

Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan SWOT Analysis dan Metode QSPM Pada Koperasi Asperindo

Denies Susanto

Program Studi Administrasi Bisnis Sektor Publik, Politeknik STIA LAN Jakarta

Email: denies050711@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi yang akan digunakan Koperasi Asperindo dalam menjalankan usahanya sehingga dapat di implementasikan secara tepat pada koperasi. Penelitian ini menggunakan formulasi strategi koperasi agar dapat berkembang dan berkesinambungan dengan merumuskan strategi bisnisnya melalui pendekatan SWOT dan QSPM. Dari hasil matriks IFAS dan EFAS Koperasi Asperindo di dapat nilai hasil skor bobot untuk kekuatan (*strength*) diperoleh nilai sebesar 2,58. Sedangkan total skor kelemahan sebesar 0,53. Skor peluang sebesar 2,44; sedangkan skor ancaman diperoleh sebesar 0,61. Setelah mengetahui hasil IFAS dan EFAS, langkah selanjutnya yaitu melakukan analisis dengan menggunakan matriks Space dan matriks IE. penentuan formulasi strategi dengan menggunakan *matriks space* terlihat bahwa nilai SW memiliki nilai selisih positif yakni sebesar 2,05; sedangkan OT positif sebesar 1,83; sehingga Koperasi Asperindo berada dalam posisi kuadran 1 yakni mendukung strategi agresif. Dari hasil analisis Matriks IE dapat dilihat posisi Koperasi Asperindo berada di sel 1 artinya Koperasi Asperindo berada pada posisi pertumbuhan. Sehingga dari hasil analisis baik melalui matriks space dan matriks IE maka kesimpulan dalam penelitian ini formulasi strategi yang cocok digunakan oleh Koperasi Asperindo adalah strategi agresif (pertumbuhan). Berdasarkan *Matriks TOWS* Koperasi Asperindo terdiri dari 8 (delapan) alternatif strategi : 2 SO, 2 WO, 2 ST, 2 WT. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan QSPM dapat disimpulkan prioritas strategi paling optimal dan prioritas yaitu dapat di terapkan yaitu strategi penetrasi pasar dengan nilai TAS sebesar 6,08 selanjutnya strategi pengembangan pasar dengan nilai TAS sebesar 5,69 dan terakhir strategi pengembangan produk dengan nilai TAS sebesar 5,59. Dari hasil nilai TAS yang di dapat dari analisis QSPM dapat disimpulkan strategi penetrasi pasar dapat dipilih dan menjadi acuan strategi prioritas dan teroptimal.

Kata Kunci: Koperasi, Logistik, Formulasi Strategi, SWOT, QSPM.

ABSTRACT

This study aims to formulate a strategy that will be used by the Asperindo Cooperative in running its business so that it can be implemented properly in cooperatives. This study uses a cooperative strategy formulation so that it can develop and be sustainable by formulating its business strategy. From the results of the IFAS and EFAS matrices of the Asperindo

Cooperative, the results of the weight score for strength (strength) obtained a value of 2.58. While the total score of weakness is 0.5. Opportunity score of 2.44; while the threat score obtained was 0.61. After knowing the results of IFAS and EFAS, the next step is to do an analysis using the Space matrix and the IE matrix. the determination of strategy formulation using the space matrix shows that the SW value has a positive difference value of 2.05; while the positive OT is 1.83; so that the Asperindo Cooperative is in a quadrant 1 position, namely supporting an aggressive strategy. From the results of the IE Matrix analysis, it can be seen that the position of the Asperindo Cooperative is in cell 1, which means that the Asperindo Cooperative is in a growth position. So that from the results of the analysis both through the space matrix and the IE matrix, the conclusion in this study is that the strategy formulation that is suitable for use by the Asperindo Cooperative is an aggressive (growth) strategy. Based on the TOWS Matrix, the Asperindo Cooperative consists of 8 (eight) strategic alternatives: 2 SO, 2 WO, 2 ST, 2 WT. Based on the results of research using QSPM it can be concluded that the most optimal strategic priorities and priorities that can be implemented are market penetration strategies with a TAS value of 6.08, then a market development strategy with a TAS value of 5.69 and finally a product development strategy with a TAS value of 5.59. From the results of the TAS values obtained from the QSPM analysis, it can be concluded that market penetration strategies can be selected and become a reference for priority and optimal strategies.

Keywords: *Cooperative, Logistics, Strategy Formulation, SWOT, QSPM.*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring pertumbuhan ekonomi dan perkembangan teknologi yang begitu pesat membuat beberapa badan usaha harus berbenah diri untuk menghadapi tantangan perkembangan tersebut, khususnya badan usaha koperasi. Secara normative, perkoperasian di Republik Indonesia diatur oleh beberapa Undang-undang. Koperasi adalah badan usaha (lembaga) yang memberikan dampak signifikan dan positif bagi peningkatan dan kemajuan perekonomian Indonesia. Menurut Undang-undang No. 25 Tahun 1992, Koperasi adalah suatu badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi yang sekaligus sebagai sebuah gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan pada asas kekeluargaan. Koperasi yang ideal adalah koperasi yang dibentuk atau disusun berdasarkan dengan kinerja para pengurus dan anggota yang semangat dalam kebersamaan dan memberikan suatu kepentingan yang potensial.

Pertumbuhan keragaan koperasi di Indonesia memang cukup signifikan, dari tahun ke tahun pertumbuhan jumlah koperasi mencapai rata-rata sebesar 5%. Menurut sumber yang di dapat dari Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2006 tercatat sebanyak 98.944 koperasi aktif beroperasi di Indonesia. Selama satu dekade atau 10 tahun lamanya pertumbuhan koperasi di Indonesia meningkat sebesar 66,75%, tepatnya pada tahun 2016 tercatat sebanyak 148.220 koperasi aktif beroperasi di seluruh Indonesia.

Sebuah organisasi dari asosiasi perusahaan jasa pengiriman ekspres, pos dan logistik Indonesia atau yang dikenal sebagai ASPERINDO kini tengah membangun kembali koperasinya. Digagas oleh 25 pengurus Asperindo yang membentuk Rapat Anggota Koperasi akhirnya terbentuklah Koperasi Asperindo yang diresmikan langsung oleh Menteri Koperasi dan UKM kala itu. Koperasi Asperindo dalam mengembangkan bisnisnya sangat memerlukan strategi yang nantinya dapat diimplemntasikan secara tepat. Selama ini belum

ada kajian mendalam mengenai perancangan strategi apa yang harus dijalankan koperasi. Berangkat dari fenomena tersebut, Koperasi Asperindo sudah jelas harus memiliki strategi yang tepat untuk mengelola lembaga ini.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk merancang dan menentukan strategi bisnis yaitu dengan menggunakan QSPM. Keuntungan dengan menggunakan matriks QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta dapat dievaluasi secara sekaligus (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). QSPM mengevaluasi kemenarikan relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif (Bhandari and Verna, 2013; Umar, 2011). Metode-metode ini dapat diaplikasikan pada Koperasi Asperindo untuk merencanakan strategi pemasaran dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis dengan merumuskan beberapa strategi alternatif melalui analisis matriks SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi pemasaran Koperasi Asperindo.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan di atas, maka dipandang perlu penulis untuk menentukan fokus penelitian, fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini fokus untuk melakukan desain formulasi dan perancangan strategi bisnis Koperasi Asperindo dengan menggunakan Analisis SWOT dan QSPM
2. Penelitian ini fokus untuk memberikan usulan strategi yang tepat yang dapat diimplementasikan pada Koperasi Asperindo

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan dari latar belakang yang telah penulis jabarkan, maka dipandang perlu bagi Koperasi Asperindo untuk merancang strategi bisnis yang tepat bagi Koperasi Asperindo. Maka, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang termasuk dalam lingkungan internal dan eksternal yang menentukan strategi bisnis pada Koperasi Asperindo?
2. Bagaimanakah menentukan strategi bisnis Koperasi Asperindo dengan metode analisis SWOT dan QSPM?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk mengetahui strategi bisnis terbaik yang dapat diterapkan pada Koperasi Asperindo. Sehingga para pengurus Koperasi Asperindo dapat dengan tepat memilih strategik tersebut. Penelitian ini dapat dijadikan acuan sebagai standar atau dasar dalam membangun dan mengembangkan koperasi agar mencapai tujuan kongkrit Koperasi Asperindo. Berikut uraian tujuan penelitian ini:

1. Untuk mengetahui Faktor-faktor apa saja yang termasuk dalam lingkungan internal dan eksternal yang menentukan strategi bisnis pada Koperasi Asperindo.
2. Untuk menentukan strategi bisnis Koperasi Asperindo dengan metode analisis SWOT dan QSPM?

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mampu menghasilkan karya ilmiah yang berkualitas yang dapat memberikan kontribusi positif baik secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Teoritis
 - a. Bagi Institusi Pendidikan

- Institusi pendidikan mendapatkan masukkan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dari hasil riset ini, khususnya bagi perancangan dan pengembangan keilmuan bisnis koperasi dengan pendekatan SWOT dan QSPM.
- b. Bagi Mahasiswa
Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan khususnya penelitian dengan pendekatan SWOT dan QSPM.
 - c. Bagi Peneliti berikutnya
Penelitian ini sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai formulasi penciptaan bisnis strategik berbasis SWOT dan QSPM yang dapat diterapkan pada koperasi, perusahaan, organisasi ataupun instansi lainnya.
 - d. Bagi Penulis
Penelitian ini mencoba untuk memberikan kontribusi berupa pemikiran dan temuan-temuan empiris mengenai perencanaan desain formulasi dalam perancangan bisnis strategik pada Koperasi Asperindo serta menambah pengetahuan dan pengalaman penulis mengenai manajemen bisnis koperasi dengan konsep yang dapat di terapkan.
2. Kontribusi Praktis
- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan maupun bahan alternatif bagi Koperasi Asperindo dalam menerapkan dan mengembangkan model bisnis yang terbaik khususnya pada *core business* koperasi sehingga mampu mengembangkan bisnisnya dan koperasi mampu berjalan sesuai dengan keinginan para *stakeholder* dalam mencapai tujuan koperasi.
 - b. Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis yang tepat dengan pengintegrasian dua metode sehingga strategi bisnis koperasi terlihat jelas sehingga menjadikan visi, misi, dan tujuan koperasi dapat tercapai dengan baik.
 - c. Membantu koperasi untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan koperasi dapat terlaksana dan tercapai.

LANDASAN TEORI

A. Koperasi

Dalam melakukan penelitian dengan mengkaji dan menganalisa prospek koperasi ditinjau dari sudut pandang manajemen dan bisnis koperasi, maka kita terlebih dahulu harus memahami konsep dan pengertian koperasi terutama mencari definisi koperasi yang sesuai dengan konsep-konsep manajemen sehingga dengan definisi yang sesuai, kita akan mampu menentukan karakteristik koperasi yang berlaku secara universal (umum).

Dilihat dari segi bahasa, dari akar katanya koperasi berasal dari kata latin yaitu *Cum* yang berarti dengan, dan *Aperari* yang berarti bekerja. Dari dua kata ini, dalam bahasa Inggris dikenal istilah *Co* dan *Operation* artinya bekerja dan berusaha. Jadi *Cooperation* adalah bekerja bersama-sama atau usaha bersama-sama untuk kepentingan bersama, yang dalam bahasa Belanda disebut juga dengan istilah *Cooperatieve Vereniging* yang berarti bekerja bersama-sama dengan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan Mohammad Hatta yang notabene merupakan Bapak Koperasi Indonesia mendefinisikan Koperasi adalah “usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong menolong”.

B. Strategi Bisnis

Strategi bisnis biasanya adalah sebuah dokumen yang jelas mengartikulasikan arah bisnis akan mengejar dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam rencana bisnis standar, hasil strategi bisnis dari tujuan dibentuk untuk mendukung misi lain dari bisnis. Sebuah strategi bisnis yang khas dikembangkan dalam tiga langkah: analisis, integrasi dan implementasi. Pada tahap analisis pengembangan strategi bisnis, salah satu dari beberapa metode yang digunakan untuk menganalisis pasar perusahaan, sumber daya, hambatan untuk kesuksesan dan keuntungan tertentu. Tujuan dari analisis strategis adalah untuk mengidentifikasi apa bisnis ingin capai, kekuatan itu dapat membawa menanggung pada mencapai tujuan dan kelemahan yang perlu ditangani sebelum integrasi dan implementasi. Udaya (2013:97) mengemukakan bahwa strategi bisnis merupakan pilihan yang sengaja mengenai bagaimana ia akan melaksanakan kegiatan-kegiatan rantai nilai yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan primer yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pendukungnya (primary and support activities) yang dapat menimbulkan nilai yang unggul (superior).

C. Matriks SWOT

Model analisis SWOT dalam rangka menciptakan suatu analisis SWOT yang baik dan tepat maka perlu kiranya dibuat suatu model analisis SWOT yang representative. Penafsiran representative di sini adalah bagaimana suatu kasus yang akan dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatannya, atau dengan kata lain melakukan penyesuaian analisa berdasarkan kondisi yang ada. Matriks SWOT adalah alat yang dapat dipakai untuk menganalisis faktor-faktor strategis dari organisasi. Matriks ini mampu menganalisis secara gamblang mengenai peluang serta ancaman internal serta eksternal yang dihadapi perusahaan juga dapat untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2006).

D. IFAS & EFAS

Menurut David (2009) faktor-faktor strategis internal yang dapat dianalisis serta dapat mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal antara lain meliputi faktor manajemen yang meliputi aktivitas perencanaan, aktivitas pengorganisasian, aktivitas pemotivasian, aktivitas penempatan staf, serta aktivitas pengontrolan. Faktor kedua adalah pemasaran yang meliputi penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan menganalisis peluang. Faktor keuangan merupakan faktor ketiga yang perlu dianalisis meliputi keputusan investasi, dividen, serta pembiayaan. Faktor ke empat adalah produksi yang meliputi semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Faktor ke lima adalah penelitian dan pengembangan. Sedangkan faktor yang ke enam adalah sistem informasi manajemen untuk mempercepat dan meningkatkan kinerja pengambilan keputusan manajerial pada sebuah bisnis.

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk membangun daftar terbatas dari peluang yang lebih menguntungkan pada sebuah perusahaan dan termasuk ancaman yang harus dihindarinya (Suharno dan Sutarso, 2010). Menurut Suharno dan Sutarso (2010) analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua komponen pokok yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro. Menurut David (2009), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal bertujuan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi sosial budaya, ekonomi, lingkungan, demografi, politik, pemerintah, hukum, teknologi, bahkan persaingan. Menurut David (2009), matriks IFE digunakan untuk meringkas serta untuk mengevaluasi internal terhadap kekuatan maupun kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, serta menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area fungsional bisnis tersebut. Proses penilaian intuitif juga digunakan dalam mengembangkan matriks evaluasi faktor

internal. Menurut David (2009), matriks internal eksternal (IE) adalah salah satu alat analisis yang menggabungkan teknik analisis EFE matriks dan IFE matriks.

E. QSPM

Menurut David (2009), teknik Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matriks – QSPM) merupakan salah satu metode analisis dalam literature yang dirancang dalam penentuan daya tarik secara relatif dari berbagai alternative tindakan. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara strategi-strategi alternatif.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Andi Makkulau (2017) yang membahas tentang Analisis strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Tonasa dalam menghadapi perubahan peta persaingan pasar untuk perebutan market share serta menetapkan strategi bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif dalam meningkatkan market share semen tonasa ditengah persaingan pasar yang semakin ketat.

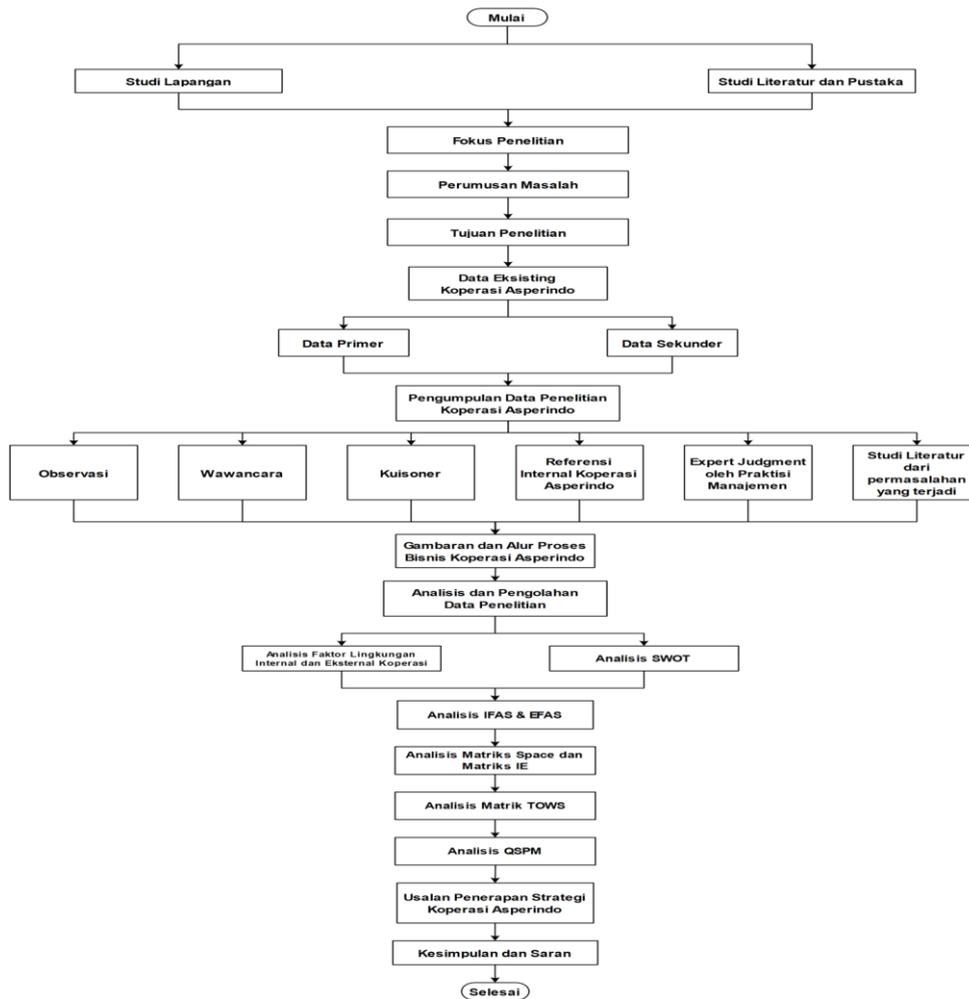
Zulfa Fitri Ikatrinasari (2017) yang membahas tentang pengembangan usaha bisnis ritel di Koperasi Kareb Menggunakan Metode Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui model bisnis koperasi ritel Kareb Bojonegoro Jawa Timur saat ini, (2) menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman koperasi ritel Kareb Bojonegoro Jawa Timur, dan (3) Mengembangkan model bisnis koperasi ritel Kareb Bojonegoro Jawa Timur yang dapat meningkatkan daya saing.

Helmi Gracia (2018), Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis, yang menjadi dasar pengembangan model bisnis yang direncanakan, terutama produk kemiri yang dikelola oleh Kelompok Tani Kemiri di Desa Mattampapole. Bisnis Model Canvas (BMC) digunakan untuk mengidentifikasi model bisnis KT-K yang ada, sementara BMC yang terintegrasi dengan analisis SWOT dikembangkan untuk menentukan posisi kuadran model bisnis sebagai dasar pengembangan strategi pemasaran kemiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 9 blok BMC, sumber daya utama adalah yang paling menantang bagi upaya perbaikan KT-K. Kekuatannya memiliki skor 1.089 sedangkan kelemahan memiliki skor 1.068. Ini berarti bahwa usaha kemiri ini memiliki kekuatan yang lebih tinggi daripada faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya. Sedangkan faktor peluang memiliki skor 0,645 dan factor ancaman memiliki skor 1.710, ini berarti bahwa untuk mengetahui strategi bersaing dalam usaha berbahaya ini memiliki peluang lebih kecil daripada ancaman yang akan timbul.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendesain, memformulasikan dan mengimplementasikan strategi bisnis koperasi. Analisis data disusun dengan langkah-langkah sistematis sebagai kerangka pemecahan masalah bagi penelitian agar sesuai dengan tujuan penelitian. Langkah-langkah dalam desain penelitian ini dipaparkan pada Gambar 1



Gambar 1. Desain Penelitian (Sumber: Data Olahan)

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Koperasi Asperindo

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal Koperasi mengenaifaktor-faktor yang mempengaruhi kelangsungan bisnis koperasi dapat dilihat, seperti pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Koperasi Asperindo

Faktor Kunci Strategis Internal	Faktor Kunci Strategis Eksternal
Kekuatan (Strength)	Peluang (Opportunities)
Basis Pelanggan sudah di petakan dengan baik	Terjadi peningkatan permintaan karena perubahan gaya hidup dan perkembangan e-commerce
Kualitas jasa/produk yang baik	Keterbatasan kegiatan operasi perusahaan anggota Asperindo dan tingginya kiriman via udara karena kenaikan SMU
Eksklusifitas bisnis koperasi untuk memenuhi eksptasi kebutuhan pelanggan dan Inovasi pengembangan bisnis yang positif	Adanya program pemerintah dalam pembangunan infrastruktur dan cetak biru sistem logistik nasional (sislognas)

Kefektifan elemen kinerja, eksklusifitas dan solutif	Perkembangan kecanggihan teknologi dalam memenuhi kebutuhan
Status sebagai Koperasi dari Asosiasi Asperindo dengan dukungan penuh organisasi	Kebutuhan akan kolaborasi antar perusahaan
Jangkauan saluran untuk mencapai <i>customer</i> melalui relasi potensial	Dibutuhkannya SDM yang kompeten dalam bidang logistik
Hubungan secara personal yang terus di jaga dengan baik	
Pendapatan dapat di prediksi secara baik	
Arus pendapatan berkelanjutan	
Potensi unit bisnis dapat memberikan pendapatan	
<i>Phsyscal Asset, Intellectual, human</i> (SDM, <i>partnership</i> , tata kelola tekhnologi) sebagai sumber daya utama	
Sumber Daya manusia yang kompeten dan profesional	
Dukungan infrastruktur yang kuat dan berbasis teknologi	
Aktivitas Kunci yang di dasari kebutuhan pasar	
Pemanfaatan IT dan kolaborasi dalam aktivitas kunci bisnis koperasi	
Mitra dapat melengkapi proposisi nilai yang dimiliki	
Struktur biaya yang sesuai model bisnis	
Kelemahan (Weakness)	Ancaman (Threats)
Belum ada jaminan pelanggan tetap loyal	Munculnya pesaing baru
Kurang optimalnya promosi untuk mendapatkan pelanggan baru	Adanya pelanggan yang lebih memilih bisnis atau perusahaan lain
Model saluran yang belum optimal	Munculnya jasa substitusi dalam bidang bisnis sejenis dengan koperasi
Jaringan dalam saluran distribusi yang belum terintegrasi dengan baik	Perkembangan stabilitas politik yang tak menentu
Kualitas hubungan dalam bentuk event-event industri belum optimal	
Belum terciptanya otomasi hubungan dengan pelanggan	

SDM pelaksana Koperasi yang terbatas	
Masih minimnya fasilitas pendukung	

(Sumber: Data Olahan)

B. Matriks IFAS & EFAS Koperasi Asperindo

Matriks IFAS dan EFAS di dapat dari penyebaran kuisioner, berikut penulis sajikan Tabel Matriks IFAS & EFAS seperti Pada **Tabel 1.2** berikut :

Tabel 2. Analisis IFAS & EFAS Koperasi Aperiindo

Faktor Kunci Strategis Internal	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strength)				
Basis Pelanggan sudah di petakan dengan baik	48	0,04	3,20	0,14
Kualitas jasa/produk yang baik	53	0,05	3,53	0,17
Eksklusifitas bisnis koperasi untuk memenuhi ekspetasi kebutuhan pelanggan dan Inovasi pengembangan bisnis yang positif	50	0,04	3,33	0,15
Kefektifan elemen kinerja, eksklusifitas dan solutif	46	0,04	3,07	0,13
Status sebagai Koperasi dari Asosiasi Asperindo dengan dukungan penuh organisasi	56	0,05	3,73	0,19
Jangkauan saluran untuk mencapai <i>customer</i> melalui relasi potensial	48	0,04	3,20	0,14
Hubungan secara personal yang terus di jaga dengan baik	48	0,04	3,20	0,14
Pendapatan dapat di prediksi secara baik	48	0,04	3,20	0,14
Arus pendapatan berkelanjutan	49	0,04	3,27	0,14
Potensi unit bisnis dapat memberikan pendapatan	52	0,05	3,47	0,16
<i>Phsyscal Asset, Intellectual, human</i> (SDM, <i>partnership</i> , tata kelola tekhnologi) sebagai sumber daya utama	49	0,04	3,27	0,14
Sumber Daya manusia yang kompeten dan profesional	49	0,04	3,27	0,14
Dukungan infrastruktur yang kuat dan berbasis teknologi	55	0,05	3,67	0,18
Aktivitas Kunci yang di dasari kebutuhan pasar	55	0,05	3,67	0,18
Pemanfaatan IT dan kolaborasi dalam aktivitas kunci bisnis koperasi	53	0,05	3,53	0,17
Mitra dapat melengkapi proposisi nilai yang dimiliki	51	0,05	3,40	0,15
Struktur biaya yang sesuai model bisnis	47	0,04	3,13	0,13
<i>Sub Total</i>	857	0,76		2,58
Kelemahan (Weakness)				
Belum ada jaminan pelanggan tetap loyal	35	0,03	2,33	0,07

Kurang optimalnya promosi untuk mendapatkan pelanggan baru	28	0,02	1,87	0,05
Model saluran yang belum optimal	30	0,03	2,00	0,05
Jaringan dalam saluran distribusi yang belum terintegrasi dengan baik	34	0,03	2,27	0,07
Kualitas hubungan dalam bentuk event-event industri belum optimal	37	0,03	2,47	0,08
Belum terciptanya otomasi hubungan dengan pelanggan	37	0,03	2,47	0,08
SDM pelaksana Koperasi yang terbatas	30	0,03	2,00	0,05
Masih minimnya fasilitas pendukung	34	0,03	2,27	0,07
<i>Sub Total</i>	265	0,24		0,53
Total	1122	1,00		3,10
Faktor Kunci Strategis Eksternal	Jumlah	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Oportunities</i>)				
Terjadi peningkatan permintaan karena perubahan gaya hidup dan perkembangan e-commerce	50	0,11	3,33	0,38
Keterbatasan kegiatan operasi perusahaan anggota Asperindo dan tingginya kiriman via udara karena kenaikan SMU	50	0,11	3,33	0,38
Adanya program pemerintah dalam pembangunan infrastruktur dan cetak biru sistem logistik nasional (sislognas)	52	0,12	3,47	0,41
Perkembangan kecanggihan teknologi dalam memenuhi kebutuhan	52	0,12	3,47	0,41
Kebutuhan akan kolaborasi antar perusahaan	49	0,11	3,27	0,37
Dibutuhkannya SDM yang kompeten dalam bidang logistik	56	0,13	3,73	0,48
<i>Sub Total</i>	309	0,71		2,44
Ancaman (<i>Threats</i>)				
Munculnya pesaing baru	32	0,07	2,13	0,16
Adanya pelanggan yang lebih memilih bisnis atau perusahaan lain	28	0,06	1,87	0,12
Munculnya jasa substitusi dalam bidang bisnis sejenis dengan koperasi	32	0,07	2,13	0,16
Perkembangan stabilitas politik yang tak menentu	34	0,08	2,27	0,18
<i>Sub Total</i>	126	0,29		0,61
Total	435	1,00		3,05

(Sumber: Data Olahan)

Dari hasil perhitungan matriks *Internal Factor Analysis (IFAS)* yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, dimana dari hasil skor bobot untuk kekuatan (*strength*) diperoleh nilai sebesar 2,58. Sedangkan total skor kelemahan sebesar 0,53; hal ini menunjukkan bahwa skor

kekuatan yang lebih besar dari skor kelemahan. Sehingga dari hasil skor tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa berarti Koperasi Asperindo sudah mampu mengatasi kelemahan yang dihadapi selama ini. matriks *Eksternal Faktor Analysis* (EFAS) pada Koperasi Asperindo dengan nilai skor peluang sebesar 2,44; sedangkan skor ancaman diperoleh sebesar 0,61.

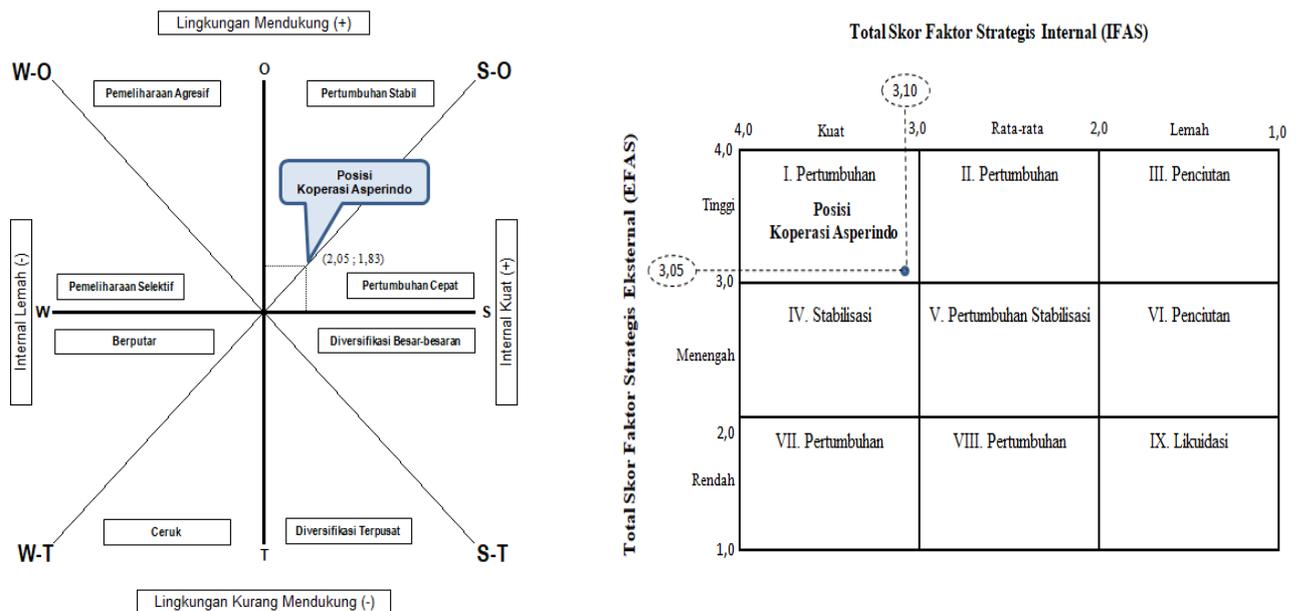
Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada tabel seperti dituliskan diatas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

- 1) Skor Total Kekuatan = 2,58
- 2) Skor Total Kelemahan = 0,53
- 3) Skor Total Peluang = 2,44
- 4) Skor Total Ancaman = 0,61

C. Matriks Space dan Matriks IE

Dari penentuan formulasi strategi dengan menggunakan *matriks space* terlihat bahwa nilai SW memiliki nilai selisih positif yakni sebesar 2,05; sedangkan OT positif sebesar 1,83; sehingga Koperasi Asperindo berada dalam posisi kuadran 1 yakni mendukung strategi agresif. Menurut Rangkuti (2013:20) menyatakan bahwa kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yada ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kuadran ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*). Kemudian langkah selanjutnya adalah memindahkan skor nilai ke dalam matrik IE. Nilai terbobot total untuk IFAS pada masa sekarang adalah 3,10. Sedangkan nilai terbobot total untuk EFAS adalah 3,05. Dari Tabel Matriks IE Koperasi Asperindo yakni diketahui Koperasi Asperindo berada dalam Sel 1, dimana posisi tersebut koperasi berada dalam strategi pertumbuhan, alasannya karena skor IFAS dan skor EFAS memiliki nilai positif, selain itu dalam tabel tersebut di atas terlihat bahwa skor IFAS dan Skor EFAS sudah memiliki nilai skor tinggi.

Berikut penulis visualisasikan *Matriks Space* dan *Matriks IE* Koperasi Asperindo seperti pada **Gambar 2.** berikut:



Gambar 2. Matriks Space dan Matriks IE Koperasi Asperindo (Sumber: Data Olahan)

Sehingga dari hasil analisis baik melalui *Matriks Space* dan *Matriks IE* maka kesimpulan dalam penelitian ini formulasi strategi yang cocok digunakan oleh Koperasi

Asperindo adalah strategi agresif (pertumbuhan). Alternatif strategi yang dapat diterapkan kedepan untuk masa mendatang antara lain yaitu dengan dengan beberapa cara. Diantaranya, David (2016:182):

- 1) Penetrasi Pasar
- 2) Pengembangan Pasar
- 3) Pengembangan Produk

Cara di atas merupakan salah satu strategi yang penting untuk dilakukan jika kondisi perusahaan tersebut dalam kondisi pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam upaya meningkatkan pangsa pasar.

D. TOWS Matriks

Tabel 3. TOWS Matriks Koperasi Asperindo

Matriks TOWNS Merumuskan Strategi Koperasi Asperindo		
FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN (S):	KELEMAHAN (W):
	FAKTOR INTERNAL	1 Basis Pelanggan sudah di petakan dengan baik
2 Kualitas jasa produk yang baik		2 Kurang optimalnya promosi untuk mendapatkan pelanggan baru
3 Eksklusifitas bisnis koperasi untuk memenuhi ekspektasi kebutuhan pelanggan dan Inovasi pengembangan bisnis yang positif		3 Model saluran yang belum optimal
4 Keefektifan elemen kinerja, eksklusifitas dan solutif		4 Jaringan dalam saluran distribusi yang belum terintegrasi dengan baik
5 Status sebagai Koperasi dari Asosiasi Asperindo dengan dukungan penuh organisasi		5 Kualitas hubungan dalam bentuk event-event industri belum optimal
6 Jangkauan saluran untuk mencapai customer melalui relasi potensial		6 Belum terciptanya otomasi hubungan dengan pelanggan
7 Hubungan secara personal yang terus di jaga dengan baik		7 SDM pelaksana Koperasi yang terbatas
8 Pendapatan dapat di prediksi secara baik		8 Masih minimnya fasilitas pendukung
9 Arus pendapatan berkelanjutan		
10 Potensi unit bisnis dapat membenkan pendapatan		
11 Phsyca Asset, Intellectual, human (SDM, partnership, tata kelola teknologi) sebagai sumber daya utama		
12 Sumber Daya manusia yang kompeten dan profesional		
13 Dukungan infrastruktur yang kuat dan berbasis teknologi		
14 Aktivitas Kunci yang di dasari kebutuhan pasar		
15 Pemanfaatan IT dan kolaborasi dalam aktivitas kunci bisnis koperasi		
16 Mitra dapat melengkapi proposisi nilai yang dimiliki		
17 Struktur biaya yang sesuai model bisnis		
PELUANG (O):	Strategi S-O:	Strategi W-O:
1 Terjadi peningkatan permintaan karena perubahan gaya hidup dan perkembangan e-commerce	1 Meningkatkan potensi utilitas bisnis koperasi dan pelayanan jasa yang prima dalam memenuhi permintaan pasar dan merespon pertumbuhan serta perubahan yang signifikan dalam bidang sumber daya, infrastruktur, kebijakan, lingkungan, teknologi dan bisnis (S1,S2,S3,S4,S8,S9,S10,S11,S12,S13,S14,S15); (O1,O3,O4,O5,O6)	1 Meningkatkan promosi unit bisnis Koperasi secara masif dan terstruktur dengan saluran yang telah teridentifikasi secara tepat melalui jaringan berbasis teknologi digital yang pemanfaatannya juga berdampak pada pengembangan jaringan, distribusi dan otomasi kepada pelanggan (W1,W2,W3,W4,W5,W6); (O1,O2,O3,O4)
2 Keterbatasan kegiatan operasi perusahaan anggota Asperindo dan tingginya kinman via udara karena kenaikan SMU		
3 Adanya program pemerintah dalam pembangunan infrastruktur dan cetak biru sistem logistik nasional (sislognas)		
4 Perkembangan kecanggihan teknologi dalam memenuhi kebutuhan		
5 Kebutuhan akan kolaborasi antar perusahaan		
6 Dibutuhkannya SDM yang kompeten dalam bidang logistik		
ANCAMAN (T):	Strategi S-T:	Strategi W-T:
1 Munculnya pesaing baru	1 Meningkatkan kualitas jasa produk Koperasi Asperindo dengan mengoptimalkan <i>value chain</i> dan <i>value added</i> kepada pelanggan untuk penguasaan pasar dan sebagai usaha mempertahankan serta meningkatkan loyalitas pelanggan (S2,S7,S11,S12,S13,S14,S15,S16,S17); (T1,T2)	1 Meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan melalui manajemen pelayanan yang panipurna agar tidak beralih ke merek pesaing atau bidang bisnis lainnya (W1,W2,W3,W4,W5,W6); (T1,T2,T3)
2 Adanya pelanggan yang lebih memilih bisnis atau perusahaan lain		
3 Munculnya jasa substitusi dalam bidang bisnis sejenis dengan Koperasi Asperindo		
4 Perkembangan stabilitas politik yang tak menentu		
	2 Secara berkelanjutan melakukan inovasi bisnis koperasi berbasis teknologi dan berdasarkan kebutuhan pasar serta melakukan <i>improvement</i> secara berkesinambungan kinerja pelayanan koperasi sehingga tingkat kepuasan pelanggan terpenuhi (S2,S3,S4,S13,S14,S15,S16); (T1,T3,T4)	2 Meningkatkan fasilitas pendukung operasional dalam mendukung pengembangan dan keberlanjutan bisnis Koperasi Asperindo agar tidak tergerus oleh pesang atau jasa substitusi lainnya (W3); (T1,T2,T3)

(Sumber: Data Olahan)

Berdasarkan *Matriks TOWS* pada **Tabel 1.3** terlihat ada 8 (delapan) alternatif strategi, sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi SO ada 2 (dua), yaitu:

- a. Mengembangkan dan meningkatkan potensi utilitas bisnis koperasi dan pelayanan jasa yang prima dalam memenuhi permintaan pasar dan merespon pertumbuhan serta perubahan yang signifikan dalam bidang sumber daya, infrastruktur, kebijakan, lingkungan, teknologi dan bisnis (S1,S2,S3,S4,S8,S9,S10,S11,S12,S13,S14,S15) ; (O1,O3,O4,O5,O6)
- b. Mengoptimalkan kolaborasi antar perusahaan dan sinergi asosiasi demi menciptakan *sustainable* bisnis yang positif dan mendorong pembangunan SDM Logistik yang kompeten agar proporsi nilai bisnis tercapai dengan baik (S5,S6,S8,S9,S10,S11,S16) ; (O5,O6)

2. Strategi WO

Strategi WO yang dihasilkan ada 2 (dua), sebagai berikut:

- a. Meningkatkan promosi unit bisnis Koperasi secara masif dan terstruktur dengan saluran yang telah teridentifikasi secara tepat melalui jaringan berbasis teknologi digital yang pemanfaatannya juga berdampak pada pengembangan jaringan, distribusi dan otomasi kepada pelanggan (W1,W2,W3,W4,W5,W6) ; (O1,O2,O3,O4)
- b. Mengoptimalkan SDM yang berkualitas dan berbasis pada kompetensi untuk dapat mengembangkan segala aspek yang diperlukan oleh Koperasi Asperindo (W3,W4,W5,W6,W7,W8) ; (O1,O2,O6)

3. Strategi ST

Strategi ST yang dihasilkan ada 2 (dua), sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas jasa/produk Koperasi Asperindo dengan mengoptimalkan *value chain* dan *value added* kepada pelanggan untuk penguasaan pasar dan sebagai usaha mempertahankan serta meningkatkan loyalitas pelanggan (S2,S7,S11,S12,S13,S14,S15,S16,S17) ; (T1,T2)
- b. Secara berkelanjutan melakukan inovasi bisnis koperasi berbasis teknologi dan berdasarkan kebutuhan pasar serta melakukan *improvement* secara berkesinambungan kinerja pelayanan koperasi sehingga tingkat kepuasan pelanggan terpenuhi (S2,S3,S4,S13,S14,S15,S16) ; (T1,T3,T4)

4. Strategi WT

Strategi WT yang dihasilkan ada 2 (dua), yaitu:

- a. Meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan melalui manajemen pelayanan yang paripurna agar tidak beralih ke merek pesaing atau bidang bisnis lainnya (W1,W2,W3,W4,W5,W6) ; (T1,T2,T3)
- b. Meningkatkan fasilitas pendukung operasional dalam mendukung pengembangan dan keberlanjutan bisnis Koperasi Asperindo agar tidak tergerus oleh pesaing atau jasa substitusi lainnya (W8) ; (T1,T2,T3)

B. Analisis Formulasi QSPM

Pembahasan selanjutnya adalah mencari strategi yang paling ideal diantara beberapa strategi tersebut. Namun sebelumnya akan disajikan data skor daya tarik industri (*Attractive Score*) berdasarkan *Internal Factor Analysis* (IFAS) dan berdasarkan *Eksternal Factor Analysis* (EFAS) yang diperoleh dari kajian dan kondisi di Koperasi Asperindo, sebagai berikut :

Tabel 4. Data Penilaian Daya Tarik Industri (*Attractive score*) Faktor Internal & Faktor Eksternal

Critical Factor Analysis Internal	Daya Tarik Industri			
	Bobot	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Pengembangan Pasar	Strategi Pengembangan Produk
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
Basis Pelanggan sudah di petakan dengan baik	0,04	3,60	3,53	2,33
Kualitas jasa/produk yang baik	0,05	3,20	3,47	3,00
Eksklusifitas bisnis koperasi untuk memenuhi ekspektasi kebutuhan pelanggan dan Inovasi pengembangan bisnis yang positif	0,04	3,87	3,33	2,80
Kefektifan elemen kinerja, eksklusifitas dan solutif	0,04	2,53	3,07	3,07
Status sebagai Koperasi dari Asosiasi Asperindo dengan dukungan penuh organisasi	0,05	3,73	2,13	3,40
Jangkauan saluran untuk mencapai customer melalui relasi potensial	0,04	2,53	2,20	2,20
Hubungan secara personal yang terus di jaga dengan baik	0,04	3,00	2,33	2,20
Pendapatan dapat di prediksi secara baik	0,04	3,20	3,33	2,27
Arus pendapatan berkelanjutan	0,04	3,27	3,00	2,20
Potensi unit bisnis dapat memberikan pendapatan	0,05	3,80	3,27	2,20
Physical Asset, Intellectual, human (SDM, partnership, tata kelola teknologi) sebagai sumber daya utama	0,04	3,20	2,93	3,00
Sumber Daya manusia yang kompeten dan profesional	0,04	3,40	3,93	3,13
Dukungan infrastruktur yang kuat dan berbasis teknologi	0,05	3,87	3,20	3,87
Aktivitas Kunci yang di dasari kebutuhan pasar	0,05	3,20	3,87	3,87
Pemanfaatan IT dan kolaborasi dalam aktivitas kunci bisnis koperasi	0,05	3,73	3,13	3,93
Mitra dapat melengkapi proposisi nilai yang dimiliki	0,05	3,07	2,07	2,53
Struktur biaya yang sesuai model bisnis	0,04	2,33	2,00	2,20
<i>Sub Total</i>	<i>0,76</i>	<i>55,53</i>	<i>50,80</i>	<i>48,20</i>

Critical Factor Analysis Internal	Daya Tarik Industri			
	Bobot	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Pengembangan Pasar	Strategi Pengembangan Produk
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
Belum ada jaminan pelanggan tetap loyal	0,03	2,27	1,47	2,00
Kurang optimalnya promosi untuk mendapatkan pelanggan baru	0,02	1,47	2,07	2,13
Model saluran yang belum optimal	0,03	1,60	2,00	2,20
Jaringan dalam saluran distribusi yang belum terintegrasi dengan baik	0,03	1,47	2,93	2,07
Kualitas hubungan dalam bentuk event-event industri belum optimal	0,03	1,27	2,07	1,40
Belum terciptanya otomasi hubungan dengan pelanggan	0,03	2,07	2,13	1,33
SDM pelaksana Koperasi yang terbatas	0,03	1,87	2,80	2,07
Masih minimnya fasilitas pendukung	0,03	2,87	2,13	1,40
<i>Sub Total</i>	<i>0,24</i>	<i>14,87</i>	<i>17,60</i>	<i>14,60</i>
Total	1,00	70,40	68,40	62,80

Critical Factor Analysis Eksternal	Daya Tarik Industri			
	Bobot	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Pengembangan Pasar	Strategi Pengembangan Produk
Peluang (<i>Oportunities</i>)				
Terjadi peningkatan permintaan karena perubahan gaya hidup dan perkembangan e-commerce	0,11	3,80	3,53	3,00
Keterbatasan kegiatan operasi perusahaan anggota Asperindo dan tingginya kiriman via udara karena kenaikan SMU	0,11	3,07	3,20	3,07
Adanya program pemerintah dalam pembangunan infrastruktur dan cetak biru sistem logistik nasional (sislognas)	0,12	3,20	3,20	3,20
Perkembangan kecanggihan teknologi dalam memenuhi kebutuhan	0,12	3,07	3,87	3,93
Kebutuhan akan kolaborasi antar perusahaan	0,11	3,80	3,93	3,93

Dibutuhkannya SDM yang kompeten dalam bidang logistik	0,13	3,93	3,07	3,13
<i>Sub Total</i>	<i>0,71</i>	<i>20,87</i>	<i>20,80</i>	<i>20,27</i>

Critical Factor Analysis Eksternal	Daya Tarik Industri			
	Bobot	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Pengembangan Pasar	Strategi Pengembangan Produk
Ancaman (<i>Threats</i>)				
Munculnya pesaing baru	0,07	2,67	2,07	2,27
Adanya pelanggan yang lebih memilih bisnis atau perusahaan lain	0,06	2,80	1,40	2,87
Munculnya jasa substitusi dalam bidang bisnis sejenis dengan Koperasi Asperindo	0,07	2,00	1,20	1,87
Perkembangan stabilitas politik yang tak menentu	0,08	1,67	1,27	1,20
<i>Sub Total</i>	<i>0,29</i>	<i>9,13</i>	<i>5,93</i>	<i>8,20</i>
Total	1,00	30,00	26,73	28,47

(Sumber : Data Olahan)

Dari hasil analisis *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QSPM) dalam penentuan bisnis strategik pada Koperasi Asperindo maka pilihan strategi yang diusulkan untuk digunakan oleh Koperasi Asperindo adalah strategi pertumbuhan (agresif). Dari hasil QSPM di dapat bahwa strategi paling optimal dan prioritas yaitu dapat di terapkan yaitu strategi penetrasi pasar dengan nilai TAS sebesar 6,08 selanjutnya strategi pengembangan pasar dengan nilai TAS sebesar 5,69 dan terakhir strategi pengembangan produk dengan nilai TAS sebesar 5,59. Dari hasil nilai TAS yang di dapat dari analisis QSPM dapat disimpulkan strategi penetrasi pasar dapat dipilih dan menjadi acuan strategi prioritas dan teroptimal. Ketiga strategi tersebut merupakan strategi pilihan yang diharapkan dapat diimplementasikan untuk menjadi desain formulasi bisnis strategi Koperasi Asperindo.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang terdapat dalam studi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal Koperasi Asperindo, diketahui terdapat 25 faktor internal koperasi yang terbagi atas 17 kekuatan dan 8 kelemahan, serta terdapat 10 faktor eksternal koperasi yang terdiri dari 6 peluang dan 4 ancaman. Koperasi berupaya mengoptimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalisir kelemahan dan ancaman untuk terus bertumbuh kembangkan usahanya.
2. Dalam proses perancangan desain formulasi strategik Koperasi Asperindo dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT dan analisis QSPM, peneliti berhasil merumuskan formulasi strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi Koperasi Asperindo, yaitu strategi pertumbuhan (agresif) dengan strategi prioritas pada penetrasi pasar

secara maksimal dengan nilai TAS 6,08 yang didukung strategi inisiatif, sebagai berikut:

- a. Meningkatkan potensi utilitas bisnis koperasi dan pelayanan jasa yang prima dalam memenuhi permintaan pasar dan merespon pertumbuhan serta perubahan yang signifikan dalam bidang sumber daya, infrastruktur, kebijakan, lingkungan, teknologi dan bisnis
- b. Meningkatkan promosi unit bisnis Koperasi secara masif dan terstruktur dengan saluran yang telah teridentifikasi secara tepat melalui jaringan berbasis teknologi digital yang pemanfaatannya juga berdampak pada pengembangan *networking*, distribusi dan otomasi kepada pelanggan
- c. Meningkatkan kualitas jasa/produk Koperasi Asperindo dengan mengoptimalkan *value chain* dan *value added* kepada pelanggan untuk penguasaan pasar dan sebagai usaha mempertahankan serta meningkatkan loyalitas pelanggan
- d. Meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan melalui manajemen pelayanan yang paripurna agar tidak beralih ke merek pesaing atau bidang bisnis lainnya

B. Saran

Adapun saran yang terdapat dalam studi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam menerapkan strategi koperasi disarankan untuk mengikuti pedoman tahap-tahap dalam penelitian ini, agar hasil dari implementasi dapat berjalan dengan optimal dan tepat sasaran sebagai usaha mencapai tujuan koperasi.
2. Usulan yang diajukan oleh penulis dalam penelitian ini hendaknya disesuaikan dengan kemampuan koperasi dalam implementasinya karena tidak secara keseluruhan usulan mampu diimplementasikan mengingat keterbatasan *resources* yang dimiliki.
3. Desain dan implementasi formulasi ini harus dilakukan secara berkesinambungan walaupun penelitian ini telah selesai, guna tetap terjaganya kualitas pelayanan dan kepuasan terhadap pelanggan (*ultimate end customer*). Selain itu demi tetap berkembang dan berkelanjutannya usaha Koperasi Asperindo.
4. Penelitian ini ditunjukkan kepada peneliti selanjutnya untuk menjadi acuan atau landasan dalam membuat penelitian berikutnya dan diharapkan penelitian selanjutnya mampu mengembangkan penelitian, baik dari segi tempat, perspektif dan metode yang akan dipakai dalam penelitian tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Baswir, Revisond. 2003. Ekonomi Kerakyatan Ekonomi Rakyat dan Koperasi Sebagai Sokoguru Perekonomian Nasional. Pusat Studi Ekonomi Kerakyatan UGM, Yogyakarta.
- David, 2012, Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep). Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Fitrianto, G., dan Tresnadihimad, M. 2016. Performance Management System Design for a Muslim Apparel Company in Indonesia (Case Study PT. Bersama Zatta Jaya), Banking and Management Review Vol 5 No. 1, Mei 2016. Institut Teknologi Bandung: Bandung.
- Gracia, H. 2018. Strategi Pengembangan Bisnis Pada Usaha Kemiri Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Di Desa Mattampapole, Kecamatan Mallawa, Kabupaten Maros, Tugas Akhir. Universitas Hasanuddin: Makassar.
- Hatta, Mohammad.1971. Membangun Koperasi dan Koperasi Membangun. Penerbit PT Inti Idayu Press, Jakarta.

- Ikatrinasari, Z. F. 2017. Pengembangan Model Bisnis Koperasi Ritel Kareb Bojonegoro Jawa Timur, Prosiding SNTI dan SATELIT 2017 (pp. F171-177) Jurusan Teknik Industri. Universitas Brawijaya: Malang.
- Kaplan dan Norton. 2008. The execution Premium Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan dan Norton. 2004. The Strategy Map, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton 1996. Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton 2004. The Strategy Map, Harvard Business School Press. Boston: MA
- Kotler, Philip, 2005. Manajemen Pemasaran. Jilid 1 dan 2., Penerbit Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Kotler dan Keller, 2009. Manajemen Pemasaran Jilid 2. Edisi Ke tiga belas, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Maddinsyah, A., Hidayat, D., Juhaeri, Susanto, D., & Sunarsi, D. (2020). Desain Formulasi dan Implementasi Bisnis Strategik Dengan Pendekatan Business Model canvas (BMC) Terintegrasi kerangka Integratet Performance Management System (IPMS) Pada Koperasi Asperindo. Jurnal Imiah Ilmu Manajemen, 67-76.
- Makkulau, Andi. 2017. Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis Business Model Canvas (BMC) dan Swot Analysis Pada PT Semen Tonasa (Studi Kasus Daerah Pemasaran Sulawesi Selatan), Tesis. Universitas Hasanuddin: Makasar.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor. New York: Free Press.
- Rangkuti, Freddy. 2015. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Menghitung Bobot, Rating, dan OCAI, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, Freedy. 2001. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis – Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21. Jakarta. Gramedia Pustaka Umum
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Penerbit: Alfabeta, Bandung
- Wahyudi, A. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada PT Nusantara Terminal Services Di Makassar, Tesis. Universitas Hasanuddin: Makasar.
- Wibisono, D., 2013. Panduan Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi. Yogyakarta, INA: Penerbit Andi.
- Referensi Internet :
- <https://lpi.worldbank.org>
 - <https://www.bps.go.id>
 - <https://www.bps.go.id/statictable/2014/01/15/1314/jumlah-koperasi-aktif-menurut-provinsi--2006-2016.html>
 - <https://www.investopedia.com>
 - <https://www.katadata.com>