

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

Tinjauan kebijakan dan teori yang dipergunakan dalam penelitian “Strategi Pengembangan Bisnis pada Unit Usaha Toko Koperasi Pegawai Departemen Koperasi (KPKD Mart)” dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Kebijakan Tentang Koperasi

Dalam Undang-Undang Dasar Tahun 1945 BAB XIV Tentang Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan sosial, pada Pasal 33 ayat 1 menyebutkan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan. Sehingga dalam hal ini menjelaskan bahwa dasar demokrasi ekonomi, produksi dikerjakan oleh semua, untuk semua di bawah pimpinan atau penilikan anggota-anggota masyarakat. Kemakmuran masyarakatlah yang diutamakan bukan kemakmuran orang-seorang. Sebab itu perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas usaha kekeluargaan. Bangun perusahaan yang sesuai dengan itu ialah koperasi.

Dengan berlandaskan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 dan Pancasila, terbentuklah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 yang mengatur tentang perkoperasian. Sebagaimana dijelaskan pada bagian Menimbang a.: bahwa koperasi disusun sebagai usaha bersama berdasar atas kekeluargaan sebagai gerakan ekonomi rakyat dalam tata perekonomian nasional yang memiliki peran untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur secara demokratis. Sehingga setiap koperasi perlu lebih mengembangkan usahanya dan membangunnya menjadi kokoh dan mandiri berdasarkan prinsip koperasi sehingga mampu berperan sebagai sokoguru perekonomian nasional.

Menurut UU Nomer 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum

koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi didirikan dengan berlandaskan pancasila dan undang-undang dasar 1945 serta berdasar atas asas kekeluargaan.

Tujuan didirikannya koperasi antara lain untuk menaikkan ambang kesejahteraan para anggota koperasi dan masyarakat secara menyeluruh dengan turut andil pada pembangunan tatanan ekonomi negara demi mewujudkan masyarakat yang berkembang, merata, dan sejahtera yang didasari oleh pancasila dan undang-undang dasar 1945.

Adapun peran dan fungsi yang dimiliki koperasi di antaranya sebagai berikut.

- a) Meningkatkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial.
- b) Berpartisipasi secara aktif dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- c) Meningkatkan perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai penopangnya.
- d) Berupaya untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional dengan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Terdapat 7 prinsip dasar yang perlu dilaksanakan dalam perkoperasian dan mengembangkan koperasi.

- a) keanggotaan koperasi memiliki sifat sukarela dan terbuka.
- b) Dikelola dengan sistem demokratis.
- c) Sisa hasil usaha dibagikan dengan adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha setiap anggota.
- d) Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
- e) Independensi.
- f) Edukasi perkoperasian.
- g) Kolaborasi antarkoperasi.

Yang termasuk ke dalam perangkat organisasi dari koperasi adalah Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Pemegang kekuasaan tertinggi ditempati oleh Rapat Anggota yang pelaksanaannya diatur dalam Anggaran Dasar dan dihadiri oleh para anggota koperasi. Beberapa hal yang ditetapkan pada Rapat anggota adalah: 1) anggaran dasar, 2) kebijaksanaan umum dibidang organisasi manajemen, dan usaha koperasi, 3) penetapan, pengukuhan, pemberhentian pengurus dan pengawas, 4) rancangan kerja, rancangan anggaran pemasukan dan pengeluaran koperasi, serta peneguhan laporan keuangan, 5) pengukuhan pertanggungjawaban pengurus saat melaksanakan tugas, 6) pembagian sisa hasil usaha, dan 7) peleburan, penyatuan, pembagian, dan peniadaan koperasi. Rapat Anggota minimal harus dilaksanakan sekali dalam kurun waktu 1 tahun untuk mengesahkan pertanggungjawaban pengurus yang diselenggarakan maksimal 6 bulan dari tahun buku lampau. Sedangkan untuk pengurus dan pengawas memiliki rincian tugas dan wewenang sebagai berikut.

Tabel 2.1

Tugas dan Wewenang Perangkat Organisasi Koperasi

Perangkat	Tugas	Wewenang
Pengurus	1. Mengelola koperasi beserta usahanya 2. Mengajukan draf agenda kerja serta draf anggaran pemasukan dan pengeluaran koperasi 3. Melangsungkan rapat anggota 4. Mengajukan laporan finansial dan pertanggungjawaban aktualisasi tugas 5. Melaksanakan pembukuan finansial dan inventaris dengan tertib 6. Memelihara susunan buku anggota dan pengurus	1. Menjadi perwakilan koperasi baik di dalam maupun di luar pengadilan 2. Menentukan diterima atau ditolaknya anggota baru dan berhentinya anggota sesuai ketentuan yang terdapat dalam anggaran dasar 3. Menjalankan tindakan dan usaha demi kepentingan dan fungsi koperasi sesuai tanggung jawabnya dan keputusan yang dihasilkan pada rapat anggota.

Pengawas	1. Menjalankan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan kebijaksanaan dan manajemen Koperasi 2. Menyusun laporan tertulis terkait hasil pengawasannya	1. Memeriksa catatan yang terdapat pada Koperasi 2. Memperoleh segala keterangan yang diperlukan
----------	--	---

Sumber: Undang-Undang No.25 Tahun 1992

2. Teori Tentang Bisnis

- a. Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian, terdapat teori-teori relevan dari para ahli yang akan digunakan dalam penelitian ini, dapat dikemukakan sebagai berikut. Bisnis**

Menurut (Utama, 2023:10-12):

Bisnis bisa dilakukan oleh organisasi dengan badan hukum, perusahaan berbadan usaha, maupun perorangan tanpa badan hukum/usaha seperti warung tanpa SITU (Surat Izin Tempat Usaha) & SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) dan pedagang kaki lima maupun usaha tidak resmi lainnya. Bisnis juga didefinisikan sebagai sebuah lembaga yang menghasilkan barang atau jasa yang diperlukan masyarakat, dan naik turunnya dipengaruhi oleh permintaan dari masyarakat. Bisnis mengacu pada setiap kegiatan ekonomi yang memiliki tujuan untuk mencukupi keperluan masyarakat. Perusahaan bisnis bisa bersifat publik maupun swasta. Bisnis juga dapat memberikan manfaat bagi pengusaha dan orang lain. Dalam usaha bisnis, termuat aktivitas perorangan, kelompok, maupun formasi yang menghasilkan utilitas atau manfaat, dan aktivitas tersebut menguntungkan semua pihak yang terlibat. Tujuan bisnis adalah hasil final yang diharapkan oleh setiap pelaku bisnis dalam bisnisnya dan mencerminkan hasil berbeda yang diharapkan dari setiap bagian organisasi bisnis. Tujuan atau sasaran bisnis ini menentukan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Secara umum sasaran suatu usaha yaitu mengadakan komoditas dalam bentuk barang/jasa yang mencukupi permintaan konsumen dan menghasilkan margin dari kegiatan yang dilaksanakan. Margin yang dimaksud yaitu selisih antara pendapatan yang dihasilkan (*income*) dengan pendapatan yang dibayarkan atau dikeluarkan (*expenses*). Dalam jangka panjang, target bisnis yang ingin diperoleh tidak hanya memenuhi permintaan konsumen, ada target lain yang ingin diperoleh perusahaan, di antaranya adalah sebagai berikut.

- 1) Kompetensi pasar
Kompetensi pasar dapat dijadikan pertanggungjawaban untuk perusahaan guna meraup *income* beserta keuntungannya dalam jangka panjang.
- 2) Sumber daya fisik dan keuangan

Penguasaan akan sumber daya fisik atau barang berwujud yang dipakai untuk menjalankan aktifitas bisnis yang meliputi bahan baku, bangunan, mesin, energi sampai ke perlengkapan. Selain itu penguasaan terkait keuangan agar perusahaan dapat berkembang menjadi semakin besar dan profitabel.

3) Kinerja dan pengembangan

Supaya perusahaan terkelola dengan baik dalam mencapai tujuannya di bidang operasional, organisasi membutuhkan berbagai keterampilan yang cocok dengan peranannya. Sehingga diperlukannya program pembentukan dan pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilan manajer dengan rangkaian aktifitas kompensasi yang atraktif.

b. Pengembangan Bisnis

Menurut (Utama, 2023:42) pengembangan bisnis bisa didefinisikan sebagai:

Proses atau aktifitas yang dilakoni perusahaan guna meningkatkan performa sebagai wujud usaha pengembangan bisnis demi memastikan nilai bisnis tersampaikan. Pada dasarnya pengembangan bisnis merupakan kegiatan yang memiliki tujuan untuk membentuk bisnis menjadi lebih baik dari masa ke masa. Setiap individu dan kelompok organisasi yang memproduksi barang/jasa yang diperlukan masyarakat bertanggung jawab untuk mengembangkan bisnis mereka sendiri. Mengembangkan bisnis memerlukan perhatian, keinginan, dan kreativitas. Pengembangan bisnis strategis memiliki beberapa poin penting di dalamnya, diantaranya mengacu pada visi misi, perspektif dan tujuan jangka panjang, serta rencana menyeluruh.

1) Unsur pengembangan bisnis

a) Unsur internal:

- Keinginan pengusaha atau wirausaha untuk memperluas usaha mereka.
- Memahami metode pembuatan produk, seperti jumlah barang yang akan diproduksi, cara pengembangan produk, dan lain-lain.
- Menyusun anggaran dengan tujuan untuk menyelaraskan besarnya *income* dan *outcome* produk.

b) Unsur eksternal:

- Adaptif dengan perkembangan informasi yang terjadi di luar usaha.
- Memahami situasi sekitar lokasi usaha yang kontributif dan baik untuk bisnis.
- Elemen paling umum dari strategi ini adalah harga dan kualitas. Ini dapat digunakan untuk menjual produk dengan harga murah dengan biaya produksi yang rendah atau membuat barang/jasa dengan kualitas tinggi dengan tarif yang setara.

- Kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda dapat dipenuhi dengan cakupan produk atau jasa yang variatif dalam satu tempat yang sama. Meskipun begitu, jajaran produk yang lebih sedikit bisa dikombinasikan dengan keahlian lainnya untuk menggali potensi yang terdapat pada produk sebagai alternatif.
- 2) Tingkatan dalam pengembangan bisnis
- a) Produk
Pada tingkatan produk pengembangan bisnis berarti mengembangkan produk atau teknologi baru.
 - b) Komersial
Menemukan pelanggan baru di segmen pasar baru berarti pekerjaan tersebut membutuhkan orang-orang yang bermental kuat dan bermotivasi tinggi yang mampu mengatasi banyak tantangan. Tingkat pengembangan bisnis komersial selanjutnya adalah membangun saluran atau organisasi penjualan. Saluran atau organisasi penjualan terdiri dari mitra, distributor, diler, pemegang lisensi, dll.
 - c) Korporasi.
Ketika perusahaan wajib menentukan untuk membentuk kompetensinya sendiri atau memperoleh kompetensi dari perusahaan lain. Jika sudah masuk ke bidang pengembangan bisnis perusahaan, fokus utamanya sudah beralih dari produk/komersial menjadi korporasi.
- 3) Masalah dalam pengembangan bisnis
- Beberapa masalah yang terjadi dalam pengembangan bisnis adalah sebagai berikut.
- a) Kurangnya permodalan
Modal menjadi faktor utama dalam mengembangkan sebuah unit usaha. Usaha kecil dan menengah (UKM) milik perorangan biasanya tidak memiliki modal, sedangkan perusahaan tertutup bergantung pada modal pemilik yang sangat terbatas. Hal ini disebabkan oleh sulitnya persyaratan administratif dan teknis dari pihak bank atau lembaga keuangan yang menawarkan modal pinjaman.
 - b) Kesulitan dalam pemasaran produk
Salah satu hasil dari kesulitan memasarkan produk adalah penyimpanan produk yang berlebihan di gudang. Akibatnya, pengusaha tidak memiliki pemasukkan yang cukup.
 - c) Ketatnya persaingan antar usaha
Persaingan yang ketat mengharuskan seorang pengusaha untuk bersaing dengan pengusaha lain, sehingga pengusaha yang tidak dapat memenangkan persaingan akan mengalami kegagalan produk.
 - d) Kurangnya keahlian teknis dan tenaga ahli
Tim kerja ahli yang sesuai dibutuhkan setiap pengusaha untuk mengembangkan perusahaan. Sehingga, investasi terhadap sumber daya manusia harus terus dilakukan dalam mengembangkan perusahaan.

- e) Pemasaran
Pengusaha kecil selalu memiliki kekuatan perundingan yang lemah dibandingkan dengan pengusaha besar, terutama dalam hal penentuan harga dan sistem pembayaran. Ini juga berlaku untuk mengatur bagaimana barang-barang bisnis kecil diatur di department store dan supermarket.
- f) Teknologi
Karena kurangnya sumber daya pendidikan dan pelatihan, sulit untuk memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja terampil. Akses ke sumber teknologi dan informasi hingga upaya untuk menyebarkannya belum merata. Belum tercapainya teknologi tepat guna karena spesifikasi peralatan untuk memenuhi kebutuhan sulit didapat. Tidak ada lembaga independen dan tidak berpartisipasi, terutama lembaga yang mempelajari teknologi yang ditawarkan pasar kepada pengusaha kecil agar teknologi tersebut dapat dimanfaatkan sepenuhnya. Pemerintahan, non-pemerintahan, dan perguruan tinggi masih kurang memperhatikan peran mereka dalam mencari, menemukan, menyebarkan, dan memberikan pembinaan teknis tentang teknologi baru atau tepat guna untuk pengusaha kecil.
- g) Manajemen
Pengusaha kecil tidak memiliki banyak pengetahuan dan keterampilan manajemen. Akibatnya, sulit untuk menemukan pola manajemen yang sesuai dengan kebutuhan dan tahap perkembangan bisnis. Dengan kata lain, pengusaha kecil belum memiliki kemampuan untuk membuat strategi bisnis yang tepat. Salah satunya dapat dilihat dari belum dilakukannya pemisahan manajemen antara keuangan perusahaan dan rumah tangga sehingga menyulitkan pengusaha kecil ketika menyusun perencanaan, laporan keuangan hingga mengendalikan cash flow.
- h) Birokrasi
Perizinan tidak transparan, mahal, berbelit-belit, diskriminatif, lama, dan tidak pasti, dan terjadi tumpang tindih vertikal (antara pusat daerah) dan horizontal (antara instansi daerah). Penegakan dan pelaksanaan hukum dan ketentuan yang berbeda masih kurang tegas dan tidak konsisten. Kebijakan yang mengatur usaha kecil jarang melibatkan asosiasi dan pengusaha kecil. Jumlah biaya yang lebih tinggi untuk mengelola perolehan modal dari dana penyisihan laba BUMN dan sumber modal lainnya. Usaha kecil tidak dapat mengeksport barang mereka karena mekanisme pembagian kuota ekspor tidak membantu mereka. Banyak pungutan yang seringkali tidak disertai dengan layanan yang memadai.
- i) Kemitraan
Usaha kecil dan usaha menengah dan besar masih kurang berkolaborasi dalam transfer teknologi dan pemasaran dan sistem pembayaran untuk produk dan bahan baku.
- j) Memetakan Kompetensi

Pengusaha disarankan untuk melakukan analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dan memantau pesaing mereka. Penyusunan rencana sangat penting selama kompetisi berlangsung.

k) *Permintaan*

Dengan mengingat bahwa pelanggan adalah raja, seorang pengusaha harus menentukan siapa yang harus menjadi prioritas atas produk yang dijualnya. pilihan segmentasi ini untuk mengidentifikasi karakteristik pelanggan.

l) *Pricing*

Salah satu hal yang paling sulit bagi pengusaha baru dalam dunia bisnis adalah menentukan harga. Kebanyakan pengusaha percaya bahwa harga harus berubah sesuai dengan kondisi ekonomi atau mereka harus membuat produk baru yang lebih murah.

m) *Siklus Penjualan*

Pengusaha harus memperhatikan seberapa lama suatu produk bertahan di pasaran dengan terus membuat produk baru. Mereka juga harus memperhatikan seberapa lama produk itu bertahan di pasaran.

4) *Dimensi keberhasilan*

Perkembangan perusahaan dikaitkan dengan keberhasilan usaha. Perkembangan perusahaan adalah proses menambah jumlah karyawan, modal, dan lain-lain. Di tengah banyaknya pendapat dan perspektif yang berbeda, menurut Riyanti (2003:28): “Dimensi keberhasilan usaha meliputi meningkatnya akumulasi/modal, besaran produksi, kuantitas pelanggan, ekspansi bisnis, ekspansi area pemasaran, restorasi sarana fisik, dan profit usaha.” Namun menurut Henry Faizal Noor dalam (Utama, 2023:66) beberapa indikator dalam menentukan keberhasilan usaha adalah sebagai berikut.

a) *Laba/Profitability*

Laba usaha adalah tujuan utama bisnis. Ini adalah selisih antara pendapatan dan biaya.

b) *Produktivitas dan Efisiensi*

Perolehan laba yang didapat perusahaan dipengaruhi oleh besar kecilnya pendapatan yang dihasilkan dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Sedangkan penjualan yang dapat dilakukan perusahaan ditentukan oleh jumlah produksi perusahaan yang sesuai dengan produktivitas usaha.

c) *Daya Saing*

Bisnis dapat dikatakan berhasil ketika mampu bertahan atau mengalahkan pesaing. Sehingga daya saing yang dimaksud adalah ketangguhan ketika bersaing atau kemampuan dalam memperebutkan loyalitas dan perhatian pembeli.

d) *Kompetensi dan Etika*

Kompetensi adalah gabungan pengetahuan, pengalaman, dan penelitian kuantitatif dan kualitatif di bidang tertentu untuk menghasilkan inovasi yang memenuhi tuntutan zaman.

- e) Terbangunnya Citra Baik
Sebuah perusahaan memiliki dua pilar kepercayaan, kepercayaan internal dan kepercayaan luar. Kepercayaan internal berasal dari kepercayaan semua orang yang bekerja di perusahaan, dan kepercayaan luar berasal dari semua pihak yang terlibat dalam perusahaan, seperti konsumen, pemasok, pemerintah, masyarakat umum, dan bahkan pesaing.

c.

d. Strategi

Menurut KBBI, (2008:1376): “Kata ‘strategi’ bersumber dari kata *strategic* dengan arti rencana, sedangkan kata *strategy* memiliki arti ilmu siasat, sedangkan secara istilah ‘strategi’ adalah rencana yang disusun dengan cermat untuk mencapai target tertentu”. Menurut Lawrence R. Jauch dan William F Glueck (Utama 2023:2): “Strategi merupakan alur keputusan dan langkah yang mengarah pada perkembangan sebuah strategi yang efisien guna membantu tercapainya sasaran perusahaan.” Sedangkan menurut Effendi (2017:4) “Strategi merupakan sebuah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.” Dari pendapat-pendapat ahli tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan proses yang diformulasikan perusahaan untuk memperoleh target jangka panjang mereka.

Menurut David (2023:32): “Manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.” Manajemen strategis juga dapat didefinisikan sebagai aktivitas tingkat eksekutif dalam mendistribusikan sumber daya ke seluruh produk dan wilayah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan pesaingnya. Sementara menurut Prawirosentono (2014:7):

Manajemen strategi yaitu seni dan ilmu guna menyinergikan beragam sumber daya yang dimiliki organisasi secara proporsional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan stratejik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup.

1) Manfaat dan kendala penerapan manajemen strategi

Menurut Bambang (2021:44) penerapan manajemen strategi memiliki manfaat dan kendala sebagai berikut.

a) Manfaat

- Membantu organisasi menempatkan diri dengan transformasi yang terjadi.
- Berperan sebagai alat mengkomunikasikan target organisasi beserta upaya yang ingin dilakoni.
- Mengurangi aktivitas tumpang tindih
- Mendorong pencapaian efisiensi dan efektivitas organisasi.

b) Kendala

- Proses manajemen strategi memakan waktu dan biaya yang besar.
- Keyakinan para karyawan akan strategi yang ditetapkan manajemen puncak kemungkinan rendah.
- Kesulitan mencapai persetujuan penetapan misi, tujuan, dan strategi dari para pemegang saham.

2) Tahapan Manajemen Strategi

Dalam pelaksanaannya, manajemen strategi memerlukan proses yang jelas dan terstruktur untuk menghasilkan strategi yang diinginkan dan sesuai kebutuhan. Menurut David (2023:32): “Manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.”



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

Sumber: Fred R David, 2023

Perumusan strategi mencakup mengembangkan misi, mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi dari eksternal dan internal kekuatan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman), menentukan perencanaan jangka panjang, dan menetapkan strategi terpilih beserta alternatifnya untuk diimplementasikan. Kemudian pada tahap implementasi rumusan-rumusan strategi yang telah ditentukan tadi dilaksanakan dengan keterampilan, kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan sesuai dengan tujuan perusahaan. Setelah itu untuk mengetahui

apakah strategi yang diterapkan sudah berfungsi dengan baik, diperlukan tahap evaluasi yang mengukur prestasi yang telah dicapai, faktor-faktor yang mempengaruhi, bahkan langkah dan strategi selanjutnya yang perlu diambil dalam mencapai tujuan.

e. Perumusan Strategi

Strategi dibuat guna memperbaiki kelemahan perusahaan, mengkonversikannya jadi kekuatan yang mungkin dapat dijadikan kompetensi khusus. Sehingga perumusan strategi sering dianggap sebagai perencanaan yang strategis untuk jangka panjang. Menurut Chaniago (2014:95):

Analisis situasi merupakan tahap pertama dari proses perumusan strategi. Analisis situasi dan kondisi perlu dilakukan supaya terjadi penyelarasan keterampilan yang dijadikan modal dengan tujuan yang diinginkan dicapai dengan maksimal. Di lain sisi, analisis situasi memungkinkan manajer dan institusi yang terlibat dalam perumusan rencana strategis guna mengidentifikasi dan menimbang kecocokan strategis antara kekuatan internal dan peluang eksternal, serta memperhatikan ancaman eksternal dan kelemahan internal. Hal tersebut bisa dikonsep sedemikian rupa sehingga komponen-komponen yang ada dapat dikategorikan dan dirumuskan menjadi langkah-langkah perencanaan strategis, yang pada akhirnya menghasilkan suatu rumusan yang bisa diimplementasikan sebagai rujukan tahapan untuk mencapai target.

1) Analisis SWOT

Analisis SWOT meliputi analisis-analisis: situasi internal dan eksternal dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Analisis Situasi Internal (Matriks IFE)

Menurut Simangunsong & Alamsyah (2023:258):

Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi internal dapat menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* atau singkatnya matriks IFE. Matriks ini digunakan sebagai alat yang mengembangkan strategi dengan merangkum dan menilai kekuatan serta kelemahan utama pada area fungsional perusahaan, dan juga berfungsi sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi keterkaitan antar area tersebut. Faktor internal yang digunakan pada IFE meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

- Analisis Situasi Eksternal (Matriks EFE)

Menurut David (2011:60): “Analisis situasi eksternal merupakan paparan situasi terhadap ancaman dan peluang yang dialami perusahaan supaya manajer mampu memetakan strategi untuk memanfaatkan kesempatan dan menghindari atau mengurangi imbas risiko yang ada. Adanya audit eksternal bertujuan untuk menguraikan daftar peluang yang dapat memperoleh keuntungan bagi perusahaan dan risiko yang wajib dihindari. Audit eksternal tidak dimaksudkan untuk membuat daftar lengkap seluruh faktor yang dapat mempengaruhi bisnis. Sebaliknya, penting untuk mengidentifikasi faktor krusial yang memberikan jawaban yang bisa diimplementasikan. Perusahaan harus mampu merespons variabel-variabel tersebut baik secara defensif maupun ofensif dengan mengembangkan strategi untuk meminimalkan dampak potensi ancaman atau mempergunakan peluang eksternal. Tujuan dan strategi didasarkan pada pernyataan misi yang jelas, kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

2) **Analisis Prospektif Partisipatif**

Menurut Bourgeois (2004:7): “Analisis Prospektif Partisipatif adalah metode yang bertujuan untuk merumuskan skenario masa depan secara partisipatif dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam proses perencanaannya.” Analisis ini digunakan untuk mengantisipasi perubahan di masa mendatang dan mengidentifikasi strategi yang relevan dalam menghadapi ketidakpastian. Menurut Bourgeois (2004:8-9):

Pada pelaksanaannya, analisis prospektif partisipatif memerlukan 2 langkah awal untuk memulai analisis. Kedua langkah awal yang dimaksud yaitu:

a) **Identifikasi Variabel Sistem**

Variabel sistem merujuk pada faktor-faktor atau elemen-elemen yang mempengaruhi suatu sistem, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam analisis prospektif partisipatif, variabel-variabel ini diidentifikasi dan dianalisis melalui partisipasi berbagai pihak yang terkait

dengan sistem tersebut, dengan tujuan memahami hubungan antar-variabel dan bagaimana mereka dapat berkembang di masa depan.

b) Identifikasi Variabel Kunci

Variabel kunci adalah faktor-faktor utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan di masa depan dan sangat menentukan hasil dari skenario yang akan dibangun. Identifikasi variabel kunci sangat penting karena variabel-variabel ini dianggap sebagai pendorong utama perubahan yang akan memengaruhi sistem atau konteks yang sedang dianalisis. Variabel kunci dipilih melalui diskusi dan analisis bersama pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa faktor-faktor yang dipertimbangkan memang relevan dan memiliki dampak besar terhadap skenario masa depan.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai dasar pada penelitian ini, berikut beberapa penelitian terdahulu guna membantu penulis mengidentifikasi manfaat dan kekurangan serta kesamaan dan perbedaan antara temuan dari penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1	Shidqi Syauqi, Totok Pujiyanto, Efri Mardawati Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen (JKBM) Hal. 93-107 November, 2022	Pengembangan Bisnis Toko Kue dengan Pendekatan Analisis SWOT dan Analisis Prospektif	Analisis prospektif partisipatif menemukan 9 variabel yang memainkan peran penting dalam pembuatan strategi pengembangan bisnis Toko Kue Aisyah. Hasil dari proses penyusunan strategi menghasilkan sepuluh rumusan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, dengan tiga rumusan strategi yang dianggap paling penting.

2	Citra Niqris B., dan Rusdi Hidayat N. Jurnal Bisnis Indonesia Hal. 9-19 April, 2017	Strategi Bisnis Pada Sablon Baju Beatmap Di Waru Sidoarjo	Strategi yang dapat diimplementasikan Sablon Baju Beatmap adalah strategi SO, yaitu : a. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan menghasilkan desain baru b. Lebih memanfaatkan lokasi strategis c. Menggunakan banyak hubungan yang dimiliki untuk mengembangkan produknya d. Menjaga hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan
3	Maya Putri Zailanti, Elsida Yohani, Widyanti Putri, Ramdani Bayu Putra Jurnal Pengamdian Kepada Masyarakat Ceria (JKMC) Hal. 20-25	Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Pemasaran Tahu, TA	Matriks IFE & EFE menghasilkan 6 kekuatan pada faktor internal. Bahan baku tanpa bahan pengawet, harga terjangkau, dan mesin produksi sendiri memiliki bobot tertinggi. Sebaliknya, enam kelemahan terletak pada pengelola perusahaan yang melakukan dua pekerjaan dan tidak ingin memperluas bisnis mereka. Analisis SWOT juga menghasilkan 5 strategi pemasaran yang dapat digunakan pabrik tahu alami.
4	Zaenal Abidin, Rajo Bungsu, Moeh Djuddah, M. Alamsyah, Maisah Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI) Hal. 160-170 November, 2020	Analisis SWOT dan Pemetaan Strategi Pada STIE Syari'ah Al-Mujaddid Tanjung Jabung Timur	Metode penghitungan metrik IFE & EFE menghasilkan strategi alternatif SO (<i>Strenght - Opportunities</i>). Ini berarti bahwa kampus STIE Syari'ah Al-mujaddid Tanjung Jabung Timur harus lebih berani mengambil langkah selanjutnya dengan menerapkan strategi progresif dengan memanfaatkan kekuatan dan kapasitas sumber daya yang dimilikinya untuk mengambil peluang.

5	Ratna Susilowati Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis (JAMAN) Hal.59-66 Agustus, 2023	Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT Pada Nasi Uduk Remaja H. Toha Cikini Jakarta Pusat	Dalam kuadran I analisis SWOT, perusahaan mendapat manfaat dari kekuatan yang memiliki daya saing dan peluang untuk berkembang dengan membuka cabang baru di daerah lain, meningkatkan target pasar dan meningkatkan penjualan. Nasi Uduk Remaja H. Toha Cikini Jakarta Pusat menggunakan strategi pemasaran penetasi pasar dan pengembangan.
6	Rini Mastuti, Zaenal Fanani, Bambang Ali Nugroho, Hari Dwi Utami, Ameilia Zuliyanti Siregar International Journal of Advanced Research (IJAR) Hal. 2059-2069 (2016)	Determining The Key Factors Of Dairy Cattle Business Sustainability In Batu City Using Participatory Prospective Analysis.	Berdasarkan PPA, ditemukan enam faktor penting yang berpengaruh penting terhadap keberlanjutan usaha peternakan sapi perah, yaitu: (1) tiga faktor penting yang banyak berpengaruh terhadap kinerja sistem dengan tingkat ketergantungan antarfaktor yang rendah (harga susu, IPS, Tenaga Kerja); dan, (2) tiga faktor penting yang berpengaruh besar terhadap kinerja sistem dengan tingkat ketergantungan antarfaktor yang tinggi (Teknologi Pakan, Hijauan, Keuntungan).
7	Ake Wihadanto, Baba Barus, Noer Azam Achsani, Deddy S. Bratakusumah TATALOKA Hal. 320-338 Agustus, 2017	Analisis Preferensi Dan Prospektif Partisipatif Dalam Perencanaan Penataan Dan Penyesuaian Ulang Lahan (Land Readjustment) Kawasan Kampung Braga Bandung	Status quo dan skenario negatif dianggap tidak mendukung dari beberapa skenario yang dihasilkan. Kedua skenario ini kurang mendukung proses penataan Kampung Braga, terutama dalam hal mencapai variabel kompensasi, insentif, dan kualitas. Untuk kedua skenario ini, diharapkan untuk meningkatkan transparansi, komunikasi, dan kelembagaan. Skenario positif dan progresif dianggap menguntungkan. Kedua skenario ini dapat membantu proses penataan wilayah Kampung Braga, terutama dengan meningkatkan capaian variabel kompensasi, insentif, dan variabel kualitas. Antisipasi berarti mendorong atau mempercepat kondisi dalam kedua skenario, menjaga kondisi tetap ada, dan mencegah kondisi bergerak ke arah sebaliknya. Ini dapat dicapai melalui transparansi, komunikasi, dan kinerja institusi yang baik..

8	Oktalia Juwita, S.Kom., M.MT., Arief Dwi Hartadi, S.Kom., M.T.I Informatics Journal (INFORMAL) Hal. 10-13 Maret, 2016	Analisa SWOT untuk Strategi Pengembangan Teknologi Informasi pada Koperasi Simpan Pinjam XYZ	Koperasi Simpan Pinjam XYZ memiliki 16 strategi S-O (memaksimalkan kekuatan dan peluang), 8 strategi S-T (memaksimalkan kekuatan untuk mengatasi tantangan/hambatan), 5 strategi W-O (meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang), dan 11 strategi W-T (meminimalkan kelemahan dan mengatasi tantangan/hambatan). Semua ini dihasilkan dari analisis SWOT yang dilakukan.
9	Kurnia, Aminuyati, Sri Buwono Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa Hal. 1241-1249 September, 2022	Analisis SWOT Sebagai Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Kredit (CU) Banuri Harapan Kita Batang Tarang, Kabupaten Sanggau	Peneliti menyarankan agar pengurusan CU Banuri Harapan Kita memaksimalkan sarana dan prasarannya, seperti membuat atap untuk parkir, tempat penitipan barang, dan helm anggota. Hal ini dilakukan agar kendaraan dan barang anggota tetap aman, dan anggota pasti akan merasa puas dengan fasilitas dan layanan CU.
10	Eny Latifah, Lutfi Auliyah, Yazid Al-Busthomi, Lailiyatul Azizah Journal of Internasional Shariah Economics & Financial (JISEF) Hal. 75-91 November, 2022	Analisis SWOT Dalam Mengembangkan Unit Usaha Pada Koperasi Syariah	Analisis SWOT menunjukkan bahwa koperasi syariah BMT memiliki peluang berubah badan hukum menjadi PT. Dengan harga barang dan jasa yang relatif murah dan kekuatan kolaborasi antar stakeholder. Adanya pesaing dengan kemampuan digitalisasi dan pangsa pasar yang luas merupakan ancaman. Kelemahannya terletak pada kurangnya sumber daya yang mampu diandalkan secara utuh, yang mengakibatkan pelaksanaan yang kurang optimal, dan ketidakmampuan untuk mengikuti perkembangan teknologi terbaru, yang mengakibatkan proses produksi barang dan jasa yang kurang optimal.

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

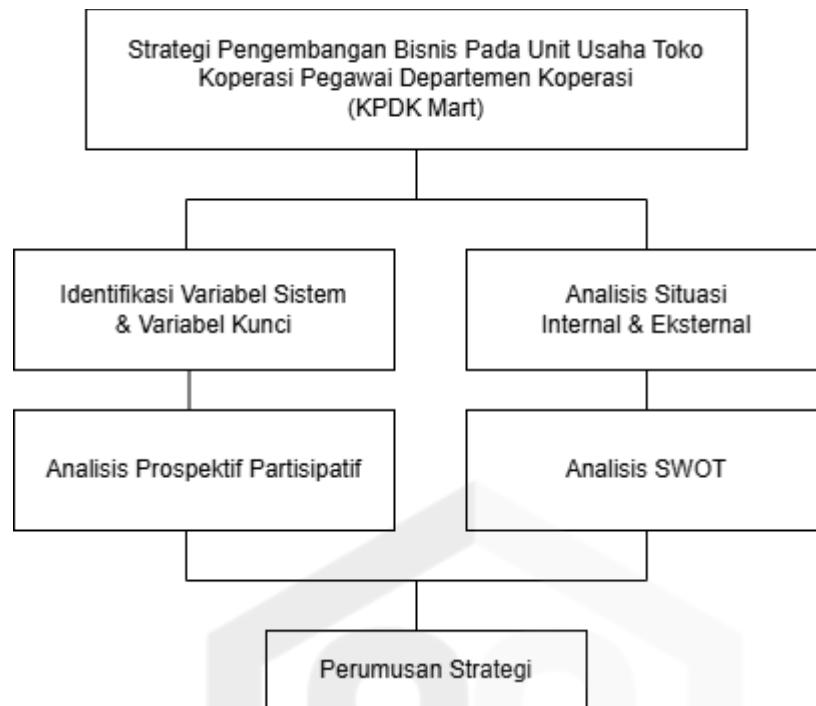
C. Konsep Kunci

Berdasarkan pada uraian yang telah dikemukakan, maka yang menjadi konsep kunci dari penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Bisnis Pada Unit Usaha Toko Koperasi Pegawai Departemen Koperasi (KPKD *Mart*). Konsep kunci terdiri dari berbagai pengertian sebagai berikut.

1. Strategi, proses yang diformulasikan perusahaan untuk memperoleh target jangka panjang.
2. Pengembangan bisnis, proses atau kegiatan yang dilakukan perusahaan yang memiliki tujuan untuk membentuk bisnis menjadi lebih baik dari masa ke masa dengan mengacu pada visi misi, perspektif dan tujuan jangka panjang, serta rencana menyeluruh.
3. Analisis SWOT, metode yang bertujuan untuk memetakan situasi dari internal dan eksternal perusahaan guna memaksimalkan dampak kekuatan dan peluang serta meminimalisir dampak dari kelemahan dan ancaman perusahaan.
4. Analisis prospektif partisipatif, metode yang bertujuan untuk merumuskan skenario masa depan secara partisipatif dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam proses perencanaannya.

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

D. Kerangka berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah artinya kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan seperti rasional, empiris dan sistematis. Dengan kata lain penelitian ini dilakukan dengan cara yang masuk akal, dapat diamati dan diketahui, serta menggunakan langkah-langkah yang bersifat logis. Jika data yang diperoleh reliabel dan obyektif, maka hasil penelitiannya akan valid (Sugiyono 2009:1). Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis prospektif partisipatif dan analisis SWOT. Menurut Robert Bogdan dan Steven J. Taylor dalam (Ahmadi, 2014:115): “Metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, baik berupa ucapan maupun tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang itu sendiri.”

Pendekatan analisis prospektif partisipatif dipilih guna memetakan kepentingan stakeholder dalam merumuskan strategi. Sementara pendekatan analisis SWOT dipilih dengan tujuan untuk mengidentifikasi kondisi toko guna memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman pada toko. Kedua pendekatan ini dapat membantu peneliti untuk mengetahui bagaimana strategi yang akan dikembangkan pada unit usaha toko KPDK Mart.

B. Teknik Pengumpulan Data

Sumber primer dan sekunder adalah dua jenis sumber yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Sumber primer memberikan data kepada pengumpul data secara langsung, seperti melalui orang lain atau dokumen.

Sementara teknik pengumpulan data untuk penelitian ini dapat dilakukan dengan wawancara, dan kuesioner.

1. Wawancara

Menurut Cooper (2017:179):

Salah satu metode pengumpulan data utama dalam metodologi kualitatif adalah wawancara. Jumlah orang yang terlibat dengan tingkat struktur, jumlah wawancara yang dilakukan sepanjang penelitian dapat berbeda tergantung dari jenis wawancara yang dilakukan. Jenis wawancara dapat berbeda tergantung pada jumlah orang yang terlibat dalam wawancara, tingkat struktur, hubungan pewawancara dengan partisipan, dan jumlah wawancara yang dilakukan sepanjang penelitian.

Sedangkan menurut Sugiyono (2009:130-131): “Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur atau tidak terstruktur, dan dapat dilakukan baik secara tatap muka (secara langsung) maupun melalui telepon. dan dilengkapi alat bantu berupa catatan, tape recorder, maupun kamera.” Dalam penelitian ini narasumber terpilih adalah instrumen yang terlibat sebagai partisipan toko (stakeholder) guna memperoleh data terkait variabel – variabel penentu yang berpengaruh terhadap perumusan strategi pengembangan usaha. Beberapa narasumber terpilih yang dimaksud adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1

Key Informant KPDK Mart

Narasumber	Jumlah	Keterangan
Manajer KPDK	1 Orang	Selaku pelaku yang memiliki wewenang untuk mengkoordinasikan KPDK Mart
Pegawai KPDK Mart	2 Orang	Selaku pelaku yang terlibat secara langsung di setiap peristiwa yang dialami oleh KPDK Mart
TPKM (Tenaga Pendamping Koperasi Modern) KPDK	1 Orang	Selaku pelaku yang turut mengawasi setiap pergerakan yang dilakukan oleh KPDK Mart
Mitra Usaha KPDK	1 Orang	Selaku pelaku yang turut melibatkan diri dalam lingkup tertentu di KPDK Mart
Konsumen KPDK	1 Orang	Selaku pelaku yang turut merasakan dampak dari hasil keputusan yang dipilih oleh KPDK Mart

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

2. Kuesioner

Pemberian kuesioner dilakukan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang direncanakan, dilakukan secara sistematis dengan pengawasan yang tepat, dan memberikan laporan yang andal dan valid, memenuhi persyaratan penelitian ilmiah. Terdapat 3 *stakeholder* terpilih yang akan menjadi responden untuk pengisian kuesioner dalam penelitian ini. Ketiga responden yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu: 1) Bapak Lurio selaku Manajer KPDK, 2) Bapak Muhammad selaku TPKM KPDK, dan 3) Ibu Marshadea selaku Pegawai KPDK Mart.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen yang digunakan adalah manusia (*human instrument*). Dengan kata lain instrumen penelitian dalam metode penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Penggunaan metode kualitatif akan menghimpun data yang relevansinya berubah seiring dengan proses penelitian dan memilih makna dari data tersebut, yang seringkali berbentuk kata-kata dan tindakan orang-orang. Hanyalah manusia yang dapat menangkap makna kata-kata dan tindakan manusia lainnya. Namun sebagai instrumen penelitian, peneliti lebih ditekankan pada peran menghimpun dan menganalisis data serta membuat laporan, dan dengan menekankan bagaimana subjek memberikan makna, bukan makna yang dibuat oleh peneliti (Ahmadi, 2014:22).

Tabel 3.2

Instrumen Penelitian

Judul Penelitian	Aspek	Sub Aspek	Sumber Data	Instrumen
Strategi Pengembangan Bisnis Pada Unit Usaha Toko Koperasi Pegawai Departemen Koperasi	Analisis Prospektif Partisipatif	1. Variabel Sistem 2. Variabel Kunci	Key Informant	Wawancara
	Analisis SWOT	1. Internal a. Kekuatan b. Kelemahan 2. Eksternal a. Peluang	Key Informant	Wawancara

(KPKDK Mart)		b. Ancaman		
--------------	--	------------	--	--

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Berikut ini adalah teknik pengolahan data dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Teknik Pengdiolah Data

Pengdiolah data merupakan suatu tahapan yang dilakukan untuk mengolah data mentah yang sudah diperoleh selama terjun langsung di lapangan. Data mentah tersebut nantinya akan diolah dan juga dianalisis untuk bisa menghasilkan sebuah kesimpulan dari penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian kualitatif, data mentah yang didapatkan berupa hasil pengamatan, hasil wawancara baik berupa catatan maupun rekaman, serta dokumen pelengkap dari penelitian tersebut. Terutama untuk hasil dari wawancara, peneliti akan melakukan menyampaikan transkrip dari hasil wawancara secara tersusun dan deskriptif.

Dalam proses pengdiolah data ini akan dilakukan penggolongan dari data-data yang sudah didapatkan. Penggolongan ini diharapkan mampu mempermudah dalam melakukan analisis data yang akan dilakukan pada tahapan berikutnya. Mengingat banyaknya jumlah data yang mungkin akan diperoleh, sehingga penggolongan data ini sangat diperlukan untuk dilakukan para peneliti. Menurut teori Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman dalam (Ahmad & Muslimah, 2021:177) disebutkan bahwa:

Proses yang harus dilakukan berdasarkan teori ini memiliki pedoman dengan urutan sebagai berikut.

- a. Konseptual: yang di mana peneliti akan menguraikan lebih luas lagi dari konsep ilmu masalah yang akan diteliti
- b. Kategorisasi: peneliti akan mengategorikan data yang diperoleh
- c. Deskripsi: peneliti akan melakukan pendeskripsian berdasarkan data yang berasal dari lapangan

Dan yang perlu diperhatikan oleh peneliti bahwa kegiatan pengumpulan data dengan proses dari pengolahan data harus memiliki koneksi dan tidak boleh dipisahkan antara satu dengan yang lainnya.

2. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2022:129):

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi. Proses ini mencakup mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam subunit, melakukan sintesa, menyusun pola, memilih mana yang penting dan yang harus dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh orang lain dan diri sendiri. Analisis data kualitatif memiliki sifat induktif, sebab dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

a. Analisis Prospektif Partisipatif

Analisis prospektif partisipatif atau *prospective participatif analysis* (PPA) dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor kunci yang berpengaruh signifikan terhadap keberlanjutan unit usaha toko KPDK. Menurut Syauqi (2022:95) “Pendekatan analisis prospektif partisipatif bertujuan untuk menghasilkan faktor-faktor kunci yang menggambarkan pengaruh faktor-faktor tersebut serta tingkat kepentingan di antara faktor-faktor tersebut akibat pengaruhnya terhadap sistem.” Menurut Bourgeois (2004:7):

Metode analisis prospektif partisipatif ini terdiri dari beberapa tahap kerangka kerja yang bertujuan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang tidak stabil dengan masukan dari pemangku kepentingan. Analisis ini membantu pemangku kepentingan untuk bersiap menghadapi evolusi yang sangat serbaguna untuk memperdebatkan strategi dengan pilihan yang lebih baik. Analisis ini juga merupakan alat peningkatan kapasitas yang dirancang untuk menghasilkan dan berbagi informasi berguna secara efisien untuk pengambilan keputusan.

Rumusan strategi tersebut akan menjadi usulan strategi pengembangan bisnis unit usaha toko KPDK *Mart*. Menurut Robin Bourgeois & Jésus Franck dalam (Syauqi 2022:96-97):

Analisis prospektif partisipatif terdiri dari delapan langkah proses sebagai berikut.

- 1) Identifikasi variabel sistem
Variabel sistem menjadi variabel penentu yang telah dipilih oleh *stakeholder* dalam proses menyusun strategi pengembangan bisnis.
- 2) Identifikasi variabel kunci

Di antara variabel sistem, variabel-variabel yang lebih penting disebut dengan variabel kunci. Variabel ini ditetapkan dan disetujui bersama dengan *stakeholder*.

- 3) Penguraian variabel kunci terpilih
Agar tidak terjadi kesalahan persepsi, variabel kunci yang terpilih perlu diuraikan untuk memberi deskripsi jelas.
- 4) Analisis dampak langsung antar variabel
Pedoman penilaian untuk analisis dampak langsung antar variabel dapat di-lihat pada tabel berikut.

Tabel 3.3

Pedoman Penilaian Analisis Pengaruh

Skor	Pengaruh
0	Tidak berpengaruh
1	Berpengaruh kecil
2	Berpengaruh sedang
3	Berpengaruh sangat kuat

Sumber: Shidqi Syauqi, 2022

Informasi hasil penilaian selanjutnya dimasukkan dan diolah dalam bentuk lembar kerja Microsoft Excel, kemudian hasilnya disajikan dalam matriks skor pengaruh antar variabel seperti yang terdapat pada Tabel 3.4.

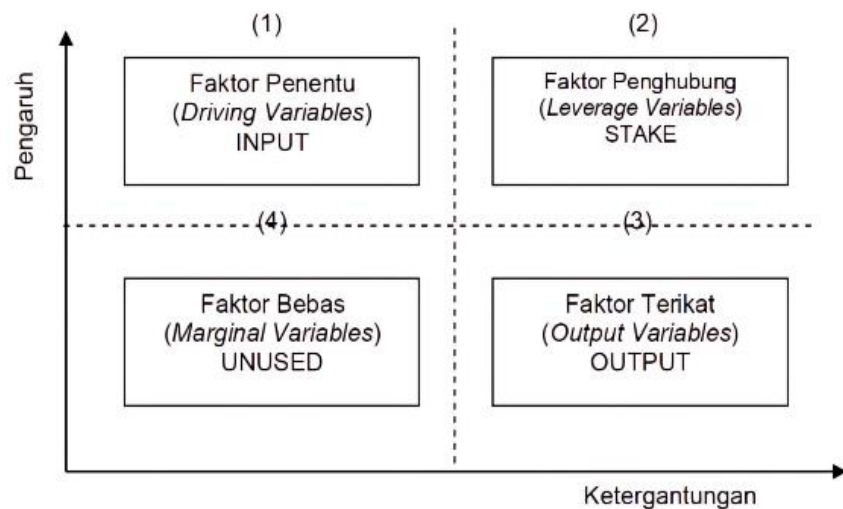
Tabel 3.4

Matriks Pengaruh Antar Variabel

	Variabel A	Variabel B	Variabel C	Variabel D
Variabel A				
Variabel B				
Variabel C				
Variabel D				

Sumber: Shidqi Syauqi, 2022

- 5) Penafsiran skor pengaruh dan ketergantungan antar variabel
Penafsiran skor memberikan rekaan mengenai ambang pengaruh dan ketergantungan variabel. Penafsiran ini digambarkan menggunakan grafik 4 kuadran. Analisis pengaruh antar variabel ditunjukkan seperti pada grafik 3.1.



Gambar 3.1 Analisis Pengaruh Antar Variabel

Sumber: Shidqi Syauqi, 2022

- 6) Penentuan prakiraan situasi variabel
Ada 3 prakiraan situasi yang berpotensi terjadi di masa mendatang, di antaranya situasi menjadi lebih baik, situasi stabil, dan situasi menjadi lebih buruk.
- 7) Pembuatan skenario
Pembuatan skenario dikerjakan dengan menyusun gabungan situasi variabel. Gabungan dari situasi tersebut membentuk 3 opsi skenario, di antaranya skenario optimis, skenario konservatif, dan skenario pesimis.
- 8) Perumusan strategi
Rumusan strategi dilakukan untuk menentukan strategi pengembangan bisnis unit usaha toko KPDK Mart. Rumusan strategi dianggap sebagai rekomendasi operasional yang menjadi strategi pengembangan bisnis unit usaha toko KPDK Mart.

b. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah cara untuk merencanakan dan menilai faktor internal dan eksternal suatu bisnis. Kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah faktor internal, dan peluang dan ancaman adalah faktor eksternal (Kartika, et.al. 2023:625). Sedangkan menurut Rangkuti dalam (Bambang 2021:101): “Didasarkan pada logika, analisis ini dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) sambil meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).”

Pada penelitian ini pengumpulan data untuk analisis kondisi internal dan eksternal KPDK *Mart* diperoleh dengan cara melakukan wawancara kepada *key informant*. Merujuk pada Syauqi (2022:98) Setiap data yang diperoleh diberi inisial sesuai nomor dengan masing-masing elemen SWOT, data yang telah dikumpulkan dapat disajikan dengan format sebagai berikut.

Tabel 3.5

Format Analisis Situasi Internal dan Eksternal

Elemen SWOT	Analisis	Inisial
Strength	1. Hasil pengumpulan data	S-1
	X. Hasil pengumpulan data	S-X
Weakness	1. Hasil pengumpulan data	W-1
	X. Hasil pengumpulan data	W-X
Opportunity	1. Hasil pengumpulan data	O-1
	X. Hasil pengumpulan data	O-X
Threats	1. Hasil pengumpulan data	T-1
	X. Hasil pengumpulan data	T-X

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Dari hasil analisis situasi internal dan eksternal, dibuat tabel perumusan strategi berdasarkan inisial masing-masing elemen untuk kemudian dinilai sesuai dengan jumlah poin terbanyak dari masing-masing elemen untuk menentukan kondisi yang lebih berhubungan dengan rumusan strategi. Tabel dibuat dengan format pada tabel 3.6.

Tabel 3.6

Format Identifikasi Hubungan Rumusan Strategi

Terhadap Kondisi KPDK *Mart*

Rumusan Strategi	Strengths	Weakness	Opportunity	Threats
	S (1 - X)	W (1 - X)	O (1 - X)	T (1 - X)
R - 1	S (1,X)	W (1,X)	O (1,X)	T (1,X)
R - X	S (1,X)	W (1,X)	O (1,X)	T (1,X)

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Langkah selanjutnya, hasil pengumpulan data dari wawancara *key informant* untuk analisis situasi sebelumnya dilanjutkan dengan menyusun tabel rekomendasi operasional. Format untuk penyusunan rekomendasi operasional dapat dilihat pada tabel 3.7.

Tabel 3.7
Format Matriks SWOT

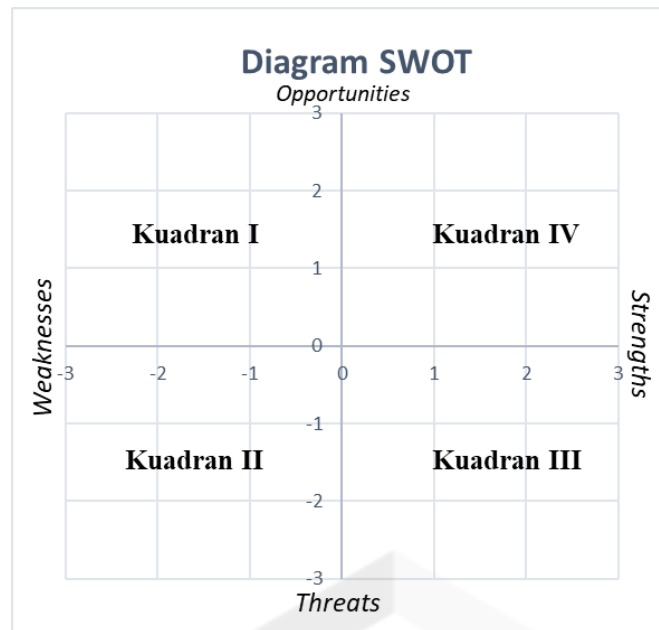
Matriks SWOT	Strengths (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
Threats (T)	Strategi S-T	Strategi W-T

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Hasil rekomendasi operasional kemudian dilakukan penilaian hubungan terhadap kondisi internal dan kondisi eksternal bisnis. Perhitungan skor pembobotan SWOT kemudian dilakukan dengan menghitung nilai rating ditentukan oleh empat skala (1 – 4) dengan ketentuan nilai skala pada masing – masing faktor berbeda dan disesuaikan dengan frekuensi kemunculan masing-masing poin. Perhitungan nilai bobot dan rating dilakukan berdasarkan data yang tersaji pada tabel 3.6 yang sudah disusun sebelumnya.

Menurut Gabriel, et.al. dalam (Syauqi, 2022:98):

Nilai rating untuk faktor kekuatan dan peluang menunjukkan bahwa nilai rating yang lebih tinggi menunjukkan pengaruhnya yang lebih besar atau lebih kuat; sebaliknya, nilai rating yang lebih tinggi untuk faktor kelemahan dan ancaman menunjukkan bahwa pengaruhnya yang lebih kecil atau lebih lemah. Nilai bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai skala 0,0, yang berarti tidak penting, hingga 1,0, yang berarti nilai bobot dari masing-masing strategi harus setara dengan 1,0. Selanjutnya, hasil perhitungan nilai skor dapat digunakan untuk menentukan posisi strategi pada kuadran I, II, III, atau IV dari matriks SWOT empat kuadran.



Gambar 3.2 Diagram SWOT

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Pemilihan strategi dilakukan berdasarkan posisi titik koordinat matriks SWOT yang telah tervisualisasikan pada diagram SWOT.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

Berikut merupakan penyajian data terkait penelitian “Strategi Pengembangan Bisnis Pada Unit Usaha Toko Koperasi Pegawai Departemen Koperasi Di Kementerian Koperasi dan UKM”.

1. Gambaran umum KPDK

Koperasi Pegawai Departemen Koperasi (KPDK) dibentuk di Jakarta pada tanggal 22 Desember 1952, yang bertempat di gedung kementerian Koperasi dan UKM Jl. HR. Rasuna Said kav 3-5 Jakarta Selatan, disahkan oleh Kepala Djawatan Koperasi pada tanggal 11 Februari 1952 dengan badan hukum nomor 813. e/BH/I dengan akta perubahan terakhir No. 09//PAD/Meneg.I/XI/2000 tanggal 23 November 2000. Pada saat itu Koperasi Pegawai Departemen Koperasi masih merupakan perkumpulan Koperasi Simpan Pinjam Pegawai Jawatan Koperasi.

Terbentuknya Koperasi di Kementerian Koperasi dan UKM ini menjadi wadah bersama bagi pegawai di lingkungan Kementerian Koperasi dan UKM dalam mengembangkan koperasi untuk menciptakan *Good Cooperative Governance* di Indonesia. Sebagai koperasi pegawai Kementerian Koperasi dan UKM, KPDK dibina langsung oleh Menteri Koperasi dan UKM yang sedang menjabat. Sampai tanggal 31 Desember tahun 2023, jumlah keanggotaan KPDK mencapai angka 700 orang dengan susunan pengurus dan pengawas sebagai berikut.

Tabel 4.1

Susunan Pengurus Pengawas Periode 2021 s.d 2024

Pengurus		Pengawas	
Ketua	Gendo, SE. M.Si	Ketua	Daniel Asnur, S.Kom
Sekretaris	Pupud Perdana, SE. M.Si	Anggota	Drs. Irianta Narun, MM
Bendahara	Heri Basuki, SE	Anggota	Zaenal Abidin, SE

Sumber: Company Profile KPDK, 2024

Peluang usaha untuk setiap anggota KPDK terbuka lebar, anggota dapat berkontribusi di setiap usaha KPDK dengan pembagian bagi hasil. Jumlah unit usaha yang dimiliki KPDK ada 4, di antaranya unit usaha toko (KPDK *Mart*), unit usaha simpan pinjam, unit usaha sewa tempat, dan unit usaha pengadaan snack rapat. Terhitung sampai bulan Oktober tahun 2024 KPDK sudah bermitra dengan 82 pelaku usaha lain, baik mitra perorangan maupun kelompok organisasi.

KPDK sendiri sudah bertransformasi menjadi koperasi modern sejak tahun 2022, sehingga kondisi koperasi dapat diketahui oleh anggota secara online. Hal ini dikarenakan adanya kerjasama dengan PT. SKK (Sakti Kinerja Kolaborasindo) sebagai penyedia berbagai aplikasi koperasi yang mengintegrasikan bisnis koperasi dengan anggotanya dan lembaga luar secara *real-time* sesuai kebutuhan koperasi. Selain itu anggota juga dapat melakukan transaksi secara online melalui aplikasi koperasi Sakti.link. KPDK *Mart* juga telah membangun citra merk mereka melalui media sosial dan website, di antaranya ada akun Instagram dengan nama pengguna @kpdcri yang telah mencapai 164 pengikut, akun Whatsapp Business dengan nomor 0852-8094-4619, dan *website* dengan alamat <https://kpdk.coop.id>.



KPDK MART



Kirim pesan



Panggil



Katalog



Bagikan

Gambar 4.1 *Whatsapp Business KPDK Mart*

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024



Gambar 4.2 *Instagram KPDK Mart*

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024



Gambar 4.3 Website KPDK Mart
 Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

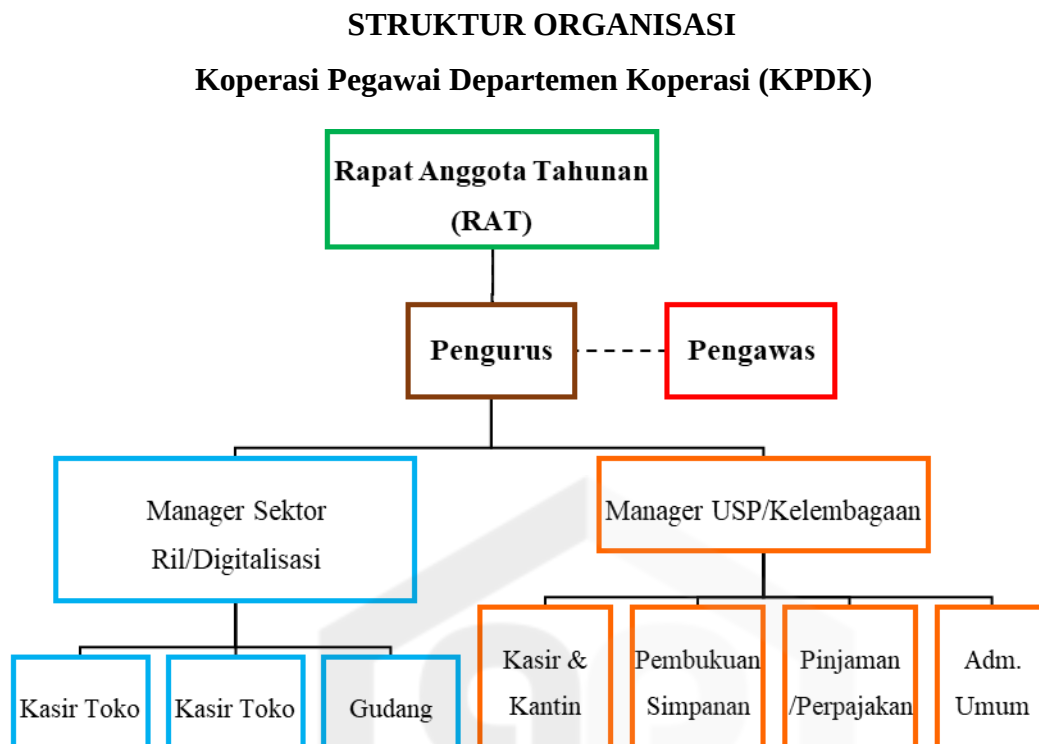
2. Visi, Misi dan Tujuan KPDK

Tabel 4.2
 Visi, Misi, dan Tujuan KPDK

Visi	Misi
Menjadi koperasi karyawan yang tangguh berdaya saing tinggi melalui pengelolaan profesional dan mandiri.	Berkembang untuk meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan anggotanya serta mendukung azas perkoperasian.
Tujuan	
KPDK dibentuk dengan tujuan untuk mempererat hubungan dan kerjasama dalam memperbaiki derajat penghidupan para anggotanya.	

Sumber: KPDK.coop.id

3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Susunan Organisasi Koperasi Pegawai Departemen Koperasi

Sumber: Koperasi Pegawai Departemen Koperasi, 2024

B. Pembahasan

Penelitian dilaksanakan pada kurun waktu 23 September hingga 23 Oktober 2024 dengan teknik wawancara dan dokumentasi yang berlokasi di gedung Kementerian Koperasi dan UKM Jl. HR. Rasuna Said kav 3-5 Jakarta Selatan. Wawancara dilaksanakan dengan menggunakan Teknik purposive sampling terhadap orang narasumber kunci yang dilakukan di KPDK *Mart* dan Kantor KPDK yaitu: (a) Bapak Lurio selaku manajer sektor ril KPDK; (b) Ibu Marshadea selaku pegawai kasir 1 KPDK *Mart*; (c) Ibu Ernawati selaku pegawai kasir 2 KPDK *Mart*; (d) Bapak Muhammad selaku TPKM KPDK; (e) Ibu Mise selaku mitra usaha KPDK; dan (f) Bapak Reza selaku konsumen KPDK *Mart*.

Adanya KPDK *Mart* di lantai dasar Kementerian Koperasi dan UKM yang diresmikan pada pertengahan tahun 2023, merupakan bentuk permintaan

sekaligus kepercayaan dari para anggota KPDK kepada pengurus untuk mewadahi setiap kebutuhan para pegawai di Kementerian Koperasi dan UKM baik yang berstatus anggota koperasi maupun yang bukan anggota koperasi. Sehingga kepercayaan para anggota ini menjadi modal untuk membentuk tim professional yang mengelola KPDK *Mart* hingga saat ini. Hal ini di tegaskan oleh Bapak Lurio:

"KPDK *Mart* ini dibangun dengan bermodalkan kepercayaan anggota. Pada saat itu kami diberi tempat dan properti etalase milik Kementerian Koperasi dan UKM untuk dikelola menjadi sebuah toko yang mampu memenuhi kebutuhan pegawai sini." (Bapak Lurio, 9 Oktober 2024).

Pada proses pembentukannya, perekrutan tim KPDK *Mart* hanya berlangsung selama 2 minggu. Dari proses inilah Ibu Marshadea, Ibu Ernawati dan Bapak Aldiansyah menjadi satu tim dibawah pimpinan Bapak Lurio. Selama satu tahun bekerja sama menjalankan operasional dan membentuk citra toko, tim KPDK *Mart* memiliki penilaian terhadap kebutuhan setiap konsumennya. Khususnya Ibu Marshadea dan Ibu Ernawati sebagai pegawai kasir 1 dan 2 yang melayani konsumen di garda terdepan. Hal ini disampaikan oleh keduanya pada saat wawancara berlangsung:

"Pegawai sini pada jajan ke KPDK *Mart* karena paling dekat, kalau harus jalan ke kantin belakang kan jauh, apalagi kalau cuacanya ga mendukung kayak panas atau hujan" (Ibu Marshadea, 3 Oktober 2024).

"Ada juga pegawai yang menghubungi via *whatsapp*, minta belanjanya langsung dianter ke lantainya atau disimpan dahulu di toko. Orderannya macam-macam, mulai dari air minum galon, air minum botolan, *snack box* buat rapat, sampai jajanan ringan buat nyemil. Jadi kalau minta dianter kita anter, tapi kalau ngga ya berarti mereka ambil sendiri di sini pas mereka mampir." (Ibu Ernawati, 3 Oktober 2024).

Pernyataan yang disampaikan Ibu Marshadea dan Ibu Ernawati tersebut memuat nilai yang menjadi keunggulan KPDK *Mart* di mata konsumennya jika dibanding usaha toko lainnya. Pernyataan kedua pegawai tersebut

dikonfirmasi oleh Bapak Reza, yaitu salah satu pegawai Kementerian Koperasi dan UKM selaku konsumen KPDK *Mart*:

“Yang jadi poin utama kekuatan KPDK *Mart* itu jarak. Karena lokasinya yang berada di lantai dasar gedung Kementerian menjadikan KPDK *Mart* paling dekat untuk dijangkau para pegawai sini. Kalau berangkat atau pulang kerja mau beli makanan bisa sambil lewat toko buat jajan. Kita jadi tidak perlu pergi keluar gedung untuk memenuhi kebutuhan kita karena bisa belanja di kantor. Terlebih ada layanan *whatsapp* yang memudahkan pembeli karena bisa dianter ke lantainya masing-masing.” (Bapak M. Reza Guntara, 8 Oktober 2024)

Faktor lain yang menjadi alasan konsumen memilih KPDK *Mart* untuk membelanjakan uangnya adalah jam operasional toko. Dengan jam operasional toko yang dibuka dari jam 07.00 WIB dan tutup jam 19.00 WIB menjadikan KPDK *Mart* buka lebih awal dan tutup lebih akhir dibanding Kementerian Koperasi dan UKMnya itu sendiri. Sehingga pegawai yang bekerja di Kementerian Koperasi dan UKM bisa memenuhi kebutuhan pangannya terlebih dahulu saat sore hari untuk sekedar membeli makanan ringan ketika diharuskan lembur pada hari itu. Hal ini disampaikan oleh Bapak Reza selaku konsumen dan dibenarkan oleh pernyataan Ibu Marshadea selaku pegawai kasir KPDK *Mart*:

“Karena toko buka sampai jam 7 malam, pegawai sini kalau mau lembur bisa jajan dulu ke sini biar bisa makan atau sekedar nyemil-nyemil.” (Bapak M. Reza Guntara, 8 Oktober 2024)

“Tadinya kita buka toko satu *shift* doang dari jam 7 pagi sampai jam 4 sore, tapi karena permintaan dari pegawai sini jadinya diperpanjang jadi dua *shift*. Soalnya banyak pegawai yang kalau lembur pengen jajan dulu buat nyediain cemilan, jadi dia lembur ada temennya.” (Ibu Marshadea, 3 Oktober 2024)

Jam operasional toko yang sudah menyesuaikan dengan jam kerja gedung memang membantu para pegawai Kementerian Koperasi dan UKM. Namun hal ini tetap menjadi sebuah kekurangan jika dilihat dari sudut pandang manajer.

Menurutnya KPDK *Mart* justru kehilangan kesempatan untuk memaksimalkan penjualan karena terhalang oleh regulasi jam kerja gedung yang hanya beroperasi di hari Senin sampai Jumat saja. Kesempatan membuka toko seperti toko lainnya yang beroperasi di hari Sabtu dan Minggu pun terlewatkan oleh KPDK *Mart* seperti yang Bapak Lurio sampaikan:

“Jam operasional toko KPDK *Mart* mengimbangi jam kerja gedung. Karena pegawai sini kerjanya cuma Senin sampai Jumat, jadi kita juga buka toko cuma hari Senin sampai Jumat. Padahal kan harusnya kita bisa jualan juga di hari Sabtu Minggu seperti toko lainnya.” (Bapak Lurio, 9 Oktober 2024)

Setelah lokasi dan jam operasional toko, variasi kategori produk yang ditawarkan KPDK *Mart* juga menjadi salah satu aspek yang menjadikan KPDK *Mart* selalu dipilih konsumen untuk membelanjakan uangnya. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Reza:

“Kita memilih jajan di KPDK selain karena lokasi juga karena ketersediaan produknya. Kita mau beli sarapan pagi ada, mau beli cemilan snack ada, alat-alat kantor ada, kalau mau pergi dinas mendadak kita juga bisa beli kebutuhan kayak produk-produk kebersihan mulai dari sabun muka sampai deterjen baju di KPDK *Mart*, bahkan untuk pegawai yang punya anak pun bisa beli kebutuhan anak kayak susu sama popok di sini.” (Bapak M. Reza Guntara, 8 Oktober 2024)

Ketersediaan produk KPDK *Mart* memang menjadi salah satu aspek yang menjadikan KPDK dipilih oleh konsumennya. Sehingga ketersediaan produk harus dijaga dengan baik, salah satu sumber ketersediaan produk dari KPDK *Mart* adalah *suppliernya*. Namun tidak semua *supplier* mampu memenuhi permintaan toko dengan tepat waktu, contohnya *supplier* dari mitra UMKM perorangan yang memproduksi produknya sendiri. Jika arus *supply* produk tidak terjaga dengan baik maka kepercayaan konsumen kepada KPDK pun terancam. Seperti halnya yang disampaikan oleh Ibu Mise:

“Kalau *supplier* UMKM seperti saya tidak memasok barang tepat waktu, kan toko yang seharusnya dapat profit dari saya jadi tidak dapat profit. Kepercayaan konsumen yang menunggu produk saya di KPDK *Mart* juga jadi terkikis, karena produk yang seharusnya tersedia jadi tidak tersedia.” (Ibu Mise Suwartono, 16 Oktober 2024)

Selain ketersediaan produknya yang variatif, KPDK *Mart* juga menjaga suasana toko mereka. Suasana toko yang dimaksud yaitu suasana toko yang nyaman dan menyenangkan bagi pembeli. Suasana toko yang nyaman dan menyenangkan ini dibentuk KPDK melalui elemen fisik dan psikologis, mulai dari menyediakan tempat duduk yang nyaman, wifi gratis, sampai pelayanan toko yang ramah dan menyenangkan. Suasana toko KPDK *Mart* juga dinilai konsumen menjadi salah satu alasan mereka tetap kembali berbelanja di KPDK *Mart* jika dibanding dengan pesaing lain. Hal ini dinyatakan oleh Bapak Reza dan Ibu Mise:

“Tempatnya udah oke sih, apalagi kalau pulang ngantor hujan bisa neduh dulu di sini sambil jajan. Pegawai kasirnya juga baik dan cepat tanggap sama kebutuhan konsumen. Kadang suka nawarin payung atau jas hujan, atau nawarin minuman hangat yang dijual di etalase toko.” (Bapak M. Reza Guntara, 8 Oktober 2024)

“Mbak-mbak kasirnya juga ramah kok, kita dilayani dengan baik. Kalau saya ada janji temu sama manajer atau sama teman saya yang pegawai sini, sambil nungguin sekedar duduk-duduk dengerin musik di toko sambil wifi-an juga ga masalah. Saya bisa nungguin sambil jajan cemilan atau minuman, mau minum hangat bisa nyeduh, mau makananan hangat ada *microwav*nya, ada colokan juga di atas meja kalau baterai ponsel habis.” (Ibu Mise Suwartono, 16 Oktober 2024)

Pelayanan yang diberikan oleh pegawai KPDK *Mart* seringkali menjadi pemicu konsumen memilih untuk kembali melakukan pembelian di KPDK *Mart*. Seperti pelayanan yang ramah dan cepat tanggap untuk memahami kebutuhan konsumennya. Namun jumlah pegawai dirasa tidak mencukupi kebutuhan toko

oleh para pegawai KPDK *Mart* seperti yang disampaikan oleh kedua pegawai kasir, yaitu Ibu Marshadea dan Ibu Ernawati:

“Kita di sini saling bantu aja karena pegawainya sedikit, soalnya orang gudang cuma Mas Aldi doang sendiri. Jadi kalau ada antar-antar barang gitu suka dibantu sama Pak Jamil atau Pak Tono, terutama untuk antar-antar galon air sama pesanan *snack box* ke lantai atas. Kalau angkat-angkat barang gitu juga kita ga bisa bantu karena berat, yang jaga toko di sini keduanya perempuan. Mau ga mau orang kantor harus ada yang bantu meskipun itu diluar *jobdesk*-nya dia.” (Ibu Marshadea, 3 Oktober 2024)

“Pegawai di sini yang jaga toko cuma kita berdua, saya sama mba dea. Jadi kalau mau antar-antar barang harus gantian. Karena KPDK *Mart* juga melayani pesanan *snack box* buat rapat, kita juga yang nyusun kotaknya satu-satu bareng sama Mas Aldi sampai di antar ke klien. Masalah *showcase*, *freezer*, mesin kopi otomatis, sampai pemanas air suka di *handle* mas Aldi sendiri. Soalnya dia di gudang cuma sendiri, jadi kita sering bantu juga kalau *restock* barang. Untuk keperluan belanja juga dia yang ke agen sendirian naik motor, apalagi kalau belanjanya banyak kan mau ga mau harus bolak balik. Soalnya kan kita perempuan ga kuat kalau harus angkat-angkat barang berat begitu. Kalau ada *supplier* masuk dan posisinya toko lagi rame kita juga sering kewalahan karena semuanya minta dilayani, termasuk juga yang lewat *whatsapp*. Kadang mau bersih-bersih rak sama ngitung barang aja suka ga sempet. Harusnya ada 1 orang laki-laki lagi buat bantu-bantu di toko.” (Ibu Ernawati, 3 Oktober 2024)

Jika dari pegawai mengeluhkan tentang jumlah SDM, keluhan juga datang dari konsumen yang mengharapkan produk tertentu untuk dijual di KPDK *Mart*. Salah satu produk yang kerap ditanyakan adalah produk isi ulang elektronik. Tidak tersedianya produk ini merupakan kelemahan bagi KPDK *Mart* namun juga bisa menjadi peluang yang perlu dipertimbangkan oleh KPDK, seperti yang sudah ditegaskan oleh Bapak Reza:

“Harusnya KPDK *Mart* nyediain produk isi ulang elektronik ya, kayak isi ulang kartu *e-money* sama pulsa. Kalau temen-temen mau pergi dinas atau pulang ngantor kartunya habis kan bisa ngisi dulu di sini, tapi karena belum bisa jadinya terpaksa ke tempat lain.” (Bapak M. Reza Guntara, 8 Oktober 2024)

Ketersediaan layanan produk isi ulang elektronik ini memang seringkali ditanyakan para konsumen yang berkunjung, mulai dari isi ulang pulsa, *e-wallet* sampai isi ulang kartu *e-money*. Namun tidak bisa dilayani pegawai kasir karena tidak adanya fitur layanan tersebut di sistem KPDK *Mart*, hal ini dikarenakan KPDK belum bermitra dengan bank lain selain BNI seperti yang disampaikan oleh Ibu Ernawati:

“Di sini belum bisa isi ulang kartu *e-money* sama *e-wallet* gitu, soalnya kita baru kerjasama sama BNI buat melayani transaksi debit/kredit sama *tapcash*. Kita bisa melayani transaksi pakai kartu debit/kredit selain BNI tapi kena *charge* 1%.” (Ibu Ernawati, 3 Oktober 2024)

Selain tidak tersedianya produk isi ulang elektronik yang menjadi kelemahan dari KPDK *Mart*, faktor lain seperti kesadaran para anggota koperasi untuk berbelanja di koperasi dalam rangka mendukung usaha koperasi juga disebut sebagai ancaman yang dapat menghambat pertumbuhan unit usaha toko dari koperasi, begitu juga dengan yang di alami oleh unit usaha toko koperasi KPDK *Mart*. Hal ini disampaikan oleh Ibu Mise:

“Kurangnya kesadaran anggota untuk membelanjakan uangnya di koperasi bisa menghambat perkembangan usaha koperasi. Karena sisa hasil usahanya kan mereka juga yang merasakan.” (Ibu Mise Suwartono, 16 Oktober 2024)

Sebagai unit usaha dari sebuah koperasi, meningkatkan kesadaran para anggotanya untuk berbelanja di KPDK *Mart* merupakan upaya yang perlu dilakukan guna meningkatkan sisa hasil usaha toko. Salah satu upaya yang dilakukan KPDK adalah dengan memberi poin kepada konsumen yang paling banyak berbelanja di KPDK *Mart*. Pegawai kasir akan mencatat nama-nama

anggota yang berbelanja di setiap transaksi yang mereka lakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan mudah oleh pegawai karena KPDK *Mart* memiliki aplikasi koperasi (SAKTI Multiusaha) sejak beralih menjadi koperasi modern.

“Kalau ada anggota yang beli, namanya dicantumin di nota belanja. Nanti otomatis masuk ke sistem, terus terakumulasi. Kalau ada barang yang mau diretur juga bisa di-*cancel* atau di-*edit*, setiap transaksi yang masuk tercatat di sistem jadi bisa dicek siapa belanja apa, kapan, dan bayarnya pakai apa. Semuanya juga bisa dicek langsung sama manajer kapan aja kalau dia mau.” (Ibu Ernawati, 3 Oktober 2024)

“Kita kalau mau belanja kebutuhan toko juga lewat aplikasi SAKTI itu, kalau barangnya udah menipis kan keliatan di sistemnya, nanti kita list nama barang dan jumlah yang mau dibeli terus kita konfirmasi ke manajer untuk cetak *invoicenya* biar diajukan manajer ke pengurus.” (Ibu Marshadea, 3 Oktober 2024)

Selain memudahkan pegawai dalam mengakumulasi transaksi anggota KPDK, aplikasi ini juga memudahkan jajaran pengelola KPDK lainnya dalam melakukan pembukuan dan perhitungan stok barang. Kemudahan yang terjadi karena adanya aplikasi koperasi ini pun dibenarkan oleh manajer dan TPKM KPDK:

“Kasir sudah tidak perlu menghitung totalan transaksi harian lagi karena sudah terakumulasi di sistem, setiap *closing* bisa dicetak dari sistem buat laporan ke manajer. Saya juga bisa cek langsung kapan aja dan darimana aja lewat ponsel saya karena sistemnya udah terintegrasikan secara *real-time*.” (Bapak Lurio, 9 Oktober 2024)

“Stok barang yang sudah menipis bisa dipantau langsung sama semua pengelola, jadi pegawai bisa saling mengingatkan untuk belanja ke supplier. Bahkan setiap alamat dan nara hubung masing-masing supplier sudah tercantum di sistem. Mau bikin promo atau diskon buat produk yang mendekati *expired* atau *overstock* juga bisa. Beban pegawai lain untuk membuat pembukuan KPDK juga diringankan aplikasi ini karena sudah

terkelola secara otomatis di sistem.” (Bapak Muhammad Zuhriyanto, 11 Oktober 2024)

Di luar dari tim pengelola KPDK *Mart*, para jajaran pengurus dan pengawas bahkan pembina sekalipun dapat mengawasi secara langsung kegiatan KPDK. Sehingga KPDK harus menjalankan setiap arahan yang diberikan oleh jajaran pengurus, pengawas, dan pembina yang menjadi regulasi di lokasi. Regulasi setempat merupakan hal yang sudah seharusnya dipatuhi setiap pelaku usaha. Tidak terkecuali KPDK *Mart* yang merupakan etalase Kementerian Koperasi dan UKM. Setiap kegiatan operasional toko yang dijalankan oleh KPDK harus mengikuti regulasi dari pihak Kementerian Koperasi dan UKM. Namun setiap adanya perubahan regulasi, membutuhkan waktu untuk beradaptasi. Seringkali masa transisi ini menghambat kinerja toko KPDK *Mart* seperti yang disampaikan oleh Ibu Marshadea:

“Kalau mau belanja-belanja gitu ga bisa langsung beli ke agen. Soalnya harus pengajuan dulu ke pengurus. Karena ada kebijakan baru dari pak menteri yang mengharuskan semua transaksi toko dilakukan via transfer, jadi kasir cuma ada uang modal buat kembalian konsumen. Kita jadi ga bisa langsung bayar pakai duit kasir kalau ada tagihan atau mau belanja dari supplier. Sedangkan nunggu pengajuannya ke pengurus biar cair itu lama, dan kalau cair juga ga semuanya langsung cair jadinya macet.” (Ibu Marshadea, 3 Oktober 2024)

Selain regulasi dari dalam Kementerian Koperasi dan UKM, sebagai koperasi percontohan di Indonesia KPDK juga mematuhi peraturan pemerintah setempat yang menghimbau larangan penggunaan kantong plastik sekali pakai di pusat perbelanjaan, toko swalayan, maupun pasar rakyat. Untuk menanggulangi hal ini, KPDK menyediakan tas kain dengan harga terjangkau untuk konsumennya yang membutuhkan tas belanja agar tetap dapat membawa barang-barangnya setelah berbelanja. Hal ini disampaikan oleh Ibu Ernawati dan terkonfirmasi dengan pernyataan Bapak Lurio:

“Kita di sini ga menyediakan kantong plastik, soalnya ada himbauan dari pemerintah untuk tidak menggunakan kantong plastik belanja sekali pakai. Pegawai sini kalau jajan banyak suka bawa tas belanja sendiri, tapi ga sedikit juga yang ga bawa terus nanyain kantong plastik. Jadi kita jual tas belanja kain seharga Rp.3.000,- untuk yang ukuran kecil, kalau yang besar kita jual seharga Rp.4.000,- jadi mereka tetep bisa bawa barang belanjaan mereka dari toko.” (Ibu Ernawati, 3 Oktober 2024)

“Selain karena himbauan dari pemerintah, tidak adanya kantong plastik justru jadi efisiensi biaya untuk toko. KPDK *Mart* jadi tidak mengeluarkan biaya untuk membeli kantong plastik sekali pakai, dan bisa menjual tas kain merk KPDK di toko.” (Bapak Lurio, 9 Oktober 2024)

Sebagai koperasi yang berlokasi di Kementerian Koperasi dan UKM, KPDK juga menempatkan diri sebagai koperasi percontohan yang mampu mengambil peran untuk menjadi inkubator bagi para UMKM yang baru merintis produknya. Sehingga kesempatan ini dilihat sangat menarik oleh para calon mitra dari UMKM yang ingin bekerja sama dengan KPDK. Bagi para UMKM yang baru merintis, bisa bekerja sama dengan KPDK merupakan sebuah kebanggaan tersendiri karena bisa menjual produknya di gedung Kementerian, khususnya Kementerian Koperasi dan UKM. Pernyataan ini disampaikan langsung oleh Ibu Mise dan dibenarkan oleh Bapak Lurio:

“KPDK itu luar biasa karena dari sekian banyak orang yang menggaungkan dukungan untuk UMKM, hanya KPDK yang mengejawantahkannya loh. Termasuk saya dan ide-ide saya yang diterima dengan baik sama KPDK, jadi KPDK ini sangat membuka lebar-lebar kesempatan bermitra dengan para UMKM.” (Ibu Mise Suwartono, 16 Oktober 2024)

“Produk yang dijual di KPDK *Mart* secara tidak langsung menimbulkan kesan membanggakan bagi mitra UMKM karena bisa menjual produknya di Kementerian Koperasi dan UKM. Karena yang bisa belanja di sini ga

cuma pegawai aja, tamu-tamu pejabat di sini bahkan bapak menteri sekalipun bisa jajan di KPDK *Mart*.” (Bapak Lurio, 9 Oktober 2024)

Selain bangga dengan nama produknya yang tersedia di gedung Kementerian Koperasi dan UKM, mitra usaha UMKM seperti Ibu Mise mengaku senang bisa bekerja sama dengan KPDK karena selalu dilibatkan dalam setiap kesempatan bisnis. Dengan adanya kerjasama ini, KPDK dan mitra usaha saling membuka peluang-peluang bisnis baru yang menguntungkan pihak satu sama lain. Pernyataan ini disampaikan oleh mitra usaha KPDK yaitu Ibu Mise:

“Bermitra dengan KPDK itu ga sekedar bermitra, karena kita selalu dilibatkan dalam setiap kesempatan. Kita diberi kepercayaan untuk saling membangun, kalau ada kenalan yang membutuhkan KPDK maupun sebaliknya kita bisa langsung menghubungkan mereka. Jadi relasinya terbangun lebih luas lagi, dan nama KPDK semakin dikenal sama temen-temen UMKM.” (Ibu Mise Suwartono, 16 Oktober 2024)

1. Analisis Internal dan Eksternal KPDK *Mart*

Hasil wawancara mengenai kondisi internal dan eksternal dari unit usaha toko koperasi pegawai departemen koperasi dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3

Hasil Analisis Kondisi Internal dan Eksternal KPDK *Mart*

Elemen SWOT	Analisis	Inisial
Strengths	1. Memiliki pojok santai indoor & outdoor, dengan meja yang difasilitasi stop kontak type C, dan F, E, D, I, A, J, B, G	S1
	2. Kategori produk kebutuhan sehari-hari yang ditawarkan sangat bervariasi dan berkualitas	S2
	3. Pelayanan diberikan dengan ramah, sopan, santun dan menyenangkan	S3
	4. <i>Store atmosphere</i> yang ditawarkan baik dari elemen fisik maupun psikologis mampu membentuk citra toko yang premium dan menyenangkan suasana hati pembeli	S4

	5. Sudah mengadopsi sistem informasi terintegrasi SAKTI Corp, salah satu provider teknologi koperasi yang diusung oleh kolaborasi Kemenkop UKM dengan ICCI (Indonesian Consortium for Cooperatives Innovation)	S5
	6. Memiliki <i>bargaining power</i> yang kuat sebagai koperasi konsumen dengan skala nasional	S6
Weaknesses	1. Jam operasional mengikuti hari dan jam kerja gedung, yaitu hari dan jam kerja pegawai negeri Kementerian Koperasi dan UKM)	W1
	2. Tidak menyediakan produk digital seperti pengisian pulsa, tagihan listrik, pengisian ulang <i>e-wallet</i> dan <i>e-money</i> dan metode pembayaran <i>e-moneynya</i> terbatas pada kartu <i>tapcash</i> BNI	W2
	3. Tidak melayani permintaan tarik tunai melalui kasir	W3
	4. Birokrasi yang rumit dan lamban seringkali menghambat operasional KPDK	W4
	5. Kurangnya jumlah pegawai seringkali menyebabkan pegawai terpaksa rangkap tugas dengan pegawai lain	W5
Opportunities	1. Tidak adanya pelaku usaha toko ritel lain yang bertempat di gedung yang sama dengan KPDK Mart, yaitu gedung Kementerian Koperasi dan UKM	O1
	2. Setiap pelaku usaha yang ingin merintis memiliki peluang yang sama untuk menjual produknya di KPDK dengan KPDK sebagai inkubatornya.	O2
	3. Banyaknya pelaku usaha yang ingin bermitra dengan KPDK Mart, baik dari dalam maupun luar negeri	O3
	4. Kerjasama kemitraan yang berjalan lancar meningkatkan <i>brand awareness</i> KPDK kepada calon mitra usaha lain	O4

	5. Lokasi toko yang berada di lantai dasar Kementerian Koperasi dan UKM kerap menjadi tujuan para tamu yang datang dari berbagai wilayah di Indonesia untuk menunggu janji temu dengan pegawai maupun pejabat Kementerian Koperasi dan UKM	O5
Threats	1. Adanya pedagang dengan produk umkm sejenis maupun produk substitusi yang menawarkan harga lebih murah	T1
	2. Adanya toko ritel pesaing yang menyediakan kantong plastik gratis untuk konsumen yang telah berbelanja	T2
	3. Sebagai etalase KemenkopUKM, adanya regulasi yang mengatur lokasi, properti, dan operasional toko di gedung Kementerian	T3
	4. Mitra usaha yang tidak memasok produk sesuai jadwal dan permintaan konsumen KPDK <i>Mart</i>	T4
	5. Kurangnya kesadaran dan pengetahuan para anggota KPDK untuk berbelanja di KPDK <i>Mart</i> sebagai pemilik untuk mendukung unit usahanya	T5

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

2. Identifikasi Variabel Sistem KPDK *Mart*

Upaya merumuskan strategi pengembangan bisnis KPDK *Mart* dilakukan menggunakan analisis prospektif partisipatif dengan mengidentifikasi seluruh variabel yang memiliki pengaruh terhadap pengembangan bisnis ke depannya. Hasil identifikasi variabel sistem terkumpul sebanyak 18 variabel sistem. Jumlah tersebut didapatkan melalui seluruh rekapan hasil identifikasi dari masing-masing stakeholder. Kumpulan hasil rekapan identifikasi variabel sistem disajikan pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4

Hasil Identifikasi Variabel Sistem KPDK *Mart*

No	Variabel Sistem	No	Variabel Sistem	No	Variabel Sistem
1.	Legalitas bisnis	7.	Lokasi toko	13.	Kerjasama kemitraan
2.	Merk	8.	Pelayanan toko	14.	Sumber daya manusia
3.	Store atmosphere	9.	Aplikasi koperasi	15.	Peralatan kerja
4.	Layanan whatsapp	10.	Loyalitas konsumen	16.	Stok produk
5.	Tata letak produk	11.	Kategori produk	17.	Jadwal pre-order
6.	Pengelolaan keuangan	12.	Anggota koperasi	18.	Relasi

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

3. Identifikasi Variabel Kunci dan Pendefinisian Variabel Kunci KPDK

Mart

Identifikasi variabel kunci merupakan variabel yang dirasa lebih penting terhadap sistem, didapatkan melalui hasil pilihan setiap stakeholder terhadap variabel sistem yang memiliki jumlah pemilih lebih dari 50% dari total seluruh stakeholder atau lebih besar sama dengan tiga orang. Berdasarkan ketentuan tersebut, hasil rekapitan menunjukkan terdapat sebanyak 9 (sembilan) variabel kunci. Selanjutnya pendefinisian variabel kunci dilakukan untuk menentukan fokus utama dan batasan definisi variable. Berikut variabel kunci beserta rangkuman hasil pendefinisian dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Hasil Identifikasi dan Pendefinisian Variabel Kunci KPDK *Mart*

Variabel Kunci Terpilih	Definisi Variabel
SDM	Tenaga kerja yang tersusun dalam organisasi KPDK

Pelayanan toko	Pelayanan yang diberikan oleh pegawai KPDK <i>Mart</i> kepada konsumen
Aplikasi koperasi	Aplikasi khusus untuk bisnis koperasi yang mengintegrasikan bisnis koperasi dengan anggota-anggotanya
Kerjasama kemitraan	Kerjasama saling menguntungkan yang dilakukan oleh KPDK dengan pelaku usaha baik dengan perorangan maupun instansi
Loyalitas konsumen	Sikap konsumen komitmen dan setia dengan produk atau jasa dari KPDK <i>Mart</i> dalam jangka waktu tertentu
Stok produk	Persediaan produk yang dijual KPDK <i>Mart</i> , baik yang dipajang di etalase toko maupun yang tersedia di gudang KPDK
Jadwal pre-order	Jadwal yang dilakukan KPDK untuk melakukan transaksi pembelian stok produk kepada supplier KPDK
Kategori produk	Ketersediaan jenis produk untuk setiap kelompok per-kategori di KPDK <i>Mart</i>
Tata letak produk	Penataan produk dan kelengkapannya yang tersusun di KPDK <i>Mart</i>

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

4. Analisis Pengaruh Langsung Antar Variabel KPDK *Mart*

Analisis penilaian pengaruh langsung antar variabel oleh stakeholder dilakukan dengan menghitung skor pada pengaruh langsung secara silang antar variabel. Proses ini dilakukan melalui analisis struktural dengan menghitung skor pengaruh/kebergantungan antar variabel. Analisis struktural dapat menghubungkan ide-ide untuk menentukan variable esensial dalam ekosistem (Fauzi, 2019:28). Pemberian nilai mengikuti pedoman penilaian dan selanjutnya hasil penilaian dapat dimasukkan dalam matriks lembar kerja pada Microsoft Excel. Masing-masing stakeholder memiliki matriks penilaian sendiri yang

ditentukan satu matriks penilaian skor yang menjadi pilihan mewakili dari seluruh stakeholder. Perhitungan modus dilakukan untuk mencari frekuensi kemunculan data paling banyak. Penggunaan metode modus digunakan karena data berupa nilai utuh bukan nilai desimal atau pecahan (Yusuf, et.al. 2020:22). Pilihan tersebut kemudian didiskusikan kembali dan disepakati bersama, hasil kesepakatan matriks nilai skor pengaruh disajikan pada Gambar 4.2.

		Legalitas bisnis	Merk	Store atmosphere	Layanan whatsapp	Tata letak produk	Pengelolaan keuangan	Lokasi toko	Pelayanan toko	Aplikasi koperasi	Loyalitas konsumen	Kategori produk	Anggota koperasi	Kerjasama kemitraan	SDM	Peralatan kerja	Stok produk	Jadwal Pre-Order	Relasi
1	Legalitas bisnis	3	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	3
2	Merk	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	3
3	Store atmosphere	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	Layanan whatsapp	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
5	Tata letak produk	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2
6	Pengelolaan keuangan	3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2
7	Lokasi toko	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
8	Pelayanan toko	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
9	Aplikasi koperasi	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
10	Loyalitas konsumen	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
11	Kategori produk	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3
12	Anggota koperasi	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
13	Kerjasama kemitraan	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
14	SDM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	Peralatan kerja	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	Stok produk	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
17	Jadwal Pre-Order	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
18	Relasi	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2

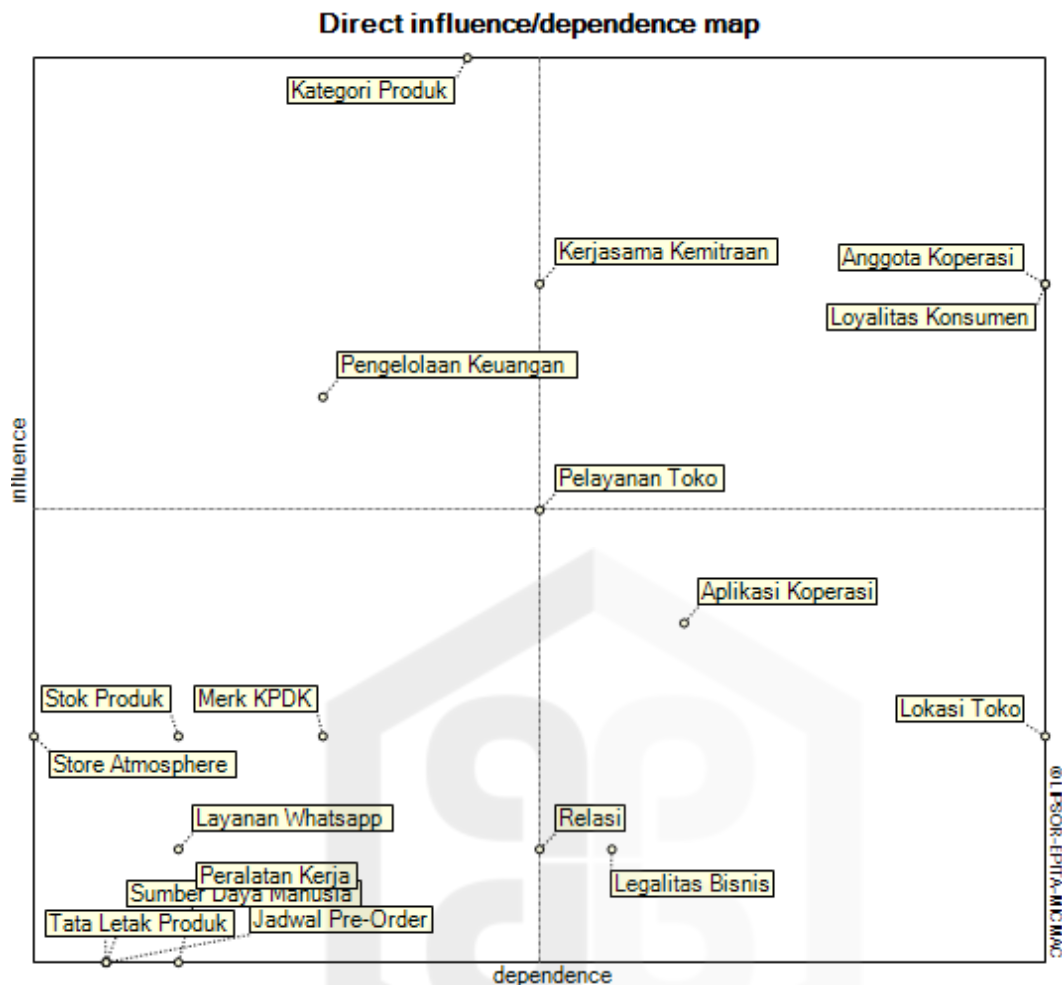
Gambar 4.2 Matriks Nilai Skor Pengaruh Antar Variabel

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

5. Interpretasi Skor Pengaruh dan Ketergantungan Antar Variabel KPDK

Mart

Hasil penilaian analisis pengaruh langsung antar variabel selanjutnya dapat dilakukan interpretasi skor pada grafik analisis pengaruh dan ketergantungan langsung antar variabel yang tersedia dalam lembar kerja Microsoft Excel. Grafik tersebut terbagi atas 4 kuadran yang terdiri atas kuadran I (variabel penggerak), kuadran II (variabel penghubung), kuadran III (variabel terikat), dan kuadran IV (variabel marjinal). Terdapat 2 sumbu yang membagi 4 kuadran tersebut, yaitu sumbu X sebagai pengaruh dan sumbu Y sebagai ketergantungan. Grafik analisis pengaruh dan ketergantungan langsung antar variabel disajikan pada Grafik 4.1 berikut.



Gambar 4.3 Grafik Tinjauan Peran Antar Variabel

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Kuadran I menunjukkan variabel memiliki nilai pengaruh yang tinggi tetapi nilai ketergantungan rendah (penggerak), sedangkan kuadran II menunjukkan variabel memiliki nilai pengaruh yang tinggi dan nilai ketergantungan yang tinggi pula (penghubung). Variabel dengan skor tertinggi yang termasuk dalam kuadran I dan kuadran II akan menjadi variabel penentu dalam penyusunan strategi pengembangan bisnis unit usaha toko KPDK Mart. Variabel – variabel tersebut terdiri atas 6 variabel, yaitu (1) Kategori Produk; (2) Kerjasama Kemitraan; (3) Pengelolaan Keuangan; (4) Pelayanan Toko; (5) Anggota Koperasi; dan (6) Loyalitas Konsumen.

6. Penentuan Gambaran Kondisi Variabel KPDK *Mart*

Penentuan gambaran kondisi variabel dilakukan dengan memberikan kode yang bertujuan untuk mempermudah penyusunan skenario. Kode setiap variabel digambarkan dengan pemberian angka (1 – 6), dan setiap gambaran kondisi diberi kode huruf (A) semakin baik/meningkat, (B) tetap, dan (C) semakin buruk/menurun. Pemetaan gambaran kondisi variabel disajikan pada tabel 4.6.

Tabel 4.6

Pemetaan Gambaran Kondisi Variabel

No	Variabel	Kode	Gambaran Kondisi		
			A	B	C
1.	Kategori Produk	1	Bertambah	Tetap	Berkurang
2.	Pengelolaan Keuangan	2	Semakin Baik	Tetap	Semakin Buruk
3.	Kerjasama Kemitraan	3	Meningkat	Tetap	Menurun
4.	Pelayanan Toko	4	Semakin Baik	Tetap	Semakin Buruk
5.	Anggota Koperasi	5	Bertambah	Tetap	Berkurang
6.	Loyalitas Konsumen	6	Meningkat	Tetap	Menurun

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

7. Penyusunan Skenario KPDK *Mart*

Penyusunan skenario terbentuk dengan melibatkan kombinasi gambaran kondisi variabel terhadap kemungkinan di masa mendatang. Skenario disusun dalam rangka menghasilkan rumusan strategi pengembangan bisnis. Gambaran kondisi variabel dengan pilihan terbanyak dinyatakan sebagai skenario optimis. Adapun kombinasi variabel kedua didapatkan dari hasil pilihan gambaran kondisi variabel yang tersisa dengan dinyatakan sebagai skenario moderat, dan kombinasi variabel ketiga didapatkan dari gambaran kondisi variabel yang bukan menjadi pilihan sebagai skenario pesimis. Terdapat skenario yang menggambarkan kondisi sekarang (*Baseline*), yang kemudian menjadi langkah awal mencapai

kemungkinan terjadinya ketiga skenario. Skenario pengembangan bisnis unit usaha toko KPDK *Mart* disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Skenario Pengembangan Bisnis KPDK *Mart*

Kondisi Sekarang (<i>Baseline</i>)		1B-2B-3B-4B-5B-6B
No	Skenario	Kombinasi
1	Optimis	1A-2A-3A-4A-5A-6A
2	Moderat	1B-2B-3B-4B-5B-6B
3	Pesimis	1C-2C-3C-4C-5C-6C

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Keterangan: Skenario moderat menjadi pilihan

8. Analisis Hubungan Hasil Rekomendasi Operasional KPDK *Mart*

Hasil rekomendasi operasional dianalisis masing – masing rumusan untuk mengetahui hubungan antara hasil rekomendasi operasional terhadap kondisi internal dan eksternal bisnis KPDK *Mart*. Aspek internal dapat mengidentifikasi kekuatan serta mengatasi kelemahan sedangkan aspek eksternal dapat mengidentifikasi peluang dan menghadapi ancaman (Ace, 2022:56). Hasil identifikasi hubungan rumusan strategi terhadap kondisi bisnis disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Hasil Identifikasi Hubungan Rumusan Strategi
Terhadap Kondisi KPDK *Mart*

Rumusan Strategi	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
	S (1 - X)	W (1 - X)	O (1 - X)	T (1 - X)
R1	S (1,2,4,6)	W (2,4,7)	O (2,4,5)	T (1,2,4)
R2	S (1,3,5,6)	W (2,5,7)	O (1,3,4)	T (1,3,4)
R3	S (1,2,3,5)	W (3,6)	O (1,2,4)	T (2,3,5)
R4	S (1,3,5,6)	W (3,6)	O (1,3,5)	T (2,3,5)
R5	S (1,3,5)	W (2,5,7)	O (2,3,5)	T (1,4,2)

R6	S (1,3,5)	W (1,4,6)	O (2,3,5)	T (1,3,5)
R7	S (1,2,3,5)	W (2,4,7)	O (2,4,5)	T (2,4,5)
R8	S (1,2,4,6)	W (1,4,6)	O (2,3,5)	T (1,3,4)
R9	S (1,2,4,6)	W (3,5)	O (1,3,4)	T (2,4,5)
R10	S (1,2,4,6)	W (3,5)	O (1,2,4)	T (1,3,5)

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Hubungan terhadap kondisi internal dan kondisi eksternal kemudian dinilai jumlah poin terbanyak dari masing – masing faktor untuk menentukan kondisi yang lebih berhubungan terhadap rumusan strategi. Hasil perpaduan kondisi internal dan eksternal dapat memberikan gambaran mengenai rancangan alternatif strategi. Hasil perpaduan kondisi SWOT lebih lanjut ditampilkan dalam matriks SWOT yang dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Matriks SWOT

Matriks SWOT	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	- Memiliki pojok santai indoor & outdoor, dengan meja yang difasilitasi stop kontak type C, dan F, E, D, I, A, J, B, G - Kategori produk kebutuhan sehari-hari yang ditawarkan sangat bervariasi dan berkualitas - Pelayanan diberikan dengan ramah, sopan, santun dan menyenangkan - Store atmosphere yang ditawarkan baik dari elemen fisik maupun psikologis mampu membentuk citra toko yang premium dan menyenangkan suasana hati pembeli - Sudah mengadopsi sistem informasi terintegrasi SAKTI	- Jam operasional mengikuti hari dan jam kerja gedung, yaitu hari dan jam kerja pegawai negeri Kementerian Koperasi dan UKM) - Tidak menyediakan produk digital seperti pengisian pulsa, tagihan listrik, pengisian ulang e-wallet dan e-money dan metode pembayaran e-moneynya terbatas pada kartu tapcash BNI - Tidak melayani permintaan tarik tunai melalui kasir - Birokrasi yang rumit dan lamban seringkali menghambat operasional KPDK - Kurangnya jumlah pegawai

	<i>Corp</i>, salah satu provider teknologi koperasi yang diusung oleh kolaborasi Kemenkop UKM dengan ICCI (<i>Indonesian Consortium for Cooperatives Innovation</i>) 6. Memiliki bargaining power yang kuat sebagai koperasi konsumen dengan skala nasional	seringkali menyebabkan pegawai terpaksa rangkap tugas dengan pegawai lain
Opportunities (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Tidak adanya pelaku usaha toko ritel lain yang bertempat di gedung yang sama dengan KPDK <i>Mart</i>, yaitu gedung Kementerian Koperasi dan UKM 2. Setiap pelaku usaha yang ingin merintis memiliki peluang yang sama untuk Bisa menjadi inkubator bagi umkm baru yang ingin merintis 3. Banyaknya pelaku usaha yang ingin bermitra dengan KPDK <i>Mart</i>, baik dari dalam maupun luar negeri 4. Kerjasama kemitraan yang berjalan lancar meningkatkan <i>brand awareness</i> KPDK kepada calon mitra usaha lain 5. Lokasi toko yang berada di lantai dasar Kementerian Koperasi dan UKM kerap menjadi tujuan para tamu dari seluruh negeri untuk menunggu janji temu dengan pegawai maupun pejabat KemenKopUKM	1. Pelatihan pegawai untuk memaksimalkan fungsi aplikasi koperasi 2. Melakukan diseminasi atau kampanye untuk meningkatkan kesadaran berkoperasi bagi pegawai Kemenkop dan UKM yang belum menjadi anggota koperasi 3. Menjalin kerjasama dengan mitra yang bisa bertukar produk dengan KPDK 4. Menambahkan kategori produk yang dijual di toko	1. Mencari mitra usaha yang bisa menawarkan produk elektrik seperti pulsa, dan listrik 2. Menjaring mitra usaha dengan produk unik dan berkualitas sebagai buah tangan dari Kementerian Koperasi dan UKM 3. Mengajukan kerjasama kepada pihak Bank lain untuk menambahkan opsi pelayanan transaksi dan tarik tunai

Threats (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Adanya pedagang dengan produk umkm sejenis maupun produk substitusi yang menawarkan harga lebih murah 2. Adanya toko ritel pesaing yang menyediakan kantong plastik gratis untuk konsumen yang telah berbelanja 3. Sebagai etalase KemenkopUKM, adanya regulasi yang mengatur lokasi, properti, dan operasional toko di gedung Kementerian 4. Mitra usaha yang tidak memasok produk sesuai jadwal dan permintaan konsumen KPDK <i>Mart</i> 5. Kurangnya kesadaran dan pengetahuan para anggota KPDK untuk berbelanja di KPDK <i>Mart</i> sebagai pemilik untuk mendukung unit usahanya	1. Selektif dalam mengkurasi produk UMKM agar menghasilkan produk yang tetap berkualitas dengan harga terjangkau 2. Mengajukan tambahan elemen bau kepada pengurus koperasi untuk memaksimalkan <i>store atmosphere</i>	1. Mengajukan permintaan tambahan tenaga kerja kepada pengurus 2. Membuat SOP untuk mitra usaha yang ingin memasok produknya ke KPDK

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

9. Perhitungan Skor SWOT KPDK *Mart*

Pada penelitian ini setiap faktor dianggap memiliki nilai bobot yang sama, karena memiliki nilai kepentingan yang sama. Mengacu pemberian nilai rating menurut Gabriel, et.al. (2013:4):

Faktor *strengths* dan *opportunities* memiliki ketentuan poin dengan jumlah frekuensi munculnya 0 – 2 maka nilai rating satu (sangat lemah), jumlah frekuensi 3 – 4 nilai rating dua (lemah), jumlah frekuensi 5 – 6 nilai rating tiga (kuat), dan jumlah frekuensi 8 – 10 nilai rating empat (sangat kuat). Pada perhitungan faktor *weaknesses* dan *threats* ketentuan penilaian

rating yang berlaku yaitu poin dengan jumlah frekuensi munculnya 0 – 2 nilai rating empat (sangat lemah), jumlah frekuensi 3 – 4 nilai rating 3 (lemah), jumlah frekuensi 5 – 6 nilai rating dua (kuat), dan jumlah frekuensi 8 – 10 nilai rating satu (sangat kuat).

Hasil perhitungan nilai bobot dan rating disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Perhitungan Skor Bobot

Elemen SWOT	Faktor	Bobot	Rating	Skor
<i>Strengths</i>	S1	0,16	4	0,64
	S2	0,16	3	0,48
	S3	0,16	3	0,48
	S4	0,16	2	0,32
	S5	0,16	3	0,48
	S6	0,16	3	0,48
Total (S)		1		2,88
<i>Weaknesses</i>	W1	0,20	4	0,80
	W2	0,20	3	0,60
	W3	0,20	3	0,60
	W4	0,20	3	0,60
	W5	0,20	3	0,60
Total (W)		1		3,08
<i>Opportunities</i>	O1	0,20	3	0,60
	O2	0,20	3	0,60
	O3	0,20	3	0,60
	O4	0,20	3	0,60
	O5	0,20	3	0,60
Total (O)		1		3,00
<i>Threats</i>	T1	0,20	2	0,40
	T2	0,20	2	0,40
	T3	0,20	2	0,40
	T4	0,20	2	0,40

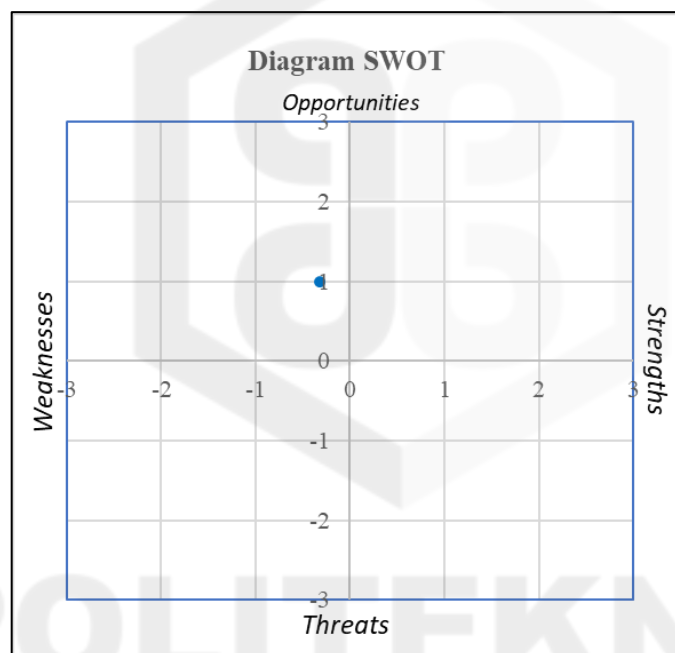
T5	0,20	2	0,40
Total (T)	1		2,00

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Merujuk pada (Syauqi, 2022)

10. Diagram SWOT dan Hasil Rekomendasi Strategi KPDK Mart

Penentuan koordinat dalam diagram matriks SWOT digunakan untuk menentukan kedudukan strategi terletak pada kuadran I, II, III atau IV. Berdasarkan perhitungan nilai skor yang telah diperoleh, perhitungan pada kondisi internal nilai skor yang didapatkan sebesar -0,32. Pada kondisi eksternal nilai skor yang didapatkan sebesar 1,00. Visualisasi titik koordinat matriks SWOT dapat dilihat diagram berikut.



Gambar 4.4 Visualisasi Titik Koordinat pada Diagram SWOT

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Sesuai hasil analisis SWOT, didapat rekomendasi strategi pada alternatif strategi kuadran W – O (*Weaknesses – Opportunities*) dengan tujuan guna meminimalisir kelemahan – kelemahan internal terhadap peluang eksternal (Arifianto, 2017). Rumusan strategi yang tergolong pada kuadran 1, merupakan

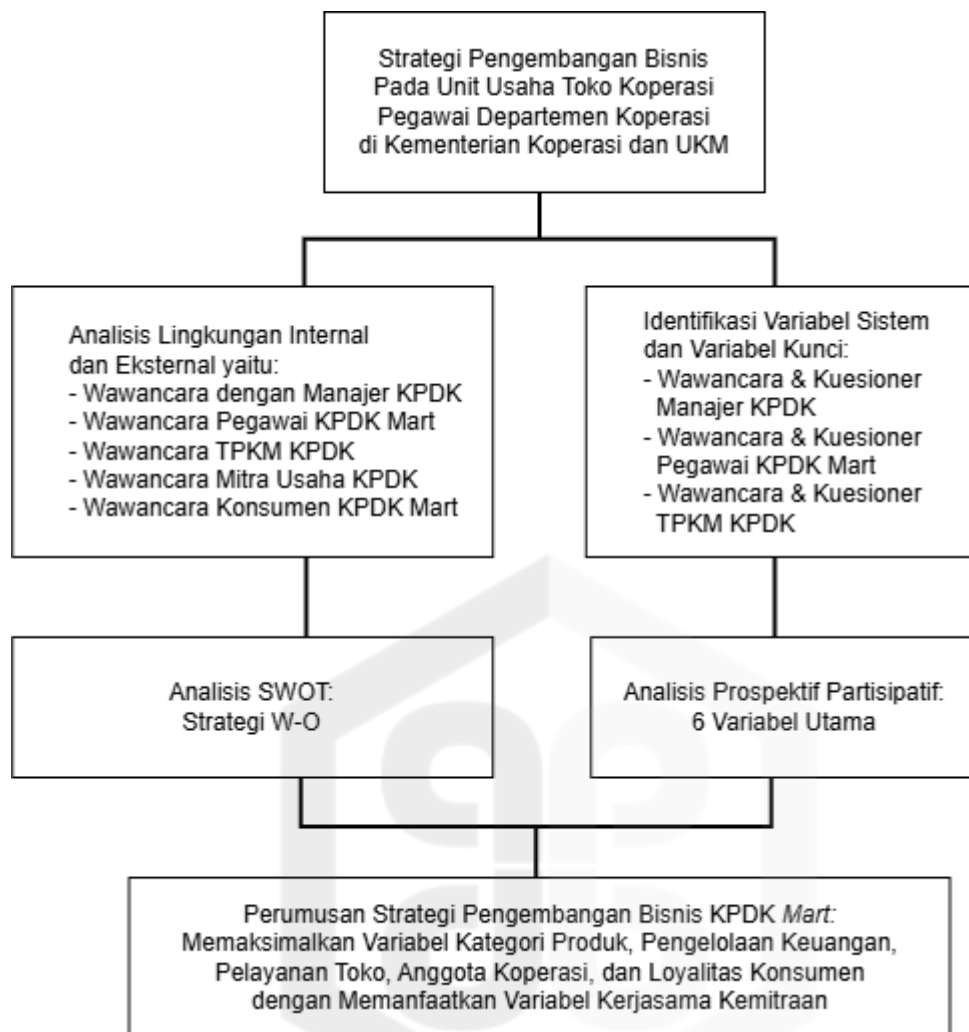
langkah strategis yang lebih diprioritaskan menjadi strategi pengembangan bisnis unit usaha toko KPDK *Mart* yang terdiri atas (1) Menambah produk isi ulang elektronik; (2) Mencari mitra usaha yang bisa menawarkan produk elektrik seperti pulsa, dan listrik; dan (3) Menjaring mitra usaha dengan produk unik dan berkualitas sebagai buah tangan dari Kementerian Koperasi dan UKM.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah “Bagaimana Pengembangan Bisnis Pada Unit Usaha Toko Koperasi Pegawai Departemen Koperasi (KPDK *Mart*)?”, maka dari itu melalui penelitian ini permasalahan tersebut dapat diatasi dengan menggunakan metode analisis prospektif partisipatif dan analisis SWOT. Hasil Analisis SWOT dapat berbeda-beda tergantung dari kondisi masing-masing lokus penelitian, termasuk pada KPDK *Mart* yang menunjukkan hasil analisis SWOT dengan rekomendasi strategi W-O. Begitupun dengan variabel yang dihasilkan dari metode analisis prospektif partisipatif, variabel yang diperoleh dari KPDK *Mart* tentu akan berbeda dengan lokus penelitian lain.

Penggunaan metode analisis prospektif partisipatif dan analisis SWOT secara bersamaan juga dilakukan oleh Shidqi Syauqi pada Toko Kue Aisyah. Pada penelitian tersebut terdapat 9 variabel utama yang diperoleh dari analisis prospektif partisipatif dan 10 rumusan strategi dengan 3 rumusan strategi W-O dari hasil analisis SWOT yang diprioritaskan untuk Toko Kue Aisyah. Jika dibandingkan dengan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, KPDK *Mart* hanya memperoleh 6 variabel utama dengan 3 rumusan strategi W-O.

Dalam penelitian ini, hasil yang diperoleh dari analisis prospektif partisipatif dan analisis SWOT pada KPDK *Mart* kemudian dipadupadankan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang akan direkomendasikan kepada KPDK *Mart*.



Gambar 4.5 Sintesis Pemecahan Masalah

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.11
Hasil Analisis Prospektif Partisipatif dan Analisis SWOT (W-O)

Analisis Prospektif Partisipatif	Analisis SWOT (Strategi W-O)	Penentuan Strategi
1. Kategori produk (AP-1) 2. Kerjasama kemitraan (AP-2)	1. Mencari mitra usaha yang bisa menawarkan produk elektrik seperti pulsa, dan listrik	1. Mencari mitra usaha yang bisa menawarkan produk elektrik seperti pulsa, dan Listrik, dalam rangka memanfaatkan variabel kategori produk (AP-1), kerjasama kemitraan (AP-2),

3. Pengelolaan keuangan (AP-3)	(WO-1)	anggota koperasi (AP-5), dan loyalitas konsumen (AP-6)
4. Pelayanan toko (AP-4)	2. Menjaring mitra usaha dengan produk unik dan berkualitas sebagai buah tangan dari Kementerian Koperasi dan UKM	2. Menjaring mitra usaha dengan produk unik dan berkualitas sebagai buah tangan dari Kementerian Koperasi dan UKM; dalam rangka memanfaatkan variabel kategori produk (AP-1), dan kerjasama kemitraan (AP-2)
5. Anggota koperasi (AP-5)	(WO-2)	3. Mengajukan kerjasama kepada pihak Bank lain untuk menambahkan opsi pelayanan transaksi dan tarik tunai; dalam rangka memanfaatkan variabel pengelolaan keuangan (AP-3), pelayanan toko (AP-4), anggota koperasi (AP-5), dan loyalitas konsumen (AP-6)
6. Loyalitas konsumen (AP-6)	3. Mengajukan kerjasama kepada pihak Bank lain untuk menambahkan opsi pelayanan transaksi dan tarik tunai. (WO-3)	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024