

Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Karyawan Republika

Rakhmat Hadi Sucipto

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika

rakhmat.rac@bsi.ac.id

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja Koperasi Karyawan (Kopkar) Republika, mengidentifikasi posisi koperasi dengan analisis Matriks Internal Eksternal dan *Grand Strategy Matrix*, serta menemukan alternatif strategi yang bisa dikembangkan untuk meningkatkan kinerja koperasi tersebut. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan bantuan analisis SWOT yang dikembangkan untuk mengidentifikasi *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS). Dengan SFAS ini, bisa diketahui *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Hasil penelitian menunjukkan, ada banyak kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal serta peluang dan ancaman dari faktor eksternal terhadap Kopkar Republika. Meski demikian, Kopkar Republika masih mampu mengelola faktor-faktor tersebut yang ditunjukkan dengan posisinya pada kelompok tumbuh dan bangun pada Matriks Internal Eksternal serta Kuadran I *Grand Strategy Matrix*. Kekuatan utama koperasi terletak pada anggota, sementara kelemahannya adalah anggota yang terbatas bagi karyawan perusahaan serta sarana dan prasarana koperasi kurang memadai. Peluang terbesar adalah adanya tawaran kerja sama dari pihak luar, termasuk dari kompetitor. Ancaman yang paling nyata dan umum terjadi adalah persaingan yang makin ketat dari para peritel mapan. Faktor kunci utama keberhasilan Kopkar Republika terletak pada kekuatan anggota, kemampuan menjalin kerja sama dengan pihak luar, dan mengatasi persaingan yang makin ketat.

Kata Kunci : Koperasi, SWOT, Strategi

ABSTRACT

The purposes of this study are to find out internal and external factors that affect the performance of Republika Employee Cooperatives (Kopkar Republika), identify position of this Kopkar with the Internal External Matrix (IE Matrix) and the Grand Strategy Matrix (GSM) analysis, and find alternative strategies that can be developed to improve cooperative performance. This study uses a descriptive qualitative method with the help of a SWOT analysis to identify the Strategic Factor Analysis Summary (SFAS). With this SFAS, the Internal Factor Analysis Summary (IFAS) and External Factor Analysis Summary (EFAS) will be known. This SFAS analysis help to produce a IE Matrix and Grand Strategy Matrix that can be used to determine alternative strategies from the key success factors of the Kopkar Republika. The results showed that there were many strengths and weaknesses as well as opportunities and threats to the Kopkar Republika. Kopkar Republika is still able to manage these factors as indicated by its position in grow and build quadrant of IE Matrix and Quadrant I of GSM. The main strength of the cooperative lies in the members, while the weakness is the limited members of the company's employees and the inadequate facilities and infrastructure of the cooperative. The biggest opportunity is the existence of offers of cooperation from outside parties, including from competitors. The most obvious and common threat is the increasingly fierce competition from established retailers. The main key factor for the success of the Republika Kopkar lies in the strength of the members, the ability to collaborate with outside parties, and overcome increasingly fierce competition.

Keywords: Cooperative, SWOT, Strategy

1. PENDAHULUAN

Koperasi sejak lama masih menjadi salah satu penopang perekonomian di Indonesia. Pada saat beragam bisnis bermunculan, koperasi tetap menunjukkan eksistensinya. Memang perkembangan koperasi di Indonesia mengalami pasang dan surut. Tentu banyak faktor yang menyebabkan koperasi bisa tumbuh dan berkembang, sementara koperasi lainnya justru tidak aktif dan bahkan berhenti beroperasi.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan jumlah koperasi di Tanah Air dalam 14 tahun terakhir lumayan signifikan. BPS mencatat, pada 2006 terdapat 98.944 koperasi yang aktif, sementara pada 2019 jumlahnya naik menjadi 123.048 koperasi aktif. Artinya, ada tambahan 24.104 koperasi yang beroperasi secara aktif di seluruh wilayah Indonesia.

Namun, pada lima tahun terakhir pertumbuhan jumlah koperasi aktif justru merosot. Berdasarkan data BPS, pada 2015 ada 150.223 koperasi aktif, sementara pada 2019 jumlahnya justru turun menjadi 123.048 koperasi aktif. Artinya, ada penurunan sebanyak 27.175 koperasi aktif atau penyusutannya mencapai 18 persen dari kondisi 2015 ke 2019.

Ada banyak faktor yang memengaruhi koperasi berhenti beroperasi. Ada status koperasi masih ada, tetapi tidak aktif lagi memberikan layanan kepada para anggotanya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja koperasi tersebut bisa berasal dari kondisi internal organisasi koperasi dan juga dari lingkungan eksternal.

Bila faktor-aktor tersebut berasal dari lingkungan internal, koperasi masih bisa dengan mudah mengidentifikasi dan menyelesaikan masalahnya. Namun, bila faktor tersebut berasal dari eksternal, koperasi harus bekerja lebih keras lagi mengatasinya. Faktor eksternal jauh lebih susah ditangani karena bersifat tak terduga dan tidak bisa dikendalikan secara langsung oleh organisasi.

Namun, baik faktor internal maupun eksternal sama-sama berpengaruh langsung terhadap pertumbuhan dan perkembangan koperasi. Faktor-faktor tersebut bisa membantu mendorong pertumbuhan koperasi, sekaligus juga mampu menghambatnya.

Koperasi Karyawan Republika (Kopkar Republika) harus bersyukur karena termasuk salah satu koperasi yang masih aktif sejak berdiri pada 23 Januari 1993 lalu. Eksistensi Kopkar menunjukkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Pada saat bersamaan, organisasi juga bisa mengatasi segala kelemahan dan ancaman terhadap aktivitasnya.

Kopkar Republika hadir kurang dari tiga pekan setelah *Harian Umum Republika* menerbitkan surat

kabar edisi perdananya pada 4 Januari 1993. Pada saat berdiri, modal sangat kecil karena hanya bersumber dari belasan karyawan yang memiliki misi yang sama, yaitu mendirikan sebuah koperasi bagi seluruh karyawan Republika. Jenis usahanya juga masih sederhana, hanya berupa simpan pinjam bagi anggota.

Namun, pada 2020 Kopkar Republika masih hadir melayani para anggotanya. Ini jelas sinyal baik bagi koperasi, bagi para anggota, dan tentu juga bagi *Harian Umum Republika* sebagai perusahaan induk tempat para karyawan bekerja. Bagi organisasi sendiri, statusnya sebagai koperasi aktif jelas membanggakan karena harus menghadapi berbagai tantangan dari dalam maupun dari lingkungan luar. Bagi karyawan, kehadiran koperasi sangat signifikan karena benar-benar bisa membantu mereka, baik dalam melayani kebutuhan bahan-bahan pokok sehari-hari maupun dukungan pembiayaan cepat, serta layanan-layanan lainnya.

Bagi perusahaan induk, keberadaan koperasi yang masih aktif sebagai bukti dukungan positif dari perusahaan sangat membantu eksistensi sebuah koperasi. Pada saat yang sama, eksistensi koperasi juga memberikan nilai positif bagi perusahaan. Karyawan akan menilai perusahaan induk sebagai tempat bernaung koperasi dan para karyawan telah menunjukkan iktikad baik yang ingin terus membantu menyejahterakan karyawan melalui dukungan kuat kepada koperasi.

Dengan usia nyaris 28 tahun, Kopkar Republika telah melalui berbagai macam kendala, masalah, tantangan, dan hambatan. Tantangan dan masalah tersebut berasal dari lingkungan internalnya sendiri maupun dari luar organisasi. Tantangan dari dalam tentu bagaimana koperasi harus bisa memanfaatkan seluruh sumber dayanya agar bisa meningkatkan pendapatan dan memberikan sisa hasil usaha (SHU) yang memadai bagi para anggotanya? Bagaimana koperasi ini bisa secara bertahap mengikis kelemahan-kelemahannya agar tetap bertahan menyediakan barang-barang kebutuhan sehari-hari maupun memberikan layanan lain bagi seluruh anggotanya?

Kopkar Republika juga menghadapi tantangan dari lingkungan eksternal. Di antaranya, bagaimana koperasi ini bisa memanfaatkan peluang yang ada dari berbagai sumber agar bisa meningkatkan kinerjanya? Tantangan lainnya, bagaimana pula koperasi menghadapi ancaman yang semakin ketat?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat

yang berdasarkan atas asas kekeluargaan (Pasal 1 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian). Koperasi adalah sekumpulan orang seorang atau badan hukum koperasi yang bergabung membentuk usaha bersama untuk kepentingan bersama, saling tolong menolong menyejahterakan dan memberi manfaat bagi segenap anggota maupun masyarakat sekitarnya (Kemenkop-UKM, 2010).

Koperasi memiliki tiga kedudukan yang strategis, yaitu: 1) koperasi sebagai lembaga ekonomi rakyat, 2) koperasi sebagai lembaga ekonomi yang berwatak sosial, 3) koperasi sebagai salah satu saka guru perekonomian nasional yang memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD Tahun 1945.

Ada beberapa jenis koperasi di Indonesia. Pertama, berdasarkan bidang usaha maka koperasi dikelompokkan menjadi 1) koperasi konsumsi, 2) koperasi produksi, 3) koperasi pemasaran, dan 4) koperasi kredit atau koperasi simpan pinjam. Kedua, sesuai jenis komoditasnya, koperasi dibedakan menjadi 1) koperasi ekstraktif, 2) koperasi pertanian dan peternakan, serta 3) koperasi industri dan kerajinan. Ketiga, berdasarkan daerah kerjanya, maka koperasi dikelompokkan menjadi 1) koperasi primer, 2) koperasi pusat, 3) koperasi gabungan, dan 4) koperasi induk. Keempat, berdasarkan profesi anggotanya, koperasi dibedakan menjadi 1) koperasi karyawan, 2) koperasi pegawai, 3) koperasi angkatan darat, 4) koperasi mahasiswa, 5) koperasi pedagang pasar, 6), koperasi veteran RI, dan 7) koperasi nelayan (Moonti, 2016).

Koperasi berperan penting dalam bidang ekonomi dan sosial. Khusus pada bidang ekonomi, koperasi berperan: 1) menumbuhkan motif berusaha yang lebih berperikemanusiaan, 2) mengembangkan metode pembagian sisa hasil usaha (SHU) yang lebih adil, 3) memerangi monopoli dan bentuk-bentuk konsentrasi modal lainnya, 4) menawarkan barang dan jasa dengan harga yang lebih murah, 5) meningkatkan penghasilan anggota, 6) menyederhanakan dan mengefisienkan sistem niaga, 7) mengurangi mata rantai perdagangan yang tak perlu, 8) melindungi konsumen dari iklan yang membingungkan, 9) menghilangkan praktik-praktik tata niaga yang tidak benar dan jujur, 10) menumbuhkan sikap jujur dan terbuka dalam pengelolaan, 11) menjaga keseimbangan antara permintaan dan penawaran atau antara kebutuhan dan pemenuhan kebutuhan, serta 12) melatih masyarakat untuk menggunakan pendapatnya secara efektif, menumbuhkan kebiasaan yang baik dalam pola konsumsi, membiasakan hidup hemat, dan

mengembangkan jiwa membangun bagi kesejahteraan umat manusia (Moonti, 2016).

Peranan penting koperasi telah pula ditegaskan dalam Konvensi PBB 2001. Koperasi berperan besar dalam tiga hal, yaitu (1) membuka lapangan kerja, (2) mengurangi kemiskinan (dalam dimensi sosial-ekonomi dan sosial-kultural), serta (3) meningkatkan integrasi (kerukunan) sosial (Swasono, 2005).

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

Strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, yang melibatkan serangkaian kegiatan yang berbeda. Posisi strategis muncul dari tiga sumber berbeda, yaitu 1) melayani beberapa kebutuhan banyak pelanggan, 2) melayani kebutuhan luas beberapa pelanggan, 3) melayani kebutuhan luas banyak pelanggan dalam pasar (Magretta & Porter, 2012).

Menurut Hill & Jones (2012), strategi adalah serangkaian tindakan yang diambil manajer untuk meningkatkan kinerja agar bisa berhadapan dengan pesaing. Jika strategi menghasilkan kinerja yang unggul, perusahaan bisa dikatakan memiliki keunggulan kompetitif. Proses perencanaan strategis formal memiliki lima langkah utama, yaitu: 1) memilih misi perusahaan dan tujuan utama perusahaan utama, 2) menganalisis lingkungan kompetitif eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, 3) menganalisis lingkungan operasi internal organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, 4) memilih strategi yang dibangun berdasarkan kekuatan organisasi dan membenahi kelemahan organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan mengatasi ancaman eksternal; strategi-strategi ini harus konsisten dengan misi dan tujuan utama organisasi; strategi harus kongruen dan merupakan model bisnis yang layak, serta 5) menerapkan strategi.

Menurut Gamble et al. (2015), lima pendekatan strategis yang paling sering digunakan dan dapat diandalkan untuk membawa perusahaan memenangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah 1) strategi penyedia berbiaya rendah, 2) strategi diferensiasi yang luas, 3) strategi berbiaya rendah yang terfokus, 4) strategi diferensiasi terfokus, dan 5) strategi penyedia biaya terbaik.

Konsep lima kekuatan kompetitif yang menentukan keberhasilan dari Porter (2008) juga sangat penting dalam menentukan strategi bisnis. Kelimanya adalah persaingan dengan pelaku eksisting, ancaman pemain baru, ancaman dari produk dan jasa substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli.

Dalam mengembangkan strategi, penting bagi organisasi memperhitungkan berbagai peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dan mengelola kekuatan dan kelemahan yang berasal dari internalnya (Barney & Hesterly, 2019). Analisis harus dimulai dengan tujuan keseluruhan organisasi, lalu diterjemahkan menjadi tujuan strategis. Analisis ini harus memperhitungkan asumsi saat ini dan pengelolaan tujuan.

SWOT digunakan sebagai kerangka kerja integratif untuk mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. SWOT dapat digunakan sebagai metode cepat dan sederhana atau lebih mendalam sebagai kerangka kerja pengorganisasian yang terperinci dan komprehensif. Namun, komponen analisis harus didasarkan pada penentuan tujuan strategis (Witcher, 2019).

Analisis SWOT mampu menghasilkan *Grand Strategy Matrix*. Matriks ini menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Ada empat kuadran dalam *Grand Strategy Matrix* ini. Matriks Strategi Besar tersebut didasarkan pada dua dimensi evaluatif, yaitu (1) posisi kompetitif pada sumbu X dan (2) pertumbuhan pasar (industri) pada sumbu Y. Setiap industri dengan pertumbuhan penjualan tahunan melebihi 5,0% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan oleh organisasi tercantum dalam urutan daya tarik berurutan pada setiap kuadran *Grand Strategy Matrix* (David & David, 2017).



Gambar 1. *Grand Strategy Matrix*

Sumber: David & David (2017)

Perusahaan yang berlokasi pada Kuadran I, yaitu di antara kekuatan dan peluang, dalam posisi strategis

yang sangat baik. Perusahaan bisa melakukan konsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang tepat. Tidak bijaksana bagi perusahaan Kuadran I bergeser dari keunggulan kompetitifnya. Ketika organisasi Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebihan, integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal mungkin merupakan strategi yang efektif. Ketika perusahaan Kuadran I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi terkait dapat mengurangi risiko yang terkait dengan lini produk yang sempit. Perusahaan pada Kuadran I mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal di beberapa bidang. Mereka dapat mengambil risiko secara agresif bila perlu.

Perusahaan pada Kuadran II (posisi pada jalur peluang dan kelemahan perusahaan) perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini ke pasar secara serius. Meskipun industri berkembang, mereka tidak dapat bersaing secara efektif. Mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat mengubah terbaik untuk meningkatkan daya saingnya. Karena organisasi Kuadran II berada dalam industri pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi), biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal sering merupakan alternatif yang diinginkan. Sebagai upaya terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang dibutuhkan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi yang berada pada Kuadran III (berada di jalur kelemahan perusahaan dan ancaman) bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari penurunan lebih lanjut dan kemungkinan terjadinya likuidasi perusahaan. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif (pengurangan) harus dilakukan terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke area yang berbeda (diversifikasi). Jika semuanya gagal, opsi terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Akhirnya, bisnis Kuadran IV (posisinya pada jalur kekuatan dan ancaman) memiliki posisi kompetitif yang kuat, tetapi berada dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan meluncurkan program yang terdiversifikasi ke bidang pertumbuhan yang lebih menjanjikan. Bisnis Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang

tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering dapat mengejar diversifikasi yang terkait atau tidak terkait. Perusahaan-perusahaan kuadran IV juga dapat melakukan usaha patungan (kerja sama atau kemitraan).

Dengan mengidentifikasi berbagai faktor eksternal (berupa beragam peluang dan ancaman-ancaman) serta kondisi yang ada di dalam lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan), organisasi akan mampu merumuskan strategi-strategi inti, menyusun strategi alternatif, mengevaluasi strategi alternatif, dan memilih alternatif strategi yang tepat. Setelah itu, manajer bisa mengimplementasikan pilihan alternatif strategi tersebut (Hitt et al., 2016).

Gandhy & Kurniawati (2018) membuktikan bahwa penggunaan analisis SWOT saat meneliti Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat, pada 2018 lalu. Melalui analisis SWOT, mereka mampu mengidentifikasi beragam faktor internal dan eksternal. Dengan analisis lanjutan dari matriks internal-eksternal tersebut, mereka mampu mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang bisa dikembangkan oleh koperasi.

Riset Oktaviana (2013) juga menunjukkan bahwa analisis SWOT tak hanya mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal. Akan tetapi, dengan analisis yang cermat, metode SWOT mampu memberikan informasi alternatif strategi bagi organisasi, termasuk koperasi.

Ermaya (2019) juga sudah membuktikan analisis faktor internal dan eksternal bisa digunakan dalam menentukan strategi pengembangan koperasi melalui risetnya Strategi Pengembangan Koperasi dengan Analisis SWOT (Studi Kasus di KSU Maju Jaya). Analisis SWOT yang menggunakan faktor eksternal dan internal juga digunakan oleh Irawan (2019) dalam risetnya berjudul Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategis Teknologi Sistem Informasi Koperasi Giat Pare. Irawan berhasil memformulasikan strategi yang tepat sesuai dengan faktor-faktor yang dikaji untuk mengembangkan koperasi tersebut.

3. METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Karyawan Republik yang berlokasi di Jalan Buncit Raya No. 37 Jakarta Selatan. Peneliti mulai mengumpulkan data dan meneliti pada Juni hingga Juli 2020. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dilakukan bersama dengan pengurus koperasi.

Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja koperasi. Untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti melanjutkan dengan membuat daftar kuesioner yang berisi pertanyaan-

pertanyaan tentang kekuatan dan kelemahan organisasi, peluang-peluang yang kemungkinan bisa diraih, serta ancaman yang diperkirakan bisa memengaruhi kinerja organisasi. Data kuesioner tersebut merupakan bagian dari proses analisis SWOT. Ada lima responden yang menjawab kuesioner, yaitu tiga pengurus yang masih aktif dan dua mantan pengurus koperasi.

Hasil kuesioner menjadi data primer dalam penelitian ini. Data primer tersebut kemudian dikelompokkan dalam matriks khusus, yaitu *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS) Matrix. SFAS adalah kombinasi dari *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS).

IFAS merupakan alat analisis untuk mengukur seberapa penting sumber daya internal bagi organisasi (dalam hal ini Kopkar Republik) dan seberapa baik pula kemampuan sumber daya internal yang dimiliki tersebut. EFAS adalah alat analisis untuk mengukur seberapa penting faktor-faktor lingkungan eksternal dan seberapa baik manajemen dalam menanggapi faktor tersebut. Hasil IFAS dan EFAS dikembangkan lagi untuk menemukan posisi perusahaan dalam Matriks Internal Eksternal dan *Grand Strategy Matrix*. Dengan mengetahui matriks tersebut, organisasi bisa merancang dan menerapkan strategi yang dianggap paling mungkin.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Perkembangan Kopkar Republik

Kopkar Republik hingga kini masih bisa beroperasi dengan baik sejak berdiri pada 23 Januari 1993. Pendirian diprakarsai oleh 32 orang karyawan Republik. Pada saat itu, modal usaha Kopkar Republik sangat kecil, hanya Rp 1.250.000 yang terkumpul dari 32 karyawan menjadi pemrakarsa pendirian koperasi tersebut. Kegiatan usaha juga terbatas pada simpan pinjam bagi karyawan. Omzet kotor pun pada awal tahun masih sangat kecil, hanya Rp 100 juta.

Seiring dengan berjalannya waktu, Kopkar Republik menunjukkan tren pertumbuhan yang cukup signifikan. Jumlah anggota terus bertambah. Tercatat hingga akhir 2019 saja sudah ada 297 karyawan yang menjadi anggota koperasi ini. Dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) terakhir yang berlangsung pada Juli 2020, tercatat jumlah anggotanya sudah mencapai 297 orang. Dengan demikian, ada kenaikan jumlah anggota sebanyak 265 orang dari 1993 hingga 2019. Artinya, ada tambahan rata-rata 10 orang anggota setiap tahun dari 1993 sampai 2019.

Tidak hanya jumlah karyawan yang tumbuh. Omzet dan pendapatan usaha Kopkar Republik juga tumbuh cukup signifikan. Ini terjadi karena koperasi tak sekadar mengandalkan pendapatan dari usaha

simpan pinjam anggota, tetapi juga sudah ada dari beberapa sumber lainnya. Sumber pendapatan lainnya adalah dari toko Kopkar berupa penjualan sembako, terutama beras, gula pasir, minyak goreng dan mentega, dan susu. Koperasi juga menyediakan barang-barang lainnya, termasuk beragam makanan ringan dan minuman.

Kinerja positif koperasi juga tecermin dari Sisa Hasil Usaha (SHU) tiap tahun. Koperasi tetap bisa membagikan SHU kepada semua anggotanya. Namun, capaian SHU berfluktuasi dari tahun ke tahun. Sebagai gambaran, pada 2013 jumlah SHU bersih setelah pajak mencapai Rp 71,4 juta. Namun, angkanya menurun menjadi Rp 68,8 juta pada 2014. Kinerja pada 2015 membaik sehingga SHU kembali melonjak menjadi Rp 90,96 juta. Namun, setahun kemudian tepatnya pada 2016, jumlah SHU turun lagi menjadi Rp 52,2 juta.

Pada RAT 2020 untuk melaporkan kinerja koperasi sepanjang 2019, jajaran pengurus koperasi mengumumkan SHU mencapai Rp 74 juta. Dengan demikian, jumlah SHU 2019 lebih tinggi Rp 1,0 juta dari SHU 2018 sebesar Rp 73 juta.

Dengan kerja sama yang baik dengan perusahaan induk (Harian Umum Republika), Kopkar Republika mampu membuka toko dan menangani distribusi koran ke berbagai daerah, khususnya ke wilayah Jawa, yaitu ke Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, Banten, serta Jabodetabek (Jakarta, Depok, Bogor, Tangerang, Bekasi). Koperasi juga menyediakan alat-alat tulis dan perkantoran lainnya untuk keperluan internal Harian Umum Republika. Kopkar juga mengelola sisa-sisa kertas untuk mencetak koran dan secara signifikan bisa menambah pendapatan.

Kopkar juga tak hanya berusaha dalam perdagangan, tetapi juga menyediakan produk jasa. Produk jasa yang lahir awal adalah simpan pinjam bagi anggota. Anggota bisa menyimpan dana di koperasi dan juga bisa meminjam dana tunai dari koperasi. Kemudian, ada jasa rental mobil yang bertujuan menyediakan dan menyewakan kendaraan bagi anggota. Khusus pada usaha rental mobil ini, pengurus juga memberikan kesempatan kepada anggota untuk terlibat aktif dalam usaha tersebut. Karyawan yang memiliki kendaraan roda empat bisa menyewakan mobil kepada anggota koperasi dengan skema perjanjian yang disepakati bersama.

Dari sisi eksternal, Kopkar Republika menangkap peluang dengan cara terus berusaha menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk dengan perbankan. Kerja sama dengan perbankan terutama untuk menyerap dana untuk keperluan konsumtif dan produktif para anggota koperasi. Perbankan yang sudah pernah bekerja sama dengan Kopkar Republika

adalah Bank Panin Syariah, BRI, dan Bank Syariah Mandiri.

Kopkar Republika juga bekerja sama dengan Alfamart. Untuk meningkatkan layanan yang lebih baik, Kopkar Republika bekerja sama dengan pihak Alfamart yang bersedia membina koperasi melalui program Outlet Binaan Alfamart (OBA). OBA merupakan salah satu bentuk dukungan manajemen Alfamart kepada peritel tradisional. Tujuan dari Program OBA ini adalah memajukan dan mengembangkan usaha koperasi atau peritel lainnya agar bisa terus memenuhi kebutuhan pelanggan.

Program OBA tersebut menawarkan produk-produk berdaya jual tinggi dengan harga beli khusus. Jadi, para anggota OBA juga tidak perlu kerepotan memenuhi pasokan barang dagangan sebab Member Relation Officer (MRO) dari Alfamart akan secara rutin bisa mengantarkan barang pesanan tanpa dikenakan biaya tambahan.

4.2. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS), Koperasi Karyawan Republika masih bisa memanfaatkan berbagai kekuatan yang ada. Pada saat bersamaan, koperasi mampu mengatasi beberapa kelemahan internalnya. Koperasi juga bisa menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat. Hingga 2019 lalu, Kopkar Republika berhasil menangkap beberapa peluang dan sekaligus mengatasi berbagai ancaman yang menguat serta makin kompleks. Bukti kemampuan organisasi dalam memanfaatkan faktor-faktor internal dan faktor eksternal terlihat pada Matriks IFAS dan EFAS yang tersaji dalam Tabel 1 dan Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 1. Matriks IFAS

	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
S1	Memiliki banyak anggota	0,0499	4	0,180
S2	Loyalitas anggota tinggi	0,0499	4	0,180
S3	Mendapat dukungan dari perusahaan	0,0499	4	0,180
S4	Anggota bisa terlibat dalam usaha	0,0499	4	0,180
S5	Kualitas pengurus memadai	0,0471	3	0,160
S6	Memiliki legalitas usaha	0,0499	4	0,180
S7	Pembayaran piutang langsung potong gaji	0,0499	4	0,180
S8	Pembagian keuntungan sisa hasil usaha	0,0499	4	0,180
S9	Simpan pinjam bagi anggota	0,0499	4	0,180
S10	Reputasi perusahaan induk bagus	0,0499	3	0,170
	Subtotal	0,496		1,766

	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
W1	Sarana dan prasarana kurang memadai	0,050	3	0,140
W2	Likuiditas rendah	0,053	3	0,137
W3	Aset kecil	0,050	3	0,130
W4	Modal sendiri kecil	0,050	3	0,130
W5	Tidak ada cabang koperasi	0,044	3	0,133
W6	Sistem informasi tak dapat diakses anggota	0,053	3	0,137
W7	Jenis usaha terbatas	0,053	3	0,137
W8	Pinjaman tak bisa cair dalam waktu cepat	0,050	2	0,120
W9	Anggota hanya bagi karyawan	0,053	3	0,147
W10	Tidak memiliki rantai pasokan sendiri	0,050	2	0,120
	Subtotal	0,504	26	1,329
	TOTAL	1,000		3,095

Sumber: Hasil olah data primer

Tabel 2. Matriks EFAS

	Peluang	Bobot	Rating	Skor
O1	Banyak tawaran kerja sama	0,050	3	0,151
O2	Banyak tawaran kredit dari perbankan	0,050	3	0,151
O3	Ikut Outlet Binaan Alfamart (OBA)	0,050	3	0,141
O4	Saluran distribusi mudah	0,050	3	0,141
O5	Ekonomi nasional kondusif	0,047	3	0,140
O6	Perlindungan undang-undang	0,050	3	0,151
O7	Menjadi anggota menjadi budaya	0,050	3	0,141
O8	Kondisi politik masih baik	0,050	3	0,151
O9	Teknologi informasi dan komunikasi	0,050	3	0,151
O10	Daya beli menopang kinerja	0,050	3	0,151
	Subtotal	0,498	29	1,465

	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
T1	Persaingan usaha makin ketat	0,050	2	0,110
T2	Banyak peritel menawarkan barang sejenis	0,050	2	0,100
T3	Peritel memiliki jaringan sangat kuat	0,050	2	0,100
T4	Harga peritel lebih murah	0,050	2	0,100
T5	Kerja sama antarkoperasi masih lemah	0,050	2	0,100
T6	Pembinaan & dukungan pemerintah lemah	0,050	2	0,100
T7	Bunga kredit perbankan	0,050	2	0,090

T8	Pelaku pasar nonkoperasi lebih inovatif	0,050	2	0,100
T9	Imbas langsung kinerja buruk perusahaan	0,050	2	0,100
T10	Karyawan berpendapatan besar tak loyal	0,050	2	0,100
	Subtotal	0,502	20	1,004
	TOTAL	1,000	40	2,468

Sumber: Hasil olah data primer

Dari matriks IFAS dan EFAS tersebut, koperasi memiliki skor internal 3,095 dan skor eksternal 2,468. Skor internal berasal dari penjumlahan antara skor kekuatan dan kelemahan, sementara skor eksternal gabungan skor peluang dan ancaman. Berdasarkan Matriks Internal External, Kopkar berada pada jalur tumbuh dan bangun. Dengan posisi ini, koperasi bisa melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan market, dan pengembangan produk.

SFAS menunjukkan kemampuan koperasi dalam merespons dan mengatasi faktor internal dan eksternalnya. Untuk mengetahui interpretasi tersebut, maka dihitung rentang interpretasinya dengan rumus rentang sebagai berikut:

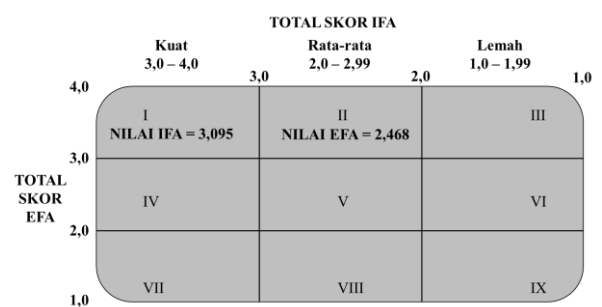
Rentang = (Skor tertinggi - Skor terendah) / Jumlah klasifikasi

Diketahui: Skor tertinggi = 5, Skor terendah = 1

Sehingga: Range = $(5-1) : 5 = 0,80$

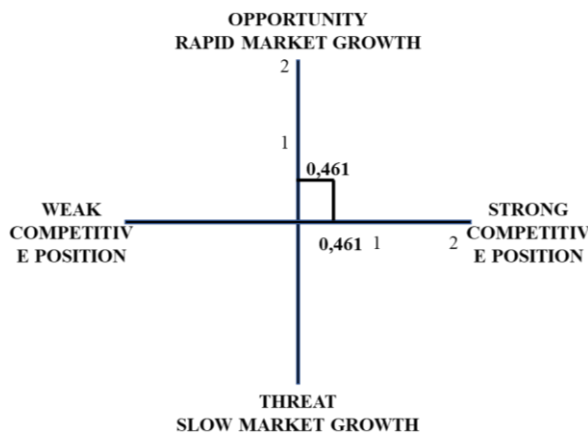
Jadi, skor EFAS/IFAS adalah:

4,20 - 5,00 — Sangat baik
3,40 - 4,19 — Baik
2,60 - 3,39 — Moderat/sedang
1,80 - 2,59 — Tidak baik
1,00 - 1,79 — Sangat tidak baik



Gambar 2. Matriks Internal Eksternal Kopkar

Berdasarkan perhitungan, nilai IFAS sebesar 3,095, sedangkan EFAS 2,468. Artinya, baik IFAS dan EFAS sama-sama berada pada kategori sedang karena berada di antara nilai 2,60 dan 3,39. Artinya, Kopkar Republik Indonesia dalam memanfaatkan faktor-faktor internal dan eksternal masih moderat, belum pada level baik, apalagi sangat baik. Jadi, hasil dari analisis Matriks Internal Eksternal (*Internal External Matrix*) sangat terkait dengan interpretasinya.



Gambar 3. *Grand Strategy Matrix* Kopkar

Hasil SFAS juga menghasilkan indikator untuk menetapkan *Grand Strategy Matrix*. Berdasarkan SFAS, selisih antara kekuatan dan kelemahan menghasilkan nilai 0,437, sedangkan selisih antara peluang dan ancaman bernilai 0,461. Skor tersebut menunjukkan, pada sumbu X Koperasi Karyawan Republika berada pada titik 0,437 dan sumbu Y pada titik 0,461. Artinya, Koperasi Karyawan Republika berada pada Kuadran I *Grand Strategy Matrix* (Gambar 3), yaitu antara jalur yang mengarah pada kekuatan internal dan meraih peluang dari lingkungan eksternal. Kuadran I ini juga berarti organisasi berada pada kondisi pertumbuhan pasar yang cepat. Dengan posisi ini, Kopkar Republika bisa melakukan strategi agresif untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan pasarnya.

Berdasarkan hasil IFAS, kunci sukses Kopkar Republika terutama karena faktor anggota yang diindikasikan dengan skor rata-rata lebih tinggi dibandingkan dengan faktor non-anggota. Indikator kekuatan dari anggota tersebut, di antaranya memiliki banyak anggota, loyalitas anggota tinggi, anggota bisa terlibat dalam usaha, pembayaran piutang anggota dipotong secara langsung dari gaji karyawan setiap bulannya, serta adanya simpan pinjam bagi anggota. Skor dari indikator tersebut sama, yaitu 0,180. Indikator kelemahan yang harus diwaspadai terutama adalah anggota yang hanya terbatas bagi karyawan perusahaan (skor 0,147) serta sarana dan prasarana kurang memadai (skor 0,14).

Dari Matriks EFAS tersebut diketahui bahwa faktor kunci peluang organisasi berasal dari tawaran kerja sama dengan pihak luar dan daya beli yang sama-sama mencatat skor 0,151. Selama ini, Kopkar Republika memang banyak menerima tawaran dari peritel ternama, termasuk dari Grup Alfamart. Peritel ini menawarkan kerja sama penyediaan barang-barang dan jaringan pasokannya. Tawaran lain adalah dari beberapa perbankan, baik perbankan konvensional maupun perbankan syariah. Beberapa

bank yang sudah menjadi mitra dalam menyediakan kredit konsumtif dan produktif adalah Bank Syariah Mandiri, Bank Panin Syariah, dan Bank BRI.

Sementara, dari sisi ancaman yang paling penting untuk diperhatikan adalah persaingan usaha yang makin ketat, terutama dari peritel yang sudah matang (swalayan/supermarket) dengan skor tertinggi 0,110. Ancaman ini bisa diatasi bila Kopkar mau menangkap peluang kerja sama dengan mereka melalui skema kemitraan yang saling menguntungkan. Kerja sama dengan pesaing sudah umum dilakukan oleh banyak perusahaan, baik dalam skala besar, menengah, maupun kecil, yaitu dengan konsep *coopetition*.

Meski demikian, Kopkar Republika harus bijak, pintar, dan selektif dalam memilih alternatif strateginya. Karena berada pada kelompok *grow and build* (tumbuh dan bangun) pada Matriks Internal Eksternal dan di posisi Kuadran I dalam *Grand Strategy Matrix*, koperasi memiliki keleluasaan dalam merancang strategi. Kopkar bisa agresif mencari peluang pasar dan menjalin kerja sama dengan pihak luar karena peluangnya masih besar. Namun, pemilihan strategi alternatif tersebut harus tepat agar mudah diterapkan.

Dengan memperhatikan Matriks Internal Eksternal serta *Grand Strategy Matrix*, maka strategi yang bisa dilakukan oleh Koperasi Karyawan (Kopkar) Republika, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan dan meningkatkan loyalitas serta kepuasan pelanggan dengan menyediakan alternatif penyediaan dana kredit dari perbankan.
2. Meningkatkan layanan bagi anggota dengan memanfaatkan kerja sama dari pihak luar, termasuk yang paling utama adalah dengan para kompetitor. Strategi ini sering dikenal dengan istilah *coopetition*.
3. Memanfaatkan tawaran kerja sama dari pihak luar, khususnya dengan manajemen peritel untuk memperluas jaringan pasokan barang dagangan. Kemitraan ini bisa membantu koperasi dalam menyediakan barang kebutuhan yang lebih beragam, lebih cepat, lebih mudah, lebih murah atau minimal dengan harga yang sama dengan di pasaran.
4. Menambah pemasaran atau memperluas konsumen dengan memanfaatkan jaringan yang dimiliki oleh peritel-peritel ternama atau dengan memanfaatkan aplikasi teknologi.
5. Mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana dengan menggunakan sistem teknologi informasi peritel atau mencari sumber dana dari perbankan sebagai modal untuk memperluas sarana dan prasarana koperasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

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

1. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal, diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi Kopkar Republika. Kekuatan utama koperasi terletak pada anggota, sementara kelemahannya adalah anggota terbatas bagi karyawan perusahaan serta sarana dan prasarana milik koperasi masing-masing kurang memadai. Peluang yang paling besar adalah adanya tawaran kerja sama dari pihak luar, termasuk dari kompetitor. Ancaman yang paling nyata dan umum terjadi adalah persaingan yang makin ketat dari para peritel mapan.
 2. Hasil analisis Matriks Internal Eksternal serta *Grand Strategy Matrix* menunjukkan, Kopkar Republika berada pada kuadran tumbuh dan bangun, yaitu memiliki kekuatan dan peluang yang besar untuk memperbesar market.
 3. Faktor kunci utama keberhasilan Kopkar Republika terletak pada kekuatan anggota, kemampuan menjalin kerja sama dengan pihak luar, dan mengatasi persaingan yang makin ketat.
 4. Strategi yang bisa dilakukan oleh Kopkar Republika, di antaranya
 - a. Mempertahankan dan meningkatkan loyalitas dan kepuasan pelanggan dengan menyediakan alternatif penyediaan dana kredit dari perbankan.
 - b. Meningkatkan layanan bagi anggota dengan memanfaatkan kerja sama dari pihak luar, termasuk yang paling utama adalah dengan para kompetitor. Strategi ini sering dikenal dengan istilah *coopetition*.
 - c. Memanfaatkan tawaran kerja sama dari pihak luar, khususnya dengan manajemen peritel untuk memperluas jaringan pasokan barang dagangan. Kemitraan ini bisa membantu koperasi dalam menyediakan barang kebutuhan yang lebih beragam, lebih cepat, lebih mudah, lebih murah atau minimal dengan harga yang sama dengan di pasaran.
 - d. Menambah pemasaran atau memperluas konsumen dengan memanfaatkan jaringan yang dimiliki oleh peritel-peritel ternama.
 - e. Mengatasi keterbatasan sarana prasarana dengan menggunakan sistem teknologi informasi peritel atau mencari sumber dana dari perbankan sebagai modal untuk memperluas sarana dan prasarana koperasi.
 5. Saran setelah melakukan penelitian ini adalah perlu dikaji lebih lanjut tentang tingkat loyalitas dan kepuasan anggota koperasi.
- Approach, Concepts*. Pearson Education.
- Ermaya, K. (2019). Strategi Pengembangan Koperasi dengan Analisis SWOT (Studi Kasus di KSU Maju Jaya). *Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 86–100.
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson, A. A. (2015). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Gandhy, A., & Kurniawati, S. D. (2018). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 8(1), 15–31.
- Hasmawati, F. (2013). *Manajemen Koperasi* (Ketiga). Duta Azhar.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management* (Third). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Irawan, R. H. (2019). Analisis SWOT dalam Perencanaan Strategis Teknologi Sistem Informasi Koperasi Giat Pare. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Komunikasi (SENATIK)*, 1(1), 133–137.
- Kemenkop-UKM. (2010). *Apa Itu Koperasi?* Kemenkop UKM Jakarta.
- Magretta, J., & Porter, M. E. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Moonti, U. (2016). *Dasar-Dasar Koperasi* (Pertama). Interpena.
- Oktaviana, R. V. (2013). Strategi Pengembangan Primer Koperasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 257–264.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Swasono, SE. (2005). *Koperasi: Nilai Tambah Ekonomi, Nilai Tambah Sosial-Kultural, Sokoguru Perekonomian*. Penerbit Yayasan Hatta.
- Witcher, B. J. (2019). *Absolute Essentials of Strategic Management*. Taylor & Francis.

REFERENSI

- Barney, J., & Hesterly, W. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts, Global Edition*. Pearson Higher Education & Professional Group.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage*