



STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI DENGAN ANALISIS SWOT (STUDI KASUS DI KSU MAJU JAYA)

Sir Kalifatullah Ermaya
kalifatullah86@gmail.com

Prodi Manajemen Institut Koperasi Manajemen Indonesia

Abstract

The digital era 4.0 is currently making the environment turbulent. Economic actors tend to be faced with intense competition. One of these economic actors is the Koperasi Serba Usaha (KSU) Maju Jaya, Kuningan. Every aspect in the cooperative is an important thing that must be understood so that it can be developed and utilized properly. At present, KSU Maju Jaya, Kuningan will develop its business. Therefore, KSU Maju Jaya, Kuningan needs to look at the conditions that occur, both internally and externally so that it can make an appropriate decision in developing its business. The researcher used SWOT analysis to determine the position of the business competition. The results of this analysis showed that KSU Maju Jaya, Kuningan is in Quadrant III with x axis = -0.32 and y axis = -0.25. Hence, some strategies that must be carried out by KSU Maju Jaya, Kuningan are Concentration Strategies, Product and Market Development Strategies and Innovation Strategies.

Keywords: Cooperative; SWOT Analysis; Strategy

PENDAHULUAN

Dalam era industri 4.0 sekarang ini, perkembangan dunia bisnis penuh dengan persaingan yang menyebabkan suatu badan usaha harus melakukan perbaikan agar tetap berada di pasar. Hal ini menyebabkan para pelaku ekonomi yang ada di Indonesia bersaing untuk mendapatkan *profit margin* yang tinggi. Pancasila dan UUD 1945 yang menjadi dasar sistem perekonomian Indonesia sendiri secara jelas telah menyebutkan bahwa ada tiga pilar pelaku ekonomi yang mendasari sistem perekonomian Indonesia, yaitu: BUMN, BUMS, dan Koperasi.

Koperasi merupakan soko guru perekonomian Indonesia, sehingga keberadaannya diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan rakyat dan perekonomian. Di samping itu, permasalahan Koperasi selalu menjadi topik yang menarik untuk diteliti dan dibahas. Menurut data yang di dapat dari Badan Pusat Statistik, penduduk miskin RI mencapai 25,67 juta orang pada September 2018. Oleh karena itu, keberadaan Koperasi diharapkan mampu mengubah keterpurukan ini. Koperasi sendiri harus memiliki citra diri dimana mereka bukan hanya dikenal namun dipercaya oleh para anggota dan konsumennya. Maka dari itu, mereka harus senantiasa bekerja lebih keras

dalam dunia persaingan ekonomi dalam upaya meningkatkan eksistensinya di mata masyarakat.

Setiap aspek di dalam koperasi merupakan hal penting yang harus dipahami hingga dapat dikembangkan dan dimanfaatkan dengan baik. Seperti yang terjadi pada saat ini, Koperasi Serba Usaha (KSU) Maju Jaya, Kuningan akan melakukan pengembangan usahanya. Oleh karena itu, KSU Maju Jaya, Kuningan perlu melihat kondisi yang terjadi, baik secara internal maupun eksternal sehingga mampu membuat suatu keputusan yang tepat dalam melakukan pengembangan usahanya. Berikut ditampilkan data perkembangan jumlah anggota dan permodalan yang ada di lingkungan KSU Maju Jaya Kuningan.

Gambar 1. Perkembangan Jumlah Anggota KSU Maju Jaya



Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Rapat Tahunan KSU Maju Jaya Tahun 2016-2018

Dari Gambar 1, terlihat bahwa adanya peningkatan jumlah anggota dari tahun 2016 ke tahun 2017 yaitu sebanyak 1 orang. Namun terjadi penurunan jumlah anggota pada tahun 2018 sebanyak 1 orang. Hal ini dikarenakan anggota tersebut meninggal dunia.

Selain jumlah anggota, untuk mengetahui kesehatan koperasi dari sisi keuangannya, maka perlu diketahui aspek permodalan yang tercantum pada tabel berikut ini

Tabel 1. Perkembangan Permodalan Koperasi Serba Usaha Maju Jaya (dalam rupiah)

No	Uraian	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
1	Simpanan Pokok	163.800.000	164.400.000	165.000.750
2	Simpanan Wajib	222.783.794	249.653.696	265.731.389
3	Cadangan Khusus	92.411.118	92.411.118	92.411.118
4	Dana Cadangan	86.617.457	113.193.834	129.270.355
5	Dana Gedung	116.000.000	136.000.000	142.000.000
6	Donasi	26.600.000	26.600.000	27.000.000
7	SHU	132.881.883	134.500.000	136.320.350
Jumlah		841.094.252	916.758.648	957.733.962

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Rapat Tahunan KSU Maju Jaya Tahun 2016-2017

Dari Tabel 1, terlihat bahwa KSU Maju Jaya, Kuningan mengalami perkembangan. Hal ini merupakan berita baik sehingga KSU Maju Jaya, Kuningan percaya diri untuk mengembangkan usahanya. Oleh karena itulah KSU Maju Jaya, Kuningan membutuhkan suatu tool yang tepat dalam mengambil suatu keputusan yang sesuai dengan kondisinya saat ini. KSU Maju Jaya, Kuningan berencana untuk menambah unit usaha baru yang dirasa dapat meningkatkan eksistensi dan kesejahteraan anggotanya.

Berangkat dari urgensi di atas, maka dalam penelitian ini akan dianalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman apa yang mereka hadapi atau mungkin akan mereka hadapi untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam mengembangkan unit usaha yang sudah ada bahkan membentuk unit usaha baru yang berpotensi tinggi. Selain itu diharapkan dapat mengetahui kemampuannya dalam menerapkan jati diri serta mengidentifikasi potensi yang dimilikinya.

Menurut UU No 17 Tahun 2012, Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, untuk dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi. Hanel (1992) menyatakan bahwa jika orang-orang berusaha mendefinisikan tentang apa yang disebut sebagai koperasi atau berusaha menjelaskan tentang karakteristik koperasi, mungkin penjelasannya menjadi berbeda-beda dan biasanya memancing perdebatan yang panjang, terutama karena dipengaruhi oleh pandangan ideologi, budaya, politik dan kondisi sosial ekonomi masing-masing masyarakatnya.

Hanel (2005:38) mengungkapkan bahwa koperasi merupakan bentuk organisasi sosio ekonomi yang memiliki empat karakteristik: 1. Adanya kepentingan ekonomi yang sama (Kelompok Koperasi/Cooperatives Group); 2. Menjalankan prinsip swadaya/saling tolong menolong (Self-help Principle); 3. Memiliki perusahaan untuk memfasilitasi kebutuhan anggota (Cooperatives Enterprise); 4. Tugas dan tujuan koperasi meningkatkan kesejahteraan anggota (Members Promotion). Organisasi koperasi juga sebagai badan usaha yang bergerak di bidang perekonomian dan mempunyai tatanan manajemen yang berbeda dengan badan usaha lainnya (Risnansih, 2016:30). Koperasi memiliki karakteristik Double Enterprise (memiliki dua usaha) yaitu perusahaan koperasi dan usaha ekonomi anggota yang dilakukan bersama-sama. Hal ini sering mengundang konflik kepentingan. Perbedaan tersebut timbul karena pada badan usaha koperasi mempunyai dasar falsafah demokrasi yang mencerminkan dari anggota, oleh anggota dan untuk anggota (Dulfer dalam Ariffin, 2013). Hal ini sesuai dengan prinsip koperasi di mana anggota koperasi adalah pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi (Partomo, 2009: 29).

Untuk mendapatkan jati diri koperasi, maka diperlukan suatu strategi yang baik. Jati diri mengacu kepada hal yang mendasar yang menyangkut esensi koperasi. Bersifat mendasar karena jati diri koperasi merupakan kepribadian yang memberikan identitas pada koperasi dan yang membedakan koperasi dengan badan usaha lain. Formula jati diri mencakup 3 (tiga) unsur yang merupakan satu kesatuan yaitu definisi, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip (Rohmawati, 2015).

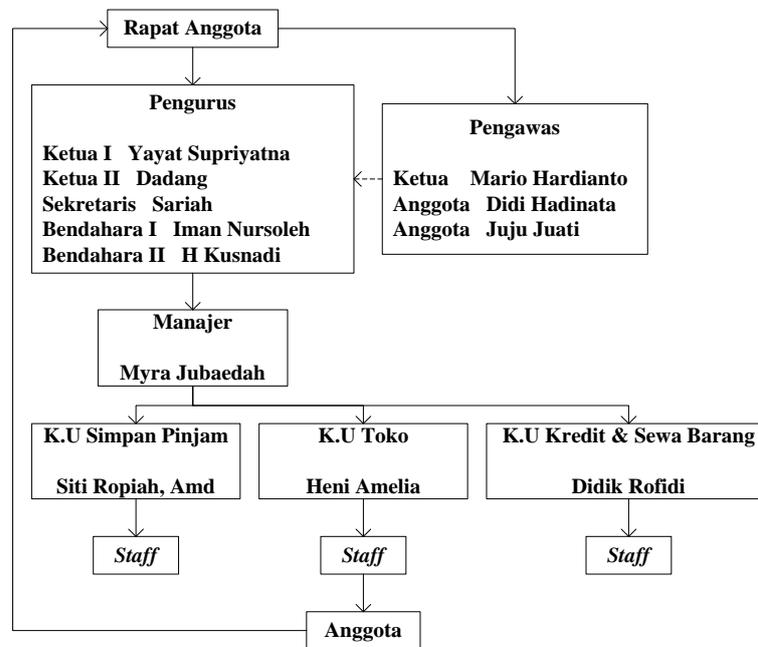
SWOT merupakan alat penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (Strengths-Opportunities), strategi WO (Weaknesses-Opportunities), strategi ST (Strengths-Threats) dan strategi WT (Weaknesses-Threats). Mencocokkan faktor internal dan eksternal merupakan bagian yang paling sulit dari pengembangan Matriks SWOT, sebab hal ini membutuhkan keputusan yang baik (David,

2016: 251). Seorang pengambil keputusan strategis harus memahami kekuatan, menghitung dampak dari kelemahan (apakah nyata atau dipersepsikan), mengambil keuntungan dari kesempatan yang mencocokkan kekuatan dan meminimalisir dampak ancaman dari luar terhadap kesuksesan organisasi (Wheelen, 2018:203). Penggunaan Analisis SWOT di dalam lingkungan Koperasi penting untuk dilakukan guna mengetahui posisi unit usaha di dalam lingkungan bisnisnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Maju Jaya, Kuningan yang dibentuk pada tanggal 10 September 2009 atas dasar inisiatif dari para warga desa Cigedang. Koperasi ini termasuk dalam jenis koperasi konsumen. Pada tanggal 29 Oktober 2010 dengan No. 19/BH/XIII-1/DKUKK/X/2010 yang beralamat di Jln. Pemuda No.35 Dusun Wage RT.07/RW.04 Desa Cigedang Kecamatan Luragung Kabupaten Kuningan. Adapun struktur organisasinya adalah:

Gambar 2. Struktur Organisasi Koperasi Maju Jaya Periode 2016 - 2020



Sumber: Annual Report Koperasi Maju Jaya

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif yang merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang holistik, kompleks dan rinci (Indriantoro, 2012:12). Di dalam penelitian ini, penulis mengobservasi kesehatan KSU Maju Jaya, Kuningan yakni dengan menganalisis kinerja keuangan menggunakan rasio keuangan. Setelah itu penulis melakukan Analisis SWOT. Di dalam penelitian ini tidak melibatkan kuisioner berisi pertanyaan tertutup yang disebarakan ke responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama-tama, penulis melakukan analisa terhadap kondisi keuangan KSU Maju Jaya, Kuningan guna mengetahui perkembangan usahanya. Hasil analisis tersebut tercantum dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. Kondisi Keuangan Koperasi Serba Usaha Maju Jaya

No.	Keterangan	2016	2017	2018	Perkembangan	Keterangan
1.	Likuiditas	175,1%	184,3%	189,2%	4,9%	Ideal (Normal 100%-200%)
2.	Solvabilitas	228,2%	250,4%	261,3%	10,9%	Tidak Ideal (Normal 135%-150%) melebihi normal >15 % kemampuan
3.	Rentabilitas	8,9%	8,9%	9,1%	0,2%	menghasilkan SHU masih rendah dibawah normal.

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Rapat Tahunan KSU Maju Jaya Tahun 2016-2018

Setelah itu, peneliti melakukan observasi melalui analisis SWOT. Dari hasil analisis tersebut, maka didapatkan strategi pemecahan masalah koperasi sebagai berikut. Untuk menangani berbagai masalah yang dihadapi oleh KSU Maju Jaya, Kuningan. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Berikut ini adalah tabel pemaknaan strategi.

Tabel 3. Analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Summary*) KSU Maju Jaya

IFAS	Bobot	Rating	Terbobot
Strengths :			
1. Beragam unit usaha yang dimiliki KSU Maju Jaya yang dibentuk berdasarkan kebutuhan anggota yang artinya akan mempermudah proses penjualan.	0,10	2	0,20
2. Beberapa unit usaha yang diutamakan memiliki jasa dan keuntungan yang cukup tinggi.	0,05	3	0,15
3. Saat ini terdapat 3 desa akan melewati koperasi sebelum menuju kota, artinya koperasi masih dalam penguasaan pasar.	0,04	2	0,08
4. Kedekatan antara warga desa memudahkan mereka untuk saling berbagi informasi begitu pula tentang produk yang ditawarkan koperasi.	0,04	1	0,04
5. Dengan tidak memalingkan upah yang didapat para karyawan, di sisi lain para karyawan bekerja dengan loyalitas kerja yang tinggi.	0,05	3	0,15
6. Kerjasama yang baik antara karyawan meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam pelayanan.	0,15	3	0,45
7. Beberapa unit usaha memiliki fasilitas penunjang guna mempermudah kegiatan yang dilakukan.	0,04	2	0,08
Jumlah	0,44	-	1,15
Weaknesses:			
1. Beberapa unit usaha yang dimiliki KSU Maju Jaya memiliki perputaran yang lambat, yang dikhawatirkan akan membebani unit usaha yang lain.	0,10	2	0,20
2. Tidak setiap transaksi di semua unit usaha koperasi dicatat dengan baik.	0,08	2	0,16

3. Beberapa unit usaha seperti toko memiliki banyak pesaing retailer tidak jauh di sekitar lokasi KSU Maju Jaya berada.	0,05	3	0,15
4. Kurangnya koperasi dalam memanfaatkan media bagi kebutuhan promosi menghambat pengenalan <i>brand image</i> .	0,05	2	0,10
5. Kurangnya pemahaman tentang koperasi dari setiap aspek SDM.	0,10	4	0,40
6. Kurangnya pemahaman dan pemanfaatan dalam teknologi mengharuskan administasi dilakukan secara manual.	0,08	2	0,16
7. Beberapa fasilitas penunjang dalam menjalankan unit usaha yang ada belum cukup baik dalam meningkatkan kualitas kerja dan kenyamanan baik karyawan maupun konsumen.	0,10	3	0,30
Jumlah	0,56	-	1,47
Total Bobot x Score untuk Internal Factor	1,00		2,62

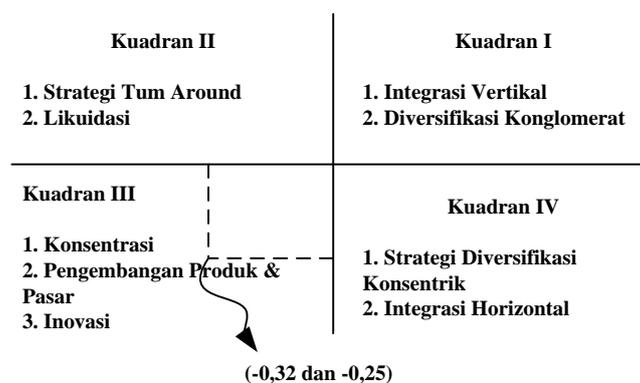
Tabel 4. Analisis EFAS (*Eksternal Strategic Factors Summary*) KSU Maju Jaya

<i>EFAS</i>	Bobot	Rating	Terbobot
<i>Opportunities:</i>			
1. Koperasi dapat bekerjasama dengan beberapa perusahaan dalam menjalankan unit usaha sesuai dengan kebutuhan.	0,10	3	0,30
2. Persaingan di lokasi dimana KSU Maju Jaya berada cukup rendah pada beberapa unit usaha.	0,06	2	0,12
3. Pemanfaatan teknologi, media, dan sistem promosi dalam upaya menginformasikan masyarakat akan lokasi dari KSU Maju Jaya berpeluang untuk mempertahankan penguasaan pasar.	0,05	3	0,15
4. Koperasi harus mulai membangun <i>brand image</i> nya sendiri untuk dapat lebih dikenang dan diingat.	0,04	2	0,08
5. Sebaiknya koperasi mengadakan pendidikan dan pelatihan pekoperasian terhadap anggota, Agar anggota tidak hanya menjadi aset dari aspek transaksi namun menjadi aspek lainnya seperti produksi.	0,09	4	0,36
6. Koperasi harus lebih memahami dan bisa memanfaatkan teknologi dengan baik agar dapat bertahan di era modern.	0,06	3	0,18
7. Fasilitas lantai dua akan meningkatkan perkembangan koperasi dalam mengembangkan unit usaha yang ada atau membuka unit usaha yang baru yang berprospek tinggi.	0,07	2	0,14
Jumlah	0,47	-	1,33
<i>Treaths :</i>			
1. Persaingan bebas yang merajela merambah dan menjalar keseluruh nusantara yang menjadi benalu yang sulit untuk dilawan.	0,15	2	0,30
2. Beberapa unit usaha koperasi tidak dapat merealisasikan kebutuhan anggota karena keterbatasan modal.	0,08	2	0,16
3. Kekhawatiran dimana para pesaing mulai masuk pada lokasi dimana KSU Maju Jaya berada dengan bangunan dan fasilitas yang lebih memadai.	0,07	3	0,21
4. Persaingan dalam promosi tidak akan melemah bahkan akan semakin gencar, artinya koperasi harus semakin siap dalam setiap aspek untuk memenuhi kriteria dalam promosi.	0,08	3	0,24
5. Kekhawatiran dan ketidakyakinan masyarakat terhadap koperasi menimbulkan banyak spekulasi yang salah diakibatkan oleh kurangnya penyuluhan dan pendidikan tentang pekoperasian.	0,05	4	0,20

6. Kesulitan dalam pencarian tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kejujuran yang sesuai dengan kebutuhan koperasi.	0,05	3	0,15
7. Pesaing yang akan datang mungkin memiliki fasilitas lebih menunjang dalam melakukan kegiatan operasionalnya.	0,08	4	0,32
Jumlah	0,56	-	1,58
Total Bobot x Score untuk External Factor	1.00		2,91

Nilai sumbu x adalah Selisih Total Kekuatan dikurangi Total Kelemahan ($S - W = x$) dan hasilnya adalah $1,15 - 1,47 = -0,32$. Nilai Sumbu y adalah Selisih Total Peluang dikurangi Total Ancaman ($O - T = y$) dan hasilnya adalah $1,33 - 1,58 = -0,25$. Maka:

Gambar 3. Posisi Bisnis setelah di analisis menggunakan SWOT



Dari hasil analisis, maka posisi bisnis Koperasi Maju Jaya berada pada Kuadran III. Kuadran ini menunjukkan situasi dimana koperasi lemah, karena di samping berbagai kelemahan internal timbul juga ancaman dari eksternal. Untuk itu, strategi yang digunakan adalah kuadran 3, yang terdiri dari strategi pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi. Menurut Pearce (2012:216-218), strategi pengembangan pasar merupakan strategi untuk memasarkan produk yang ada, biasanya hanya dengan modifikasi tipis, kepada para pelanggan di area pemasaran terkait; strategi pengembangan produk merupakan strategi yang melibatkan modifikasi substansial terhadap produk yang ada saat ini yang dapat dipasarkan kepada pelanggan saat ini dan strategi inovasi merupakan strategi yang meraih keuntungan awal yang tinggi berkaitan dengan penerimaan pelanggan atas produk baru atau yang telah diperbaiki; sementara itu Pearce (2012:211) mengungkapkan bahwa strategi pertumbuhan konsentrasi merupakan strategi yang mengarahkan sumber daya perusahaan pada pertumbuhan yang menguntungkan dari suatu produk, di suatu pasar, dengan satu teknologi yang dominan.

Dari analisis diatas ada beberapa hal yang harus diperhatikan untuk mengembangkan usaha yaitu meningkatkan kualitas SDM pegawai koperasi, membuat, memelihara dan meningkatkan kualitas barang serta mutu pelayanan, mempertahankan hubungan yang baik dengan anggota, serta mengusahakan pengembangan dan pelatihan koperasi.

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 analisis pengembangan usaha.

Tabel 5. Kuadran IFAS/EFAS KSU Maju Jaya

IFAS

Strengths :

1. Beragam unit usaha yang dimiliki KSU Maju Jaya yang dibentuk berdasarkan kebutuhan anggota yang artinya akan mempermudah proses penjualan.
2. Beberapa unit usaha yang diutamakan memiliki jasa dan keuntungan yang cukup tinggi.
3. Saat ini terdapat 3 desa akan melewati koperasi sebelum menuju kota, artinya koperasi masih dalam penguasaan pasar.
4. Kedekatan antara warga desa memudahkan mereka untuk saling berbagi informasi begitu pula tentang produk yang ditawarkan koperasi.
5. Dengan tidak memalingkan upah yang didapat para karyawan, di sisi lain para karyawan bekerja dengan loyalitas kerja yang tinggi.
6. Kerjasama yang baik antara karyawan meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam pelayanan.
7. Beberapa unit usaha memiliki fasilitas penunjang guna mempermudah kegiatan yang dilakukan.

Weaknesses:

1. Beberapa unit usaha yang dimiliki KSU Maju Jaya memiliki perputaran yang lambat, yang dikhawatirkan akan membebani unit usaha yang lain.
2. Tidak setiap transaksi disemua unit usaha koperasi dicatat dengan baik.
3. Beberapa unit usaha seperti toko memiliki banyak pesaing retailer tidak jauh di sekitar lokasi KSU Maju Jaya berada.
4. Kurangnya koperasi dalam memanfaatkan media bagi kebutuhan promosi menghambat pengenalan *brand image*.
5. Kurangnya pemahaman tentang koperasi dari setiap aspek SDM.
6. Kurangnya pemahaman dan pemanfaatan dalam teknologi mengharuskan administasi dilakukan secara manual.
7. Beberapa fasilitas penunjang dalam menjalankan unit usaha yang ada belum cukup baik dalam meningkatkan kualitas kerja dan kenyamanan baik karyawan maupun konsumen.

EFAS

Opportunities :

1. Koperasi dapat bekerjasama dengan beberapa perusahaan dalam menjalankan unit usaha sesuai dengan kebutuhan.
2. Persaingan di lokasi dimana KSU Maju Jaya berada cukup rendah pada beberapa unit usaha.
3. Pemanfaatan teknologi, media, dan system promosi dalam upaya menginformasikan masyarakat akan lokasi dari KSU Maju Jaya berpeluang untuk mempertahankan penguasaan pasar.
4. Koperasi harus mulai membangun *brand image* nya

Strategi SO

1. Bekerja sama dengan mitra dalam pengembangan usaha yang ada dan pengembangan unit usaha baru dilihat dari kebutuhan masyarakat sekitar.
2. Memonopoli pasar dengan cara bekerja sama dengan perangkat di desa sekitar.
3. Meningkatkan kualitas dan kuantitas media promosi dalam upaya memluas jangkauan pasar dan mempertahankan penguasaan pasar.
4. Pembuatan *brand image* pada produk koperasi akan mempermudah proses

Strategi WO

1. Memperbaiki dan mengembangkan unit usaha yang dirasa kurang baik dengan cara bekerjasama dalam pengayaan dan retur barang bahkan menghentikan unit usaha yang mungkin membebankan.
2. Meningkatkan sistem administrasi dengan teknologi agar koperasi siap dengan kemungkinan persaingan yang akan terjadi.
3. Meningkatkan media promosi atas lokasi koperasi guna mempertahankan diri di dalam persaingan.

sendiri untuk dapat lebih dikenang dan diingat.	pemasaran yang nyaman di lidah masyarakat.	4. Memanfaatkan media yang ada dalam proses promosi guna memperkenalkan <i>brand image</i> produk.
5. Sebaiknya koperasi mengadakan pendidikan dan pelatihan pekoperasian terhadap anggota. Agar anggota tidak hanya menjadi asset dari aspek transaksi namun menjadi aspek lainnya seperti produksi.	5. Perekrutan tenaga kerja profesional dalam bidang koperasi yang nanti bukan hanya sebagai pekerja namun sebagai narasumber bagi pelatihan internal.	5. Meningkatkan kualitas SDM dengan pendidikan pekoperasian dan pemanfaatan penguasaan teknologi.
6. Koperasi harus lebih memahami dan bisa memanfaatkan teknologi dengan baik agar dapat bertahan di era modern.	6. Peningkatan pemahaman dan penguasaan teknologi bagi karyawan dalam meningkatkan kualitas pelayanan.	6. Meningkatkan pemahaman, pemanfaatan, dan penguasaan teknologi dalam proses transaksi administrasi.
7. Fasilitas lantai dua akan meningkatkan perkembangan koperasi dalam mengembangkan unit usaha yang ada atau membuka unit usaha yang baru yang berprospek tinggi.	7. Membuat dan memanfaatkan fasilitas penunjang prasarana dan sarana demi meningkatkan kenyamanan bertransaksi konsumen.	7. Pengayaan dan peningkatan fasilitas guna memperbaiki dan memudahkan setiap kegiatan dalam koperasi.

Treaths :

	Strategi ST	Strategi WT
1. Persaingan bebas yang merajela merambah dan menjalar keseluruh nusantara yang menjadi benalu yang sulit untuk dilawan.	1. Meningkatkan kualitas keragaman unit usaha yang ada dalam upaya mempertahankan diri dalam persaingan.	1. Menganalisis unit usaha yang sudah ada dalam upaya meningkatkan kualitasnya atau menghilangkan untuk menggantinya.
2. Beberapa unit usaha koperasi tidak dapat merealisasikan kebutuhan anggota karena keterbatasan modal.	2. Mengoptimalkan perputaran pendapatan terhadap modal yang terbatas.	2. Pengendalian modal melihat dari pencatatan transaksi yang baik dan benar,
3. Kekhawatiran dimana para pesaing mulai masuk pada lokasi dimana KSU Maju Jaya berada dengan bangunan dan fasilitas yang lebih memadai.	3. Meningkatkan kualitas disetiap aspek perusahaan pada koperasi dalam mempersiapkan diri menghadapi era globalisasi.	3. Mempersiapkan diri koperasi demi menyambut persaingan di era globalisasi.
4. Persaingan dalam promosi tidak akan melemah bahkan akan semakin gencar, artinya koperasi harus semakin siap dalam setiap aspek untuk memenuhi kriteria dalam promosi.	4. Meningkatkan pemanfaatan media dalam promosi baik secara tradisional maupun modern.	4. Memanfaatkan media teknologi informasi dan komunikasi untuk dapat bersaing pada sosial media.
5. Kekhawatiran dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap koperasi menimbulkan banyak spekulasi yang salah diakibatkan oleh kurangnya penyuluhan dan pendidikan tentang perkoperasian.	5. Menjalankan secara teratur pendidikan pekoperasian terhadap anggota dan semua faktor SDM yang terlibat.	5. Meningkatkan kualitas SDM dengan mengadakan pendidikan dan penyuluhan pada anggota dan masyarakat.
6. Kesulitan dalam pencarian tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kejujuran yang sesuai dengan kebutuhan koperasi.	6. Pelatihan karyawan tentang perkoperasian, pelayanan, pengorganisasian, transaksi dan administrasi.	6. Melakukan pelatihan internal dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan.
7. Pesaing yang akan datang mungkin memiliki fasilitas	7. Meningkatkan kualitas SDM terhadap pemanfaatan fasilitas yang ada.	7. Pengayaan, pemanfaatan, dan penguasaan fasilitas penunjang guna meningkatkan kualitas pelayanan koperasi.

lebih menunjang dalam
melakukan kegiatan
operasionalnya.

Selanjutnya peneliti melakukan analisis bauran pemasaran yang dikembangkan oleh Kotler yang digunakan untuk pengembangan koperasi. Kotler dalam Ermaya (2016:92) menyatakan bahwa 7P terdiri dari *Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, Process, dan People*.

Rencana Pengembangan Produk Koperasi

Peneliti memberikan rekomendasi perencanaan pengembangan produk atau unit usaha pada koperasi sebagai berikut:

1. Produksi. Memanfaatkan kuantitas anggota dan mengembangkan kualitasnya guna menjadi mitra koperasi dalam membuat sebuah produk yang dapat dikelola oleh koperasi, baik sebagai penyedia bahan baku, sebagai pemasok, atau sebagai distributor, bahkan menjadi pusat produksi barang itu sendiri sehingga memiliki kualitas mutu dan standarisasi operasional yang jelas.
2. Pemasaran. Menjadikan koperasi sebagai *reseller* yang menjual kembali barang yang dibeli, atau menjadikan koperasi sebagai *dropshipper* yang bertugas sebagai pemasaran tanpa memegang secara langsung produknya akan tetapi pembelian melalui koperasi.
3. Kerjasama bersama kelompok tani Desa Cigedang yang bekerja dalam peternakan, perkebunan dan perikanan. Koperasi dapat bekerjasama bersama mereka baik menjadi penyedia komplementer sebagai penyedia pupuk atau pakan ternak dan sebagai pengepul hasil pertanian tersebut, kemudian menjualnya kembali pada konsumen akhir bahkan mengolahnya menjadi sebuah produk jadi dan unggulan yang menjadi *brand image* produk perusahaan.

Rencana pengembangan produk koperasi yang disampaikan di atas senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2014:410) bahwa strategi pengembangan koperasi di kota Medan, yaitu peningkatan produksi, peningkatan SDM, peranan pemerintah, perbaikan manajemen koperasi, kerjasama dengan badan usaha lain, dan efisiensi harga produk yang dihasilkan koperasi.

Rencana Pengembangan Harga Produk Koperasi

Untuk rencana ini, maka peneliti memberikan masukan, diantaranya:

1. Manfaat Ekonomi Langsung (MEL) menjadi Prioritas. Harga yang ditawarkan oleh KSU Maju Jaya pada saat ini relatif mahal dikarenakan mereka berfokus pada keuntungan yang tinggi dan MEL yang tinggi yaitu Sisa Hasil Usaha. Perlu diketahui bahwa sebenarnya koperasi akan lebih unggul dari pada para pesaingnya dikarenakan MEL yang ditawarkan. Artinya semakin kecil koperasi menawarkan harga produk pada anggota maka semakin sering anggota melakukan transaksi pada koperasi. Hal ini akan meningkatkan kenyamanan anggota dalam bertransaksi dan memungkinkan anggota lebih loyal pada koperasi.
2. Manfaat Ekonomi Tidak Langsung (METL) sebagai tujuan kedua. Hal ini seringkali menjadi tujuan utama atau sesuatu yang diharapkan anggota. Sisa Hasil Usaha (SHU) hendaknya bukan sebagai alasan kita berkoperasi tetapi memotivasi kita lebih baik dalam bertransaksi di koperasi. Hal tersebut dikarenakan dapat

mendorong lebih kuat anggota dalam bertransaksi akan tetapi akibatnya adalah anggota harus menerima kenyataan bahwa harga produk atau bertransaksi pada koperasi akan lebih mahal karena koperasi mengutamakan METL.

Rencana Pengembangan Tempat di Koperasi Serba Usaha Maju Jaya

Kantor umum atau dapat dikatakan kantor pusat Koperasi Serba Usaha Maju Jaya karena memang baru memiliki satu kantor adalah kantor resmi yang bangunan dan tanahnya sudah dimiliki oleh koperasi, hal ini membuat setiap pekerjaan yang dilakukan koperasi akan dapat lebih mudah dilakukan. Oleh karena itu, peneliti menilai bahwa pengembangan tempat belum terlalu penting untuk cepat direalisasikan, masih ada beberapa faktor yang lebih penting yang perlu lebih diamati dan dikembangkan, hal ini akan membuat tempat yang digunakan lebih efisien.

Rencana Pengembangan Promosi pada Koperasi Serba Usaha Maju Jaya

Promosi adalah hal yang penting dalam sebuah bisnis atau dalam sebuah usaha. Koperasi tidak luput harus melakukan promosi dalam memperkenalkan produk dan unit usahanya bahkan mengenalkan kepada masyarakat sekitar akan eksistensi koperasi tersebut. Alhasil, dalam pengembangan produk dan penjualannya koperasi akan lebih dimudahkan dengan adanya promosi yang efektif dan efisien. Beberapa rencana pengembangan promosi pada KSU Maju Jaya yang direkomendasikan penulis antara lain:

1. Promosi Tradisional. Hal ini bisa dilakukan dengan cara manual seperti *door to door/ mouth to mouth promotion* atau hanya sekedar membagikan brosur tentang produk dan keadaan koperasi kepada masyarakat atau dengan menempelnya di tempat-tempat tertentu.
2. Promosi *Modern*. Promosi *modern* adalah promosi yang dilakukan dengan cara pemanfaatan teknologi di era globalisasi yang memanfaatkan sistem komputerisasi yang mampu memudahkan proses promosi itu sendiri, seperti pemanfaatan media sosial, *web*, atau hanya sekedar *broadcast* secara acak mengirim pesan sebagai penawaran yang diberikan.

Dari penjelasan di atas, senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghandy (2016:26) dengan penelitian yang berjudul "Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat", maka strategi penetrasi pasar dari Koperasi yang dapat dilakukan adalah menambah saluran distribusi.

Rencana Pengembangan SDM pada Koperasi Serba Usaha Maju Jaya

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasional (Mathis, 2006:3). Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Rahayu, 2018). Sumber Daya Manusia pada koperasi adalah hal yang paling penting dan sensitif.

Anggota adalah aset tertinggi yang dimiliki koperasi karena mereka berkesempatan untuk membuat koperasi menjadi lebih baik atau sebaliknya gulung tikar. Anggota yang baik adalah anggota yang dapat berpartisipasi, bukan hanya sekedar bertransaksi saja, tetapi juga membantu koperasi dalam pengembangan dan peduli dengan apa yang akan dilakukan koperasi selanjutnya. Senada dengan tulisan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gemina (2013:202) bahwa aktifnya partisipasi anggota

bisa dilakukan melalui partisipasi dalam rapat anggota, kesediaan membayar simpanan dan pemanfaatan fasilitas koperasi terhadap keunggulan bersaing koperasi

Beberapa rekomendasi peneliti dalam mengembangkan SDM pada KSU Maju Jaya seperti pelatihan perkoperasian bagi anggota. Pelatihan merupakan upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Noe, 2010:351). Pelatihan perkoperasian sebaiknya tidak hanya diberikan kepada para pengurus, pengawas atau karyawan saja, tetapi juga dilakukan terhadap seluruh anggota atau anggota pilihan yang dirasa akan mumpuni untuk menjadi kader pengelola koperasi selanjutnya. Pelatihan ini senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan pelaksanaan seluruh aktivitas yang ada di dalam lingkungan koperasi.

Untuk rencana pengembangan SDM pada penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Juwita (2016:13) bahwa dilihat dari segi SDM, maka pemenuhan kuantitas SDM perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini berarti bahwa jumlah SDM yang ada di KSU Maju Jaya, Kuningan sudah mencukupi.

Rencana Pengembangan Proses pada Koperasi Serba Usaha Maju Jaya

Beberapa hal yang perlu dilakukan Koperasi Serba Usaha Maju Jaya dalam perencanaan pengembangan proses adalah:

1. Perencanaan pembuatan SOP. Proses pembuatan produk harus dilakukan dengan cara yang benar sesuai standar yang dibentuk oleh koperasi. Hal tersebut dapat terlaksana apabila koperasi itu sendiri telah memiliki standarisasinya. Maka dari itu koperasi harus membuat SOP baik dalam pembuatan produk, pengadaan produk, hingga pelayanan penjualan produk baik penjualan barang maupun jasa sehingga setiap kegiatan pada koperasi memiliki ciri khasnya sendiri dan tetap berada pada ketentuan yang berlaku pada koperasi.
2. Pembentukan kualitas produk yang disesuaikan. Produk koperasi harus menjadi produk unggulan yang lebih baik daripada produk yang ditawarkan oleh kompetitor. Hal ini dapat dilaksanakan apabila koperasi memiliki standar kualitas produknya sendiri yang disesuaikan dengan aturan, ketentuan yang berlaku, dan kebutuhan masyarakat dan anggota didalam koperasi itu sendiri. Kualitas bukan hanya dilakukan dalam pembuatan dan penjualan produk, akan tetapi setiap faktor pada perusahaan harus memiliki mutu yang baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan kebutuhan anggota itu sendiri.

Rencana Pengembangan *Physical Evidence* pada Koperasi Serba Usaha Maju Jaya

Physical Evidence atau kondisi lingkungan fisik pada koperasi akan mempengaruhi pelayanan dan kenyamanan bertransaksi baik bagi konsumen dan anggota maupun bagi karyawan itu sendiri. Hal tersebut akan meningkatkan pelayanan yang terorganisir karena adanya fasilitas yang dapat menopang setiap kegiatan pada koperasi baik secara administrasi maupun secara transaksi. Oleh karena itu, peneliti memberikan beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan dalam rencana pengembangan lingkungan fisik pada KSU Maju Jaya:

1. Pengadaan Fasilitas pembantu. Pengadaan fasilitas harus dilakukan oleh koperasi demi tercipta dan terbentuknya kegiatan koperasi yang baik dan benar serta terorganisir dengan baik demi terwujudnya kenyamanan lingkungan fisik pada koperasi. Akan tetapi pengadaan yang akan dilakukan harus melihat kondisi dari koperasi itu sendiri dan melihat seberapa pentingnya fasilitas tersebut bagi

memudahkan dan memberi kenyamanan pada proses kegiatan koperasi. Pengadaan fasilitas yang dapat diperhitungkan adalah pengadaan komputer, internet, dan peralatan produksi.

2. Pemanfaatan Fasilitas pembantu. Fasilitas yang telah dimiliki harus dimanfaatkan sebaik-baiknya dengan tujuan memaksimalkan kegiatan yang dilaksanakan pada koperasi baik dalam urusan administrasi, pelayanan dan transaksi. Hal ini harus dipelajari dan dikuasai oleh setiap faktor didalam koperasi dan setiap karyawan yang bekerja pada koperasi, kembali pada pendidikan dan pelatihan dalam hal ini pendidikan dan pelatihan dalam memanfaatkan fasilitas koperasi juga harus dilakukan dengan baik dan benar agar setiap faktor SDM pada koperasi dapat memanfaatkan fasilitas sebaik-baiknya dengan tujuan memaksimalkan kegiatan pada koperasi.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa KSU Maju Jaya, Kuningan berada pada Kuadran III dengan sumbu $x = -0,32$ dan sumbu $y = -0.25$. Beberapa strategi yang harus dilakukan oleh KSU Maju Jaya, Kuningan adalah Strategi Konsentrasi, Strategi Pengembangan Produk dan Pasar serta Strategi Inovasi. Selanjutnya peneliti melakukan analisis bauran pemasaran yang dikembangkan oleh Kotler yang digunakan untuk pengembangan koperasi yang terdiri dari *Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, Process, dan People*.

Saran yang diberikan oleh peneliti untuk KSU Maju Jaya, Kuningan adalah:

1. Mempelajari dan memahami hasil Analisis SWOT yang disusun oleh peneliti kemudian menganalisis kembali hasil yang ada.
2. Menjalankan dengan baik rencana dan strategi yang telah dibentuk dengan hati-hati dan sungguh-sungguh.
3. Melakukan evaluasi terkait strategi yang telah dilaksanakan dan melakukan pengembangan terhadap strategi-strategi tersebut.
4. Bekerjasama dengan mitra yang dirasa akan memudahkan koperasi dalam proses pengembangan koperasi baik dari segi penjualan, organisasi internal, atau pihak eksternal terkait.
5. Melakukan komunikasi dan koordinasi secara berkala bersama stakeholder internal koperasi seperti kepengurusan, pengawas, pengelola, dan anggota.
6. Membuka pintu terhadap kritik dan saran yang membangun yang diberikan oleh pihak manapun dengan melihat sisi baik dan buruknya pada koperasi agar menjadi bahan dalam memperjuangkan kelangsungan hidupnya.

DAFTAR PUSTAKA

Ariffin, Ramudi. 2013. *Koperasi Sebagai Perusahaan*. Ikopin Press, Jatinangor.

David, Fred R & David Forest R. 2016. *Strategic Management 16th Edition*. England: Pearson.

- Ermaya, Sir Kalifatullah. 2016. *Total Quality Management*. Tangerang: LPPM Insan Pembangunan.
- Gemina, Dwi. 2013. *Keunggulan Bersaing Koperasi Berkaitan dengan Penerapan Intellectual Capital, Manajemen Keanggotaan dan Partisipasi Anggota*. JMK, Vol 15, No 2, September 2013, 191-204 ISSN 1411-1438 DOI: 10.9744/jmk.15.2.191-204.
- Ghandy, Abel. 2018. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat*. Jurnal Maksipreneur Vol. 8 No. 1. Hal. 15-31.
- Hanel, Alfred. 1992. *Basic Aspects of Cooperative Organization and Cooperative Self-Help Promotion in Developing Countries*. Marburg: Marburg Consult for Self-Help Promotion.
- Hanel, Alfred. 2005. *Pokok-pokok Pikiran Mengenai Organisasi Koperasi dan Kebijakan Pengembangan di Negara-negara Berkembang*. Bandung: PT Graha Ilmu.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi Pertama*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM.
- Juwita, Oktalia. 2016. *Analisa SWOT untuk Strategi Pengembangan Teknologi Informasi pada Koperasi Simpan Pinjam XYZ*. Informatics Journal Vol 1 No 1.
- Mathis, Robert L.; Jakson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Nasution, Ali Sakti Hamonangan. *Analisis Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Medan dengan Metode Analisis SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol 2, No 7 (2014) Publisher: Departemen Ekonomi Pembangunan USU.
- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R; Gerhart, Barry; Wright, Patrick M. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1 Edisi 6*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Partomo, Tiktik Sartika. 2009. *Ekonomi Koperasi*. Bogor: Gahlia Indonesia.
- Pearce, John A; Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Rahayu, Sri. 2018. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Analisis SWOT Divisi Cash Processing Center*. Jurnal Universitas Pandanaran.
- Risnaningsih, Inne. 2016. *Kepemimpinan dan Implementasi Strategi Kemitraan Terhadap Keinovasian Serta Dampaknya pada Kesejahteraan Anggota Koperasi*. Bandung: Disertasi Unpad.

Rochaety, Ety; Tresnati, Ratih; Latief, Abdul Majid. 2007. Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.

Rohmawati, Astri Sri. 2015. Makalah Jati Diri Koperasi. Madura: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo.

Sekaran, Uma. 2011. Metodologi Penelitian untuk Bisnis Buku 2 Edisi 4. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.

Wheelen, Thomas L. Hunger, J. David, Hoffman, Alan N, Bamford, Charles E. 2018. Strategic Management and Business Policy 15th Edition. England: Pearson.