

Menurut Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 9 Tahun 1995 tentang UMKM bahwa: **“Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat”**. Sedangkan menurut Badan Pusat Statistik (BPS) berdasarkan kuantitas kerja tentang Usaha Kecil Menengah (UKM) **“Usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 orang sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang”**. Keberadaan Usaha Kecil Menengah (UKM) sebagai salah satu kegiatan ekonomi kerakyatan yang dinyatakan pada Undang-undang Republik Indonesia No. 9 Tahun 1995 tentang UMKM bahwa: **“Usaha kecil dan menengah adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp.1.000.000.000 dan memiliki kekayaan bersih, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, paling banyak Rp.200.000.000”**. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa UKM atau UMKM merupakan jenis usaha yang hanya memiliki sedikit tenaga kerja yaitu maksimal hanya memiliki karyawan 99 orang dan memiliki hasil penjualan maksimal Rp.1.000.000.000 per 1 tahun.

Di Kabupaten Jepara banyak UKM yang tumbuh dan berkembang salah satunya adalah UKM yang bergerak di bidang kuliner . Menurut data yang ada, usaha kuliner yang cenderung semakin berkembang di Kabupaten Jepara adalah usaha kuliner di bidang penyediaan jasa makanan yang lebih dikenal sebagai usaha kuliner di bidang catering. Berikut merupakan data UKM di bidang kuliner khususnya catering mengalami perkembangan yang cukup signifikan:

Tabel 1. 1 Perkembangan Jumlah Industri Kecil Bidang Catering yang ada di Kabupaten Jepara Jawa Tengah pada Tahun 2014-2018

No.	Tahun	Jumlah Industri Kecil Bidang Catering (Unit)	Kenaikan
1.	2014	172	-
2.	2015	176	2,32
3.	2016	181	2,84
4.	2017	187	3,31
5.	2018	194	3,74

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jepara Jawa Tengah

Berdasarkan hasil survei sementara peneliti pada Februari tahun 2019 menyimpulkan bahwa terdapat 2 pengusaha kuliner khususnya catering di wilayah Kelurahan Jambu Timur dan terdapat kurang lebih 13 pengusaha kuliner khususnya catering di wilayah Kecamatan Mlonggo. Dari data yang ada membuktikan bahwa terjadi peningkatan perkembangan usaha di bidang kuliner khususnya catering di Kabupaten Jepara Jawa Tengah.

Pada penelitian ini, peneliti tertarik untuk meneliti salah satu usaha dibidang kuliner khususnya catering yaitu catering “Ais Snack” milik Ibu Umi yang bertempat di Dusun Krajan Desa Jambu Timur RT 05 RW 01 Kecamatan Mlonggo Kabupaten Jepara Jawa Tengah. Usaha catering Ibu Umi telah dimulai tahun 2004, beberapa produk yang dihasilkan oleh Ibu Umi yaitu kue kukus, kue panggang atau snack yang berkisar Rp. 2000 – Rp 15000/pcs akan tetapi untuk catering seperti nasi ayam bakar, nasi ayam goreng, nasi ayam geprek, nasi tumpeng, nasi kotak biasa, nasi kotak jumbo berkisar Rp. 10000 – Rp. 35000/pcs. Produk yang dihasilkan dari Ibu Umi tidak menggunakan pengawet apapun kedalam masakan sehingga aman dikonsumsi dan menggunakan bahan baku yang memiliki kualitas

yang baik dan masih segar dalam hal ini merupakan bagian dari Standar Operasional Pabrik (SOP) yang diterapkan oleh catering Ibu Umi untuk menjaga kualitas agar tidak mengecewakan pelanggan.

Pada tahun 2012 catering Ibu Umi bergabung dengan salah satu paguyuban Bogarasa yang berlokasi di Desa Jeruk Wangi Kecamatan Bangsri Kabupaten Jepara Jawa Tengah, dimana lokasi tersebut merupakan lokasi rumah Ibu Esti selaku ketua Paguyuban Bogarasa. Paguyuban Bogarasa terbentuk di bawah binaan PT. Sriboga Flour Mill pada tahun 2010 dengan anggota berjumlah 19 pengusaha penghasil snack dan catering yang terdapat di 8 wilayah sentra industri makanan ringan Kabupaten Jepara. Jumlah anggota Paguyuban Bogarasa mengalami penambahan dan pengurangan setiap tahunnya, hingga saat ini jumlah anggotanya berjumlah 25 orang. Pada awal terbentuknya Paguyuban Bogarasa diketuai oleh Ibu Esti. Berikut merupakan perkembangan anggota Paguyuban Bogarasa dari tahun 2014-2018:

Tabel 1. 2 Daftar Perkembangan Jumlah Anggota Paguyuban Bogarasa

No.	Tahun	Jumlah Anggota (Orang)	Masuk (Orang)	Keluar (Orang)
1.	2014	19	-	-
2.	2015	22	3	-
3.	2016	20	-	2
4.	2017	24	5	1
5.	2018	25	2	1

*Sumber: Buku Daftar Anggota Bogarasa Tahun 2014-2018*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa perkembangan anggota Paguyuban Bogarasa mengalami penambahan 3 orang anggota pada tahun 2015 dan mengalami pengurangan 2 anggota pada tahun 2016. Sedangkan pada tahun 2017 mengalami penambahan 5 anggota dan pengurangan 1 anggota, hingga akhir tahun

2018 anggota Paguyuban Bogarasa berjumlah 25 orang. Anggota paguyuban tersebut yang nantinya merupakan anggota koperasi yang ingin dibentuk oleh Paguyuban Bogarasa.

Paguyuban Bogarasa yang dibina PT Sriboga Flour Mill banyak memberi manfaat kepada anggotanya seperti ketersediaan bahan baku, konektivitas pendanaan, pemasaran produk dan konektivitas pelatihan untuk karyawan yang berkordinasi dengan Sriboga Flour Mill. Paguyuban Bogarasa mendistribusikan pesanan yang ada kepada seluruh anggota paguyuban Bogarasa. Semenjak bergabung dengan salah satu paguyuban Bogarasa dan sering mengikuti pelatihan khusus yang diadakan oleh PT. Sriboga Flour Mill, catering Ibu Umi merasakan dampak manfaat yang diberikan terutama dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) serta produk catering.

Saat ini Ibu Umi memiliki 6 orang tenaga kerja guna memperlancar usaha, yang terdiri dari 2 orang tenaga kerja tetap dan 4 orang tenaga kerja lepas. Menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 252 tentang tenaga kerja tetap dan tenaga kerja lepas bahwa:

**“Tenaga kerja tetap adalah pekerja yang memiliki perjanjian kerja dengan pengusaha untuk jangka waktu tidak tertentu, sedangkan tenaga kerja lepas adalah pegawai yang hanya menerima penghasilan apabila pegawai yang bersangkutan bekerja, berdasarkan jumlah hari bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan yang dihasilkan atau penyelesaian suatu jenis pekerjaan yang diminta oleh pemberi kerja”.**

Semua karyawan atau tenaga kerja Ibu Umi tidak memiliki keterampilan tata boga, akan tetapi ilmu yang didapatkan dari pelatihan khusus yang diadakan oleh PT. Sriboga memberikan manfaat bagi Ibu Umi untuk memberikan pelatihan

husus tentang tata boga kepada seluruh karyawannya. Dengan memberikan pelatihan khusus kepada seluruh karyawannya, kualitas produk catering yang dihasilkan akan memiliki kualitas yang baik, hal ini berpengaruh terhadap pendapatan produk Ibu Umi yang meningkat. Berikut merupakan pendapatan produk catering Ibu Umi:

Tabel 1. 3 Perkembangan Pendapatan Produk Ibu Umi 2014-2018

No.	Tahun	Total Pendapatan per tahun (Rp)	Kenaikan (%)
1.	2014	120.000.000	-
2.	2015	122.850.000	2,38
3.	2016	130.500.000	6,22
4.	2017	132.000.000	1,14
5.	2018	134.000.000	1,51

*Sumber: Catatan Keuangan Pemilik Usaha*

Berdasarkan tabel 1.3 perkembangan pendapatan yang ada pada catatan keuangan pemilik usaha catering Ibu Umi dapat diketahui terjadi peningkatan pendapatan dari tahun ke tahun, tepatnya pada tahun 2016 mengalami peningkatan pendapatan yang cukup signifikan yaitu sebesar 6,22 %. Dari hasil wawancara dengan Ibu Umi usahanya dapat meningkat dikarenakan catering “Ais Snack” telah bergabung dengan paguyuban UKM Bogarasa binaan PT. Sriboga Flour Mill dan telah menjalin kerjasama dengan salah satu instansi daerah yaitu Kantor Urusan Agama (KUA) kecamatan Mlonggo. Akan tetapi hal ini juga mengakibatkan timbulnya permintaan yang melebihi kapasitas produksi usaha catering Ibu Umi sehingga hal ini menimbulkan beberapa penolakan pesanan. Berikut data kapasitas produksi catering Ibu Umi:

Tabel 1. 4 Total Produksi Ibu Umi 2014-2018

No.	Tahun	Total Produksi Catering (Unit)	Kenaikan (%)	Total Produksi Snack (Unit)	Kenaikan (%)
1.	2014	3000	-	7500	-
2.	2015	2800	-6,67	7700	2,67
3.	2016	3000	7,14	7500	-2,59
4.	2017	3600	20	7500	0
5.	2018	3700	2,78	7500	0

*Sumber: Catatan Keuangan Pemilik Usaha*

Berdasarkan Tabel 1.3 total produksi yang ada pada catatan keuangan pemilik usaha catering Ibu Umi dapat diketahui terjadi peningkatan produksi dari tahun ke tahun terutama pada produksi catering, tepatnya pada tahun 2017 produksi catering mengalami peningkatan produksi yang cukup signifikan yaitu sebesar 20 %, akan tetapi pada tahun 2015 produksi catering mengalami penurunan sebesar -6,67%. Sedangkan pada tahun 2015 produksi snack mengalami peningkatan produksi sebesar 2,67% dan pada tahun 2016 mengalami penurunan produksi sebesar -2,59%. Produksi yang kurang optimal tersebut diduga dikarenakan adanya kenaikan bahan baku, keterbatasan teknologi dan tenaga penunjang produksi. Hal ini menunjukkan bahwa total produksi catering Ibu Umi belum optimal dikarenakan tingkat permintaan lebih besar daripada kapasitas produksi, sehingga catering ibu umi memutuskan untuk menolak pesanan. Permasalahan seperti ini harus segera diatasi oleh catering ibu umi dengan pemilihan strategi yang tepat agar bisa mengoptimalkan kapasitas produksi dengan menambah jumlah total produksi jika dibandingkan dengan total permintaan. Berikut data jumlah konsumen yang pernah tidak dilayani catering Ibu Umi:

Tabel 1. 5 Jumlah Konsumen Yang Pernah Tidak Dilayani Catering Ibu Umi 2014-2018

No.	Tahun	Jumlah Konsumen Yang Pernah Tidak Dilayani Catering Ibu Umi (Orang)	Kenaikan (%)
1.	2014	12	-
2.	2015	15	25
3.	2016	14	-6,67
4.	2017	16	14,29
5.	2018	13	-18,75

Sumber: Hasil Wawancara Dengan Pemilik Usaha

Berdasarkan Tabel 1.4 jumlah konsumen yang pernah tidak dilayani catering “Ais Snack” milik Ibu Umi dapat diketahui terjadi peningkatan pada tahun 2015 sebesar 25% dan pada tahun 2017 sebesar 14,29%. Sedangkan yang mengalami penurunan jumlah perkiraan konsumen yang menerima penolakan produk catering “Ais Snack” milik Ibu Umi terjadi pada tahun 2016 sebesar -6,67% dan pada tahun 2018 sebesar -18,75.

Melihat penolakan yang terjadi di catering “Ais Snack”, Ibu Umi berharap mendapatkan strategi yang tepat guna memenuhi permintaan tersebut. Maka untuk meminimalkan penolakan produk pesanan yang ada perlu dilakukannya analisis strategi dalam upaya memenuhi permintaan konsumen oleh catering “Ais Snack”. Untuk memenuhi permintaan konsumen dan tetap bisa bersaing dalam jenis bisnis yang sama pelaku usaha perlu menganalisis beberapa faktor seperti faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang berpotensi mempengaruhi usahanya. Alat analisis yang tepat untuk menganalisis faktor faktor yang mempengaruhi usaha tersebut adalah alat analisis Strength, Weakness, Opportunities dan Threat (SWOT).

Menurut Freddy Rangkuti (2015:19) **“Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan”**. Sedangkan menurut Fajar Nur’aini (2016:7) **“Analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan dari 4 kata yaitu *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats*”**.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT dapat menjadi alat untuk mengevaluasi kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) serta merumuskan strategi terbaik dalam memenuhi permintaan konsumen guna meminimalkan resiko yang dihadapi pada saat menyusun suatu strategi.

Strategi merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan pengembangan usaha. Menurut Freddy Rangkuti (2015:3) **“Strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan tertentu”**. Sedangkan menurut Porter dalam Freddy Rangkuti (2015:4) **“Strategi adalah alat yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing”**. Jadi dapat disimpulkan dari kedua ahli diatas strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yaitu mencapai keunggulan dalam bersaing.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut catering “Ais Snack” milik Ibu Umi harus memiliki strategi yang tepat guna menyelesaikan masalah yang ada, maka peneliti tertarik untuk dapat melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis Dalam Upaya Memenuhi Permintaan Konsumen”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan pada bagian terdahulu, maka masalahnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh catering “Ais Snack” guna memenuhi permintaan konsumen.
2. Bagaimana strategi yang cocok digunakan oleh catering “Ais Snack” guna memenuhi permintaan konsumen.
3. Bagaimana langkah-langkah pendirian koperasi.

## **1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan tentang analisis strategi bisnis dalam upaya meningkatkan permintaan konsumen dan membantu paguyuban menjadi koperasi.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui :

1. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi catering “Ais Snack” guna memenuhi permintaan konsumen.
2. Strategi yang cocok digunakan oleh catering “Ais Snack” guna memenuhi permintaan.
3. Langkah-langkah pendirian koperasi.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

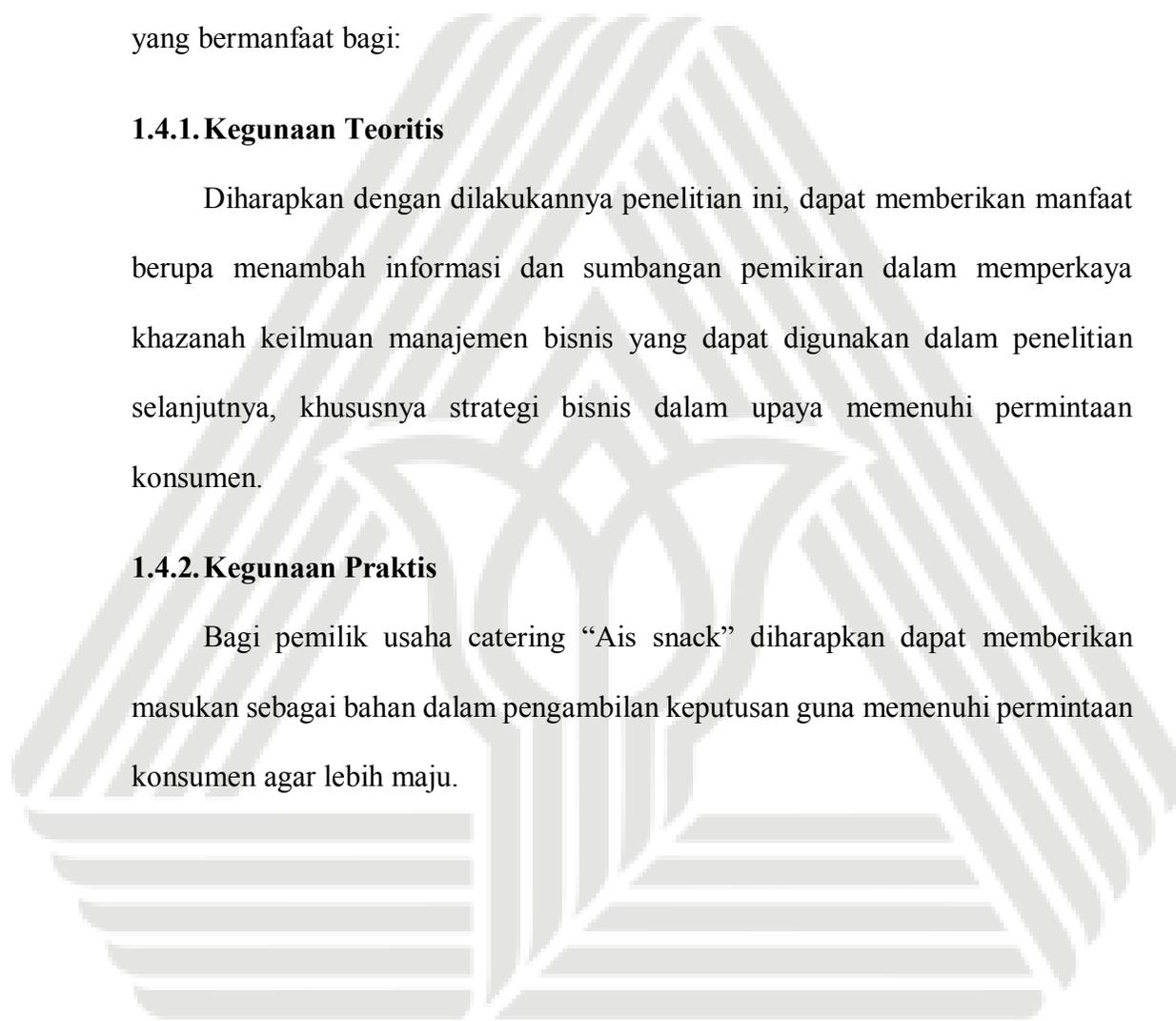
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan data dan informasi yang bermanfaat bagi:

##### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini, dapat memberikan manfaat berupa menambah informasi dan sumbangan pemikiran dalam memperkaya khazanah keilmuan manajemen bisnis yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya, khususnya strategi bisnis dalam upaya memenuhi permintaan konsumen.

##### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Bagi pemilik usaha catering “Ais snack” diharapkan dapat memberikan masukan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan guna memenuhi permintaan konsumen agar lebih maju.



IKOPIN

## BAB II

### PENDEKATAN MASALAH DAN METODE PENELITIAN

#### 2.1. Pendekatan Masalah

Setelah diketahui permasalahan yang ada guna mencari solusi dari masalah yang terjadi pada usaha catering “Ais Snack” tersebut serta digunakan untuk memudahkan dalam analisis dan penelitian, maka akan diuraikan pendekatan-pendekatan yang berhubungan dengan pembahasan permasalahan berikut:

##### 2.1.1. Pendekatan Perkoperasian

Definisi koperasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya menurut Hendrojogi (2002:46) bahwa:

**“Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bergabung secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial dan budaya mereka yang sama melalui perusahaan yang dimiliki dan diawali secara demokratis”.**

Koperasi merupakan suatu bentuk kerjasama dalam perekonomian, kerjasama ini terjadi karena adanya kesamaan jenis kebutuhan hidup para anggotanya sehingga dengan kerjasama diharapkan anggota dapat memenuhi kebutuhannya melalui perusahaan yang sudah dimiliki dan diawali secara demokratis.

Pada hakekatnya koperasi adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan orang atau hukum yang berdasarkan asas kekeluargaan dimana koperasi merupakan yang sesuai dengan semangat jiwa gotong royong bangsa Indonesia. Jadi koperasi diperlukan dan penting untuk diperhatikan sebab

koperasi merupakan suatu alat bagi orang yang ingin meningkatkan taraf hidupnya. Bagi Paguyuban Bogarasa yang anggotanya terdiri dari para pengusaha kuliner dan makanan ringan, dasar kegiatan dengan berkoperasi adalah kerjasama yang dianggap sebagai cara untuk memecahkan berbagai persoalan yang para anggota paguyuban hadapi seperti keperluan modal usaha serta pembinaan pengembangan usahanya.

Seluruh koperasi di Indonesia wajib menerapkan dan melaksanakan prinsip-prinsip koperasi sebagai pedoman kerja. Pedoman kerja koperasi Indonesia atau sering disebut dengan prinsip-prinsip koperasi tercantum dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 5 ayat (1) dan (2):

1. Koperasi melaksanakan prinsip koperasi sebagai berikut :
  - a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
  - b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
  - c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
  - d. Pemberian belas jasa yang terbatas terhadap modal.
  - e. Kemandirian.
2. Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip koperasi sebagai berikut :
  - a. Pendidikan perkoperasian.
  - b. Kerjasama antar koperasi.

Dengan menerapkan dan melaksanakan prinsip-prinsip koperasi sesuai dengan pedoman kerja tersebut maka ketentuan pokok dalam koperasi merupakan “*rule the game*” dalam kehidupan koperasi sekaligus jati diri atau ciri khas koperasi. Adanya prinsip koperasi menjadikan koperasi sebagai badan usaha yang berbeda dengan badan usaha lainnya sehingga koperasi

Prinsip-prinsip inilah yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya. Secara lebih terperinci lagi dipaparkan oleh Alfred Hanel (2005:38-39) bahwa ciri-ciri umum-universal yang terdapat dalam organisasi koperasi adalah

1. Sejumlah individu yang bersatu dalam suatu kelompok atas dasar sekurang-kurangnya satu kepentingan atau tujuan yang sama (kelompok koperasi).
2. Anggota-anggota kelompok koperasi secara individual bertekad mewujudkan tujuannya, yaitu memperbaiki situasi ekonomi dan sosial mereka melalui usaha-usaha (aksi-aksi) bersama dan saling membantu (swadaya dari kelompok koperasi).
3. Sebagai instrumen (wahana) untuk mewujudkannya adalah suatu perusahaan yang dimiliki dan dibina secara bersama (perusahaan koperasi).
4. Perusahaan koperasi itu ditugaskan untuk menunjang kepentingan para anggota kelompok koperasi itu dengan cara menyediakan/menawarkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh para anggota dalam kegiatan ekonominya, yaitu dalam perusahaan/usaha (usaha tani, satuan usaha) dan/atau rumah tangganya masing-masing (tujuan/tugas atau prinsip promosi anggota).

Dengan berkoperasi, anggota bisa saling membantu satu sama lain sehingga tujuannya dapat tercapai yaitu kesejahteraan anggota. Jenis-jenis koperasi berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia tentang Perkoperasian No. 25 Tahun 1992 pasal 15 bahwa: **“Koperasi dapat berbentuk koperasi primer dan koperasi sekunder”**. Koperasi primer adalah koperasi yang didirikan dan beranggotakan orang seorang dengan minimal 20 orang. Sedangkan koperasi sekunder adalah koperasi yang didirikan dan beranggotakan badan-badan hukum koperasi dengan minimal 3 badan hukum koperasi. Dibentuknya koperasi sekunder harus didasarkan atas adanya kesamaan kepentingan dan tujuan efisiensi usaha sejenis atau berbagai jenis tingkatan yang akhirnya bertujuan pada peningkatan kesejahteraan anggota koperasi primer.

Adapun dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 pasal 16 tentang Perkoperasian bahwa: **“Jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya”**. Beberapa jenis koperasi berdasarkan ketentuan Undang-undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 pasal 16 tentang Perkoperasian adalah:

1. Koperasi Simpan Pinjam adalah koperasi yang beranggotakan masyarakat baik selaku konsumen maupun produsen barang. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi penghimpun dana dan menyediakan pinjaman/modal untuk kepentingan anggota.
2. Koperasi Konsumen adalah koperasi yang beranggotakan para konsumen atau pemakai barang kebutuhan sehari-hari. Usaha jenis koperasi ini adalah menyelenggarakan fungsi barang-barang keperluan sehari-hari untuk kepentingan anggota.
3. Koperasi Produsen adalah koperasi yang beranggotakan para produsen barang dan memiliki usaha rumah tangga. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi penyedia bahan/sarana produksi, pemrosesan dan pemasaran barang yang dihasilkan anggota selaku produsen.
4. Koperasi Pemasaran adalah koperasi yang beranggotakan para pemasok barang hasil produksi. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi pemasaran atau distribusi barang yang dihasilkan/diproduksi oleh anggota.
5. Koperasi Jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi pelayanan jasa tertentu untuk kepentingan anggota, misalnya asuransi, angkutan, audit, pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain.

Adanya berbagai jenis koperasi tentu memiliki peran penting dan memudahkan bagi setiap lembaga dan anggota yang menjalankannya untuk membangun perekonomian. Dalam menjalankan suatu koperasi maka perlu beberapa peran dari koperasi itu sendiri antara lain meningkatkan pendapatan anggota, menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan taraf hidup masyarakat, turut mencerdaskan bangsa, mengembangkan usaha dan menyelenggarakan kehidupan ekonomi anggota.

Pendirian koperasi didasari oleh keinginan dari beberapa orang yang bersepakat bergabung, mengelola kegiatan dan kepentingan ekonominya di dalam wadah koperasi. Wujud kesepakatan untuk mengikat diri di dalam wadah koperasi tersebut selanjutnya dirumuskan dalam bentuk Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART). Dengan demikian, menurut Sitio Arifin (2001:48) **“AD/ART merupakan bentuk perikatan dalam koperasii yang menjadi pedoman bagi semua pihak yang terkait dengan koperasi, baik dalam pengelolaan tata kehidupan organisasi maupun usaha”**. Adapun tujuan penyusunan AD/ART menurut Sitio Arifin (2001:52) adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan adanya tata kehidupan koperasi secara teratur dan jelas karena keberadaannya diatur dalam UU No. 25 Tahun 1992.
2. Menjadi peraturan bagi perangkat organisasi dan pengelola koperasi dalam melaksanakan kegiatan organisasi, manajemen usaha, dan keuangan sesuai dengan kepentingan ekonomi para anggota koperasi.
3. Mewujudkan ketertiban dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, manajemen usaha, dan keuangan baik oleh anggota, pengurus, pengawas dan pengelola koperasi.
4. Menjadi dasar penyusunan peraturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan koperasi.

Berdasarkan hal tersebut, ruang lingkup penyusunan AD/ART menurut Sitio Arifin (2001:54) meliputi hal-hal berikut yaitu :

1. Anggaran Dasar (AD) koperasi memuat ketentuan-ketentuan pokok yang merupakan dasar bagi tata kehidupan koperasi disusun secara ringkas, singkat, jelas dan mudah dimengerti oleh siapapun.
2. Anggaran Rumah Tangga (ART) memuat himpunan peraturan yang mengatur urusan rumah tangga sehari-hari (penjabaran lebih lanjut dari AD).
3. Ketentuan pokok yang dimuat dalam Anggaran Dasar meliputi:
  - a. Organisasi
  - b. Usaha
  - c. Modal dan
  - d. Manajemen/pengelolaan
4. Pengaturan organisasi memuat hal-hal berikut:
  - a. Daftar nama pendiri

- b. Nama dan tempat kedudukan
  - c. Maksud dan tujuan
  - d. Keanggotaan
  - e. Perangkat organisasi
  - f. Rapat-rapat (termasuk rapat anggota)
  - g. Waktu pendirian
  - h. Perubahan AD/ART dan pembubaran
  - i. Sanksi
5. Pengaturan usaha berisi hal-hal berikut:
    - a. Kegiatan usaha
    - b. Pendapatan
    - c. Sisa hasil usaha (SHU) dan cara pembagiannya
    - d. Tanggungan
    - e. Tahun buku
    - f. Perikatan usaha
  6. Pengaturan modal mengandung hal-hal berikut:
    - a. Modal sendiri (simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan, dan hibah)
    - b. Modal pinjaman
    - c. Modal penyertaan
  7. Pengaturan pengelolaan mengenai hal-hal sebagai berikut:
    - a. Wewenang, hak, tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari pengurus, pengawas dan pengelola koperasi
    - b. Hubungan kerja antar pengurus serta antara pengurus, pengawas dan pengelola koperasi
    - c. Hubungan kerja antara pengurus, pengawas dan pengelola koperasi dengan pihak luar (ketiga)
    - d. Laporan pertanggungjawaban pengurus, pengawas dan pengelola koperasi
    - e. Laporan keuangan koperasi.

Dalam menjalankan kegiatannya koperasi mempunyai peraturan-peraturan yang harus dilaksanakan. Peraturan-peraturan ini ada yang bersifat umum dan ada yang bersifat khusus. Peraturan yang bersifat umum dalam koperasi disebut anggaran dasar, sedangkan peraturan yang rinci bersifat khusus disebut anggaran rumah tangga.

Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) merupakan keseluruhan dalam rangkaian aturan yang mengatur secara langsung jalannya kehidupan dalam koperasi dan juga mengatur tentang hubungan antara koperasi

sebagai organisasi dengan para anggotanya. AD/ART merupakan bagian penting dari proses pembentukan organisasi koperasi yang keberadaan AD/ART sama pentingnya dengan pemahaman prinsip dan nilai koperasi.

Koperasi Indonesia berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, koperasi suatu badan usaha yang dipandang oleh undang-undang sebagai suatu perusahaan dimana dibentuk oleh anggota-anggotanya untuk melakukan kegiatan usaha dan menunjang kepentingan ekonomi anggotanya.

Peralihan bentuk Paguyuban menjadi koperasi perlu dikaji terlebih dahulu mengenai antara lain aset, kepengurusan dan program yang menunjang optimalisasi metamorfosis. Namun perlu dipikirkan pula kewajiban yang timbul karena dampak badan hukum tersebut. Dasar-dasar hukum pembentukan dan pendirian koperasi di Indonesia yaitu antara lain:

1. Undang-undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
2. Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Pengusaha Kecil Menengah RI No. 01/Per/M.KUKM/2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembentukan, Pengesahan Akta Pendirian dan Perubahan Anggaran Dasar Koperasi.
3. Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Pengusaha Kecil Menengah RI No. 19/Kep/M/III/2000 tentang Pedoman Kelembagaan dan Usaha Koperasi.

4. Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah RI No. 123/Kep/M.KUKM/X/2004 tentang Penyelenggaraan Tugas dan Pembantuan Dalam Rangka Pengesahan Akta Pendirian, Perubahan Anggaran Dasar, dan Pembubaran Koperasi pada Provinsi, Kabupaten/kota.
5. Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah RI No. 124/Kep/M.KUKM/X/2004 tentang Penugasan Pejabat yang berwenang untuk Pengesahan Akta Pendirian, Perubahan Anggaran Dasar dan Pembubaran Koperasi Tingkat Nasional.
6. Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah RI No. 98/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang Notaris Sebagai Pembuat Akta Koperasi.
7. Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI No. 10/PER/M.KUKM/IX/2015 tentang kelembagaan koperasi.

Menurut Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia No.10/PER/M.KUKM/IX/2015 tentang kelembagaan koperasi, rincian syarat-syarat pembentukan koperasi sebagaimana pasal 3 berikut :

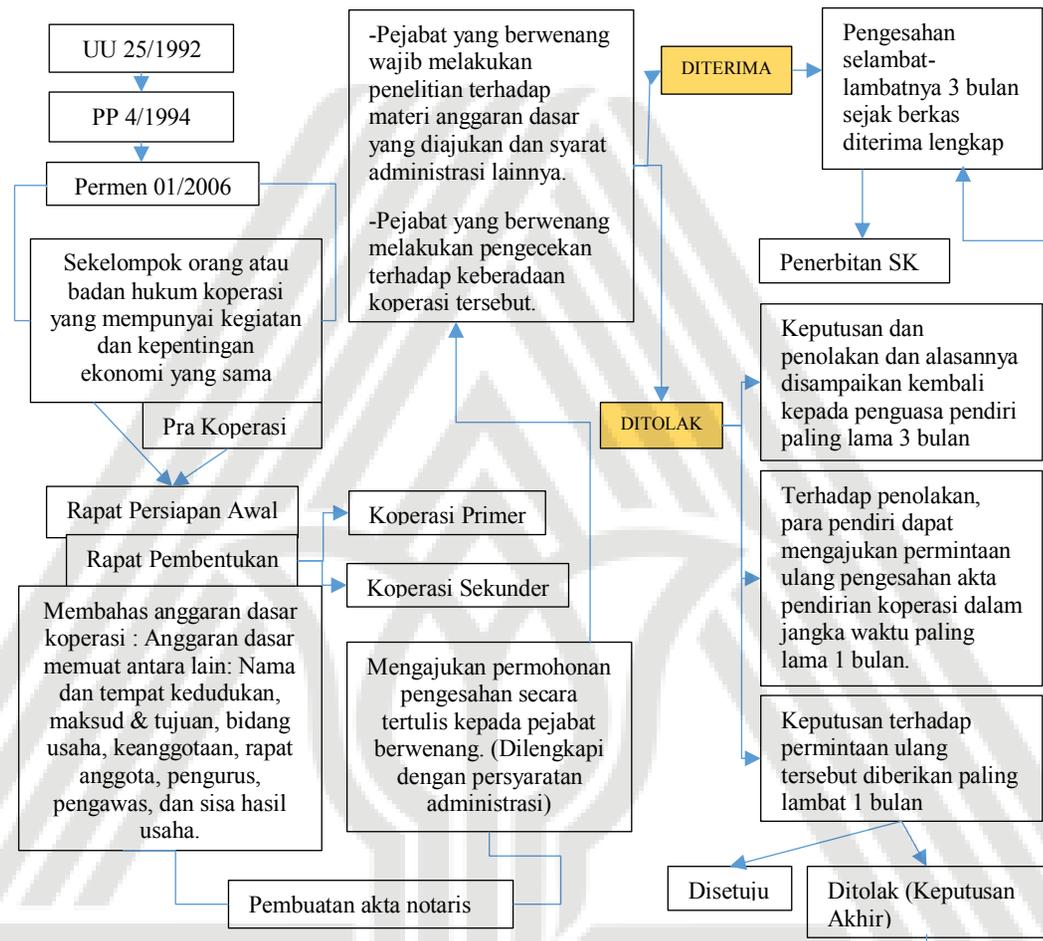
1. Sekelompok orang yang akan membentuk koperasi wajib memahami:
  - a. Pengertian, nilai dan prinsip koperasi
  - b. Azas kekeluargaan
  - c. Prinsip badan hukum
  - d. Prinsip modal sendiri atau ekuitas
2. Pembentukan koperasi harus memenuhi syarat sebagai berikut:
  - a. Koperasi Primer dibentuk dan didirikan oleh paling sedikit 20 (dua puluh) orang yang mempunyai kegiatan dan kepentingan ekonomi yang sama.
  - b. Koperasi Sekunder dibentuk dan didirikan oleh paling sedikit 3 (tiga) badan hukum koperasi.

- c. Pendiri Koperasi Primer sebagaimana dimaksud pada huruf a adalah warga negara Indonesia, mampu melakukan perbuatan hukum dan memiliki kegiatan ekonomi yang sama.
- d. Pendiri Koperasi Sekunder adalah pengurus koperasi yang diberi kuasa dari masing-masing koperasi untuk menghadiri rapat pembentukan Koperasi Sekunder.
- e. Nama koperasi terdiri dari paling sedikit 3 (tiga) kata
- f. Melaksanakan kegiatan usaha yang langsung memberi manfaat secara ekonomis kepada anggota
- g. Mengelompokkan usaha koperasi menjadi usaha utama, usaha pendukung dan usaha tambahan yang dicantumkan dalam anggaran dasar
- h. Para pendiri menyetorkan modal sendiri yang terdiri dari simpanan pokok dan simpanan wajib sebagai modal awal untuk melaksanakan kegiatan usaha yang jumlahnya sesuai kebutuhan yang diputuskan oleh rapat pendirian koperasi.

Koperasi dapat didirikan oleh kelompok masyarakat dengan memahami terlebih dahulu dasar dan syarat dari koperasi serta kegiatan usaha yang akan dilaksanakan oleh koperasi untuk meningkatkan pendapatan dan manfaat bagi para anggotanya. Kelompok masyarakat yang memiliki kepentingan ekonomi dan atau usaha yang sama merupakan potensi dasar untuk membentuk atau mendirikan koperasi primer. Adapun bagan proses pengesahan badan hukum koperasi sebagai berikut :

IKOPIN

Tabel 2. 1 Bagan Proses Pengesahan Badan Hukum Koperasi



Sumber: <http://louisdavidaror.blogspot.com/2014/10/tata-cara-mendirikan-koperasi.html>

### 2.1.2. Pendekatan Manajemen Bisnis

Pengertian manajemen menurut G.R Terry dalam Malayu Hasibuan (2006: 2) yaitu:

**“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber”.**

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2006:2) **“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”**.

Istilah manajemen berhubungan dengan usaha untuk tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber daya – sumber daya yang tersedia dalam organisasi dengan cara yang sebaik mungkin. Menurut G.R Terry dalam Malayu S.P. Hasibuan (2009:38), manajemen memiliki fungsi meliputi:

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan (*actuating*)
4. Pengendalian (*controlling*)

Adapun penjelasan fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*), menurut Harold Koontz dan Cyril O’Donnel dalam Malayu hasibuan (2009:40) bahwa:

**“Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan – tujuan, kebijaksanaan – kebijaksanaan, prosedur – prosedur dan program – program dari alternatif – alternatif yang ada”**.

Jadi, masalah perencanaan adalah masalah “memilih” yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada.

2. Pengorganisasian (*organizing*), menurut G.R. Terry dalam Malayu Hasibuan (2009:40) bahwa:

**“Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan – hubungan kelakuan yang efektif antara orang – orang, sehingga mereka**

dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas – tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.

3. Pengarahan (*actuating*), menurut G.R. Terry dalam Malayu hasibuan (2009:41) bahwa:

“Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha – usaha pengorganisasian”.

4. Pengendalian (*controlling*), menurut Earl P. Strong dalam Malayu Hasibuan (2009:41) bahwa: “Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan – ketetapan dalam rencana”.

Dalam kegiatan manajemen tentu saja tidak terlepas dari manajemen bisnis.

Manajemen bisnis akan sangat berguna ketika akan melakukan kegiatan bisnis.

Menurut Skinner dalam Pandji Anoraga (2009:3) “**Bisnis adalah pertukaran barang, jasa, atau uang yang saling menguntungkan atau memberikan manfaat**”. Sedangkan menurut Sadono Sukimo dalam Adeng Kasmiri (2011:2) “**Bisnis adalah aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi dengan tujuan memperoleh keuntungan**”.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen bisnis adalah proses merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan yang secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber

daya manusia dengan tujuan memperoleh keuntungan. Berbisnis dapat menciptakan kegunaan suatu produk, yang semula kurang bernilai, setelah diubah atau diolah dapat menjadi produk yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat/konsumen.

Menurut Skinner dalam Pandji Anoraga (2009:14), ada berbagai tujuan dari suatu bisnis, namun pada umumnya tujuan bisnis meliputi:

1. Profit (keuntungan)  
Keuntungan dalam bisnis merupakan selisih antara pendapatan (penghasilan) dengan pengeluaran (biaya-biaya), termasuk pajak.
2. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan  
Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan merupakan tujuan yang wajar, karena tujuan yang lain dapat dicapai hanya bila bisnis tetap bertahan hidup.
3. Pertumbuhan perusahaan  
Bertumbuh merupakan tujuan bisnis karena bisnis tidak dapat tetap seperti semula adanya. Peningkatan market share, pengembangan pribadi dan individu, dan peningkatan produktivitas merupakan tujuan pertumbuhan yang penting.
4. Tanggungjawab sosial.  
Pertanggungjawaban sosial merupakan tujuan yang penting. Bukti tanggung jawab sosial perusahaan yaitu dalam bentuk memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat.

Keempat tujuan tersebut saling terkait karena keuntungan perusahaan digunakan untuk mempertahankan hidup perusahaan dan mengembangkan perusahaan serta merupakan bukti tanggung jawab sosial perusahaan dalam bentuk memberikan lapangan pekerjaan kepada masyarakat.

### **2.1.3. Proses Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah rangkaian proses kegiatan perencanaan untuk pengambilan keputusan jangka panjang yang bersifat efisien dan efektif, melalui penetapan metode dan cara pelaksanaan, yang dibuat oleh jajaran pimpinan perusahaan dan hasil akhirnya diaplikasikan dan dievaluasi di dalam suatu

organisasi, untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut langkah dan proses manajemen strategi menurut website Ferry Rinaldi (2015) yaitu:

1. Menganalisa Lingkungan Eksternal dan Internal
  - a. Menganalisa lingkungan external, meliputi mengidentifikasi arah trend (lingkungan sosial ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik, hankam) yang akan mempengaruhi masa yang akan datang, analisis pasar, komunitas, kompetitor, supplier, kebijakan makro dan mikro pemerintah.
  - b. Menganalisa lingkungan internal, meliputi kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, situasi lingkungan kerja, asset penunjang aktifitas, dan kapabilitas lainnya.
2. Memformulasikan Strategi
 

Proses pengembangan perencanaan jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien melalui analisa peluang dan ancaman dari lingkungan berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan meliputi:

  - a. Visi dan misi, memiliki visi dan misi jangka pendek dan panjang perusahaan.
  - b. Tujuan dan arah strategi perusahaan, tujuan tersebut harus dapat diterjemahkan baik dari sisi waktu, kualitas, dan kuantitas.
3. Mengimplementasikan Strategi
  - a. Strategi Korporasi
    - 1) Mengaplikasikan *brand image* perusahaan yang telah terbangun menjadi peluang bisnis yang dapat menjadi revenue bagi perseroan.
    - 2) Mengembangkan usaha melalui kerjasama dengan mitra strategis dengan prinsip sinergi dan saling menguntungkan.
    - 3) Memperluas jaringan pendanaan melalui penciptaan prospek-prospek usaha yang menarik dan mampu direalisasikan.
  - b. Strategi Bisnis
    - 1) Melaksanakan seluruh transaksi perusahaan dengan sistem administrasi yang akuntabel dan aman.
    - 2) Menciptakan produktifitas yang optimal.
    - 3) Melakukan diversifikasi usaha yang menguntungkan.
    - 4) Memfasilitasi komunikasi bisnis yang lebih transparan dan optimal yang memberikan nilai tambah dan manfaat bagi setiap pelaku atau anggota.
    - 5) Mengembangkan teknologi yang tepat guna melalui terciptanya sistem yang efektif secara ekonomi sehingga menciptakan perkembangan bagi perusahaan.
  - c. Strategi Fungsional / Kegiatan Usaha
    - 1) Kegiatan Operasional

- a) Pengembangan standarisasi produksi dan proses produksi secara produktif, efisien dan efektif.
  - b) Pengembangan model teknologi pengolahan secara kualitas dan kuantitas yang dapat diserap konsumen dengan baik dan berkesinambungan.
  - c) Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
  - d) Sistem distribusi yang tepat waktu dan efisien.
  - e) Kualitas dan kuantitas produk yang sesuai kebutuhan konsumen.
  - f) Melakukan pemantauan dan menciptakan stabilitas harga.
  - g) Pengembangan komunitas yang loyal dan profesional sesuai dengan fungsi dan peranannya.
  - h) Menjalin kemitraan dengan masyarakat sekitar dalam pengaplikasian Corporate Social Responsibility (CSR).
- 2) Bidang Administrasi dan Keuangan
- a) Memfasilitasi seluruh pendanaan yang diperlukan pada kegiatan perusahaan.
  - b) Sistem Administrasi yang tepat sasaran dan transparan.
  - c) Sistem administrasi yang efisien dan efektif, murah dan dapat dipertanggung jawabkan.
  - d) Menggambarkan seluruh aktifitas bisnis dengan memberikan informasi Laporan Keuangan terkini kepada seluruh Stakeholder.
  - e) Menciptakan skema-skema keuangan yang tepat baik itu modal kerja ataupun investasi yang diperlukan.
  - f) Menciptakan ketersediaan dana yang akan digunakan oleh perusahaan dengan memperluas sumber pendanaan baik dari Bank dan atau investor.
  - g) Menjaga stabilitas arus kas dan likuiditas perusahaan.
  - h) Menciptakan cadangan dana untuk pengembangan usaha.
  - i) Memberikan keuntungan yang optimal bagi setiap Stakeholder.
  - j) Sistem keuangan yang efisien, efektif, bersih dan transparan.
- 3) Bidang SDM dan Organisasi
- a) Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional.
  - b) Mengembangkan kemampuan perusahaan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan Pendidikan dan Pelatihan yang berkesinambungan.
  - c) Melatih dan mengembangkan mitra-mitra profesional yang diperlukan dalam setiap aktifitas perusahaan.
  - d) Menciptakan sistem promosi dan mutasi yang sesuai dengan keahlian dan orang yang tepat pada bidangnya.

- e) Menciptakan struktur organisasi mampu mendukung seluruh fungsi kinerja perusahaan yang bersih dan tidak terbatas dalam pengembangan usahanya.

#### 4. Evaluasi dan Pengendalian

Proses pengawasan terhadap seluruh aktivitas perusahaan apakah sudah berjalan sesuai dengan perencanaan dan strategi yang dipilih, melalui metode analisa perbandingan kondisi pencapaian aktual dibandingkan dengan perencanaan awal. Metode Laporan analisa ini bisa diterapkan dalam periode mingguan, bulanan, dan tahunan, agar segala penyimpangan dapat dievaluasi dan diperbaiki kinerjanya sehingga diharapkan apa yang telah direncanakan dapat berjalan dengan semestinya.

#### 2.1.4. Pendekatan Strategi Bisnis

Menurut Freddy Rangkuti (2015:3) **“Strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan tertentu”**. Sedangkan menurut Porter dalam Freddy Rangkuti (2015:4) **“Strategi adalah alat yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing”**. Jadi dapat disimpulkan dari beberapa ahli tersebut strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yaitu mencapai keunggulan dalam bersaing. Keunggulan bersaing tersebut adalah dalam hal bisnis. Adapun jenis strategi menurut Fred R. David (2004:231) dibagi menjadi empat kelompok yaitu:

##### 1. Strategi Integrasi

Yang termasuk dalam strategi ini adalah integrasi kedepan (*forward integration*), integrasi kebelakang (*backward integration*) dan integrasi horizontal (*horizontal integration*). Dimana tujuan dari integrasi kedepan adalah memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Strategi integrasi kebelakang bertujuan untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Strategi integrasi horizontal bertujuan untuk mencoba memiliki dan meningkatkan kendali perusahaan pesaing.

##### 2. Strategi Intensif

Disebut strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan. Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah sebagai berikut:

- a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi Penetrasi Pasar berusaha untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar.

- b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)  
Strategi Pengembangan Pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.
- c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)  
Strategi Pengembangan Produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada ataupun mengembangkan yang baru. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

### 3. Strategi Diverifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi yaitu:

- a. Strategi Diversifikasi Konsentrasi (*Concentric Diversification Strategy*)  
Strategi ini dilakukan dengan cara menambah produk dan jasa baru tetapi masih saling berhubungan (terkait).
- b. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)  
Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang ada.
- c. Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)  
Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru yang tidak terkait untuk para pelanggan yang baru.

### 4. Strategi Defensif

Strategi ini terdiri dari:

- a. Rasionalisasi Biaya (*Rentrenchment*)  
Rasioanalisis Biaya (*rentrenchment*) terjadi jika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turn around atau reorganization*), rasionalisasi biaya mungkin mengharuskan penjualan lahan dan bangunan untuk menambah uang tunai yang diperlukan, mengurangi lini produk, menutup bisnis marginal, menutup pabrik yang ketinggalan zaman, mengotomasikan proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melaksanakan sistem pengendalian biaya.
- b. Divestasi  
Dalam strategi ini dilaksanakan dengan cara menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.
- c. Likuidasi (*liquidation*)

Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

d. *Joint Venture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang populer yaitu dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian.

Menurut Skinner dalam Pandji Anoraga (2009:3) **“Bisnis adalah pertukaran barang, jasa, atau uang yang saling menguntungkan atau memberikan manfaat”**. Menurut Sadono Sukimo dalam Adeng Kasmiri (2011:2) **“Bisnis adalah aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi dengan tujuan memperoleh keuntungan”**. Sedangkan Kasmir dan Jakfar (2012:6) mengemukakan bahwa: **“Bisnis adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan dalam berbagai bidang, baik jumlah maupun waktunya”**.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bisnis adalah alat yang digunakan untuk mencapai keunggulan dalam bersaing dengan tujuan memperoleh keuntungan sesuai dengan target yang diinginkan dalam berbagai bidang.

Untuk dapat menjalankan suatu usaha atau bisnis perlu adanya strategi bisnis yang dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Maka strategi bisnis yang tepat adalah dengan menggunakan strategi pendekatan analisis SWOT karena mengupayakan semua faktor sehingga teridentifikasi.

### 2.1.5. Pendekatan Analisis SWOT

Menurut Fajar Nur'aini (2016:7) “**Analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan 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 spekulasi 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 atau rekomendasi yang dihasilkan bertujuan untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sekaligus mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Analisis SWOT merupakan suatu instrumen pengidentifikasi berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Pendekatan analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*) sekaligus dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Secara singkat analisis SWOT dapat

diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah hal-hal yang mempengaruhi keempat faktornya. Dengan demikian, hasil dari analisis dapat membentuk perencanaan terhadap faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Analisis ini memiliki kegunaan untuk membantu penyusunan strategi yang baik bagi organisasi maupun perusahaan. Secara umum, Menurut Fajar Nur'aini (2016:9) analisis SWOT memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi
2. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga.
3. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri kita didalam lingkungan kita.
4. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan atau organisasi diantara perusahaan atau organisasi lain
5. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya.

Dengan melihat beberapa kegunaan analisis SWOT, maka perusahaan atau organisasi dapat menentukan strategi yang baik dalam memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*) sekaligus meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) yang akan dihadapi perusahaan atau organisasi.

Dari uraian tersebut telah membahas bagaimana kegunaan analisis SWOT ini dapat digunakan oleh organisasi atau perusahaan. Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat Menurut Fajar Nur'aini (2016:12) menggunakan metode analisis SWOT:

1. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
2. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
3. Analisis SWOT dapat membantu kita “membedah” organisasi dari empat sisi yang menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini kita dapat menemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat sama sekali.
4. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
5. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalkan kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

Dari penjabaran beberapa manfaat menggunakan analisis SWOT sebagai metode yang paling dasar tersebut disimpulkan bahwa dengan menggunakan analisis SWOT maka perusahaan maupun organisasi akan dapat melihat persoalan dari empat sisi sekaligus yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bahkan sisi-sisi yang tidak terlihat sama sekali. Dengan melihat persoalan yang ada perusahaan akan mampu mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang dan meminimalkan kelemahan yang ada serta menekan ancaman yang akan timbul.

Dari beberapa manfaat analisis SWOT tersebut perusahaan atau organisasi akan dapat menemukan dan memudahkan dalam melakukan langkah-langkah analisis SWOT yang tepat. Berikut ini langkah-langkah analisis SWOT menurut Menurut Fajar Nur'aini (2016:32):

1. Proses pengambilan keputusan strategis  
Langkah awal yang dilakukan sebelum melakukan analisis adalah menentukan keputusan yang jelas akan hal apa yang akan dilakukan. Proses pengambilan keputusan strategis ini erat hubungannya dengan proses pengembangan visi dan misi, strategi dan kebijakan apa saja yang dimiliki perusahaan, sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan yang strategis sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Penentuan tujuan yang spesifik  
Langkah kedua yang dapat dilakukan adalah dengan menentukan tujuan apa yang ingin dicapai. Penentuan tujuan harus jelas dan spesifik agar hasil analisis memiliki arah yang jelas. Apabila tujuan jelas dan spesifik maka akan mempermudah organisasi atau perusahaan untuk menentukan strategi apa yang sesuai untuk pencapaian tujuan.
3. Kesiapan yang memadai  
Hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi tingkat kesiapan yang dimiliki oleh organisasi. Kesiapan yang memadai dalam hal ini, minimal memenuhi apa yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Sasaran ini merupakan kekuatan bagi faktor internal maupun faktor eksternal.
4. Menentukan kriteria kesiapan  
Setelah melakukan identifikasi mengenai kesiapan dari sisi faktor internal dan eksternal yang ada dalam organisasi maupun perusahaan, langkah selanjutnya menentukan kriteria kesiapan tersebut. Ketika menentukan kriteria ini akan diperoleh hasil berupa “persoalan” yang harus dilakukan tindakan sebagai respons dengan cepat dan tanggap. Persoalan merupakan kelemahan atau ancaman dari faktor internal dan eksternal yang apabila dilihat lebih jauh memiliki tingkat kesiapan yang kurang memadai. Kesiapan yang kurang memadai menjadikan tujuan yang telah ditetapkan menjadi sulit tercapai. Melihat dampak yang akan ditimbulkan begitu berbahaya, maka perlu dilakukan tindakan-tindakan untuk mengubah fungsi kesiapan yang belum memadai menjadi kesiapan yang memadai.
5. Memilih alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan  
Langkah terakhir yang dilakukan adalah memilih alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan. Langkah ini merupakan tindakan diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap.

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2015:19) **“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). Menurut Freddy Rangkuti (2015:23) analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu :

1. Strengths (Kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor internal yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau prinsip bisnis itu sendiri. Faktor internal kekuatan antara lain keunggulan produk dari perusahaan atau organisasi itu sendiri, harga yang ditawarkan lebih terjangkau, memiliki ciri khas rasa, kualitas produk berkualitas dan pengiriman produk tepat waktu.

2. Weakness (Kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor internal yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Faktor internal kelemahan antara lain pemanfaatan teknologi yang kurang maksimal, pemasaran belum luas, kurangnya tenaga kerja, belum memiliki sertifikat halal, alat penunjang produksi kurang modern dan pengaturan manajemen yang seadanya.

3. Opportunities (Peluang)

Merupakan faktor eksternal dimana kondisi peluang berkembang dimasa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Faktor eksternal peluang antara lain adanya minat konsumen yang banyak, adanya kepercayaan dari

pelanggan, tersedianya bahan baku, adanya suatu instansi yang mau bekerjasama dan adanya pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

#### 4. Threats (Ancaman)

Merupakan faktor eksternal dimana kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Faktor eksternal ancaman antara lain banyaknya pesaing yang menempati suatu daerah itu sendiri, munculnya produk baru dari pesaing, adanya kebijakan-kebijakan dari pemerintah yang memberatkan suatu perusahaan, tidak mempunyainya dalam mengikuti perkembangan teknologi dan pengaturan manajemen yang seadanya.

Menurut Freddy Rangkuti (2015:24) data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti:

- a. Analisis pasar
- b. Analisis competitor
- c. Analisis komunitas
- d. Analisis pemasok
- e. Analisis pemerintah
- f. Analisis kelompok kepentingan tertentu

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2015:24) data internal dapat diperoleh dari dalam lingkungan perusahaan itu sendiri, seperti:

- a. Laporan keuangan (Neraca, Laba-Rugi, *Cash Flow*, Struktur pendanaan)
- b. Laporan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*)
- c. Laporan kegiatan operasional

d. Laporan kegiatan pemasaran

Menurut Freddy Rangkuti (2015:23) proses perencanaan strategi melalui tiga tahap analisis, yaitu:

1. Tahap pengumpulan data

Tahap ini didasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan kegiatan klasifikasi dan pra-analisis. Pada tahap ini alat yang digunakan untuk pengumpulan data adalah matriks faktor strategi internal dan eksternal. Menurut Freddy Rangkuti (2015:25) cara menghitung matriks faktor strategi internal dan eksternal:

- a. Masukkan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan pada tabel kolom 1. Susun 5 faktor dari kekuatan dan 5 faktor kelemahan.
- b. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis.
- c. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut variabel yang dianalisis. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai 4 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, semakin kuat variabelnya semakin besar nilainya.
- d. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor bobot faktor yang dianalisis. Nilai total ini menunjukkan bagaimana variabel yang di analisis bereaksi terhadap faktor-faktor strategis.

## 2. Tahap analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model model kuantitatif perumusan strategi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis matriks internal eksternal (IE). Tujuan matriks internal dan eksternal ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail (Freddy Rangkuti, 2015:83).

## 3. Tahap pengambilan keputusan

Dari hasil pengumpulan data yang diolah pada tahap analisis data, perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat guna diterapkan pada tempat penelitian untuk membantu berkembang sesuai dengan harapan yang diinginkan. Dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan maka akan dapat memenuhi permintaan konsumen.

### 2.1.6. Pendekatan Permintaan Konsumen

Menurut Kasmir (2006:160) **“Permintaan adalah keinginan yang didukung oleh daya beli dan akses untuk membeli”**. Permintaan akan terjadi apabila didukung oleh kemampuan (keuangan) yang dimiliki seorang konsumen untuk membeli. Kemampuan tersebut diukur dari tingkat pendapatan yang dimiliki. Akses untuk memperoleh barang atau jasa yang ditawarkan juga sangat menentukan permintaan itu sendiri, terutama masalah kondisi yang mudah dijangkau atau pihak perusahaan melakukan saluran distribusi secara benar. Permintaan juga dapat diartikan jumlah barang dan jasa yang diminta konsumen

pada berbagai tingkat harga pada suatu waktu tertentu. Menurut Kasmir (2006:160)

ada beberapa faktor yang mempengaruhi permintaan suatu barang atau jasa, yaitu:

1. Harga barang itu sendiri
2. Harga barang lain yang memiliki hubungan
3. Pendapatan
4. Selera
5. Jumlah penduduk
6. Faktor khusus

Adapun penjelasannya mengenai faktor yang mempengaruhi permintaan suatu barang atau jasa adalah sebagai berikut:

1. Harga barang itu sendiri artinya apabila harga suatu barang semakin murah kecenderungan permintaan terhadap barang itu akan bertambah dan hal ini berlaku sebaliknya.
2. Harga barang lain yang memiliki hubungan artinya apabila harga barang substitusinya (barang pengganti) turun, maka permintaan akan barang tersebut akan berkurang. Namun apabila harga substitusinya naik maka permintaan barang tersebut akan meningkat. Sedangkan apabila harga barang komplementer (barang yang saling melengkapi) turun, maka permintaan akan barang tersebut akan menurun pula. Sebaliknya jika barang komplementer naik, maka permintaan akan barang tersebut akan meningkat pula.
3. Pendapatan artinya tingkat pendapatan konsumen akan menunjukkan daya beli konsumen. Semakin tinggi tingkat pendapatan, maka semakin meningkat permintaan terhadap suatu barang tersebut.

4. Selera artinya selera atau kebiasaan juga akan mempengaruhi permintaan suatu barang. Jika selera masyarakat terhadap suatu barang meningkat, permintaan terhadap barang itu pun akan meningkat.
5. Jumlah penduduk artinya semakin besar jumlah penduduk suatu daerah atau negara, semakin tinggi permintaan suatu barang untuk harga tertentu.
6. Faktor khusus artinya faktor lain yang mempengaruhi permintaan konsumen selain faktor-faktor yang sudah disebutkan sebelumnya.

Berdasarkan teori faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan konsumen tersebut usaha catering Ibu Umi sudah menyesuaikan beberapa faktor-faktor tersebut terutama dalam hal harga, tingkat pendapatan, selera masyarakat dan faktor khusus. Akan tetapi faktor jumlah penduduk yang membuat usaha catering Ibu Umi mengalami beberapa masalah terutama dalam hal penolakan produk pesanan. Dengan melihat faktor jumlah penduduk suatu daerah atau negara semakin besar maka semakin tinggi permintaan suatu barang untuk harga tertentu hal ini menyebabkan meningkatnya permintaan konsumen terhadap suatu barang atau jasa sedangkan produksi yang dihasilkan catering Ibu Umi juga sudah mencapai batas maksimal yang menyebabkan adanya penolakan produk pesanan. Maka untuk mengatasi permasalahan penolakan produk pesanan perlu adanya strategi yang tepat dengan melihat peluang yang ada guna memenuhi permintaan konsumen.

## 2.2. Metode Penelitian

### 2.2.1. Metode Penelitian Yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus yang merupakan suatu metode penelitian deskriptif. Menurut Bimo Walgito (2010:92) bahwa: **“Studi kasus merupakan suatu metode untuk menyelidiki atau mempelajari suatu kejadian mengenai perseorangan”**. Metode ini dilakukan dengan cara mencari ataupun merumuskan masalah berdasarkan data yang telah ada dan berdasarkan pada analisis deskriptif dan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti sehingga diharapkan dapat memberikan solusi bagi usaha catering “Ais Snack” dalam upaya memenuhi permintaan konsumen. Disini peneliti akan menggunakan alat analisis SWOT.

### 2.2.2. Data yang Diperlukan (Operasionalisasi Variabel)

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung terhadap objek yang diteliti melalui teknik observasi dan wawancara. Data-data yang diperlukan adalah :
  - a. Kondisi pasar
  - b. Kondisi umum usaha catering “Ais Snack”
  - c. Data-data yang menunjang analisis SWOT
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung seperti studi dokumen atau catatan keuangan pemilik usaha dan studi pustaka.

Untuk memudahkan dalam menganalisis permasalahan yang telah dijlaskan pada identifikasi masalah, maka penelitian mengenai analisis SWOT guna memenuhi permintaan konsumen dijabarkan dalam beberapa variabel yang disertai dengan komponen-komponen atau sub variabel yang mendukung variabel yang ada. Adapun dioperasionalisasikan sebagai berikut:



IKOPIN

Tabel 2. 2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator
1. Strategi Bisnis (Freddy Rangkuti:2015)	a. Faktor Internal - Kekuatan - Kelemahan	- Keuangan (Modal) - Operasi - Pemasaran - Sumber daya manusia
	b. Faktor Eksteral - Peluang - Ancaman	- Pangsa pasar - Pesaing
	c. Matriks Internal Eksternal (GE Model)	- Growth Strategy - Stability Strategy - Retrenchment Strategy
2. Permintaan Konsumen (Kasmir:2006)	a. Harga barang itu sendiri	- Harga barang semakin murah - Harga substitusi dan komplementer
	b. Harga barang lain yang memiliki hubungan	- Tingkat pendapatan konsumen - Selera masyarakat - Jumlah penduduk daerah atau negara
	c. Pendapatan	- Faktor lain selain faktor yang sudah disebutkan
	d. Selera	
	e. Jumlah penduduk	
	f. Faktor khusus	
3. Langkah-langkah Pendirian Koperasi	a. Dasar hukum pembentukan koperasi	- Peraturan menteri koperasi dan umkm No.10/PER/MK.UKM/IX/2015 tentang kelembagaan koperasi
	b. Tata cara dan proses pembentukan koperasi	- Peraturan menteri No.10/PER/MK.UKM/IX/2015 pasal (4) - Peraturan menteri No.10/PER/MK.UKM/IX/2015 pasal (5) - Pengesahan badan hukum koperasi

### 2.2.3. Sumber Data dan Cara Menentukan Sumber Data

Untuk memperoleh sumber data yang diperlukan untuk penelitian ini, maka yang menjadi sumber datanya adalah :

1. Responden, yaitu orang yang dapat memberikan informasi mengenai dirinya sendiri atau yang bersangkutan dengan dirinya. Responden dalam penelitian adalah konsumen dan pemilik usaha catering Ibu Umi.
2. Informan, yaitu orang-orang yang dapat menerangkan tentang objek penelitian, kegiatan organisasi ataupun kegiatan mengenai tempat penelitian ini, dalam penelitian ini yang dimaksudkan informan adalah konsumen dan pemilik usaha catering Ibu Umi.
3. Lembaga atau instansi yang terkait dengan penelitian ini seperti Paguyuban Bogarasa.

Pada penelitian ini populasi tidak dapat ditentukan karena konsumen tidak pasti dan per satu hari cenderung berbeda jumlah konsumen sehingga peneliti menggunakan metode non probability sampling yaitu dengan teknik Snowball Sampling. Menurut Sugiyono (2001:60) bahwa: **“Snowball sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar”**. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan dua orang sebelumnya. Begitu seterusnya sehingga jumlah sampel menjadi semakin banyak.

#### **2.2.4. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti berencana untuk menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, seperti:

1. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti.
2. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan sejumlah pertanyaan secara lisan kepada informan yaitu konsumen, karyawan dan pemilik usaha.
3. Studi pustaka, yaitu teknik pengumpulan data dengan mempelajari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

#### **2.2.5. Analisis Data**

Menurut Freddy Rangkuti (2015:23) proses perencanaan rancangan analisis data melalui tiga tahap analisis, yaitu:

1. Tahap pengumpulan data

Tahap ini didasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan kegiatan klasifikasi dan pra-analisis. Pada tahap ini alat yang digunakan untuk pengumpulan data adalah matriks faktor strategi internal dan eksternal. Cara menghitung matriks faktor strategi internal dan eksternal:

- a. Masukkan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan pada tabel kolom 1. Susun 5 faktor dari kekuatan dan 5 faktor kelemahan.
- b. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis.
- c. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut variabel yang dianalisis. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai 4 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan

- besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, semakin kuat variabelnya semakin besar nilainya.
- d. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
  - e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor bobot faktor yang dianalisis. Nilai total ini menunjukkan bagaimana variabel yang di analisis bereaksi terhadap faktor-faktor strategis.

## 2. Tahap analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model model kuantitatif perumusan strategi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis matriks internal eksternal (IE). Berikut adalah tabel matriks Internal Eksternal yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Tabel Matriks Internal Eksternal

		Total Skor Faktor Strategi Internal				
		Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan		
	Menengah	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan		
	Rendah	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi		
		4,0	3,0	2,0	1,0	

Sumber : Freddy Rangkuti (2015:95)

Menurut Freddy Rangkuti (2016:95) model matrik internal eksternal memiliki 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability strategy* (sel 4) adalah strategi yang diterapkan tanpa menggunakan arah strategi yang diterapkan.
- c. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan yang jelas secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel matrik Internal Eksternal tersebut, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut menurut Freddy Rangkuti (2015:96):

- a. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha ini dapat dilakukan dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

- b. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Jika perusahaan memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horisontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat,

baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi ini adalah sel 1, 2, 5, 7 dan 8.

- c. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1)  
Pertumbuhan melalui ini dapat dilakukan dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.
- d. Konsentrasi melalui integrasi horisontal (sel 2 dan 5)  
Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk dan jasa. Jika perusahaan tersebut berada di posisi yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.
- e. Diversifikasi kosentris (sel 7)  
Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ( $2+2=5$ ) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika dilakukan sendiri-sendiri.
- f. Diversifikasi konglomerat (sel 8)  
Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih ada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi kosentris).

