



Analisis strategi pengembangan pada koperasi produsen Andamel Mulyo Abadi Kota Batu

Ahmad Fajar Mauliddin¹, Agus Sumanto²

^{1,2} Universitas Negeri Malang

¹ahmad.fajar.1804326@students.um.ac.id, ²sumantoagus@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 19 Agustus 2022

Disetujui 15 Oktober 2022

Diterbitkan 25 Oktober 2022

Kata kunci:

Koperasi; QSPM; Strategi;

Koperasi Andamel;

Koperasi produsen

Keywords :

Cooperative; QSPM;

Strategy; Andamel

Cooperative; Producer

Cooperative

ABSTRAK

Koperasi merupakan suatu badan usaha yang dimiliki sekaligus dikelola oleh anggotanya dengan prinsip gotong-royong. Dengan asas kekeluargaan menjadikan koperasi sangat potensial untuk membantu perekonomian masyarakat. Data koperasi di Kota Batu menunjukkan hanya terdapat 20 koperasi produsen dari total 208 koperasi. Tujuan diadakannya penelitian ini yaitu untuk menganalisa sehingga dapat menemukan strategi yang tepat dalam pengembangan Koperasi Produsen Andamel agar tetap bertahan dan mampu bersaing dengan competitor lain seperti produsen skala rumahan yang memiliki jumlah lebih banyak. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan alat analisis matriks IE dan QSPM. Data yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara pada narasumber sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur jurnal, buku, ataupun artikel lain yang berkaitan dengan topik pembahasan. Hasil dari matriks IE menunjukkan koperasi berada pada bagan V dimana titik suatu perusahaan pada posisi Hold and Maintenance. Kemudian, hasil dari matriks QSPM mendapati 3 strategi alternatif yang diprioritaskan yaitu: 1. Menjaga kualitas dan standarisasi produk, 2. Memberdayakan generasi muda untuk menemukan inovasi bagi koperasi, 3. Inovasi yang berfokus pada pelayanan pada konsumen.

ABSTRACT

Cooperative is a business entity that is owned and managed by its members with the principle of mutual cooperation. With the principle of kinship, cooperatives have the potential to help the community's economy. Cooperative data in Batu City shows that there are only 20 producer cooperatives out of a total of 208 cooperatives. The purpose of this research is to analyze so that it can find the right strategy in the development of the Andamel Producer Cooperative in order to survive and be able to compete with other competitors such as home-scale producers who have more numbers. This research uses descriptive quantitative method with IE and QSPM matrix analysis tools. The data obtained in this study are primary and secondary data. Primary data is obtained through interviews with informants, while secondary data is obtained from literature, journals, books, or other articles related to the topic of discussion. The results of the IE matrix show that the cooperative is in chart V where the point of a company is in the Hold and Maintenance position. Then, the results of the QSPM matrix found 3 alternative strategies that were prioritized, namely: 1. Maintaining product quality and standardization, 2. Empowering the younger generation to find innovations for cooperatives, 3. Innovation that focuses on customer service.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Koperasi adalah badan usaha dengan kepemilikan dan pemakai jasa merupakan anggota dari koperasi itu sendiri serta pengawasannya pun dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa/pelayanan badan usaha itu (Oktaviana, 2013; Sumantri & Permana, 2017). Sementara menurut UU No. 25 tahun 1992 Pasal 1, Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat atas asas kekeluargaan. Koperasi melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Dengan prinsip ini masyarakat Indonesia lebih mudah menerima koperasi sebagai badan usaha yang diharapkan mampu memberikan dampak positif bagi perekonomian mereka, dengan semangat gotong royong untuk mencapai tujuan bersama dari Koperasi yang dijalankan (Kader, 2018; Rufaidah, 2017). Pada saat ini eksistensi Koperasi masih cukup diminati oleh masyarakat luas, prinsip kekeluargaan menjadi hal yang vital dalam berjalannya sebuah koperasi. Namun perlu disadari jika kualitas koperasi yang ada di Indonesia masih tidak terlalu

baik (Saefulloh & Asih, 2018; Sitepu & Hasyim, 2018; Suryokumoro & Ula, 2020), hal ini disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal dari koperasi itu sendiri. Sistem kelembagaan, partisipasi anggota yang tidak optimal, rendahnya kualitas sumber daya manusia, minimnya pendampingan dan penyuluhan dari birokrasi terkait juga menjadi faktor yang mempengaruhi hal tersebut.

Pertumbuhan jumlah koperasi sendiri di Jawa Timur cenderung naik, terutama setelah terbitnya UU Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Menurut Data Dinas Koperasi (Dinkop) dan UKM Jatim menunjukkan, selama 2020 hingga 2022 ada 515 koperasi baru yang berdiri. Total jumlah koperasi saat ini di Jatim mencapai 22.965 koperasi dan pada Juni 2022, ada sebanyak 3,97 juta orang yang menjadi anggota dan menjalankan kegiatan koperasi (Budirahayu, 2018). Namun disisi lain koperasi sektor riil belum menunjukkan perkembangan signifikan, padahal koperasi ini yang diharapkan dapat menghasilkan added value besar dikarenakan mampu memberi efek pada roda perekonomian yang lain. Contoh dari koperasi sektor riil yang termasuk didalamnya yaitu jenis koperasi produsen. Tak terkecuali hal ini juga terjadi pada wilayah Kota Batu dimana jumlah koperasi produsen masih terbilang rendah daripada jenis koperasi yang lainnya. Disisi lain Kota Batu melimpah akan komoditas petani lokalnya mulai dari buah-buahan ataupun sayuran yang bisa menjadi bahan baku bagi koperasi produsen untuk memproduksi barang turunan dari komoditas tersebut dan memberi nilai tambah yang mampu menggerakkan perekonomian Kota Batu (Santika et al., 2019).

Dari bagan data dibawah mengindikasikan jika koperasi produsen masih terbilang rendah secara kuantitas di Kota Batu. Sehingga diperlukan strategi pengembangan yang ideal bagi koperasi produsen, salah satunya yaitu Koperasi Produsen Andamel Mulyo yang berperan besar dalam pemanfaatan komoditas local petani Batu seperti apel dan sejenisnya. Pada kesempatan ini penulis akan membahas tentang Analisis Strategi Pengembangan pada Koperasi Produsen dengan mengambil tempat penelitian yaitu Koperasi Produsen Andamel Mulyo Abadi yang bertempat di Dusun Banaran, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu, Jawa Timur.

Tabel 1 Koperasi di rinci menurut sifat usaha di Kota Batu, 2021

Sifat Usaha	Koperasi	Anggota
1. Produksi	20	3.726
2. Konsumsi	131	6.994
3. Jasa dan sejenisnya	6	1.390
4. Pemasaran	3	201
5. Serba usaha	0	0
6. Simpan Pinjam	48	5.977
Jumlah	208	18.293

Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu

Koperasi Produsen Andamel merupakan koperasi yang memproduksi oleh-oleh atau buah tangan khas Kota Batu, mengingat Kota Batu merupakan Kawasan Wisata dengan tingkat wisatawan yang tinggi disetiap tahunnya. Produk dari Koperasi Andamel meliputi keripik apel, kue pie, minuman, dan snack ringan lainnya yang berbahan dasar apel dan komoditi sejenisnya. Hal ini merupakan suatu kesempatan besar untuk memanfaatkan komoditas local sekaligus menjadi ajang branding komoditas local yang diubah menjadi produk barang turunan. Mayoritas sumber daya manusia ataupun anggota Koperasi Andamel merupakan ibu-ibu rumah tangga paruh baya di Dusun Banaran, Kecamatan Bumiaji sendiri sekaligus mereka merupakan tenaga operasional dalam produksi di Koperasi Andamel itu sendiri.

Koperasi Produsen Andamel Mulyo Abadi sebelumnya merupakan Kelompok Usaha Bersama yang didirikan oleh Ibu-Ibu anggota PKK RW 05 Dusun Banaran Desa Bumiaji Kota Batu pada tanggal 02 Mei Tahun 2014. Pada tahun 2015 KUB (Kelompok Usaha Bersama) Andamel Mulyo mendapat kesempatan untuk menjadi mitra binaan Bank Indonesia Malang dan mendapatkan bantuan fasilitasi pengadaan mesin sarana produksi yang mendorong kemajuan kelompok dari KUB yang tidak berbadan hukum, hingga menjadi koperasi produsen yang memiliki badan hukum pada tanggal 31 Agustus tahun 2016. Koperasi Produsen Andamel Mulyo Abadi menjadi wadah berkreasi ibu ibu anggota PKK dengan memanfaatkan bahan baku disekitar lingkungan tempat tinggal anggota seperti mengolah Jahe, Kencur dan temulawak menjadi serbuk minuman instan, membuat manisan dari buah Apel, dan membuat kerupuk dari Singkong, kue dan snack ringan sejenisnya. Produk produk itu dikemas sedemikian rupa

dan dipasarkan ke seluruh daerah kota Batu dan Malang Raya. Menggunakan merk And-Mo dan Andamel saat ini telah menghasilkan produk unggulan Toffie Apel Rome Beauty, Toffie Apel Manalagi, Wingko Apel Coklat, Jahe Instan, Beras kencur Instan dan Kerupuk singkong aneka rasa. Pengembangan diversifikasi produk terus dilakukan dan dikembangkan untuk meningkatkan produktifitas anggota yang disesuaikan dengan peluang dan kebutuhan pasar.

Pada perjalanannya tersebut Koperasi Produsen Andamel terus mencoba memperbaiki kualitasnya seiring dengan adanya perubahan yang ada didalam koperasi itu sendiri maupun dari eksternal. Namun tentunya sebagai lembaga yang bergerak pada perekonomian masyarakat, membuat Koperasi Produsen Andamel tidak lepas dari berbagai masalah yang ada pada internal maupun eksternal koperasi. Kelebihan dan kelemahan selalu didapati dalam sebuah instansi atau perusahaan dan tentunya strategi pengembangan yang ideal sangat dibutuhkan untuk menyikapi hal tersebut dengan pemanfaatan kesempatan yang ada di lingkungan sekitar dan meminimalisir faktor ancaman dari eksternal perusahaan yang bersangkutan. Koperasi Andamel sendiri memiliki beberapa kelebihan yaitu seperti bahan baku yang melimpah, diversifikasi produk yang inovatif, dan produk yang telah sesuai dengan standard, namun disisi lain terdapat permasalahan yang terjadi pada Koperasi Produsen Andamel yaitu kualitas sumber daya manusia yang rendah dalam kegiatan produksi dan minimnya permodalan dalam membantu mengembangkan produk. Hal ini tentu menghambat perkembangan Koperasi Andamel dan dibutuhkan formulasi strategi untuk mencegah koperasi menjadi tidak produktif dikemudian hari. Mengingat potensi besar pada Koperasi Produsen Andamel Mulyo untuk perekonomian masyarakat sekitar Dusun Banaran sendiri, dan disisi lain merupakan wadah untuk mengembangkan nilai guna dari komoditi local masyarakat Kota Batu. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sucipto (2021) mengenai Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Karyawan Republika menyebutkan bahwa faktor kunci dari keberhasilan kopersai tersebut ialah loyalitas anggota, kemampuan menjalin kerja sama dengan pihak lain, dan mengantisipasi terkait persaingan usaha yang semakin ketat. Adapun penelitian yang dilakukan Ermaya (2019) mengenai strategi pengembangan koperasi dengan analisis SWOT yang memaparkan strategi konsentrasi, strategi pengembangan produk dan pasar serta strategi inovasi dapat diterapkan untuk mengembangkan usaha koperasi.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui strategi yang tepat untuk pengembangan Koperasi Produsen Andamel Mulyo kedepan ditinjau dari kondisi internal maupun eksternal dari koperasi tersebut, serta untuk mengetahui strategi prioritas agar mampu memaksimalkan potensi yang ada ditinjau dari faktor eksternal dan internal yang ada pada objek penelitian tersebut. Diharapkan hasil dari penelitian ini mampu memberikan referensi terhadap penentuan strategi dan mampu diterapkan serta berpengaruh baik pada perkembangan koperasi Andamel Mulyo nantinya. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut : Untuk mengetahui kondisi internal maupun eksternal yang terjadi pada Koperasi Andamel Mulyo; Untuk mengetahui strategi alternative yang ada untuk Koperasi Andamel Mulyo; Untuk mengetahui strategi pengembangan yang menjadi prioritas untuk diterapkan pada Koperasi Andamel Mulyo kedepannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Data yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara pada narasumber yang terpilih yaitu Wakil Ketua Koperasi Andamel Mulyo dan Kepala Desa Banaran kemudian data sekunder didapat dari literatur jurnal, buku, ataupun artikel lain yang berkaitan dengan topik pembahasan guna menunjang referensi. Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan secara purposive sampling yaitu penentuan responden secara sengaja. Responden pada penelitian ini yaitu Wakil Ketua Koperasi Produsen Andamel yang paham akan keadaan internal yang ada pada koperasi terkait serta Kepala Desa Banaran sebagai informan eksternal dari koperasi terkait. Responden diminta untuk mengisi kuisioner yang berkaitan dengan sisi internal koperasi yaitu kekuatan (*Strength*), dan kelemahan (*Weakness*) dari koperasi dan kuisioner sisi eksternal yaitu peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang ada.

Langkah selanjutnya pengolahan data yaitu input stage atau menganalisis faktor eksternal dan internal pada Koperasi Produsen Andamel dari ringkasan informasi yang telah didapat dari narasumber dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*) dan EFE (*External Faktor Evaluation*). Kemudian pada tahap dua yaitu *matching stage* atau tahap pencocokan, dimana focus pada tahap ini yaitu pencocokan strategi dari faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matriks IE (*Internal-*

External) untuk mengetahui pada sel mana koperasi berada. Dan yang terakhir yaitu tahap *decision stage* atau tahap keputusan dimana pada tahap ini untuk mengetahui strategi prioritas Adapun alat analisis alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks IFE

Faktor internal berguna untuk menganalisis strategi pengembangan dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut. Terdapat indicator yang menjadi acuan seperti pemasaran, keuangan, manajemen, hingga produksi. Adapun langkah yang harus diperhatikan dalam penyusunan matriks IFE sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor kelemahan dan kekuatan perusahaan secara spesifik. Informasi ini bisa didapat melalui narasumber internal perusahaan.
2. Menetapkan pada masing-masing faktor, poin bobot berkisar antara 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Nilai bobot menunjukkan seberapa pentingnya faktor tersebut untuk kesuksesan perusahaan dan jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor harus sama dengan 1.0. Faktor terpisah dianjurkan untuk tidak diberi penilaian yang signifikan karena pada realitasnya keberhasilan di industri jarang ditentukan oleh satu faktor.
3. Menetapkan nilai rating dalam matriks internal mengacu pada seberapa kuat atau lemahnya masing-masing faktor dalam perusahaan. Angka berkisar antara 4 dan 3 untuk faktor kekuatan, dimana 4 berarti (kekuatan utama), 3 (kekuatan minor). Kemudian angka berkisar antara 1 dan 2 untuk faktor kelemahan, dimana 2 (kelemahan minor), 1 (kelemahan utama).
4. Mengkalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk menentukan skor dan menjumlahkan nilai skor untuk setiap faktor untuk menentukan total skor untuk perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan penilaian pada setiap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) didapati hasil sebagai berikut bersama dengan deskripsi setiap faktor yang tercantum :

Tabel 2 Faktor Internal Koperasi Andamel

FAKTOR INTERNAL	
<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku yang melimpah • Diversifikasi produk yang inovatif • Standarisasi produk • Pemasaran produk melalui media digital • Menjadi mitra program dari Bank Indonesia • Komunikasi antar pengurus dan anggota sangat baik • Memberdayakan komoditi petani sekitar desa 	<ul style="list-style-type: none"> • SDM yang rendah dalam digitalisasi • Permodalan yang minim • Akses pemasaran • Mayoritas anggota sudah memasuki usia tua dan diperlukan regenerasi • Simpanan wajib yang tidak lancar • Antusiasme anggota menurun karena pandemic

Faktor *Strength* (Kekuatan Koperasi Andamel)

1. Bahan baku yang melimpah : Dikarenakan mayoritas masyarakat Dusun Banaran merupakan petani komoditi local seperti apel, jeruk, papaya, dan lain-lain.
2. Diversifikasi produk inovatif : Sejak menjadi mitra binaan Bank Indonesia dan dibantu permodalan pengadaan mesin produksi membuat Koperasi Andamel mampu membuat produk yg lebih bervariasi (sari apel, pie apel, keripik, dll.)
3. Standarisasi produk : Memenuhi standarisasi untuk industri pengolahan makanan ringan dengan mengedepankan higienis dan produk sehat
4. Pemasaran digital : Koperasi Andamel juga mulai beradaptasi dengan era digital dengan memanfaatkan marketplace di platform terkini (Shopee, instagram dan Tokopedia) untuk menjangkau lebih banyak pasar
5. Mitra Program dari Bank Indonesia : Satu tahun sejak terbentuknya koperasi Andamel, pada 2017 koperasi ini sudah menjadi mitra kerja kerja dengan Bank Indonesia. Bantuan yang didapat berupa mesin- mesin produksi hingga uang untuk pengadaan gedung koperasi. Disisi lain koperasi Andamel sering disertakan dalam pameran produk UMKM yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia.

6. Komunikasi anggota dan pengurus cukup baik : Memiliki latar belakang dari satu dusun yang sama dan sudah saling mengenal satu sama lain membuat komunikasi antara pengurus dan anggota aktif koperasi Andamel menjadi cukup baik. Hal ini terlihat dari kekompakan anggota saat melakukan kegiatan produksi.
7. Memberdayakan komoditi local : Keunggulan lain yaitu bahan baku produksi diambil langsung dari petani local Dusun Banaran sehingga selain membantu petani sekitar dalam pendapatan, para pengurus juga bisa memantau langsung bahan baku yang akan digunakan produksi.

Faktor Weakness (Kelemahan Koperasi Andamel) :

1. Sumberdaya manusia : Mayoritas SDM Koperasi Andamel merupakan ibu rumah tangga paruh baya di Dusun Banaran dan secara kualitas di era digitalisasi masih terbilang rendah
2. Minim permodalan : selama ini modal bantuan praktis hanya didapat dari kerjasama dengan Bank Indonesia untuk pengadaan mesin produksi
3. Akses pemasaran : dengan kualitas SDM yg rendah untuk era sekarang tentunya berpengaruh dengan sector pemasaran produk yg masih kalah jauh dengan UMKM lain dengan produk sejenis
4. Regenerasi : Mayoritas anggota koperasi merupakan ibu-ibu rumah tangga paruh baya. Hal ini cukup dikhawatirkan karena belum ada muda-mudi yang bergabung dalam keanggotaan sebagai penerus nantinya.
5. Simpanan wajib macet : Simpanan wajib dibayarkan Rp. 10.000/ bulan namun sejak dilanda pandemic iuran untuk simpanan wajib sedikit macet sehingga mempengaruhi kas untuk keperluan produksi
6. Antusiasme menurun sejak pandemic : Keaktifan anggota menurun sejak adanya pandemic selain simpanan wajib yang juga terganggu, disaat hari produksi juga rata-rata hanya dihadiri 7-8 orang saja dari total 50 anggota koperasi.

Tabel 3 Penilaian Faktor Internal Koperasi Andamel

NO	STRENGTH	BOBOT	RATING	SKOR
1	Bahan baku yang melimpah	0,09	4	0,36
2	Diversifikasi produk yang inovatif	0,10	3	0,30
3	Standarisasi produk	0,07	4	0,28
4	Pemasaran produk melalui media digital	0,08	3	0,24
5	Mitra program bersama Bank Indonesia	0,07	3	0,21
6	Komunikasi antara pengurus dan anggota cukup baik	0,07	4	0,28
7	Memberdayakan komoditi petani sekitar desa	0,07	3	0,21
TOTAL SKOR		1,00		2,64

NO	WEAKNESS	BOBOT	RATING	SKOR
1	SDM yang rendah dalam digitalisasi	0,08	2	0,16
2	Permodalan yang minim	0,08	2	0,16
3	Akses pemasaran belum luas	0,07	1	0,07
4	Mayoritas anggota memasuki usia tua	0,07	2	0,14
5	Simpanan wajib tidak lancar	0,08	2	0,16
6	Antusiasme anggota menurun karena pandemi	0,07	1	0,07
TOTAL SKOR		1,00		2,64

Dari tabel 4 diatas menunjukkan jika terdapat 7 faktor kekuatan utama dan 6 faktor kelemahan utama dari Koperasi Andamel. Hasil perhitungan skor total pada matriks IFE dari Koperasi Andamel mendapati angka 2,64. Total skor IFE yang didapat suatu perusahaan jika diatas angka 2,50 menunjukkan jika perusahaan tersebut dinilai kuat secara internal perusahaan dan sebaliknya (Ervin, 2018).

Matriks EFE

Faktor eksternal berguna untuk menganalisis strategi pengembangan dilihat dari peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan tersebut. Terdapat indicator yang menjadi acuan seperti lingkungan ekonomi, kebijakan pemerintah, teknologi hingga pesaing. Adapun langkah yang harus diperhatikan dalam penyusunan matriks EFE sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor peluang dan ancaman yang ada diluar perusahaan secara spesifik. Informasi ini bisa didapat melalui narasumber eksternal perusahaan.
2. Menetapkan pada masing-masing faktor, poin bobot berkisar antara 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Nilai bobot menunjukkan seberapa relatif pentingnya faktor tersebut untuk kesuksesan perusahaan dalam industry dan jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor harus sama dengan 1.0. Faktor terpisah dianjurkan untuk tidak diberi penilaian yang signifikan karena pada realitasnya keberhasilan di industri jarang ditentukan oleh satu faktor.
3. Menetapkan nilai rating dalam matriks internal mengacu pada seberapa baik atau buruknya perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut. Angka berkisar antara 4 (respon sangat baik), 3 (cukup baik), 2 (kurang baik), 1 (buruk).
4. Mengkalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk menentukan skor dan menjumlahkan nilai skor untuk setiap faktor untuk menentukan total skor untuk perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dan penilaian pada setiap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) didapati hasil sebagai berikut bersama dengan deskripsi setiap faktor yang tercantum :

Tabel 4 Faktor Eksternal Koperasi Andamel

FAKTOR EKSTERNAL	
Opportunity	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Akses permodalan terbuka dari Lembaga eksternal maupun birokrasi • Akses pemasaran terbuka • Dukungan dari birokrasi terkait • Kesempatan mengenalkan produk melalui program-program kepariwisataan • Koperasi Andamel membuka kesempatan magang untuk anak muda dibidang produksi 	<ul style="list-style-type: none"> • SDM yang tidak memadai • Krisis ekonomi pasca pandemic • Kompetisi pasar local • Regenerasi yang masih belum terlihat • Persaingan dengan UKM produsen skala rumahan

Faktor *Opportunity* (Peluang Koperasi Andamel) :

1. Akses permodalan terbuka : Melihat kesempatan bekerja sama dengan pihak lain yg terkait membuat kesempatan bantuan modal terbuka lebar bagi Koperasi Andamel seperti investor ataupun instansi yang lain.
2. Akses pemasaran terbuka : Diharapkan dengan kemajuan era digital sekarang bisa dengan mudah menjangkau pasar yang lebih luas.
3. Dukungan lembaga terkait dan anggota : Dibutuhkan sinergi yg baik antara Dinas Koperasi sebagai birokrat dengan para anggota koperasi untuk memajukan kualitas dan kinerja koperasi nantinya.
4. Pengenalan produk melalui kepariwisataan : Berbagai program pameran produk local yang diselenggarakan Bank Indonesia sebagai mitra kerja ataupun dari Dinas Kota Batu pernah diikuti oleh Koperasi Andamel dengan tujuan sebagai upaya perluasan pasar.
5. *Program magang* : Kota Batu sendiri membuka kesempatan bagi para pelajar jenjang SMK untuk mendapat pengalaman praktik kerja di bidang produsen skala menengah. Pada 2019 Koperasi Andamel menerima program magang bagi siswa sekolah kejuruan yang ingin belajar tentang produksi komoditi local Dusun Banaran. Hal ini memberikan kesempatan pada anak muda untuk menyalurkan ide-ide inovatif untuk Koperasi Andamel kedepan.

Faktor *Threats* (Ancaman Koperasi Andamel)

1. Sumber daya manusia yang kurang memadai : Mayoritas anggota masih gagap teknologi dan Jika tidak meningkatkan kualitas SDM tentu kinerja koperasi produsen Andamel terancam menurun dan kalah bersaing dengan competitor di industry pengolahan makanan yang serupa.
2. Krisis ekonomi pasca pandemic : Ancaman tidak lepas dengan krisis ekonomi global seperti yang disebabkan oleh pandemic beberapa waktu yang lalu dimana berpengaruh terhadap seluruh lapisan elemen masyarakat
3. Kompetisi pasar local : Kompetisi pasar local yg ketat dengan jenis produk yg relatif sama yaitu produk unggulan oleh-oleh Khas Kota Batu, menuntut Koperasi Andamel harus cepat dan tanggap dalam beradaptasi dengan segala trend atau perubahan zaman.
4. Regenerasi : Hingga saat ini birokrasi sedang mencari jalan agar anak muda dapat tertarik dengan koperasi. Jika regenerasi tidak segera dilakukan tentu mengancam keaktifan koperasi produsen Andamel sendiri. Ide inovatif dari anak muda sangat dibutuhkan kedepannya.
5. Persaingan dengan UKM : Pada produk yang sama sejauh ini persaingan dari koperasi produsen yaitu dengan UKM skala rumahan. Mengingat Kota Batu merupakan sentra wisata tentunya banyak UKM skala rumahan yang juga berkompetisi disektor serupa.
- 6.

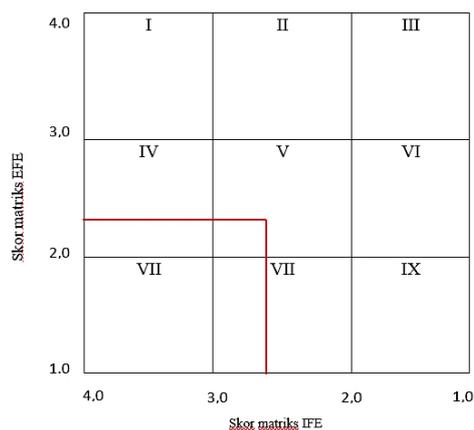
Tabel 5 Penilaian Faktor Eksternal Koperasi Andamel

NO	OPPORTUNITY	BOBOT	RATING	SKOR
1	Akses permodalan terbuka	0,10	4	0,40
2	Akses pemasaran terbuka di era digital	0,14	2	0,28
3	Dukungan Lembaga birokrasi terkait	0,12	2	0,24
4	Kesempatan pengenalan produk program kepariwisataan	0,10	3	0,30
5	Adanya program magang di bidang produksi	0,06	2	0,12
NO	THREATS	BOBOT	RATING	SKOR
1	SDM yang kurang memadai	0,06	2	0,12
2	Krisis ekonomi pasca pandemic	0,07	1	0,07
3	Kompetisi pasar local	0,14	3	0,42
4	Regenerasi yang belum terlihat	0,12	1	0,12
5	Persaingan dengan UMKM skala rumahan	0,09	3	0,27
TOTAL SKOR		1,00		2,34

Dari tabel 5 diatas menunjukkan jika terdapat 5 faktor peluang utama dan 5 faktor ancaman utama untuk Koperasi Andamel. Hasil perhitungan skor total pada matriks EFE mendapati angka 2,34. Total skor EFE yang didapat suatu perusahaan jika melebihi 2,50 menunjukkan jika perusahaan tersebut dinilai memiliki respon baik terhadap faktor diluar perusahaan tersebut dan sebaliknya (Ervin, 2018). Pada hasil akhir menunjukkan jika respon Koperasi Andamel terhadap ancaman dan peluang yang ada masih dinilai kurang baik.

Matriks IE (Internal-Eksternal)

Pada tahap ini untuk mengetahui dimana posisi Koperasi Andamel berada pada sel yang ada dalam matriks IE. Penentuan posisi sel tersebut berdasarkan total nilai EFE digambarkan pada sumbu (y) yang berada pada angka 2,34 dan total nilai IFE digambarkan pada sumbu (x) pada angka 2,64. Sehingga didapati titik matriks IE untuk Koperasi Andamel seperti pada bagan berikut :



Gambar 1 Bagan matriks IE

Pada bagan diatas dapat diketahui jika titik koordinat matriks IE Koperasi Andamel berada pada sel V yang berarti posisi koperasi berada pada kelompok *Hold & Maintenance*. Hal ini mengartikan jika Koperasi Andamel disarankan untuk berfokus pada strategi memperbaiki dan mempertahankan. Menurut Reynaldy (2018) adapun alternative strategi bagi perusahaan yang berada pada kuadran ini yaitu pengembangan produk, penetrasi pasar, ataupun pengembangan pasar (Septiano, 2020). Pada umumnya pengembangan produk dan penetrasi pasar merupakan strategi yang paling sering digunakan pada sel V kuadran *Hold & Maintenance* ini.

Matriks SWOT

Menurut Fred R. David (2011) dalam Puspasari & Dedy (2013) Matriks SWOT merupakan sebuah alat analisis strategi guna membantu suatu perusahaan untuk mendapatkan strategi alternative. Berfokus pada pemanfaatan peluang dan kekuatan yang ada dengan meminimalisir ancaman dan kelemahan pada perusahaan. Pemilihan strategi ini ditempuh berdasarkan logika sehingga penilaian secara subjektif terhadap faktor yang dianggap cocok dalam strategi tersebut. Alternatif strategi yang didapat nantinya berguna pada matriks QSPM sebagai tahap akhir atau tahap *decision stage* untuk menentukan strategi prioritas yang akan direkomendasikan nantinya. Terdapat 4 kelompok strategi pada matriks SWOT yaitu sebagai berikut :

1. Strategi SO : Menggunakan kekuatan internal perusaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
2. Strategi WO : Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil memanfaatkan dari peluang eksternal
3. Strategi ST : Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari dampak ancaman eksternal
4. Strategi WT : Merupakan startegi untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Adapun alternative strategi yang telah dirumuskan bagi Koperasi Andamel adalah sebagai berikut :

Tabel 6 Alternatif Strategi Matriks SWOT

SWOT	Alternatif Strategi
Strategi SO (S3,S5,S7,O2,O4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas dan standarisasi produk 2. Memanfaatkan pesatnya media sosial untuk keperluan pemasaran
Strategi WO (W1,W2,W4,O5,O1,O3)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Membuka peluang bagi investor atau mitra kerja eksternal untuk mengembangkan koperasi 4. Memberdayakan generasi muda untuk menemukan inovasi bagi koperasi

SWOT	Alternatif Strategi
Strategi ST (S6, T3, T5, S2, S1)	5. Menjaga komunikasi antara pengurus dan anggota agar tetap baik dan harmonis 6. Inovasi yang berfokus pada pelayanan untuk konsumen
Strategi WT (W6, W1,W3,T1,T2)	7. Mengadakan program-program untuk meningkatkan antusiasme anggota koperasi 8. Pelatihan pemasaran digital pada anggota

Matriks QSPM

Tahap akhir dalam formulasi strategi yaitu tahap decision stage atau tahap keputusan. Alat analisis yang digunakan dalam tahap ini yaitu matriks QSPM. Matriks QSPM berguna untuk mengetahui strategi alternative unggulan yang telah dirumuskan sebelumnya bagi Koperasi Andamel. Perhitungan matriks QSPM didasarkan input dari bobot matriks internal dan eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan (David et al., 2021). Pada kerangka perumusan matriks QSPM menggunakan analisis tahap input yang dibentuk matriks IFE dan EFE dan hasil pencocokan dari tahap 2 dalam menemukan alternatif strategi yang telah didapat dari matriks IE dan SWOT. Hasil dari kedua tahap tersebut berguna untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat matriks QSPM yang berupa nilai daya tarik dari strategi yang telah dirumuskan. Perhitungan berdasarkan skor TAS (Total *Atractive Score*) atau total skor daya tarik yang didapat dari perkalian antara bobot faktor yang didapat dari matriks IFE dan EFE dengan bobot skor daya tarik (*Atractive Score*). Skor daya tarik (*Atractive Score*) didapat dari brainstorming antara peneliti dan narasumber internal Koperasi Andamel. Disisi lain, nilai daya tarik juga ditentukan dengan menilai setiap faktor terhadap seberapa berpengaruhnya faktor tersebut terhadap pilihan strategi yang telah dibuat. Adapun bobot dari *Atractive Score* yaitu 4 (sangat menarik), 3 (cukup menarik), 2 (kurang menarik), 1 (tidak menarik). Berikut merupakan tabel hasil dari matriks QSPM dari Koperasi Andamel :

Tabel 7 Matriks QSPM

Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8	
		AS	TAS														
<i>STRENGTH</i>																	
1.Bahan baku yang melimpah	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
2.Diversifikasi produk yang inovatif	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10
3.Stadarisasi produk	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14
4.Pemasaran produk melalui media digital	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
5.Mitra program bersama Bank Indonesia	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	2	0,14
6. Komunikasi antara pengurus dan anggota cukup baik	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21

Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8	
		AS	TAS														
7.Memberdayakan komoditi petani sekitar desa	0,07	4	0,28	1	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
<i>WEAKNESS</i>																	
1. SDM yang rendah dalam digitalisasi	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	4	0,32	1	0,08	4	0,32
2. Permodalan yang minim	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
3.Akses pemasaran belum luas	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
4.Mayoritas anggota memasuki usia tua	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
5.Simpanan wajib tidak lancar	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	1	0,08
6.Antusiasme anggota menurun karena pandemi	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,28	2	0,14
<i>OPPORTUNITY</i>																	
1.Akses permodalan terbuka	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
2.Akses pemasaran terbuka di era digital	0,14	2	0,28	3	0,42	1	0,14	3	0,42	1	0,14	3	0,42	1	0,14	3	0,42
3.Dukungan Lembaga birokrasi terkait	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4.Kesempatan pengenalan produk program kepariwisataan	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30	1	0,10	3	0,30
5.Adanya program magang di bidang produksi	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	1	0,06	1	0,06
<i>THREATS</i>																	
1.SDM yang kurang memadai	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24
2.Krisis ekonomi pasca pandemic	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	1	0,07	4	0,28	1	0,07
3.Kompetisi pasar local	0,14	2	0,28	3	0,42	1	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	1	0,14	2	0,28
4.Regenerasi yang belum terlihat	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24

Faktor	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8	
		AS	TAS														
5.Persaingan dengan UMKM skala rumahan	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
TOTAL ATTRACTIVE SCORE			4,87		4,41		4,19		4,55		3,64		4,67		3,50		4,38

Dari tabel 7 matriks QSPM diatas diketahui terdapat 3 strategi dengan nilai TAS (*Total Attractive Score*) tertinggi yaitu didapat oleh strategi 1, 4, dan 6. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan 3 startegi unggulan yang direkomendasikan kepada Koperasi ANdamel adalah sebagai berikut :

1. menjaga kualitas dan standarisasi produk
2. memberdayakan generasi muda untuk menemukan inovasi bagi koperasi
3. inovasi yang berfokus pada pelayanan pada konsumen

Ketiga startegi tersebut merupakan alternative strategi yang selaras dalam kelompok *Hold & Maintenance* dalam sebuah perusahaan yang hasilnya sama dengan matriks IE yang berada pada sel V, dimana strategi yang berfokus pada memperbaiki kekurangan dan mempertahankan kualitas atau kelebihan yang ada. Hal ini sejalan dengan penelitian Kusumah & Suryana (2018) divisi yang masuk dalam sel V dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang dapat digunakan yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan untuk Koperasi Produsen Andamel Mulyo Abadi telah menemui hasil yang subjektif yang ditinjau dari beberapa alat analisis strategi. Pada tahap input stage matriks IFE dan EFE telah diketahui faktor-faktor kunci beserta bobotnya, dan pada tahap pencocokan atau matching stage matriks IE yang dimana hasil koordinat perusahaan menempati sel V yaitu bagan yang memiliki definisi dimana suatu perusahaan dianjurkan menjalankan strategi *Hold & Maintenance* yaitu mempertahankan keunggulan dan memperbaiki kekurangan perusahaan, selain itu, pada matriks SWOT telah dirumuskan 8 alternatif strategi dari pencocokan faktor-faktor kunci yang ada. Dan pada tahap terakhir yaitu decision stage dengan matriks QSPM menghasilkan tiga strategi unggulan yang direkomendasikan untuk dijalankan berdasarkan alternative strategi yang telah dibuat sebelumnya. Adapun ketiga strategi tersebut yaitu ; 1. Menjaga kualitas dan standarisasi produk, 2. Memberdayakan genenrasi muda untuk menemukan inovasi bagi koperasi, 3. Inovasi yang berfokus pada pelayanan pada konsumen.

Koperasi Produsen Andamel telah bertahun – tahun beroperasi dan banyak membantu perekonomian warga sekitar Dusun Banaran. Sedikit banyaknya beberapa masyarakat juga menggantungkan hidupnya pada koperasi tersebut mulai dari petani hingga anggota aktif. Maka dari itu diharapkan hasil dari penenlitian ini mampu memberikan kontribusi pada langkah Koperasi Andamel Mulyo kedepannya tentu dengan tetap mempertimbangkan kondisi di lapangan yang dinamis. Banyak aspek yang menjadi keunggulan Koperasi Andamel Mulyo namun tidak dipungkiri masih ada beberapa aspek yang harus diperbaiki seperti kedisiplinan iuran wajib dan lain sebagainya. Jika Koperasi Andamel Mulyo tidak berhenti dalam evaluasi bukan tidak mungkin Koperasi Andamel akan menjadi lebih baik kedepannya dan semakin memberikan manfaat untuk sekitarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Budirahayu, T. (2018). Perkembangan koperasi di Jawa Timur. *Jurnal Sosiologi Dialektika*, 13(1), 88–95.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2021). Closing the gap between graduates' skills and employers' requirements: A focus on the strategic management capstone business course. *Administrative Sciences*, 11(1), 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci11010010>

- Ermaya, K. (2019). Strategi Pengembangan Koperasi dengan Analisis SWOT (Studi Kasus di KSU Maju Jaya). *Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 86–100.
- Kader, M. A. (2018). Peran UKM dan koperasi dalam mewujudkan ekonomi kerakyatan di Indonesia. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 8(1), 15–32.
- Kusumah, R. T., & Suryana, H. (2018). Model analisis swot dan qspm dalam pemilihan strategi pemasaran Distro Botrock Cianjur. *Seminar Nasional IENACO*, 433–440.
- Oktaviana, R. V. (2013). Strategi pengembangan primer koperasi. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(2), 257–264.
- Puspasari, & Dedy. (2013). *Analisis strategi bisnis pada PT Kansai Prakarsa Coatings (Kansai Paint) untuk menghadapi persaingan bisnis di Indonesia*. BINUS.
- Rufaidah, E. (2017). Pemberdayaan perekonomian masyarakat melalui koperasi unit desa berbasis usaha terbimbing. *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam*, 22(2), 361–374.
- Saefulloh, E., & Asih, D. I. N. (2018). Peran koperasi dalam mewujudkan pembangunan ekonomi kerakyatan. *Al-Mustashfa: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah*, 3(2), 200–210.
- Santika, Y. A., Nurlaelih, E. E., & Heddy, Y. B. S. (2019). Potensi wisata komoditas pertanian ditinjau dari aspek kegiatan usaha tani di Kota Batu. *Jurnal Produksi Tanaman*, 7(2), 198 – 203.
- Septiano, R. (2020). Analisis penyusunan strategi bisnis pada Rayhan toko muslim. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(4), 401–415.
- Sitepu, C. F., & Hasyim, H. (2018). Perkembangan ekonomi koperasi di Indonesia. *Niagawan*, 7(2), 59–68.
- Sucipto, R. H. (2021). Analisis strategi pengembangan Koperasi Karyawan Republika. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 19–27.
- Sumantri, B. A., & Permana, E. P. (2017). Manajemen koperasi dan UMKM perkembangan, teori, dan praktek. In *Manajemen koperasi* (pp. 1–172). Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Suryokumoro, H., & Ula, H. (2020). Menelaah koperasi era omnibus law. *Mulawarman Law Review*, 5(2), 80–95.