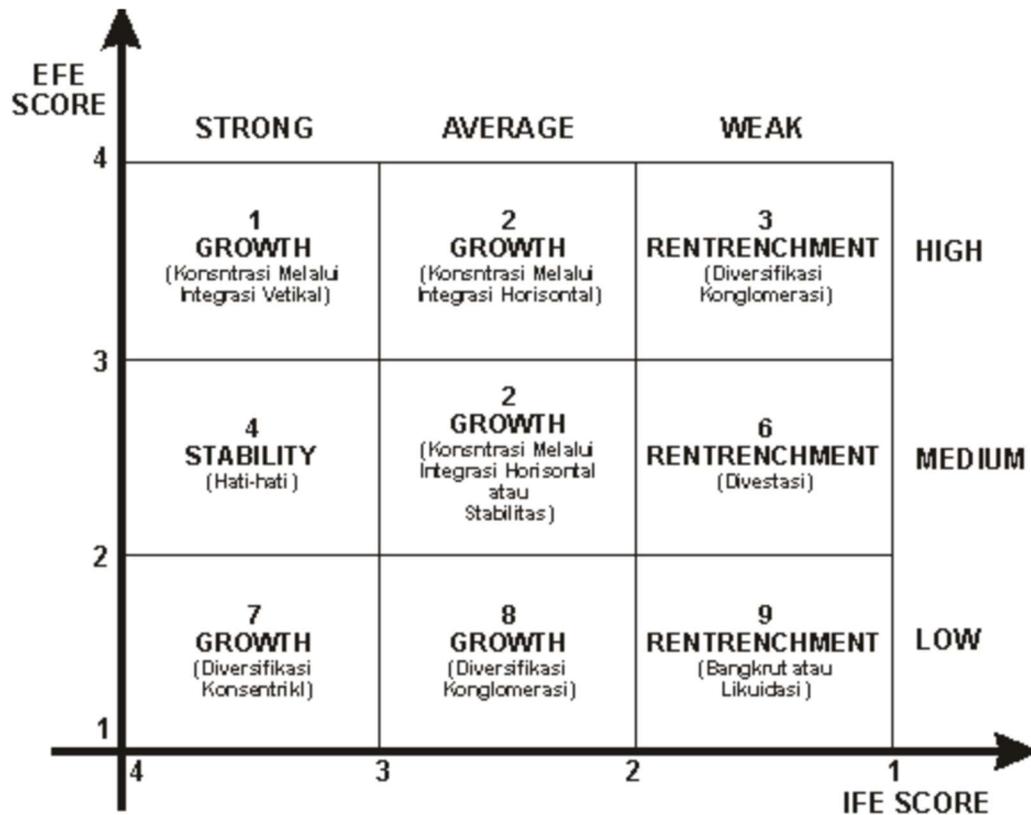
- a. Tentukan faktor-faktor penting dari lingkungan luar suatu perusahaan yang akan diteliti, kelompokkan ke dalam peluang-peluang dan ancaman-ancaman. Kolom bobot merupakan nilai tingkat kepentingan tiap-tiap faktor, jika dijumlahkan akan bernilai 100 persen.
- b. Rating merupakan nilai tanggapan/antisipasi manajemen organisasi terhadap kondisi lingkungan tersebut. Nilai 4 untuk antisipasi luar biasa, nilai 3 untuk antisipasi memadai, nilai 2 untuk antisipasi biasa saja, dan nilai 1 untuk antisipasi buruk, data dicari dan ditentukan berdasarkan industry (kelompok usaha sejenis).
- c. Nilai tiap-tiap faktor merupakan hasil kali antara bobot dan rating. Jika seluruh nilai dijumlahkan, maka dapat diketahui nilai EFE dari organisasi tersebut.

Tabel 2.1. Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan

Key Success Faktor	Bobot	Rating	Nilai
<i>Opportunitie :</i> 1..... 2..... 3.....			
<i>Threats:</i> 1. 2. 3,			
	100%	Nilai EFE	

Sumber : (Layaman, 2015)

Setelah mengetahui skor IE dan IFE, langkah selanjutnya adalah membuat matriks I-E (Internal- Externall). Berikut format matriks I-E.



Gambar 3. 1 Matriks I-E

Sumber : Radarwati et al (2017)

Hasil Matriks IE memberikan informasi mengenai posisi perusahaan berdasarkan lingkungan perusahaannya. Selanjutnya adalah memformulasikan alternatif strategi melalui matriks SWOT. Input matriks SWOT diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal serta mempertimbangkan posisi perusahaan dari matriks IE.

3) Analisis SWOT

Teknik ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal *Daycare* serta peluang dan ancaman eksternal. Kekuatan bisa termasuk staf yang berkualifikasi tinggi atau fasilitas yang sangat baik, sedangkan kelemahan mungkin mencakup kurangnya

program untuk kebutuhan khusus anak-anak. Peluang dapat berupa permintaan yang meningkat untuk layanan *Daycare*, sementara ancaman bisa berasal dari pesaing baru di area yang sama. Berikut ini adalah penjelasan detail tentang masing-masing komponen dalam konteks layanan *Daycare* Koperasi Baji Artha Makassar:

a) Kekuatan (*Strengths*):

- Ini adalah atribut internal yang mendukung keberhasilan layanan *Daycare*.
- Untuk Koperasi Baji Artha, kekuatan bisa termasuk tenaga pengajar yang berkualitas, fasilitas yang aman dan menarik, atau program pembelajaran yang inovatif.
- Mengidentifikasi kekuatan ini membantu organisasi memahami apa yang mereka lakukan dengan baik dan bagaimana mereka dapat memanfaatkannya untuk membedakan diri dari pesaing.

b) Kelemahan (*Weaknesses*):

- Aspek internal yang dapat menghambat kinerja atau kepuasan pelanggan.
- Kelemahan mungkin termasuk kurangnya sumber daya, luas gedung yang terbatas, atau kekurangan dalam program-program tertentu.
- Mengakui kelemahan ini memungkinkan Koperasi Baji Artha untuk mengembangkan strategi perbaikan dan mencegah masalah tersebut mengganggu layanan.

c) Peluang (*Opportunities*):

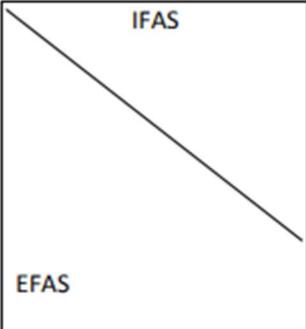
- Faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan organisasi.
- Peluang untuk Koperasi Baji Artha mungkin termasuk meningkatnya permintaan layanan *Daycare*, dukungan komunitas, atau kebijakan pemerintah yang mendukung.
- Mengidentifikasi peluang ini membantu organisasi dalam merencanakan ekspansi atau adaptasi layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar.

d) Ancaman (*Threats*):

- Faktor eksternal yang bisa merugikan organisasi.
- Ancaman dapat termasuk munculnya pesaing baru, perubahan regulasi, atau perubahan dalam preferensi pasar yang tidak menguntungkan *Daycare*.
- Memahami ancaman ini penting untuk mengembangkan strategi yang proaktif dan mengurangi risiko yang dapat mengganggu kesuksesan layanan

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.

Diagram 2.1. Matrix SWOT

<p>IFAS</p>  <p>EFAS</p>	<p><i>STRENGTHS (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<p><i>WEAKNESSES (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 kelemahan internal
<p><i>OPPORTUNITIES (O)</i></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><i>THREATS (T)</i></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>

a. Strategi SO

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

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan dalam yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

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

d. Strategi WT5

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

4) Analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*)

Pemahaman faktor eksternal yang mempengaruhi koperasi dapat diperoleh dengan analisis PESTEL. Ini mencakup evaluasi kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang dapat mempengaruhi operasi dan pertumbuhan layanan *Daycare*.

Analisis PESTEL adalah kerangka kerja yang menyeluruh untuk menilai faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi organisasi atau sektor tertentu (Yüksel, , 2012). Dalam konteks layanan *Daycare* Koperasi Baji Artha Makassar, teknik ini membantu mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor makro yang bisa mempengaruhi operasi dan strategi mereka. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang masing-masing aspek dalam analisis PESTEL:

a) Politik (*Political*):

- Faktor politik mencakup kebijakan pemerintah, regulasi, stabilitas politik, dan kebijakan pajak yang dapat mempengaruhi layanan *Daycare*.

- Untuk Koperasi Baji Artha, penting untuk mempertimbangkan bagaimana kebijakan lokal dan nasional dalam pendidikan dan perawatan anak, subsidi *Daycare*, atau peraturan lisensi dapat mempengaruhi operasi mereka.

b) Ekonomi (*Economic*):

- Faktor ekonomi termasuk kondisi ekonomi makro seperti inflasi, suku bunga, pertumbuhan ekonomi, dan tingkat pengangguran yang bisa berdampak pada biaya operasional dan daya beli pelanggan.
- Analisis ekonomi dapat membantu Koperasi memahami bagaimana perubahan ekonomi dapat mempengaruhi permintaan atas layanan *Daycare* dan kemampuan orang tua untuk membayar layanan tersebut.

c) Sosial (*Social*):

- Faktor sosial mengacu pada tren demografis, sikap masyarakat, dan norma-norma sosial yang bisa mempengaruhi permintaan layanan *Daycare*.
- Memahami dinamika keluarga, preferensi orang tua, dan perubahan dalam struktur demografis dapat membantu Koperasi menyesuaikan layanan mereka agar lebih relevan dan menarik.

d) Teknologi (*Technological*):

- Faktor teknologi mencakup inovasi, perubahan dalam teknologi digital, dan infrastruktur teknologi yang dapat mempengaruhi penyampaian layanan *Daycare*.

- Koperasi perlu mempertimbangkan bagaimana pemanfaatan teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi atau menawarkan layanan baru dan inovatif dalam perawatan anak.

e) Lingkungan (*Environmental*):

- Faktor lingkungan termasuk perubahan iklim, kebijakan lingkungan, dan tren keberlanjutan yang bisa mempengaruhi operasi *Daycare*.
- Ini relevan dalam hal penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah, dan desain fasilitas *Daycare* yang ramah lingkungan.

f) Hukum (*Legal*):

- Faktor hukum melibatkan peraturan, undang-undang, dan kewajiban hukum yang harus dipatuhi oleh layanan *Daycare*.
- Koperasi perlu memastikan kepatuhan terhadap standar keamanan, kesehatan, dan peraturan tenaga kerja untuk menghindari risiko hukum.

Melakukan analisis PESTEL membantu Koperasi Baji Artha Makassar mengidentifikasi faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi keberhasilan atau keberlanjutan layanan *Daycare* mereka, memungkinkan mereka untuk merumuskan strategi yang lebih informasi dan proaktif.

5) Analisis QSPM

Quantitative Strategic Planning Matriks adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi

secara obyektif, berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting *internal* dan *eksternal* yang diidentifikasi sebelumnya (David & David, 2015). 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 (Li, J., Gao, J., Luo, T., & Yue, G.,2012). 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 (David et al, 2009). 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 (Abya et al., 2015) .

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 dibaris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif sebisa mungkin.
4. Tentukanlah skor daya tarik (AS) didefenisikan sebagai nilai numeric yang mengidentifikasi daya tarik relatif 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 relative 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 factor 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 factor 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*) didefenisikan 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).

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 & David, 2015).

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 & David, 2015).

QSPM bukannya tanpa keterbatasan pertama, QSPM 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 di antara para penyusun strategi, manajer dan karyawan di sepanjang 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 & David, 2015).