

PENENTUAN STRATEGI USAHA DALAM BISNIS YANG BERSAING (Studi Kasus pada Koperasi Akar Wangi di Kabupaten Garut)

Deddy Supriyadi

(Institut Manajemen Koperasi Indonesia/deddy_ok@ikopin.ac.id)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi usaha koperasi akar wangi yang berkedudukan di Kabupaten Garut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan IFAS, EFAS dan SPACE strategi yang sebaiknya dilakukan adalah Koperasi sebaiknya mengembangkan usaha akar wangi, karena memiliki peluang yang menarik dan memiliki kekuatan strategis. Namun koperasi perlu melakukan upaya-upaya agar pengembangan usaha ini berhasil, yaitu melakukan penguatan modal, misalnya dengan kerjasama dengan investor atau lembaga keuangan, koperasi memotong saluran pemasaran yang terlalu panjang dengan menjadi eksportir langsung, meningkatkan partisipasi anggota sebagai pemilik dan pelanggan koperasi melalui peningkatan pelayanan dan kerjasama dengan anggota yang lebih baik, antara lain dengan memberikan harga yang lebih baik dibandingkan dengan para pengolah akar wangi yang lain di Kabupaten Garut serta melakukan pendidikan anggota untuk meningkatkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap koperasi.

Kata Kunci: *Lingkungan Usaha, SWOT, Strategi Usaha*

Latar Belakang

Perusahaan termasuk Koperasi pada umumnya tentu tidak berada dalam suatu ruang hampa, akan tetapi berada di dalam suatu lingkungan dengan berbagai karakteristiknya yang harus dapat disikapi secara tepat oleh perusahaan. Demikian halnya dengan koperasi akar wangi yang berada di Kabupaten Garut dan berada di dalam suatu lingkungan yang dinamis, tidak pasti, kompleks dan bersaing. Faktor-faktor lingkungan tersebut memberikan pengaruh positif atau negatif terhadap koperasi. Untuk itulah maka koperasi harus mengetahui faktor-faktor apa yang dihadapinya, apa, bagaimana dan sejauhmana pengaruhnya terhadap koperasi untuk selanjutnya koperasi dengan kemampuan yang ada dapat memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancamannya dengan baik sehingga koperasi dapat mencapai tujuannya dengan baik.

Agar koperasi dapat mencapai tujuannya dengan baik, maka koperasi harus memiliki strategi yang tepat. Strategi tersebut pada dasarnya merupakan cara untuk mencapai tujuan. Penentuan strategi dapat dilakukan dengan memperhatikan kondisi koperasi saat ini, di mana koperasi berada saat ini dan mau pergi ke mana. Artinya koperasi harus melakukan analisis dan diagnosis terhadap faktor kondisi internal dan lingkungan eksternalnya; kemudian berdasarkan kekuatan internalnya dikaitkan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi, dirumuskan, dan ditentukan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan koperasi.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya koperasi tidak sendirian tetapi ada pelaku lain yang melakukan usaha yang sama, mereka adalah pesaing. Faktor pesaing ini tentunya bisa berpengaruh

positif atau negatif terhadap koperasi. Oleh karena itu selain fokus terhadap pelanggan, koperasi harus juga memahami pesaingannya dan memahami posisi koperasi dibandingkan dengan pesaingnya dalam relasinya dengan pasar.

Saat ini indikasinya koperasi belum melakukan analisis dan diagnosis kondisi internal dan eksternalnya secara baik, sehingga koperasi pun belum menentukan strategi usahanya dengan cara yang baik. Koperasi memiliki peluang, namun peluang tersebut belum dapat dimanfaatkan dengan baik. Demikian pula ancaman belum dapat diantisipasi dengan baik, sehingga pencapaian tujuan belum optimal.

Penelitian mengenai strategi usaha sudah banyak dilakukan di banyak perusahaan termasuk di koperasi, namun penelitian yang menyangkut penentuan strategi yang dikaitkan dengan lingkungan yang bersaing di koperasi akar wangi di Kabupaten Garut belum ada. Maka berdasarkan latar belakang tersebut, perlu untuk dilakukan penelitian tentang Penentuan Strategi Usaha Koperasi Dalam Lingkungan Bisnis yang Bersaing. Melalui penelitian ini diharapkan akan dapat dirumuskan strategi usaha koperasi yang tepat yang dapat digunakan oleh koperasi, sehingga akan dapat meningkatkan capaian tujuan koperasi,

Tinjauan Pustaka

Koperasi Sebagai Perusahaan

Koperasi memiliki makna sebagai ideologi, sebagai mekanisme atau sebagai badan usaha. Pengertian koperasi sebagai badan usaha ditegaskan dalam Undang-undang Perkoperasian No 25 Tahun 1992 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 tujuan untuk memajukan atau mensejahterakan anggotanya melalui pelayanan yang diberikan oleh unit-unit usaha koperasi. Sebagai suatu perusahaan koperasi mengelola sumber daya ekonomi, melakukan fungsi-fungsi bisnis untuk menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan anggotanya.

Anggota di dalam koperasi memiliki peran yang sangat strategis yang sangat menentukan keberhasilan koperasi, karena anggota koperasi adalah pemilik sekaligus pelanggan atau pengguna jasa koperasi. Anggota sebagai pelanggan dapat berarti anggota sebagai pembeli, nasabah, penyewa ataupun pemasok. Dengan demikian koperasi memiliki *captive market* yaitu anggotanya sendiri. Namun dalam kenyataannya koperasi tidak berada di “ruang hampa” akan tetapi berada di dalam lingkungan yang dinamis, tidak pasti dan bersaing. Anggota memiliki pilihan untuk memenuhi kebutuhannya melalui koperasi ataupun non koperasi. Maka koperasi harus memberikan pelayanan yang terbaik untuk anggota maupun non anggotanya dan bersaing dengan pelaku usaha lainnya.

Lingkungan Perusahaan

Lingkungan perusahaan terdiri dari berbagai faktor yang dapat berpengaruh positif, atau negatif terhadap perusahaan. Salah satu faktor lingkungan usaha yang perlu diperhatikan adalah kondisi persaingan. Oleh karena itu koperasi sebagai perusahaan harus secara terus menerus melakukan analisis dan diagnosis terhadap lingkungannya agar memahami bagaimana pengaruh dari berbagai faktor lingkungannya untuk dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternalnya dan mengantisipasi ancamannya. Pemahaman tentang kondisi dan pengaruh dari lingkungan eksternal

tersebut dikaitkan dengan kondisi internal koperasi diperlukan oleh koperasi untuk menentukan strategi pencapaian tujuannya secara efektif dan efisien.

Strategi

Strategi adalah suatu rencana yang berskala besar, dengan berorientasi ke masa depan guna untuk dapat berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan Pearce dan Robinson (2008). Menurut Umar (2005) strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada jangka panjang organisasi, disertai dengan penyusunan suatu upaya bagaimana agar perusahaan dapat mencapai tujuan. Selanjutnya David (2000) menyampaikan pendapatnya, bahwa strategi merupakan sarana bersama yang memiliki tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Dalam kaitannya dengan suatu bisnis, strategi itu dapat berupa ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan (*joint venture*).

Dengan demikian strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan, yang merupakan *Management's "game plan"* yang terdiri dari pendekatan dan berbagai upaya yang digunakan manajer untuk menjalankan perusahaan untuk mencapai tujuan, misalnya: memuaskan konsumen, mampu bersaing, mendapatkan keuntungan yang wajar, perusahaan *survived* dan berkembang.

Macam-macam Strategi

Terdapat beberapa macam, jenis ataupun tipe strategi perusahaan yang dilihat dari berbagai dimensi dan tingkatan. David (2000) menyampaikan tipe-tipe perusahaan, meliputi Strategi *Integration, Intensive, Diversification* dan *Defensive*. Selanjutnya Porter (1980) menyampaikan strategi bersaing meliputi *Differentiation, Cost Leadership* dan *Focus*.

Adapun strategi yang digunakan dalam menjalankan kegiatan usaha dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, dan likuidasi.

Penentuan Strategi Perusahaan

Ada empat pertanyaan strategis yang harus dijawab oleh pimpinan/manajemen dalam penentuan strategi perusahaan, yaitu: siapa kita, di mana kita, mau ke mana kita, bagaimana kita mencapai tujuan tersebut (*How do we go there?*). Jawaban terhadap pertanyaan siapa kita adalah profil perusahaan termasuk identitas, prinsip, nilai-nilai yang dianut, penguasaan sumber daya, fungsi, operasi yang dilakukan, kapasitas, capaian kita saat ini serta kondisi internal perusahaan lainnya. Jawaban terhadap pertanyaan di mana kita adalah perusahaan berada di lingkungan yang seperti apa saat ini. Selanjutnya pertanyaan mau ke mana kita merujuk kepada tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan pertanyaan tentang bagaimana kita mencapai tujuan-tujuan tersebut, jawabannya adalah strategi apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, termasuk visi dan misi.

Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunity dan Threat (SWOT)*

Untuk menjawab pertanyaan siapa kita dan di mana kita diperlukan analisis Lingkungan Internal dan Eksternal perusahaan, yaitu yang dikenal dengan Analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi *Strengths, Weakness, Opportunities*, dan *Threats* yang terlibat dalam suatu proyek atau bisnis. Hal ini melibatkan penentuan tujuan bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang

memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

Fajar Nur'aini (2016) berpendapat bahwa pada dasarnya, analisis *SWOT* merupakan akronim dari empat kata yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis *SWOT* ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu bisnis. Beberapa ahli menyebutkan Analisis *SWOT* merupakan sebuah instrumen perencanaan strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahkan para praktisi untuk menentukan apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.

Analisis ini bersifat deskriptif dan subjektif. Bisa saja beberapa orang dalam organisasi memberikan hasil analisis yang berbeda pada keempat bagian dalam analisis *SWOT*. Hal ini sangatlah wajar terjadi, karena analisis *SWOT* merupakan sebuah analisis yang memberikan *output* berupa arahan, bukan solusi “ajaib” dalam sebuah permasalahan. Meskipun arahan tersebut bisa diartikan sebagai salah satu bentuk solusi, namun pada dasarnya arahan /rekomendasi yang dihasilkan bertujuan untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sekaligus mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Freddy Rangkuti (2009) mengemukakan analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis *SWOT* merupakan metode yang paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis *SWOT* hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal peluang dan ancaman.

Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam hal ini menggunakan angka-angka (skor, bobot dan nilai) mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Penelitian kuantitatif merupakan salah satu metode penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung mencari sebuah makna dari data yang didapatkan dari hasil sebuah penelitian.

Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Pendekatan ini merupakan jenis pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami sebuah kejadian atau masalah yang telah terjadi dengan mengumpulkan berbagai macam informasi yang kemudian diolah untuk mendapatkan sebuah solusi agar masalah yang diungkap dapat terselesaikan.

Menurut Creswell (2012), studi kasus merupakan penelitian yang mengeksplorasi suatu sistem yang terikat atau sebuah kasus (atau bisa jadi beberapa kasus) yang terjadi selama kurun waktu

tertentu melalui pengumpulan data yang mendalam dan terperinci dari berbagai sumber informasi yang dapat dipercaya kebenaran persaksiannya. Pengumpulan informasi dalam studi kasus dapat dilakukan dengan melakukan wawancara pada informan, observasi lapangan langsung, serta berbagai dokumen serta laporan yang sudah ada sebelumnya.

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumbernya (responden/informan). Sedangkan data sekunder adalah data yang telah disusun oleh pihak lain, dalam hal ini terutama Koperasi Akarwangi.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari:

1. Responden, yaitu orang-orang yang dapat menerangkan dirinya sendiri atau orang yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Responden tersebut adalah pengurus pengawas, anggota dan karyawan Koperasi Akarwangi.
2. Informan, orang yang mampu memberikan keterangan mengenai diri orang lain atau keadaan lingkungan kerja dalam hal ini adalah pengurus, pengawas, anggota dan karyawan Koperasi Akarwangi.
3. Catatan-catatan, dokumen-dokumen dan sumber lainnya, yaitu yang memberikan informasi dengan sumber permasalahan yang diteliti.

Teknik yang digunakan dalam memperoleh data guna menunjang penelitian dengan cara:

1. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada responden dan informan.
2. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti. Yang menjadi objek observasi adalah pelaksanaan kegiatan usaha dan operasi-operasi yang dilakukan oleh Koperasi Akarwangi

Data hasil wawancara dan observasi diolah dan dianalisis kemudian menjadi dasar untuk melakukan skoring, pembobotan dan penilaian pada setiap indikator SWOT. Hasil penilaian terhadap kondisi internal koperasi disajikan dalam Matriks *Internal Factors Assesmant Summary (IFAS)* sedangkan hasil penilaian terhadap kondisi eksternal disajikan dalam Matriks *Eksternal Factors Assesmant Summary (EFAS)*. Berdasarkan nilai pada *IFAS* dan *EFAS* dapat diketahui nilai pada setiap indikator dan nilai total kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dengan demikian kekuatan *SWOT* untuk koperasi dapat diketahui secara lebih terukur. Selanjutnya berdasarkan nilai pada *IFAS* dan *EFAS* dapat disusun Matriks *SWOT* dan Matriks *Strategic Position Action Evaluation (SPACE)*. Berdasarkan Matriks *SWOT* dan *SPACE* dapat ditentukan strategi apa yang sebaiknya dilakukan oleh koperasi.

Hasil Dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap identifikasi faktor-faktor internal usaha pengolahan akar wangi pada Koperasi Akar Wangi, maka didapat 5 kekuatan dan 5 kelemahan yang berasal dari faktor keuangan, operasional (produksi), pemasaran dan juga sumber daya manusia. Hasil analisis terhadap faktor-faktor strategis internal disajikan dalam matriks *IFAS* berikut ini :

Tabel 1.
Internal Factors Assessment Summary (IFAS)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x rating	Komentar
Kekuatan				
Alat produksi yang dimiliki koperasi sudah modern, yaitu sudah menggunakan system boiler	0,15	4	0,60	
Koperasitelah memiliki laboratorium	0,15	4	0,60	
Sebagian besar anggota adalah petani akar wangi	0,10	2	0,20	
Para pekerja koperasi telah berpengalaman dalam mengolah minyak akar wangi	0,05	3	0,15	
Anggota koperasi (petani dan penyuling) telah menjalankan usaha budidaya dan menyuling akar wangi cukup lama	0,10	2	0,20	
Sub Total	0,55		1,75	
Kelemahan				
Kurangnya permodalan yang dimiliki koperasi	0,10	-4	-0,40	
Anggota kurang berpartisipasi dalam menanam modal	0,10	-2	-0,20	
Anggota menjual akar wangi tidak selalu ke koperasi	0,05	-2	-0,10	
Produksi minyak akar wangi tidak dilakukan secara terus-menerus	0,05	-3	-0,15	
Alur pemasaran yang panjang	0,15	-2	-0,30	
Sub Total	0,45		-1,15	
Total	1,00		0,6	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai (Bobot x rating) untuk kekuatan adalah 1,75 lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya yaitu (1,15), sehingga jika digabungkan resultannya 0,6 berarti koperasi dapat dikatakan masih relatif kuat walaupun kekuatannya relatif sangat kecil.

Berdasarkan hasil analisis terhadap identifikasi faktor-faktor eksternal usaha pengolahan akar wangi pada Koperasi Akar Wangi, maka didapat 4 peluang dan 4 ancaman yang berasal dari lingkungan luar perusahaan seperti pesaing, potensi pasar, kondisi sosial budaya dan demografi, serta kebijakan pemerintah. Hasil analisis terhadap faktor-faktor strategis eksternal disajikan dalam matriks EFAS berikut ini:

Tabel 2.
Eksternal Factors Assessment Summary (EFAS)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x rating	Komentar
Peluang				
Permintaan minyak akar wangi yang besar di pasar dunia	0,15	4	0,60	
Cuaca dan iklim Kabupaten Garut yang cocok untuk budidaya tanaman akar wangi.	0,15	3	0,45	
Adanya keputusan Bupati tentang perluasan lahan untuk penanaman akar wangi.	0,10	2	0,20	
Dukungan pemerintah berupa bantuan penyuluhan, lahan dan bangunan, serta peralatan proses produksi dan laboratorium	0,15	3	0,45	
Sub Total	0,55		1,70	
Ancaman				
Bahan bakar untuk penyulingan semakin mahal	0,10	-2	-0,20	
Naik turunnya harga minyak akar wangi	0,15	-4	-0,60	
Persaingan pengadaan bahan baku dengan para tengkulak	0,10	-2	-0,20	
Fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap dollar	0,10	-3	-0,30	
Sub Total	0,45		-1,30	
Jumlah	1,00		0,4	

Berdasarkan Matriks *EFAS* di atas dapat diketahui nilai peluang (*bobot x rating*) lebih tinggi daripada ancaman (1,30) dan nilai totalnya 0,4. Hal ini menunjukkan secara keseluruhan peluangnya masih sedikit lebih tinggi daripada ancamannya.

Berdasarkan Matrik *IFAS* dan *EFAS* dapat disusun Matrik *SWOT* sebagai berikut di bawah ini.

Tabel 3.
Matriks *SWOT*

IFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> • Alat produksi yang dimiliki koperasi sudah modern, yaitu sudah menggunakan sistem boiler. • Koperasi telah memiliki laboratorium • Sebagian besar anggota adalah petani akar wangi • Pekerja koperasi telah berpengalaman dalam mengolah minyak akar wangi • Anggota koperasi telah menjalankan Usaha budidaya dan penyulingan akar wangi cukup lama 	<ul style="list-style-type: none"> • Permodalan koperasi kurang • Kurangnya partisipasi anggota dalam pemupukan modal koperasi. • Anggota tidak selalu menjual akar wanginya ke koperasi • Produksi minyak akar wangi tidak dilakukan secara terus-menerus. • Saluran pemasaran minyak akar wangi yang panjang
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ul style="list-style-type: none"> • Permintaan minyak akar wangi yang besar di pasar dunia. • Cuaca dan iklim Kabupaten Garut yang cocok untuk budidaya tanaman akar wangi. • Adanya keputusan Bupati tentang perluasan lahan untuk penanaman akar wangi. • Dukungan pemerintah berupa bantuan penyuluhan, lahan dan bangunan, serta peralatan proses produksi dan laboratorium 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan produksi minyak akar wangi agar permintaan terpenuhi - Memaksimalkan penggunaan alat-alat produksi modern yang dimiliki koperasi - Pengembangan produk hasil olahan minyak akar wangi menjadi produk jadi 	<ul style="list-style-type: none"> - Koperasi harus menjalin kerjasama kepada investor atau pihak lain seperti lembaga keuangan dalam meningkatkan sumber permodalan bagi kegiatan pengembangan usaha koperasi
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ul style="list-style-type: none"> • Bahan bakar untuk penyulingan semakin mahal. • Naik turunnya harga minyak akar wangi. • Persaingan bahan baku dengan para tengkulak 	<ul style="list-style-type: none"> - Maksimalisasi partisipasi anggota yaitu anggota harus menjual bahan baku akar wangi ke koperasi - Meningkatkan kualitas minyak akar wangi dengan adanya mesin refraksi dan laboratorium 	<ul style="list-style-type: none"> - Mempertahankan anggota petani dengan meningkatkan pelayanan koperasi terhadap anggota - Koperasi harus melakukan ekspansi minyak akar

Berdasarkan matriks *SWOT* di atas tercipta beberapa kemungkinan strategi yang dapat dilakukan koperasi dalam menjalankan usahanya, yaitu sebagai berikut :

a. Strategi *SO*

Strategi *SO* adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan-kekuatan perusahaan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan analisis matriks *SWOT* pada usaha pengolahan akar wangi Koperasi Akar Wangi dihasilkan tiga alternatif strategi *SO*, yaitu :

1) Meningkatkan produksi minyak akar wangi agar permintaan terpenuhi.

Tingginya permintaan terhadap minyak akar wangi di pasar dunia ini merupakan peluang yang sangat bagus bagi para pelaku usaha akar wangi termasuk koperasi Akar Wangi, koperasi harus meningkatkan produksi minyak akar wangi sehingga permintaan di pasar dunia dapat terpenuhi, sebagian besar anggota koperasi yaitu petani dan penyuling merupakan nilai plus bagi koperasi untuk meningkatkan produktivitas dalam usaha pengolahan akar wangi ini

2) Memaksimalkan penggunaan alat-alat produksi modern yang dimiliki koperasi.

Saat ini anggota koperasi yang mempunyai penyulingan masih menggunakan alat produksi yang masih sederhana yaitu menggunakan sistem tungku yang mana kadar minyak yang dihasilkan jumlahnya sedikit dan kualitas minyak yang dihasilkan rendah.

Dengan adanya alat penyulingan dengan menggunakan *stem boiler* pada koperasi diharapkan anggota yang memiliki usaha penyulingan bisa melakukan penyulingan di koperasi sehingga

kadar minyak yang dihasilkan akan banyak selain itu juga bisa dilakukan penjernihan menggunakan alat fraksinasi dan laboratorium yang dimiliki koperasi sehingga kualitas minyak akar wangi yang dihasilkan akan bagus.

3) Pengembangan produk hasil olahan minyak akar wangi menjadi produk jadi.

Minyak akar wangi merupakan hasil olahan dari penyulingan dari tanaman akar wangi, minyak akar wangi ini merupakan bahan baku untuk pembuatan parfum, sabun dan industri kecantikan lainnya. Untuk ke depannya diharapkan Koperasi tidak hanya menjual minyak akar wangi tetapi bisa menghasilkan produk jadi dari olahan minyak akar wangi seperti parfum dan sabun.

b. Strategi *WO*

Strategi *WO* adalah strategi yang berusaha untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mencoba memanfaatkan peluang eksternal sebaik mungkin. Berdasarkan hasil analisis *SWOT* terdapat satu alternatif strategi *WO*, yaitu : Koperasi harus menjalin kerjasama dengan investor atau lembaga keuangan untuk meningkatkan sumber permodalan bagi kegiatan pengembangan usaha koperasi.

Minimnya permodalan yang dimiliki koperasi ini menjadi suatu kelemahan bagi koperasi mengingat besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan kegiatan produksi minyak akar wangi. Akibat minimnya permodalan tersebut, maka pelayanan yang diberikan koperasi terhadap anggota tidak maksimal, sehingga anggota koperasi terkadang tidak menjual akar wangi dan minyak akar wangi ke koperasi melainkan ke tengkulak. Di samping ada berbagai kelemahan yang dimiliki koperasi akan tetapi ada berbagai peluang-peluang yang dimiliki untuk pengembangan usaha pengolahan akar wangi ini, yaitu sampai saat ini kebutuhan terhadap minyak akar wangi ini terus meningkat. Hal ini menjadikan usaha pengolahan akar wangi ini sebagai usaha yang menjanjikan di masa yang akan datang.

Salah satu langkah strategis yang perlu dilakukan koperasi adalah menjalin kerjasama dengan pelaku usaha yang membutuhkan bahan baku minyak akar wangi seperti industri parfum dan industri sabun yang ada di wilayah Indonesia untuk menjadi investor bagi Koperasi atau membeli minyak akar wangi di Koperasi Akar Wangi. Selain itu juga koperasi harus melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan seperti perbankan untuk peminjaman modal agar pelayanan terhadap anggota bisa maksimal.

c. Strategi *ST*

Strategi *ST* adalah strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Berdasarkan analisis matriks *SWOT* dapat dihasilkan dua alternatif strategi, yaitu:

1) Maksimalkan partisipasi anggota yaitu anggota harus menjual bahan baku (akar wangi) ke koperasi.

Anggota dalam identitasnya di koperasi selain sebagai pengguna tetapi juga sebagai pemilik koperasi tersebut, partisipasi anggota sangatlah penting untuk kemajuan koperasi tersebut. Anggota Koperasi Akar Wangi sebagian besar adalah sebagai petani akar wangi, dari 22 anggota koperasi yang menjadi petani akar wangi ada 18 orang yang memiliki lahan dan melakukan usaha menanam akar wangi untuk di jual akarnya sebagai bahan baku pembuatan

minyak akar wangi. Sebagai anggota koperasi para petani tersebut harus selalu menjual akar wanginya ke koperasi sehingga koperasi tidak kekurangan bahan baku dan produksi minyak akar wangi koperasi akan terus berjalan.

2) Meningkatkan kualitas minyak akar wangi dengan adanya mesin fraksinasi dan laboratorium.

Unit usaha yang dijalankan Koperasi Akar Wangi saat ini adalah unit pengolahan akar wangi dan unit perdagangan minyak akar wangi. Anggota yang mempunyai alat penyulingan selalu menjual minyak akar wangi ke koperasi, bahkan ada juga dari non anggota yang menjual minyak akar wanginya ke Koperasi Akar Wangi, namun kualitas minyak dari para anggota dan non anggota yang menjual ke koperasi tidak semuanya bagus, hal ini disebabkan karena sebagian besar alat-alat penyulingan yang dimilikinya masih sederhana. Strategi yang harus dilakukan yaitu melakukan penjernihan menggunakan alat fraksinasi sehingga kualitas minyak akar wangi yang dihasilkan akan bagus dan harga minyak akar wangi akan tinggi.

d. Strategi *WT*

Strategi *WT* adalah strategi yang berusaha untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Berdasarkan hasil analisis *SWOT* diperoleh dua alternatif strategi, yaitu :

1) Mempertahankan anggota petani dengan meningkatkan pelayanan koperasi terhadap anggota

Masih adanya anggota petani yang menjual akar wangi kepada selain koperasi yaitu tengkulak dan juga setiap tahunnya anggota koperasi banyak yang keluar dan sebagian besar adalah anggota petani hal ini membuktikan bahwa pelayanan yang diberikan koperasi masih sangat kurang. Koperasi harus meningkatkan pelayanan terhadap anggota yaitu dengan membeli akar wangi dengan harga lebih tinggi dibandingkan dengan tengkulak sehingga anggota akan selalu menjual akar wangi ke koperasi.

2) Koperasi harus melakukan ekspor minyak akar wangi langsung kepada buyer di luar negeri tanpa perantara.

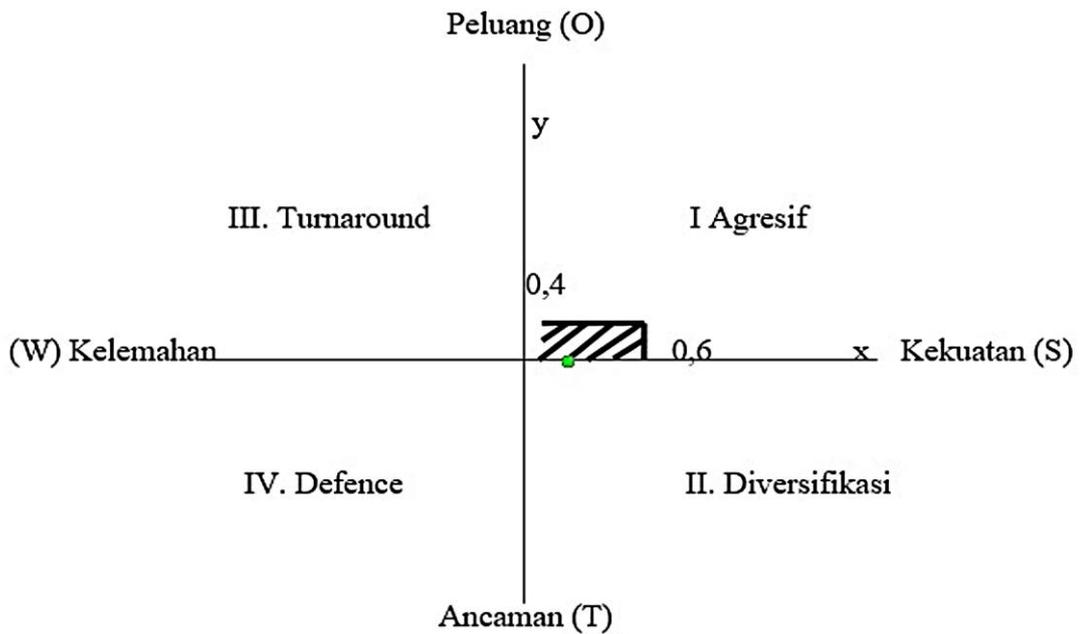
Tingginya permintaan minyak akar wangi di pasar dunia membuat koperasi menjual hampir 100% minyak akar wangi ke luar negeri. Saat ini Koperasi Akar Wangi belum mampu melakukan ekspor secara langsung. Untuk ke depannya koperasi harus melakukan ekspor langsung.

Selanjutnya berdasarkan Matrik *IFAS* dan *EFAS* dapat disusun Diagram *SPACE* dengan menentukan dua titik koordinat x dan y dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Kekuatan} - \text{kelemahan} = 1,75 - 1,15 = 0,6 (x)$$

$$\text{Peluang} - \text{ancaman} = 1,70 - 1,30 = 0,4 (y)$$

Maka koordinat posisi usaha pengolahan akar wangi pada Koperasi Akar Wangi berada pada titik (0,6 : 0,4) sebagaimana ditunjukkan pada Diagram *SPACE* sebagai berikut :



Gambar 1.
Diagram SPACE Koperasi Akarwangi

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui, strategi yang sebaiknya dilakukan oleh koperasi adalah strategi agresif.

Simpulan Dan Saran

Kekuatan Koperasi Pengolahan Minyak Akar Wangi dibandingkan dengan para pengolah akar wangi tradisional di Garut terutama adalah teknologi. Dalam hal ini koperasi telah menggunakan sistem *boiler* yang modern dan sudah memiliki laboratorium pengujian yang baik. Kekuatan yang lain anggota koperasi adalah para petani akar wangi yang sudah berpengalaman. Sedangkan kelemahan koperasi adalah terbatasnya modal dan komitmen anggota untuk berpartisipasi aktif dalam memodali koperasi dan memasok akar wangi sebagai bahan baku minyak akar wangi secara berkesinambungan dengan kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan.

Koperasi memiliki peluang untuk mengembangkan usaha pengolahan akar wangi, terutama adanya permintaan pasar dunia yang relatif besar, lingkungan alam yang cocok untuk budidaya akar wangi serta adanya dukungan pemerintah Kabupaten Garut. Adapun ancaman ataupun kendala dari faktor eksternal yang dihadapi koperasi adalah adanya persaingan untuk memperoleh akar wangi dan harga bahan bakar yang semakin mahal

Berdasarkan *IFAS*, *EFAS* dan *SPACE* strategi yang sebaiknya dilakukan adalah Pengembangan Usaha. Koperasi sebaiknya mengembangkan usaha akar wangi, karena memiliki peluang yang menarik dan memiliki kekuatan strategis. Namun koperasi perlu melakukan upaya-upaya agar pengembangan usaha ini berhasil, yaitu melakukan penguatan modal, misalnya dengan kerjasama dengan investor atau lembaga keuangan, koperasi memotong saluran pemasaran yang terlalu panjang dengan menjadi eksportir langsung, meningkatkan partisipasi anggota sebagai

pemilik dan pelanggan koperasi melalui peningkatan pelayanan dan kerjasama dengan anggota yang lebih baik, antara lain dengan memberikan harga yang lebih baik dibandingkan dengan para pengolah akar wangi yang lain di Kabupaten Garut serta melakukan pendidikan anggota untuk meningkatkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap koperasi.

Data Penulis



Deddy Supriyadi, SE., M.Sc.: lahir di Bogor pada tanggal 10 Mei 1965, Dosen Institut Manajemen Koperasi Indonesia (Ikopin), Direktur Promosi, Pendidikan terakhir Master of Science, dari Universitas Ghent – Belgia (1993), alamat tinggal Komplek Bumi Panyawangan, Jl. Bungur VI No. 4, Cileunyi – Bandung.

Daftar Pustaka

- Anonymous. 2005. Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. Presiden Republik Indonesia
- David, R. Fred. 2000. Concepts in Strategic Management, 8th edition, Prentice College
- Fajar Nur'aini. 2016. Teknik Analisis SWOT. Yogyakarta: Quadrant.
- Freddy Rangkuti. 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hanel Alfred. 2005. Organisasi Koperasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Husein Umar. 2002. Strategic Management in Action. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Laporan Pertanggungjawaban Rapat Anggota Tahunan Koperasi Akar Wangi "USAR" Kabupaten Garut Tahun 2013-2017
- Pandji Anoraga. 2009. Manajemen Bisnis. Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter E. Michael. 1980. Competition Strategy. New York: The Free Press
- Ramudi Ariffin. 2013. Koperasi Sebagai Perusahaan. Sumedang: Ikopin Press.
- Ropke, Jochen. 2003. Ekonomi Koperasi Teori Dan Manajemen. Jakarta: Salemba empat
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suroso. 1993. Perekonomian Indonesia. Jakarta: PT Gramedia.
- http://www.garutkab.go.id/galleries/pdf_link/ekonomi/investasi/akar_wangi

