

## Manajemen Strategik dalam Transformasi Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung Menuju Koperasi Modern

Indri Ferdiani Suarna<sup>1\*)</sup>, Agus Rahayu<sup>2)</sup>, Lili Adi Wibowo<sup>3)</sup>

<sup>1\*,2,3)</sup> Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia  
Jl. Dr. Setiabudi No.229, Isola, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat, 40154

*E-mail: indriferdiani@upi.edu* <sup>1\*)</sup>

### ABSTRAK

Di era new normal koperasi diharapkan dapat terus kreatif dan responsif dalam menjalankan bisnis usahanya. Melalui modernisasi koperasi dengan memanfaatkan teknologi digital menjadi strategi inovasi untuk mencapai efisiensi dan aktivitas layanan koperasi. Koperasi modern juga harus memiliki skala usaha dan kapasitas produksi besar, melakukan sinergi antar pihak berbasis ekosistem, serta dikelola oleh manajemen profesional. Koperasi pasar bisa jadi role model koperasi modern. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) mengidentifikasi posisi koperasi dengan analisis matriks internal eksternal, *grand strategy matrix*, GE matriks, BCG matriks, dan TOWS matriks, serta menemukan alternatif strategi yang bisa dikembangkan untuk meningkatkan kinerja koperasi tersebut. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT yang dikembangkan untuk mengidentifikasi *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS). Hasil penelitian menunjukkan ada banyak kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal terhadap KOHIPPCI. Meski demikian, KOHIPPCI masih mampu mengelola faktor-faktor tersebut yang ditunjukkan dengan posisinya pada kelompok tumbuh dan bangun pada matriks internal eksternal serta kuadran I *grand strategy matrix*, GE matriks di kuadran V dan BCG matriks di posisi *cash flow*.

**Kata Kunci:** BCG Matriks; *Grand Strategy* Matriks; GE Matriks; SWOT analisis; TOWS Matriks; Koperasi

### ABSTRACT

*In the new normal era, cooperatives are expected to continue to be creative and responsive in running their business. Through the modernization of cooperatives by utilizing digital technology, it becomes an innovation strategy to achieve efficiency and cooperative service activities. Modern cooperatives must also have a business scale and large production capacity, perform synergies between parties based on ecosystems and are managed by professional management. Market cooperatives can be a role model for modern cooperatives. This study aims to determine the internal and external factors that affect the performance of the Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI), and find alternative strategies that can be developed to improve the performance of the cooperative. The study used a qualitative descriptive method with a SWOT analysis which was developed to identify the Strategic Factor Analysis Summary (SFAS). The results showed that there were many strengths and weaknesses from the internal environment as well as opportunities and threats from external factors to KOHIPPCI. However, KOHIPPCI is still able to manage these factors as indicated by its position in the growth and development group in the internal external matrix and quadrant I grand strategy matrix, GE matrix in quadrant V and BCG matrix in the cash flow position.*

**Keyword:** BCG Matrix; *Grand Strategy* Matrix; GE Matrix; SWOT analysis; TOWS Matrix; Cooperative.

## PENDAHULUAN

Kementerian Koperasi dan UKM menargetkan terciptanya 500 koperasi modern pada tahun 2024 mendatang. Menurut Hasmawati (2013) menyatakan bahwa dalam menjalankan peran ekonomi, koperasi harus bisa merancang bisnis yang baik sehingga mampu mendapatkan penghasilan memadai. Dalam RENSTRA Kementerian Koperasi dan UMKM, kriteria dan definisi koperasi modern (Koperasi Modern Indonesia, 2011) adalah:

1. Kompeten

Sudah menggunakan IT untuk mendukung bisnisnya sehingga dapat memonitor, mengevaluasi dan melakukan pendataan secara akurat dan *up to date*.

2. Kompetitif

Pelaku bisnis koperasi dapat melaksanakan bisnisnya secara cepat, akurat dan *reliable*.

3. Komersial

Pelaku bisnis koperasi dapat melakukan *e-bussiness* dan terhubung dengan *e-commerce* sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan.

Sebanyak 24.048 koperasi dan UMK di Jawa Barat yang aktif atau rerata 62,60% dan 37,40% dan yang masih tergolong tidak aktif, hal ini mengindikasikan bahwa koperasi dan usaha mikro kecil belum mampu bersaing dengan badan usaha lainnya dimana salah satunya penggunaan teknologi dan jaringan internet sebagai ciri era industri 4.0 memerlukan cara dan strategi yang memanfaatkan teknologi tersebut (Mulyatini, 2018)

Koperasi pasar bisa jadi role model koperasi modern, hadirnya koperasi pasar dapat membantu menekan keberadaan praktik rentenir atau tengkulak pasar. Selama ini, rentenir atau tengkulak menjerat pelaku usaha kecil seperti pedagang yang berjualan di pasar tradisional. INKOPPAS yang berkomitmen dalam menjalankan kegiatan usaha melalui penetapan program kerja. Di antaranya, revitalisasi KOPPAS melalui pengembangan lini bisnis distribusi barang pokok sehingga tidak hanya fokus pada simpan pinjam. Menteri Koperasi dan UKM juga memuji program digitalisasi pasar oleh INKOPPAS yang telah mengembangkan *core* koperasi lengkap dan terintegrasi dengan sistem pembayaran untuk membantu konsumen dan pedagang berdagang secara *cashless* atau nontunai (Kementerian Koperasi dan UKM, 2021).

Koperasi Pedagang Pasar (KOPPAS) merupakan koperasi yang beranggotakan para pedagang pasar. Pada umumnya pedagang di setiap pasar mendirikan koperasi untuk melayani kebutuhan yang berkaitan dengan kegiatan para pedagang, misalnya modal dan penyediaan barang dagangan. Tantangan koperasi khususnya Koperasi Pedagang Pasar (KOPPAS) di era

saat ini yaitu lambatnya KOPPAS – KOPPAS dalam mengadaptasi Revolusi Industri 4.0 menyebabkan makin terdesaknya KOPPAS oleh serbuan lembaga keuangan lain, seperti bank, *fintech* dan lainnya, dengan teknologi digital dan metode pelayanan cepat dan mudah.(Alaydrus, 2021). Jumlah KOPPAS yang tercatat di Kota Bandung adalah sebanyak 23 koperasi (Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandung, 2021)

Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) adalah organisasi koperasi pasar yang beranggotakan para pedagang pasar Cikapundung namun beberapa tahun terakhir ini mengalami penurunan jumlah anggota dari 641 menjadi 572, sudah memiliki sertifikat dan memiliki status grade A (Depkop.go.id, 2022). Anggota koperasi mayoritas pedagang terdiri dari pedagang elektronik dan mekanikal. KOHIPPCI untuk saat ini merupakan koperasi dengan jenis koperasi konsumen yang bergerak pada sektor jasa, produk yang mereka kelola diantaranya jasa simpan pinjam, jasa pembayaran, dan jasa pengiriman.

Menurut M. Jaelani S.Pd selaku sekretaris KOHIPPCI menjelaskan bahwa KOHIPPCI memiliki potensi usaha yang potensial untuk tumbuh dan berkembang, namun potensi tersebut belum dapat dimanfaatkan secara optimal. Dalam perkembangan roda organisasinya dari tahun ke tahun, khususnya kepengurusan periode 2019-2021 tidak lepas dari permasalahan dan hambatan serta kendala yang timbul baik secara internal maupun eksternal. Jumlah karyawannya ada 14 orang terdiri dari pengurus, badan pengawas dan pengelola. Dalam kegiatan operasionalnya untuk saat ini masih belum termasuk koperasi yang menggunakan sistem digital, masih menggunakan sistem manual dalam manajemen dan pelayanannya. Pelayanan administrasi masih manual dan para anggota masih memegang buku tabungan fisik pada saat menyetorkan simpanannya dan harus datang langsung ke tempat setiap hari mulai dari pukul 08:00 s.d 16:00 WIB. Sistem pemasaran hanya mencakup lingkungan pasar Cikapundung saja, serta belum memiliki *website*. Pandemi Covid-19 berdampak juga pada pedagang pasar Cikapundung sehingga daya beli masyarakat melemah, jumlah pengunjung anjlok akibat kebijakan penutupan jalan di pusat kota dan pembatasan kerumunan, penurunan omzet hingga 75 persen. Kendala internal berasal dari anggota, kesadaran anggota untuk membayar pinjaman yang telah dilakukan menyebabkan perguliran modal menjadi agak sulit. Untuk kendala eksternal banyaknya persaingan yang membuat koperasi menjadi terhambat. Hal ini tentu saja mempengaruhi kinerja KOHIPPCI serta menyebabkan mengalami guncangan dalam permodalan.

Dengan melihat fenomena permasalahan pada KOHIPPCI diperlukan strategi yang disusun berlandaskan teori manajemen strategik sebagai langkah inisiatif yang harus dilakukan untuk bertahan, tumbuh dan berkembang selaras dengan visi, misi dan sasarannya.

Menurut Rufaidah (2012) bagi perusahaan yang memiliki satu produk/jasa maka formulasi strategi atau perencanaan strategi harus memperhatikan apakah menggunakan strategi korporasi (*corporate strategy*) atau strategi bisnis (*bussines strategy*) dan strategy fungsional (*functional strategy*) secara terpisah .

Peneliti tertarik untuk merumuskan formulasi strategi manajemen strategik dalam transformasi Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) menuju koperasi modern melalui pemetaan skor kondisi internal dan eksternal koperasi dengan analisis SWOT agar dapat mengidentifikasi berbagai faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman secara eksternal dan internal. GE matriks untuk memotret posisi koperasi dalam industri. Matriks *grand strategy* untuk menentukan posisi bersaing dan pertumbuhan pasar. BCG matriks untuk mengidentifikasi pasar, optimasi, dan alokasi sumber daya koperasi yang efektif. TOWS untuk mengformulasikan strategi yang sesuai bagaimana memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan serta ancaman.

## Koperasi

Kata koperasi berasal dari bahasa latin yaitu *coopere* yang dalam bahasa inggris disebut *cooperation* dan *cooperative*. Koperasi berasal dari kata *co* dan *operation* yang mengandung arti bekerja sama untuk mencapai tujuan. Berdasarkan UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, Pasal I, Ayat I dinyatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk mensejahterakan anggotanya (ojk.go.id, 2022). Sedangkan menurut “Bapak Koperasi Indonesia” Moh. Hatta adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong-menolong. Keberadaan koperasi di Indonesia telah dilindungi berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian, sebagai pengganti dari Undang-Undang sebelumnya Nomor 25 Tahun 1992. Beberapa latar belakang yang menjadi pertimbangan terbitnya Undang-Undang Nomor 17 tahun 2012 adalah:

1. Bahwa pengembangan dan pemberdayaan koperasi dalam suatu kebijakan perkoperasian harus mencerminkan nilai dan prinsip koperasi sebagai wadah usaha bersama untuk memenuhi aspirasi dan kebutuhan ekonomi anggota sehingga tumbuh menjadi kuat, sehat, mandiri, dan tangguh dalam menghadapi perkembangan ekonomi nasional dan global yang semakin dinamis dan penuh tantangan;
2. Bahwa kebijakan perkoperasian selayaknya selalu berdasarkan ekonomi kerakyatan

yang melibatkan, menguatkan, dan mengembangkan koperasi sebagaimana amanat Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XVI/MPR/1998 tentang Politik Ekonomi Dalam Rangka Demokrasi Ekonomi.

Pasal 33 ayat 1 UUD 1945 menjelaskan bahwa perekonomian koperasi disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan, sehingga yang diutamakan adalah kemakmuran bersama bukan kemakmuran perseorangan. Dengan mengembangkan koperasi, berarti akan terjadi peningkatan kemakmuran keseluruhan secara merata (Permana, 2011).

Menurut Moonti (2016) ada beberapa jenis koperasi di Indonesia. Pertama, berdasarkan bidang usaha maka koperasi dikelompokkan menjadi: (1) koperasi konsumsi, (2) koperasi produksi, (3) koperasi pemasaran, dan (4) koperasi kredit atau koperasi simpan pinjam. Kedua, sesuai jenis komoditasnya, koperasi dibedakan menjadi: (1) koperasi ekstraktif, (2) koperasi pertanian dan peternakan, serta (3) koperasi industri dan kerajinan. Ketiga, berdasarkan daerah kerjanya, maka koperasi dikelompokkan menjadi: (1) koperasi primer, (2) koperasi pusat, (3) koperasi gabungan, dan (4) koperasi induk. Keempat, berdasarkan profesi anggotanya, koperasi dibedakan menjadi: (1) koperasi karyawan, (2) koperasi pegawai, (3) koperasi angkatan darat, (4) koperasi mahasiswa, (4) koperasi pedagang pasar, (5) koperasi veteran RI, dan (6) koperasi nelayan.

Hasmawati (2013) menyatakan bahwa dalam menjalankan peran ekonomi, koperasi harus bisa merancang bisnis yang baik sehingga mampu mendapatkan penghasilan memadai. Ini penting karena koperasi juga mengemban misi ekonomi. Karena itu, koperasi harus bisa mengembangkan manajemen yang baik, termasuk manajemen internal organisasi, manajemen modal kerja, dan manajemen produktivitas. Koperasi juga harus mampu mengembangkan strategi-strategi bisnis dan layanan bagi seluruh anggota koperasi.

### **Koperasi Modern**

Dalam rangka mewujudkan visi dari pengembangan koperasi dan UMKM yang telah ditetapkan, maka tujuan pengembangan koperasi dan UMKM Indonesia tahun 2020-2024 diarahkan untuk (Kementrian Koperasi dan UMKM RI, 2020):

1. Terwujudnya koperasi generasi baru yang maju dan modern, dengan hasil:
  - a. Modernisasi koperasi;
  - b. Melahirkan wirausaha baru (*New Enterpreuner*).
2. Terwujudnya UMKM yang mampu bersaing di pasar domestik dan global, dengan hasil:
  - a. Integrasi UMKM dalam *Global Value Chains* (GVC);

- b. UMKM naik kelas (*Scaling Up*);
3. Terwujudnya Kementerian Koperasi dan UKM yang profesional dan berkinerja tinggi, dengan hasil:
  - a. Indeks reformasi birokrasi, Kementerian Koperasi dan UKM;
  - b. Nilai akuntabilitas kinerja Kementerian Koperasi dan UKM.

Menurut Kementerian Koperasi dan UKM (2011) bahwa kriteria dan definisi koperasi modern, yaitu:

1. Kompeten  
Sudah menggunakan IT untuk mendukung bisnisnya sehingga dapat memonitor, mengevaluasi dan melakukan pendataan secara akurat dan *up to date*.
2. Kompetitif  
Pelaku bisnis koperasi dapat melaksanakan bisnisnya secara cepat, akurat dan *reliable*.
3. Komersial  
Pelaku bisnis koperasi dapat melakukan *e-bussiness* dan terhubung dengan *e-commerce* sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan.

### **Manajemen Strategik**

Menurut Hunger (2008) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisa S.W.O.T. Strategis manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik:

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang,
2. Manajemen strategik bersifat dinamik,

Tinjauan umum tentang manajemen strategik:

1. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional,
2. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak,
3. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan, dan
4. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

## Analisis SWOT

Suatu perencanaan yang strategis mengandung unsur efektif dan efisien dalam menggali sumber daya. Perencanaan strategis dalam hubungannya dengan pengembangan kawasan dibutuhkan literature yang actual dan relevan dengan kondisi dan konsep perencanaan kawasan (Hunger dan Wheelen, 2001). Manajemen strategis mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman serta mengamati lingkungan internal melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor lingkungan itu disebut dengan SWOT yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* (Hunger, 2012).

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber – sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan – kesempatan eksternal dan tantangan – tantangan yang dihadapi. Menurut Rangkuti (2016), analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*).

**Analisis SWOT**

	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
INTERNAL	Kemampuan internal yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya	Batasan internal yang mempengaruhi kemampuan perusahaan mencapai tujuannya
	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
ESKTERNAL	Faktor eksternal yang mungkin dapat dieksploitasi perusahaan untuk kepentingannya	Faktor eksternal terbaru yang mungkin bertentangan dengan kinerja perusahaan
	POSITIF	NEGATIF

**Gambar 1. Analisis SWOT**

Sumber: Rangkuti (2016)



**GE Matriks**

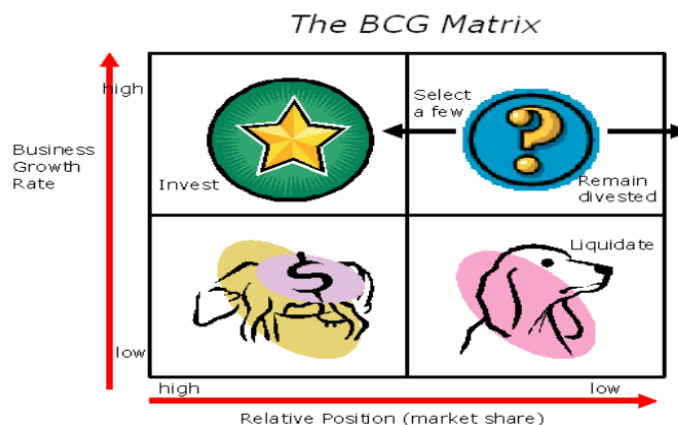
Matriks GE atau GE *bussiness screen* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk memotret posisi perusahaan dalam industri. GE matriks terdiri dari sembilan sel yang didasarkan pada daya tarik industri jangka panjang dan posisi kompetitif/ kekuatan bisnis (Hunger, 2008). Matriks GE melibatkan data dan variabel yang lebih banyak dalam identifikasi faktor-faktor strategis.

**Grand Teori Matriks**

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi factor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT (Kusmiarti, 2020). Analisis SWOT mampu menghasilkan *grand strategy matrix*. Matriks ini menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Ada empat kuadran dalam *grand strategy matrix* ini. Matriks strategi besar tersebut didasarkan pada dua dimensi evaluatif, yaitu: (1) posisi kompetitif pada sumbu X dan (2) pertumbuhan pasar (industri) pada sumbu Y. Setiap industri dengan pertumbuhan penjualan tahunan melebihi 5,0% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh organisasi tercantum dalam urutan daya tarik berurutan pada setiap kuadran *grand strategy matrix* (David dan David, 2017).

**BCG Matriks**

BCG matriks dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah ini.



**Gambar 2. BCG Matriks**

Sumber: Yanuar dan Putra (2014)

BCG matriks merupakan teknik portofolio analisis dengan memetakan kinerja unit



bisnis atau lini produk perusahaan sesuai dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya. Berdasarkan Gambar 2 di atas, garis horizontal berisi data pangsa pasar sesuai dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya. Matriks *boston consulting group* digunakan untuk memahami pasar, optimasi portofolio dan alokasi sumber daya yang efektif. Untuk memahami matriks BCG, kita perlu memahami bagaimana pangsa pasar dan pertumbuhan pasar saling berhubungan. Pangsa pasar adalah persentase dari total pasar yang sedang dilayani oleh perusahaan, baik dalam hal pendapatan atau dalam satuan volume. Semakin tinggi pangsa pasar, semakin tinggi proposi pasar yang akan dikontrol. Matriks BCG mengasumsikan bahwa jika kita menikmati pangsa pasar yang tinggi, maka kita akan menghasilkan uang. Pertumbuhan pasar digunakan sebagai ukuran dari daya tarik pasar. Jika pasar mengalami pertumbuhan pasar tinggi dari total perkembangan pasar, maka akan relatif mudah bagi bisnis untuk menambah keuntungan mereka, bahkan jika pangsa pasar mereka tetap stabil (Yanuar dan Putra, 2014).

### TOWS Matriks

Matrik SWOT adalah alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT (Rangkuti, 2016). Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki.

Contoh Matrik SWOT		
E F I	<b>STRENGTH (S)</b>	<b>WEAKNESSES</b>
E F E	(Tentukan 4-10 faktor kekuatan internal)	(Tentukan 4-10 faktor kelemahan internal)
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> (Tentukan 4-10 faktor peluang eksternal)	<b>Strategi SO</b> Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	<b>Strategi WO</b> Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
<b>THREATS (T)</b> (Tentukan 4-10 faktor ancaman eksternal)	<b>Strategi ST</b> Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>Strategi WT</b> Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 3. TOWS Matriks**

Sumber: Rangkuti (2016)

Berdasarkan matriks SWOT diatas maka didapatkan 4 langkah strategi yaitu sebagai

berikut:

1. Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi ST, strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
3. Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
4. Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

Menurut Jogiyanto dalam Lukmandono (2015), tujuan dari analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien.
2. Menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu.
3. Mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan.
4. Menganalisis prospek perusahaan untuk penjualan, keuntungan, dan pengembangan produk yang dihasilkan.
5. Menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
6. Menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi SWOT untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor – factor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT (Purwanto dalam Rusmawati, 2017), yaitu:

1. Faktor eksternal, faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* dan

- threats* (O dan T). Dimana factor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
2. Faktor internal, factor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths* dan *weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) yang berlokasi di Jalan ABC Pasar Cikapundung Baru Gedung Cikapundung Elektronik Center (CEC) Lt. 3 Blok DQ No. 1. Bandung. Peneliti mulai mengumpulkan data dan meneliti pada September – November 2021.

Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif adalah data yang digunakan untuk penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Selanjutnya dikonstruksikan dalam suatu tema yang lebih bermakna (Sugiyono, 2017). Pada riset ini untuk mengkaji kemampuan serta mendeskripsikan strategi KOHIPPCI sebagai koperasi pedagang pasar yang masih berstatus aktif di Kota Bandung. Sumber data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer diambil dari hasil wawancara dan angket dari dua narasumber yaitu 10 orang karyawan dan 20 orang anggota koperasi. Sedangkan data sekunder didapatkan dengan melalui dokumentasi dari arsip, laporan dan foto KOHIPPCI.

Adapun teknik analisis data dengan teknik analisis deskriptif kemudian dikelompokkan dalam matriks khusus, yaitu *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS) Matrix. SFAS adalah kombinasi dari *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). IFAS merupakan alat analisis untuk mengukur seberapa penting sumber daya internal bagi Koperasi (KOHIPPCI) dan seberapa baik pula kemampuan sumber daya internal yang dimiliki tersebut. EFAS adalah alat analisis untuk mengukur seberapa penting faktor-faktor lingkungan eksternal dan seberapa baik manajemen dalam menanggapi faktor tersebut. Manajemen strategis mengamati lingkungan eksternal untuk

melihat kesempatan dan ancaman serta mengamati lingkungan internal melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor – faktor lingkungan itu disebut dengan SWOT yaitu *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (Whelen dan Hungger, 2012).

Hasil IFAS dan EFAS dikembangkan lagi untuk menemukan posisi perusahaan dalam matriks internal eksternal dan *grand strategy matrix* (David dan David, 2017). Dengan mengetahui matriks tersebut, organisasi bisa merancang dan menerapkan strategi yang dianggap paling mungkin. Hasil dari IFAS dan EFAS dianalisis lagi dengan menggunakan GE matriks (Rangkuti, 2016) dan BCG matriks. BCG matriks merupakan teknik portopolio analisis dengan memetakan kinerja unit bisnis atau lini produk perusahaan sesuai dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya (Yanuar dan Putra, 2014). Matriks TOWS digunakan untuk meningkatkan strategi secara sistematis dengan mempertimbangkan hubungan antara kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Konsekuensi dari faktor internal dan eskternal dapat digantikan didalam sebuah matriks yang disebut matriks TOWS. Matriks TOWS dapat digunakan untuk menghasilkan perusahaan serta strategi pemasaran pada bisnis (Whelen dan Hungger, 2012)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) adalah organisasi koperasi yang beranggotakan para pedagang di pasar Cikapundung dan bertempat tinggal di Kota Bandung dan sekitarnya. Sampai sekarang anggotanya telah mencapai kurang lebih 572 orang yang terbagi dalam 2 (dua) kelompok usaha, yaitu kelompok usaha elektronik dan kelompok usaha mekanikal. KOHIPPCI memiliki potensi usaha yang luar biasa, baik dilihat dari segi jumlah anggota yang sangat potensial maupun dari segi lokasi usaha yang strategis karena pasar tersebut terletak di jantung Kota Bandung yaitu di Jalan ABC Pasar Cikapundung Baru Gedung Cikapundung Elektronik Center (CEC) Lt. 3 Blok DQ No. 1. Bandung. KOHIPPCI selalu berusaha untuk memanfaatkan potensi tersebut secara optimal melalui program-program yang dirancangnya untuk mewujudkan skala usaha yang lebih besar dan tingkat efisiensi bisnis yang terukur.

Kinerja positif koperasi tercermin dari berbagai penghargaan yang diraih dari mulai penghargaan sebagai koperasi mandiri, koperasi usaha teladan, koperasi terbaik. Memiliki permodalan yang kuat yakni mencapai milyaran rupiah yang mana untuk standar koperasi ini sudah sangat bagus, walaupun modal yang dimiliki 100% penuh menggunakan dana sendiri serta anggota tanpa melibatkan pihak luar koperasi maupun pihak perbankan lainnya, saat ini

koperasi ini bersifat mandiri tidak berafiliasi dengan pihak manapun.

Berdasarkan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Faktor Analysis Summary* (EFAS). Koperasi Himpunan Pedagang Pasar Cikapundung (KOHIPPCI) masih bisa memanfaatkan kekuatan yang ada. Pada saat bersamaan pula KOHIPPCI pun mampu mengatasi kelemahan internalnya. KOHIPPCI juga bisa mengatasi perubahan lingkungan eksternal terutama mampu beradaptasi dengan kondisi di masa pandemi dan new normal walaupun belum optimal. Dan masih mampu menangkap peluang – peluang untuk mengatasi ancaman dari lingkungan luar. Adapun faktor – faktor internal dan eksternal dapat dilihat di Tabel 1 IFAS dan EFAS dibawah ini:

**Tabel 1. Matriks Faktor Internal**

	<b>Kekuatan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
S1	Memiliki legalitas usaha, bersertifikat dan reputasi koperasi dengan nilai Grade A	0,11	4	0,444
S2	Proses pelayanan (simpan pinjam, pembayaran, kiriman) yang mudah untuk anggotanya	0,11	3	0,333
S3	Potensi usaha yang baik dengan lokasi yang strategis karena terletak di jantung Kota Bandung	0,11	3	0,333
S4	Jumlah anggota banyak, partisipasi anggota cukup baik, bersifat kekeluargaan dan terbuka	0,11	3	0,333
S5	Keterampilan manajerial yang baik, dengan masa kerja lama	0,11	4	0,444
S6	Memiliki permodalan dan aset yang kuat yaitu dana sendiri serta anggota koperasi	0,11	3	0,333
<b>Kelemahan</b>				
W1	Kurangnya pemahaman dan pemanfaatan teknologi dalam menjalankan semua sistem administrasi dan pelayanan yang masih manual (di antaranya sistem pembayaran)	0,07	3	0,222
W2	Belum optimalnya pemasaran online, jangkauan pasar hanya mencakup lingkup pasar Cikapundung saja	0,07	3	0,222
W3	Kurangnya inovasi produk koperasi, hanya sektor usaha jasa (jasa simpan pinjam, pembayaran, kiriman)	0,07	3	0,222
W4	Sarana dan prasarana kurang memadai	0,11	2	0,222
<b>TOTAL SKOR</b>		<b>1,00</b>		<b>3,111</b>

Sumber: Hasil data olah primer (2022)

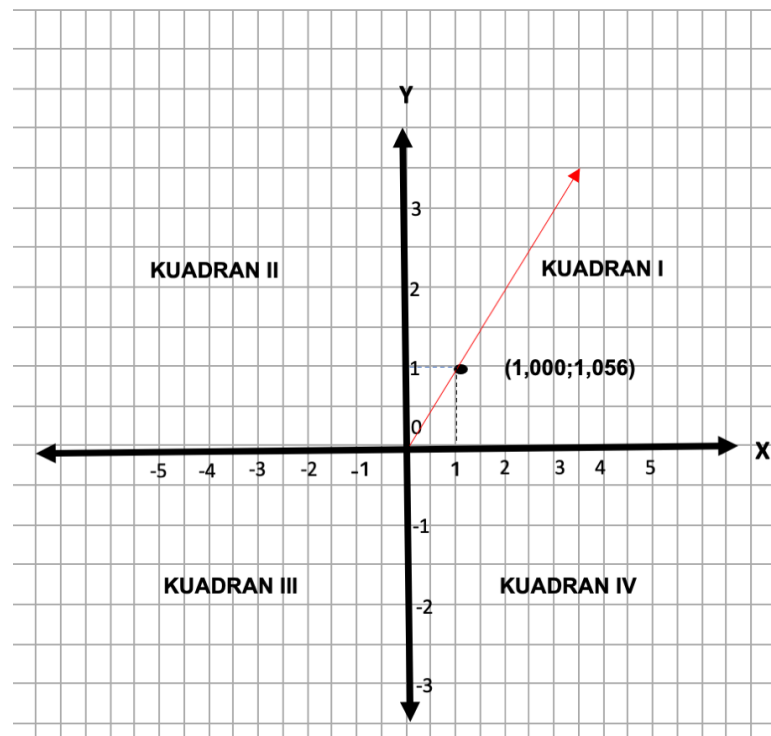
**Tabel 2. Matriks Eksternal**

<b>Peluang</b>		<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
O1	Pembinaan dari pemerintah dan perlindungan Undang – Undang	0,11	4	0,44
O2	Tawaran bekerjasama dengan berbagai macam mitra sektor usaha	0,07	3	0,22
O3	Adanya kerjasama pelatihan, pengelolaan usaha, peningkatan kualitas produk dan inovasi	0,09	3	0,28
O4	Adanya bantuan pendanaan berupa pinjaman yang diberikan pada koperasi	0,11	4	0,44
O5	Pemanfaatan teknologi, informasi dan komunikasi	0,11	4	0,44
<b>Ancaman</b>				
T1	Kondisi perekonomian kurang stabil karena faktor pandemi covid 19	0,11	1	0,11
T2	Investor beralih ke koperasi atau unit usaha lain	0,11	2	0,22
T3	Ancaman pembubaran koperasi oleh pemerintah	0,09	2	0,19
T4	Persaingan usaha dengan Bank, BPR bahkan pinjaman online ditambah dengan adanya Kredit Usaha Rakyat (KUR) itu, bunga ringan, modal yang didapatkan juga cukup memadai dan prosesnya cepat	0,11	1	0,11
T5	Tidak terlalu dimati oleh perorangan atau organisasi untuk menjadi anggota koperasi	0,07	2	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,611</b>

Sumber: Hasil data olah primer (2022)

Dari matriks IFAS dan EFAS tersebut, koperasi memiliki skor internal 3,111 dan skor eksternal 2,6111. Skor internal berasal dari penjumlahan antara skor kekuatan dan kelemahan, sementara skor eksternal gabungan skor peluang dan ancaman. Berdasarkan matriks internal eksternal, KOHIPPCI berada pada jalur tumbuh dan bangun. Dengan posisi ini, koperasi bias melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan market, dan pengembangan produk.

Dengan menggunakan cara penelitian dengan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja koperasi dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Cara membuat analisis SWOT penelitian menunjukkan bahwa kinerja koperasi dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

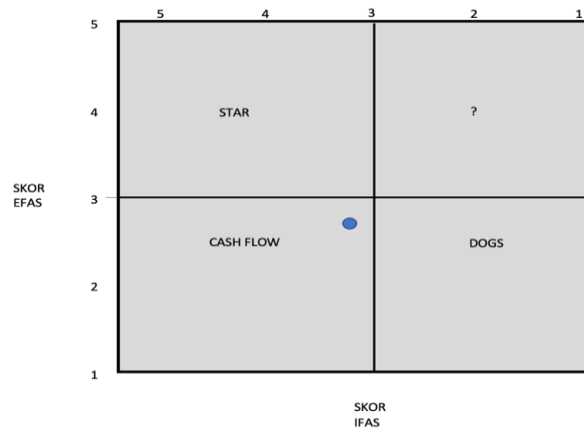


Gambar 4. *Grand Strategy Matrix*

Dari hasil analisis, maka posisi bisnis koperasi KOHIPPCI berada pada kuadran I. Kekuatan dan peluang, ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Kuadran ini menunjukkan situasi dimana koperasi berada pada kondisi pertumbuhan. Koperasi masih perlu mengembangkan usahanya seperti meningkatkan kerjasama dengan pihak lain yang dapat membantu perkembangan koperasi dan menggunakan teknologi yang lebih baik. Dari analisis diatas ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu kualitas SDM koperasi, kualitas dan inovasi produk, kualitas pelayanan dan sistem administrasi, pemanfaatan teknologi dan informasi berbasis digitalisasi, kerjasama dengan sektor usaha lain, lembaga keuangan, pemerintah dan investor, kerjasama pengembangan dan pelatihan koperasi untuk anggota maupun karyawan koperasi.

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 untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.



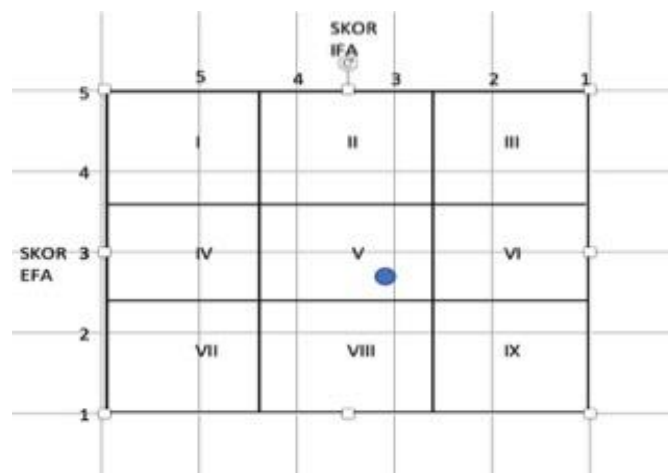


**Gambar 5. Matriks BCG**

Berdasarkan posisi perusahaan berada pada kuadran – kuadran tersebut, maka alternatif strategi yang dapat diterapkan koperasi KOHIPPSI berada pada posisi *cash flow*, koperasi dalam keadaan yang sangat menguntungkan dengan profit tinggi. Koperasi telah matang dengan pangsa pasar yang cukup dengan modal yang cukup untuk menopang keuangan koperasi. Adapun strategi alternatifnya adalah:

1. Pengembangan produk, mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.
2. Menambah produk baru namun masih berkaitan serta investasi strategis lainnya untuk mendapatkan modal.

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.



**Gambar 6. GE Matriks**

Dari matriks IFAS dan EFAS tersebut, koperasi memiliki skor internal 3,111 dan skor eksternal 2,611. Skor internal berasal dari penjumlahan antara skor kekuatan dan kelemahan, sementara skor eksternal gabungan skor peluang dan ancaman. Berdasarkan matriks internal dan external, KOHIPPCI berada pada posisi kuadran V, dijelaskan bahwa posisi koperasi pada *medium attractiveness*.

1. Posisi persaingan yang termasuk tingkat rata rata.
2. Strategi investasi secara selektif untuk memperoleh pendapatan tinggi.
3. Strategi alternatif adalah *growth strategy* (strategi pertumbuhan), melalui strategi konsentrasi untuk memperoleh pendapatan dan pangsa pasar yang lebih besar.

Setelah melihat dan menganalisis beberapa strategi yang dibentuk dilihat dari kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal selanjutnya peneliti menggunakan pemaknaan strategi guna menggambarkan bagaimana manajemen menyelaraskan rangkaian alternatif strategi.

IFAS/EFAS	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
	S1. Memiliki legalitas usaha, bersertifikat dan reputasi koperasi dengan nilai Grade A	W1. Kurangnya pemahaman SDM dalam memanfaatkan Teknologi Informasi (IT) dimana system pelayanan masih manual
	S2. Proses pelayanan (simpan pinjam, pembayaran, kiriman) yang mudah untuk anggotanya	W2. Belum optimalnya pemasaran online, jangkauan pasar hanya mencakup lingkup pasar Cikapundung saja
	S3. Potensi usaha yang baik dengan lokasi yang strategis karena terletak di jantung Kota Bandung	W3. Kurang nya inovasi produk koperasi, hanya sektor usaha jasa (jasa simpan pinjam, pembayaran, kiriman)
	S4. Jumlah anggota banyak, partisipasi anggota cukup baik, bersifat kekeluargaan dan terbuka	W4. Sarana dan prasarana yang belum memadai
	S5. Keterampilan manajerial yang baik, dengan masa kerja lama	
	S6. Memiliki permodalan dan aset yang kuat yaitu dana sendiri serta anggota koperasi	
<i>Opportunity</i>	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi WO</i>
O1. Pembinaan dari pemerintah dan perlindungan Undang Undang	Memperluas kerjasama kemitraan dalam pengembangan usaha yang ada dan pengembangan unit usaha baru (S1,S3,O1,O2,O3)	Peningkatan pemahaman dan penguasaan teknologi bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan (W1,O3,O5)
O2. Tawaran bekerja sama dengan berbagai macam mitra sektor usaha	Meningkatkan kualitas SDM dan anggota koperasi melalui pelatihan, pengembangan dan perluasan pasar (S4,S5,O3)	Memanfaatkan Teknologi Informasi (IT) dan bantuan dana untuk mengembangkan dan meningkatkan sarana dan prasarana, serta memudahkan pelayanan dan media promosi dengan <i>marketing</i> berbasis digital (W2,W4,O4,O5)

O3. Adanya kerja sama pelatihan, pengelolaan usaha, peningkatan kualitas produk dan inovasi	Digitalisasi koperasi yang mencakup pelayanan, administrasi, <i>control</i> anggota secara <i>real time</i> (S2,S3,S4,O5)	Bekerja sama dengan mitra berbagai macam sektor usaha dalam pengembangan dan peningkatan kualitas serta kuantitas produk koperasi agar lebih bervariasi (W3,O1,O3)
O4. Adanya bantuan pendanaan berupa pinjaman yang diberikan pada koperasi	Kerja sama dengan lembaga keuangan dan pemerintah dalam meningkatkan fasilitas dan pelayanan melalui keuangan, permodalan (S6,S5,O4)	
O5. Pemanfaatan Teknologi, Informasi dan Komunikasi		
<b>Threats</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
T1. Adanya wabah covid 19	Meningkatkan kualitas manajerial, pelayanan dan produk koperasi (S2,S3,S5,T2,T5)	Peningkatan kualitas pelayanan dan informasi berbasis digital /aplikasi ( <i>smart coop</i> ) dan sarana prasarana sehingga memudahkan karyawan atau anggota agar dapat bertransaksi secara online (W1,W4,T1,T5)
T2. Investor beralih ke koperasi atau unit usaha lain	Memperbaharui data mandiri dan melaporkan kegiatan Berita Acara Rapat Anggota Tahunan (RAT) 3 tahun berturut turut pada Kementerian Koperasi dan UMKM (S1,S4,S5,T3)	Penguatan <i>brand image</i> , peningkatan kualitas, inovasi produk serta promosi koperasi dengan memanfaatkan teknologi untuk promosi (W2,W3,T2,T4,T5)
T3. Adanya pembubaran koperasi tidak aktif oleh pemerintah		
T4. Persaingan usaha dengan Bank, BPR bahkan pinjaman online ditambah dengan adanya Kredit Usaha Rakyat (KUR) itu, bunga ringan, modal yang didapatkan juga cukup memadai dan prosesnya cepat.	Melakukan kerja sama kemitraan dengan lembaga keuangan bank/non bank sebagai penguatan modal dan aset (S4,S6,T4)	
T5. Tidak terlalu diminati oleh perorangan atau organisasi untuk menjadi anggota koperasi		

Sumber: Data diolah (2022)

Berdasarkan tabel *matrixs* TOWS menggambarkan bagaimana koperasi menyelaraskan peluang dan ancaman yang dihadapi koperasi dengan kekuatan dan kelemahannya sehingga menghasilkan rangkaian alternatif strategi. Dirumuskannya strategi alternatif yang sesuai untuk koperasi dengan melakukan evaluasi dampak positif dan negatif dari berbagai alternatif sehingga didapatkan berbagai pertimbangan secara menyeluruh.

Strategi yang diambil untuk koperasi KOHIPPCI merupakan strategi intensif dimana adanya penetrasi pasar dan *market devolepment* melalui sistem pemasaran yang lebih baik yaitu memanfaatkan kemajuan teknologi saat ini yang berbasis digital sehingga dapat menjangkau pasar atau wilayah yang lebih luas. Strategi diversifikasi dalam menambah

produk atau pelayanan yang baru yang masih berkaitan dengan visi dan misi koperasi dan *rebranding strategy* yang mana dalam mengembangkan pangsa pasar dan penetrasi pasar diperlukan strategi untuk menguatkan *brand image* di target pasar yang ada atau baru, hal ini sekali gus memperkuat *image* koperasi di masyarakat. Adapun penjelasan alternatif strategi (SO-WO) dan implementasinya adalah sebagai berikut:

1. Bekerjasama dengan mitra dalam pengembangan usaha yang ada dan pengembangan unit usaha baru. Program: (a) membuka kantor cabang baru, dan (b) menambah unit usaha baru di bidang lain/ diversifikasi.
2. Meningkatkan kualitas SDM dan anggota koperasi melalui pelatihan, pengembangan dan perluasan pasar. Program: (a) sertifikasi kompetensi bagi karyawan koperasi baik itu level manager, pengurus pengelola maupun anggota, (b) pelatihan berbasis keterampilan teknis, dan (c) pengembangan karyawan melalui pendidikan /pengajaran perkoperasian.
3. Digitalisasi koperasi yang mencakup pelayanan, administrasi, *control* anggota secara *real time*. Program: (a) perancangan aplikasi sistem akuntansi sesuai dengan karakteristik koperasi pedagang pasar, (b) perancangan *website*, (c) perancangan aplikasi pembayaran elektronik /layanan loket *electronic payment* misal *cash in/cash out*, pembayaran tagihan, transfer, top up voucher, pembelian tiket dan lain lain, (d) penyediaan SDM yang siap menjadi administrator yang memahami teknologi informasi, dan (e) software aplikasi pengelolaan koperasi pedagang pasar.
4. Kerja sama dengan lembaga keuangan dan pemerintah dalam meningkatkan fasilitas dan pelayanan melalui keuangan, permodalan. Program: (a) mengikuti program LPDB, dan (b) kerja sama dengan bank dalam *sector funding, lending* ataupun layanan perbankan lainnya.
5. Peningkatan pemahaman dan penguasaan teknologi bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan. Program: (a) pelatihan pengenalan dasar komputer, (b) pelatihan laporan keuangan berbasis teknologi informasi, (c) pelatihan sistem administrasi /pelayanan berbasis teknologi informasi, dan (d) pelatihan sistem informasi manajemen.
6. Memanfaatkan Teknologi Informasi (IT) dan bantuan dana untuk mengembangkan dan meningkatkan sarana dan prasarana dalam memudahkan pelayanan serta media promosi dengan *marketing* berbasis digital. Program: (a) riset pasar dengan menggunakan teknologi informasi, (b) menyiapkan data base calon anggota, (c) laporan *real time* dalam setiap kegiatan transaksi bisnis, dan promosi melalui website, sosial media dan *e-commerce*.

7. Bekerjasama dengan mitra berbagai macam sektor usaha dalam mengembangkan dan peningkatan kualitas serta kuantitas produk koperasi agar lebih bervariasi. Program: (a) riset pasar, (b) perancangan produk dengan mitra, dan (c) testing pasar.

Pemetaan alternatif strategi (ST-WT) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas manajerial, pelayanan dan produk koperasi. Program: (a) pelatihan *leadership* /kompetensi manajerial administrator, dan (b) *knowledge management system*.
2. Memperbaharui data mandiri dan melaporkan kegiatan Berita Acara Rapat Anggota Tahunan (RAT) 3 tahun berturut turut pada Kementerian Koperasi dan UMKM. Program: (a) memperbaharui data melalui *website* Kementerian Koperasi dan UMKM, dan (b) laporan rapat anggota secara *online*.
3. Peningkatan kualitas pelayanan dan informasi berbasis digital/ aplikasi (*smart coop*) dan sarana prasarana sehingga memudahkan karyawan atau anggota agar dapat bertransaksi secara *online*. Program: (a) perancangan aplikasi sistem akuntansi sesuai dengan karakteristik koperasi pedagang pasar, (b) perancangan *website*, (c) perancangan aplikasi pembayaran elektronik/ layanan loket *electronic payment* misalkan: *cash in/cash out*, pembayaran tagihan, transfer, top up voucher, pembelian tiket dan lain lain, (d) penyediaan SDM yang siap menjadi administrator yang memahami teknologi informasi, dan (e) software aplikasi pengelolaan koperasi pedagang pasar.
4. Penguatan *brand image*, peningkatan kualitas, inovasi produk serta promosi koperasi dengan memanfaatkan teknologi untuk promosi. Program: (a) promosi berbasis digital mengenai produk KOHIPPCI dengan menggunakan sosial media seperti: whats app, instagram, youtube, tiktok, facebook dan twitter, (b) edukasi terhadap pasar mengenai koperasi himpunan pedagang pasar Cikapundung pada masyarakat (KOHIPPCI) melalui youtube, website atau sosial media, dan (c) perancangan produk disesuaikan dengan kebutuhan anggota atau masyarakat.

### Analisis Manajemen Strategik Untuk KOHIPPCI

Dari hasil pemetaan diadakan analisis lingkungan koperasi diatas maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang baik secara internal maupun eksternal. Sehingga dapat disimpulkan beberapa alternatif strategi yaitu:

Strategi koperasi	<i>Growth strategy</i>	Memperluas pangsa pasar untuk mencapai peningkatan aset, profit dan anggota koperasi.
-------------------	------------------------	---

Strategi bisnis	<i>Cooperatif strategy melalui alliances strategy</i>	<i>Partnership</i> atau bentuk kerja sama mitra untuk mencapai tujuan yang saling menguntungkan.
	<i>Competitive strategy melalui differentiation strategy</i>	Memperluas pasar dengan menciptakan bentuk jasa yang kreatif dan unik yang membedakan dengan pesaing lainnya.
Strategi fungsional	<i>Marketing strategy</i>	<i>Segmenting</i> melalui geografis, demografis, psikografis targeting, spesialisasi pasar, produk dan segmen yang akan dijangkau. <i>Positioning</i> , menyesuaikan kategori produk, atribut, pesaing, manfaat, harga pada koperasi.
	<i>Financial strategy</i>	Pendanaan, dengan mengikuti program LPDB. Kerja sama dengan bank dalam <i>sector funding, lending</i> atau pun layanan perbankan.
	<i>Operation strategy</i>	Penguatan <i>brand image</i> , peningkatan kualitas, inovasi produk serta promosi koperasi dengan memanfaatkan teknologi untuk promosi inovasi. Keterampilan operasional yang tinggi dan berbasis digital.
	<i>HRM strategy</i>	Meningkatkan kualitas SDM dan anggota koperasi melalui pelatihan, pengembangan dan perluasan pasar diantaranya: peningkatan pemahaman dan penguasaan teknologi bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan. Pengelolaan isu – isu global.

## KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Menurut hasil analisis faktor internal dan eksternal, diketahui letak kekuatan dari Koperasi KOHIPPCI terletak pada modal, anggota, kemampuan manajerial dan legalitas usaha sedangkan kelemahannya adalah kurangnya pemanfaatan teknologi dan informasi pada pelayanan, masih manual, sistem promosi masih manual dan kurangnya inovasi produk serta layanan koperasi dan sarana prasarana belum memadai. Peluang yang paling besar adalah pembinaan dari pemerintah, kerjasama dengan unit usaha lain. Ancaman yang paling besar adanya ancaman dari pemerintah untuk koperasi yang dinyatakan tidak aktif.

Hasil analisis matriks internal dan eksternal serta *grand strategy matrix* menunjukkan KOHIPPCI berada pada kuadran pada kuadran I. Kuadran ini menunjukkan situasi dimana koperasi berada pada kondisi pertumbuhan. Koperasi masih perlu mengembangkan usahanya dan memperbesar *market*.

Hasil analisis BCG matriks bahwa KOHIPPCI pada posisi *cash flow*, koperasi dalam keadaan yang sangat menguntungkan dengan profit tinggi. Berdasarkan matriks internal dan eksternal, KOHIPPCI berada pada posisi kuadran V, dijelaskan bahwa posisi koperasi pada *medium attractiveness*. Hasil analisis TOWS matriks bahwa strategi yang diambil untuk KOHIPPCI merupakan strategi intensif/*growth*, strategi diversifikasi dan *rebranding strategy*. Pemetaan manajemen strategi koperasi berdasarkan hasil analisis matriks adalah menggunakan strategi koperasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

### **Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat diambil beberapa saran sebagai berikut: (1) mempelajari dan memahami hasil analisis SWOT, (2) melakukan evaluasi terkait strategi yang telah direncanakan dan melakukan pengembangan terhadap strategi, (3) melakukan komunikasi dan koordinasi secara berkala bersama stakeholder internal antara pengurus, pengawas, pengelola, anggota dan Kementerian Koperasi dan UMKM, (4) bekerjasama dengan mitra bertujuan untuk pengembangan koperasi, dan (5) digitalisasi koperasi, mulai memanfaatkan internet dari sistem manajemen sampai keterampilan SDM dalam menggunakan teknologi informasi dengan digitalisasi koperasi akan memberikan dampak pada proses pelayanan lebih cepat dan mudah baik untuk karyawan dan anggota KOHIPPCI.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah belum mencoba untuk menganalisis permasalahan pada koperasi dengan menggunakan analisis SPACE dan analisis QSPM.



## REFERENSI

- Alaydrus Hadijah. (2021). Koperasi Pedagang Pasar Didorong Beradaptasi dengan Revolusi Industri 4.0 - *Ekonomi Bisnis.com*. Ekonomi Bisnis.Com. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210717/12/1418780/koperasi-pedagang-pasar-didorong-beradaptasi-dengan-revolusi-industri-40>
- David dan David. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. 16th Edition: Pearson.
- Dinas KUMKM. (2022). *Data Koperasi*. <http://diskopumkm.bandung.go.id/page/informasi-koperasi>.
- Hasmawati, F. (2013). *Manajemen Koperasi*. Duta Azhar.
- Hunger, Thomas L. Wheelen (2008). *Strategic Management and Bussiness Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hunger, J. D. dan W. (2012). *Strategic Management and Bussiness Policy*. Pearson.
- Kementerian Koperasi dan UKM PT Telekomunikasi Indonesia, T. (2011). *Koperasi Modern Indonesia*. <https://fdokumen.com/reader/full/materi-koperasi-modern>
- Kementerian Koperasi dan UMKM RI. (2020). RENSTRA 2020-2024. Kementerian Koperasi dan UMKM.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI (2021) - [kemenkopukm.go.id](http://kemenkopukm.go.id).
- Kusmiarti, P. (2020). Analisis SWOT pada Koperasi Karyawan PT Bumitama Gunajaya Agro. 1(3).
- Lukmandono. (2015). Analisis SWOT untuk Menentukan Keunggulan Strategi. Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya (ITATS).
- Moonti, U. (2016). Dasar-Dasar Koperasi (Pertama): Interpena.
- Mulyatini, N. K. M. A. (2018). *Kajian Pengembangan Koperasi dan Usaha Kecil Yang Berdaya Saing Dalam Menghadapi Era Industri 4.0 di Propinsi Jawa Barat*. Unigal.
- OJK.go.id. (2022). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. <https://www.ojk.go.id/waspada-investasi/id/regulasi/Pages/Undang-Undang-Nomor-25-Tahun-1992-tentang-Perkoperasian.aspx>
- Permana, D. (2011). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Agribisnis (KOJA) STA Panumbangan Kabupaten Ciamis Propinsi Jawa Barat.
- Rangkuti, F. (2016). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Edisi Dua Puluh. Dua, Cetakan Kedua Puluh Dua, PT Gramedia Pustaka Utama,
- Rufaidah, P. (2014). *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua: Humaniora.
- Rusmawati, Yunni (2017). Penerapan Strategi Segmentasi Pasar dan Positioning Produk Dengan Pendekatan Analisis SWOT Untuk Peningkatan Penjualan pada UD. Surya Gemilang Motor di Surabaya. *JURNAL EKBIS*, 17(1).
- Yanuar, O., dan Putra, S. (2014). Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013). *In Among Makarti*. 7 (13).