

STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PEGAWAI NEGERI DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN, KOPERASI DAN UKM PROVINSI DKI JAKARTA

Yulian Anita^{1✉}, Lukman Mohammad Baga², Nimmi Zulbainarni³

*Program Studi Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, RT.03/RW.06, Babakan, Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor, Jawa Barat, Indonesia
16128*

Email: yuliananita@apps.ipb.ac.id¹, lukmanba@apps.ipb.ac.id², nimmizu@apps.ipb.ac.id³.

ABSTRACT

This research is aiming to formulate the strategy to develop Kumindag cooperatives, which in the period of 2015-2019 have significant growth but only on saving-lending business unit, while on the other hand since 2020 the government published new regulations that endorse more advantages for cooperatives. This research uses descriptive method by collecting data on the timespan of January to June 2021 with purposive sampling, and analyzed using descriptive analysis, strategy formulation by IFE-EFE matrix and SWOT. The research concluded that Kumindag cooperatives is in quadrant IV: grow and build, which being the foundation to plan cooperatives' program and activities thus adapted to cooperatives strategic architecture by considering the industry foresight. It is advised to continue the research, so more possibilities such as the detailed formula and strategy implementation so that it can be actualized into Kumindag cooperatives directly with the help of its' active members.

Keyword: *cooperatives, strategy, development, SWOT, architecture of strategy*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan Koperasi Kumindag yang pada tahun 2015-2019 hanya unit usaha simpan pinjam yang berkembang, sementara itu sejak tahun 2020 diketahui telah diterbitkan peraturan-peraturan baru yang memberikan kemungkinan manfaat lebih banyak bagi koperasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pengumpulan data pada Januari-Juni 2021 dengan purposive sampling dan dianalisis menggunakan analisis deskriptif, formulasi strategi menggunakan matriks IFE dan EFE serta SWOT. Dari hasil penelitian diketahui bahwa Koperasi Kumindag berada pada kuadran IV tumbuh dan kembangkan, yang kemudian menjadi dasar untuk penyusunan program dan kegiatan Koperasi, dan disusun menjadi arsitektur strategik Koperasi dengan mempertimbangkan industry foresight. Hasil penelitian dapat diteliti lebih lanjut untuk formulasi dan implementasi strategi yang lebih terinci agar dapat diterapkan kepada Koperasi Kumindag melalui pengurus aktif.

Kata kunci: *koperasi, strategi, pengembangan, SWOT, arsitektur strategik*

PENDAHULUAN

Latar belakang

Sebagai salah satu bentuk perusahaan, Koperasi sebagai soko guru perekonomian Indonesia dan juga dikategorikan dalam salah

satu pelaku ekonomi nasional, mengambil peran dalam hal stabilisasi ekonomi. Saat terjadinya krisis moneter dan ekonomi yang

melanda Indonesia, sektor Usaha Kecil Menengah dan Koperasi (UKMK) dapat bertahan dalam menghadapi krisis moneter dan ekonomi. Dengan demikian, sektor UKMK dapat menjadi penghalang untuk tidak terjadinya kebangkrutan perekonomian, bahkan sebaliknya sebagai motor penggerak roda perekonomian nasional untuk keluar dari krisis ekonomi (Santosa 2004). Beberapa peran tersebut menjadikan Koperasi dan UMKM sangat penting sebagai sumber lapangan kerja, media alokasi dan distribusi sumber daya, dan mampu mendorong ekonomi daerah melalui pemanfaatan sumber daya lokal. Keunggulan lain dari Koperasi dan UMKM terletak pada kemampuan bertahan dalam kondisi perekonomian yang krisis (Smith dan Rothbaum 2013).

Berdasarkan data jumlah koperasi di Indonesia sampai dengan tahun 2019, saat ini mencapai 138.140 unit, dengan jumlah koperasi non KSP sebanyak 117.288 unit (84,91%) dan jumlah KSP 20.852 unit (15.09%). Jika dilihat dari skala nasional, berdasarkan data dari BPS perkembangan koperasi dari periode 2013-2016 menunjukkan adanya kenaikan walaupun persentase pertumbuhan koperasi mengalami penurunan pada periode yang sama (Tabel 1). Pada periode 2013 s.d 2016, persentase pertumbuhan koperasi aktif mengalami penurunan dari kisaran 2,65 persen turun menjadi 2,02 persen. Trend penurunan ini mengindikasikan bahwa koperasi sulit berkembang mengikuti perkembangan lingkungan bisnis yang persaingannya semakin ketat.

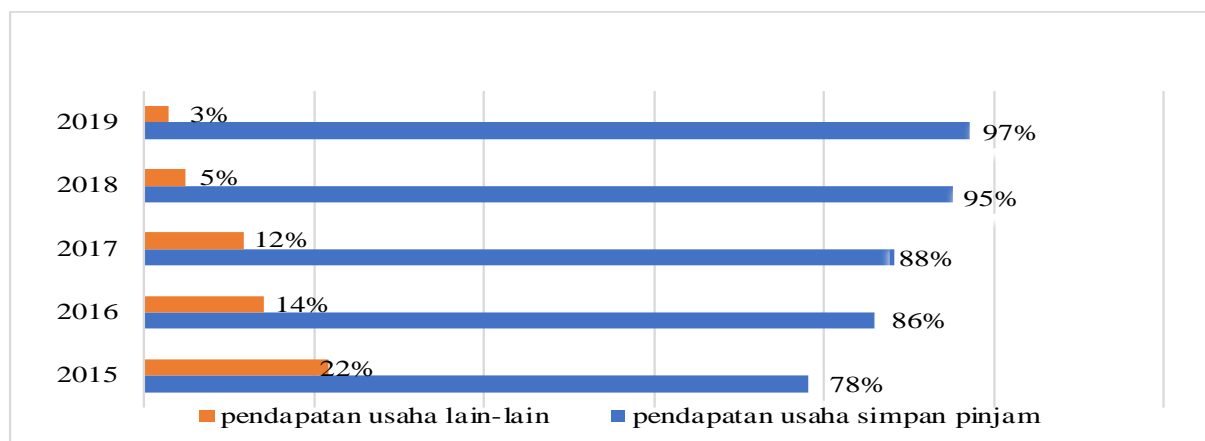
Tabel 1 Ruang lingkup kinerja koperasi nasional tahun 2012 s.d 2016

No.	Indikator	Satuan	2013-2014	2014-2015	2015-2016
1	Jumlah koperasi	Unit	203.701	209.488	212.135
2	Pertumbuhan koperasi	Persen	4,84	2,84	1,26
3	Jumlah koperasi aktif	Unit	143.007	147.249	150.223
4	Prosentase koperasi aktif dari total jumlah koperasi	Persen	70,20	70,29	70,81
5	Pertumbuhan jumlah koperasi aktif	Persen	2,65	2,97	2,02
6	Jumlah anggota koperasi aktif	Orang	35.258.176	36.443.953	37.783.160
7	Pertumbuhan jumlah anggota koperasi aktif	Persen	4,10	3,36	3,67

Permasalahan

Salah satu koperasi di Indonesia yang memiliki unit usaha simpan pinjam sebagai salah satu ruang lingkup usahanya yaitu Koperasi Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Provinsi DKI Jakarta yaitu Koperasi Kumindag, yang berdasarkan data laporan

pertanggungjawaban koperasi tahun buku 2015 s.d 2019, kegiatan usaha yang berkembang pesat hanya pada unit usaha simpan pinjam, sedangkan untuk kontribusi sektor usaha non simpan pinjam cenderung mengalami penurunan (Gambar 1).



Gambar 1 Perbandingan pendapatan koperasi Kumindag tahun 2015-2019

Secara potensi, sebagai koperasi pegawai, Koperasi Kumindag dapat mengembangkan jenis usaha lainnya sesuai dengan ruang lingkup yang sudah ditetapkan dalam anggaran dasar. Hal ini selaras dengan salah satu tujuan pendirian yaitu untuk mengupayakan dan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, maka koperasi menyelenggarakan kegiatan usaha anggota serta berpartisipasi aktif dalam pembangunan perekonomian nasional dengan semangat gotong royong, kekeluargaan dan wirausaha. Dari segi pasar, koperasi mempunyai pasar internal yang merupakan *captive market* (pasar yang dapat dikuasai), yaitu anggotanya sendiri, yang apabila dikelola secara profesional, koperasi bisa memenangkan persaingan dalam memperebutkan pasar atau mempertahankan keeksistensiannya. *Captive market* inilah yang sebenarnya merupakan keunggulan bersaing yang tidak dimiliki oleh badan usaha lainnya di luar koperasi. Koperasi seharusnya benar-benar mengoptimalkan kebutuhan dan keinginan para anggotanya terlebih dahulu sebelum berekspansi melayani pasar eksternalnya (Athia 2018).

Apabila mengacu ke kondisi terkini, sejak tahun 2020 payung hukum terkait Koperasi mendapatkan tambahan kebijakan berupa UU No. 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja; PP No. 7 Tahun 2021 Tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah; serta Perpres No.12 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Perpres Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Payung-payung hukum tersebut memberikan kemungkinan manfaat yang lebih banyak bagi koperasi, antara lain kemudahan pendirian, jatah proyek pemerintah, sampai dengan arahan untuk peningkatan peran serta koperasi dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Kemungkinan manfaat tersebut dapat mendorong tumbuh kembangnya Koperasi secara kelembagaan, sekaligus juga peningkatan usaha Koperasi mendorong tumbuh kembangnya Koperasi secara kelembagaan, sekaligus juga peningkatan usaha Koperasi.

Jika dilihat dari posisi strategis koperasi, sebagai koperasi pegawai Instansi Pemerintah di Provinsi DKI Jakarta yang memegang peran strategis dalam pembinaan urusan

perindustrian, perdagangan, koperasi dan UKM, terdapat nilai lebih berupa akses dan jalur distribusi langsung terhadap rantai pasok kebutuhan masyarakat terkait produk industri, perdagangan, dan UKM. Kondisi tersebut dapat dimanfaatkan sebagai potensi untuk membuka bidang usaha perdagangan umum. Sebagai contoh dalam hal pemenuhan kebutuhan sembako bagi anggota khususnya dan masyarakat umumnya, koperasi Kumindag dapat menjalin kerjasama dengan BUMD penyuplai kebutuhan sembako. Untuk *benchmark* koperasi pegawai yang telah memiliki prestasi dan kemajuan bisnis yaitu Koperasi Kisel, yang berhasil mendapatkan penghargaan sebagai koperasi terbaik dari Kementerian Koperasi dan UKM, serta berhasil menduduki peringkat 94 dari 300 koperasi dunia versi *World Cooperative Monitor* tahun 2018. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi dapat mengembangkan skala usahanya di level nasional dan atau level internasional. Pengembangan usaha koperasi dapat dilakukan jika manajemen dapat mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perkembangan usaha baik dari sisi internal maupun eksternal. Dengan diketahuinya faktor internal dan eksternal, maka koperasi perlu mengidentifikasi peluang ataupun kekuatan yang ada untuk mengatasi kelemahan dan ancaman untuk dapat dimanfaatkan secara optimal menghadapi kondisi saat ini.

Permasalahan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor internal dan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi koperasi Kumindag?
2. Apa saja strategi yang dapat dirumuskan untuk mengembangkan usaha Koperasi Kumindag?
3. Bagaimana rancangan strategi pengembangan Koperasi Kumindag dengan pendekatan arsitektur strategi?

Tujuan

Tujuan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor internal dan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan,

- peluang, dan ancaman bagi koperasi Kumindag.
2. Menganalisis dan merumuskan beberapa alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan koperasi Kumindag.
 3. Merumuskan arsitektur strategi yang bisa diterapkan oleh Manajemen Koperasi Kumindag untuk mengembangkan usaha

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut *International Cooperation Administration* (ICA 1995), koperasi adalah perkumpulan otonomi dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka kendalikan secara demokratis. Dalam menjalankan usahanya koperasi berlandaskan atas nilai-nilai menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokratis, persamaan, keadilan, dan kesetiakawanan. Lebih lanjut ICA menyebutkan terdapat tujuh prinsip koperasi yaitu: prinsip kesatu, keanggotaan sukarela dan terbuka; prinsip kedua, pengendalian oleh anggota-anggota secara demokratis; prinsip ketiga, partisipasi ekonomi anggota; prinsip keempat, otonomi dan kebebasan; prinsip kelima, pendidikan, pelatihan dan informasi; prinsip keenam, kerjasama di antara koperasi-koperasi; dan, prinsip ketujuh, kepedulian terhadap komunitas.

Koperasi sebagai bentuk badan usaha yang bergerak di bidang perekonomian mempunyai tatanan manajemen yang agak berbeda dengan badan usaha lainnya. Perbedaan itu bersumber dari hakikat manajemen koperasi yang dasar falsafahnya adalah dari, oleh dan untuk anggota yang mencerminkan pelaksanaan falsafah demikrasi dalam dunia usaha yang menjadi ciri khas koperasi (Widiyanti 1994:35). Selain itu, pada dasarnya koperasi adalah sebuah perusahaan walaupun orientasinya bukan kepada laba. Akan tetapi tidak berarti koperasi anti kepada perolehan laba. Laba dalam pelaksanaan usaha koperasi hanya sebagai akibat dan bukan sebagai tujuan. Tujuan koperasi adalah memberikan pelayanan dan kalaupun tercipta keuntungan/laba maka hal itu berfungsi sebagai pelengkap (Sudarsono dan Edilius 2010:17).

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi koperasi adalah

manajemen. Widiyanti (1994:197) menyatakan bahwa manajemen yang baik adalah faktor yang paling penting untuk suksesnya koperasi. Menurut Sugiyanto (2012), koperasi sebagai suatu lembaga atau organisasi dengan sistem ekonomi yang sarat dengan nilai, prinsip-prinsip atau karakteristik serta menganut motif pelayanan sebagai tujuan utamanya memerlukan pengelolaan untuk dapat mewujudkan semua itu, dengan cara menggabungkan keterampilan manajemen dan pengetahuan bisnis dengan kreativitas dan inovasi. Manajemen usaha koperasi tidaklah berbeda dengan pengelolaan jenis usaha lainnya. Manajemen Koperasi melalui pendekatan fungsional (proses) dapat dimaknakan sebagai upaya untuk menjalankan fungsi-fungsi dari perangkat organisasi koperasi (rapat anggota, pengurus dan pengawas), secara bertahap dan kronologis harus dilakukan berdasarkan fungsi manajemen.

Pada organisasi koperasi, koperasi harus berusaha menemukan dan memberikan keuntungan potensial kepada para anggotanya yang berfungsi sebagai produsen atau pengatur rumah tangga. Hal inilah yang membedakan manajemen strategis koperasi dengan organisasi bisnis lainnya (Ropke 1995). Perbedaan tersebut bukan dalam kegiatan dan isi, tetapi tujuan yang bisa menimbulkan masalah dorongan yang serius bagi para promotor koperasi. Implikasi utama dari perencanaan strategis yang berkaitan adalah bahwa pelaksanaannya harus dimaksudkan untuk meningkatkan operasi saat ini dan masa depan untuk kekuatan dan kelangsungan hidup yang akan memastikan bahwa koperasi mencapai tujuan fundamental yaitu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan kualitas kehidupan anggota (Wadsworth *et al.* 1993). Lebih lanjut Wadsworth menjelaskan bahwa perencanaan strategis koperasi merupakan proses atau sistem yang secara eksplisit mendefinisikan misi koperasi, lingkungan tempat koperasi beroperasi, tujuan organisasi, dan strategi yang akan dilakukan.

Lebih lanjut Hadipermana dalam Joesron (2005) menyatakan ada empat bidang utama yang perlu mendapat perhatian dalam mengembangkan manajemen strategi koperasi yaitu (1) keanggotaan dengan mengupayakan pertumbuhan, keterlibatan, kepuasan dan pengayaan, (2) pasar produk dan jasa dengan

mengupayakan peningkatan pangsa pasar, riset dan pengembangan yang efektif, terpenuhinya harapan para anggota, (3) operasi dan teknologi, dengan mengupayakan biaya yang efisien, waktu yang paling tepat, perbaikan terus menerus, memenuhi kebutuhan pelanggan, tersedianya pegawai yang berkemampuan dan bermotivasi tinggi, (4) pemasok dan pengangkut.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Koperasi Kumindag, Jl. Perintis Kemerdekaan/ BGR I No.3 Kelapa Gading, Jakarta Utara selama periode Januari-Juni 2021. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan *Forum Group Discussion* (FGD) kepada responden yang dipilih dengan menggunakan teknik *judgment sampling*. Pertimbangan yang digunakan dalam memilih responden (secara *judgment sampling*) adalah responden internal berasal dari konsumen, anggota, pengurus, karyawan dari Koperasi Kumindag, dan responden eksternal yang berasal dari Instansi Pembina Koperasi baik yang berasal dari lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan Kementerian Koperasi dan UKM. Untuk data sekunder diperoleh dari Laporan Kumindag serta pencarian informasi pendukung melalui internet, penelitian terdahulu, jurnal, buku, dan artikel terkait. Daftar responden dapat dilihat pada Tabel 2.

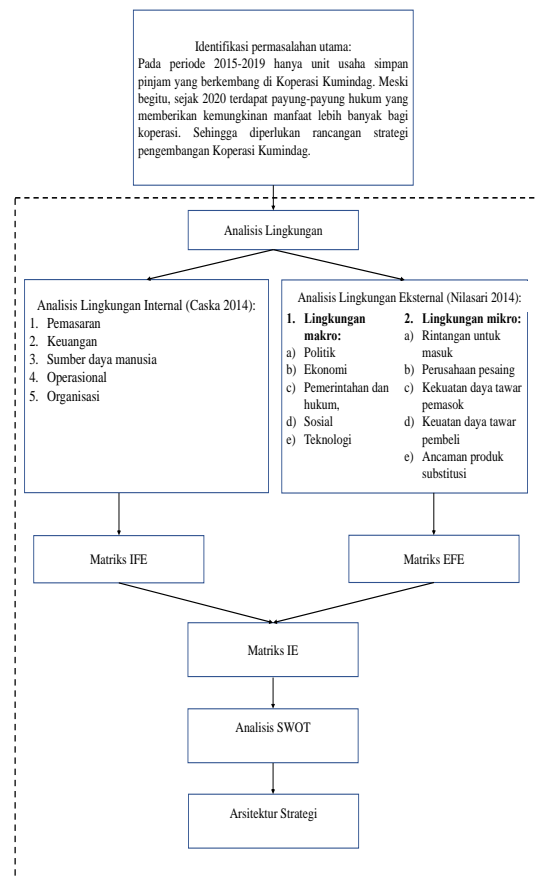
Tabel 2 Daftar responden penelitian

No.	Responden	Jumlah
1	Internal	
	Ketua Koperasi Kumindag	1
	Sekretaris Koperasi Kumindag	1
	Pengawas Koperasi Kumindag	1
	Pegawai Koperasi Kumindag	1
	Anggota Koperasi Kumindag (aktif dan pasif)	3
2	Eksternal	
	Pengelola Koperasi dan UKM Bidang Koperasi Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM Provinsi DKI Jakarta	1
	Kepala Seksi Biro Perekonomian Setda Provinsi DKI Jakarta	1
	Kementerian Koperasi dan UKM (Deputi Bidang Perkoperasian/Bidang Kelembagaan)	1
	Total Responden	10

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis deskriptif kuantitatif dan analisis lingkungan koperasi, melalui analisis tahapan formulasi strategi. Untuk mengetahui bagaimana kondisi lingkungan Koperasi

Kumindag, dilakukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Masing-masing menggunakan matriks IFE dan EFE. Selanjutnya untuk mengetahui posisi perusahaan dilakukan melalui matriks IE. Kemudian untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak hasil perpaduan faktor-faktor internal dan eksternal menggunakan analisis matriks SWOT.

Setelah diperoleh matriks SWOT, untuk tahap implementasi strategi-strategi yang telah dirumuskan, dilakukan analisis arsitektur strategik. Seluruh strategi dipetakan ke dalam bentuk *blue print strategy* yaitu strategi yang memiliki jadwal waktu agar pelaksanaan dari strategi yang dihasilkan dapat berkesinambungan dan mencapai sasaran dalam waktu yang sudah ditentukan. Hal ini akan membuat evaluasi pelaksanaan strategi menjadi lebih mudah (Yoshida 2006). Dalam penyusunan arsitektur strategi perlu memperhatikan komponen inti dan pendukung, yaitu visi dan misi; analisis lingkungan internal dan eksternal; *industry foresight*; tantangan organisasi; dan sasaran organisasi. Kerangka pemikiran adalah sesuai Gambar 2.



Gambar 2 Kerangka kerja pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan usaha merupakan salah satu proses manajemen strategik untuk mengidentifikasi lingkungan usaha. Lingkungan usaha terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Identifikasi lingkungan internal Koperasi Kumindag bertujuan untuk menganalisis faktor kekuatan dan kelemahan yang harus diminimalisir oleh Koperasi Kumindag agar peningkatan pengembangan usaha tercapai. Faktor-faktor internal koperasi yang dianalisis meliputi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasional dan organisasi (Caska 2014). Matriks *internal factor evaluation* (IFE) koperasi Kumindag dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan matriks IFE pada Tabel 3 diperoleh total skor IFE sebesar 3,02 yang menunjukkan bahwa Kumindag kuat secara

internal karena berada di atas rata-rata matriks IFE. Kekuatan utama Kumindag adalah memiliki kelengkapan legalitas usaha dan memiliki pangsa anggota sekaligus konsumen yang sifatnya pasti (ASN, pegawai Non-ASN dan pedagang binaan) dengan skor masing-masing sebesar 0,61. Faktor strategis lainnya yang cukup berperan sebagai kekuatan yaitu adalah kemudahan proses pelayanan kredit yang relatif cepat serta tidak mempersyaratkan agunan dengan skor 0,51. Sementara itu faktor strategis internal yang masuk dalam kategori kelemahan dan paling berpengaruh dalam pengembangan usaha adalah belum adanya SOP pelaksanaan tugas pengurus dengan skor 0,04, diikuti dengan faktor kurangnya variasi produk yang ditawarkan yang memiliki skor 0,11.

Tabel 3 Matriks *internal factor evaluation* (IFE) koperasi Kumindag

No.	Faktor strategis Strength	Bobot	Rating	Skor
1	Kemudahan proses pelayanan kredit	0,14	3,67	0,51
2	Pangsa anggota sekaligus konsumen yang sifatnya pasti (ASN, pegawai Non-ASN dan pedagang binaan)	0,15	4,00	0,61
3	Memiliki Kelengkapan Legalitas Usaha	0,15	4,00	0,61
4	Peningkatan pemahaman dan skill bagi pengurus dan anggota termasuk karyawan	0,12	3,11	0,37
5	Fungsi dan peran serta manajemen koperasi	0,12	3,11	0,37
Total Nilai Tertimbang Kekuatan		0,69		2,48
No.	Faktor strategis Weakness	Bobot	Rating	Skor
1	Administrasi pembukuan koperasi	0,06	1,67	0,11
2	Fasilitas ruang pelayanan	0,08	2,00	0,15
3	SOP pelaksanaan tugas pengurus	0,04	1,00	0,04
4	Variasi produk yang ditawarkan	0,06	1,67	0,11
5	Partisipasi anggota	0,07	1,89	0,14
Total Nilai Tertimbang Kelemahan		0,31		0,54
Total		1,00		3,02

Analisis Lingkungan Eksternal

Identifikasi lingkungan eksternal pada Koperasi Kumindag bertujuan untuk mengidentifikasi faktor peluang dan ancaman yang berasal dari luar lingkungan perusahaan yang dapat berpengaruh dalam hal pengembangan usaha Koperasi Kumindag. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro yaitu ekonomi, politik, pemerintahan dan hukum, sosial, budaya, demografi dan lingkungan dan teknologi, serta lingkungan mikro yang terdiri dari rintangan untuk masuk, perusahaan pesaing, kekuatan daya tawar

pemasok, kekuatan daya tawar pembeli dan ancaman produk substitusi (Nilasari 2014:52). Matriks *eksternal factor evaluation* (IFE) koperasi Kumindag dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4, faktor eksternal yang akan memberikan peluang terhadap keberhasilan pengembangan Koperasi Kumindag adalah “Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi” dengan skor sebesar 0,58. Faktor ini memiliki nilai yang tinggi karena pada masa pandemi Covid-19 terjadi transformasi bisnis ke arah digital. Hal ini dilakukan mengingat adanya kebijakan

pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat yang juga berdampak pada dibatasinya kegiatan kontak secara langsung antar perusahaan dengan konsumen. Dengan adanya transformasi digital ini, perusahaan yang terhubung dalam ekosistem digital lebih memiliki daya tahan di tengah pandemi. Faktor peluang lainnya yang memiliki bobot cukup besar yaitu dukungan *political will* dari Pemerintah terhadap Koperasi dan UMKM dengan skor 0,38.

Sementara itu faktor strategis eksternal yang memberikan ancaman terhadap

pengembangan Koperasi Kumindag yang paling dominan berasal dari persaingan badan usaha sejenis (ancaman produk substitusi) dengan skor 0,46, diikuti dengan menjamurnya usaha ritel dengan skor 0,38, serta faktor anggota/pembeli menginginkan produk dengan kualitas yang bagus dan harga yang murah (kekuatan daya tawar pembeli) dengan skor 0,25. Ketiga jenis ancaman terbesar ini perlu disikapi dengan baik oleh Koperasi Kumindag untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya.

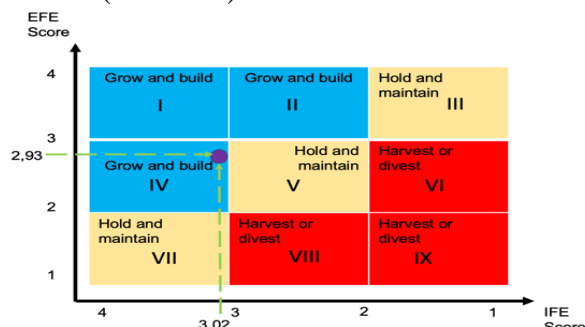
Tabel 4 Matriks *eksternal factor evaluation* (IFE) koperasi Kumindag

No.	Faktor strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Dukungan <i>political will</i> dari Pemerintah terhadap Koperasi dan UMKM	0,12	3,22	0,38
2	Pertumbuhan ekonomi yang turun akibat pandemic Covid-19	0,07	2,00	0,15
3	Pemahaman masyarakat umum terhadap koperasi	0,10	2,67	0,26
4	Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi	0,15	4,00	0,58
5	Kewajiban audit oleh KAP untuk KSP yang mempunyai volume pinjaman Rp.2,5 miliar dalam satu tahun.	0,08	2,22	0,18
Total Nilai Tertimbang Peluang		0,51		1,54
No.	Faktor strategis	Bobot	Rating	Skor
Ancaman				
1	Ancaman Pendetang Baru	0,09	2,39	0,21
2	peranan pemasok dalam hal penyediaan barang/jasa	0,06	1,67	0,10
3	Anggota/pembeli menginginkan produk dengan kualitas yang bagus dan harga yang murah	0,09	2,61	0,25
4	Menjamurnya usaha ritel	0,12	3,22	0,38
5	Persaingan Badan Usaha Sejenis (ancaman produk substitusi)	0,13	3,56	0,46
Total Nilai Tertimbang Ancaman		0,49		1,39
Total		1,00		2,93

Perumusan Alternatif Strategi

Penggunaan Analisis Matriks IE (Internal Eksternal) bertujuan untuk mengetahui posisi strategis Koperasi Kumindag dan alternatif strategi yang tepat agar dapat menghadapi persaingan dan pertumbuhan bisnis di masa yang akan datang. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan menunjukkan bahwa total nilai IFE sebesar 3,02 dan total nilai EFE sebesar 2,93. Gambar 3 menunjukkan koperasi Kumindag berada pada posisi kuadran IV dengan posisi tumbuh kembangkan (*build & growth*). Menurut David dan David (2017) strategi yang cocok pada perusahaan dengan kuadran ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar dengan cara memperluas market share melalui usaha pemasaran/promosi, pengembangan pasar dengan memperluas pangsa pasar, dan pengembangan produk

melalui modifikasi produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal). Berdasarkan posisi ini maka dapat dirumuskan beberapa alternatif strategi Koperasi Kumindag dalam upaya pengembangan usaha. Penyusunan alternatif strategi menggunakan Analisis SWOT (Gambar 4).



Gambar 3 Matriks IE koperasi Kumindag

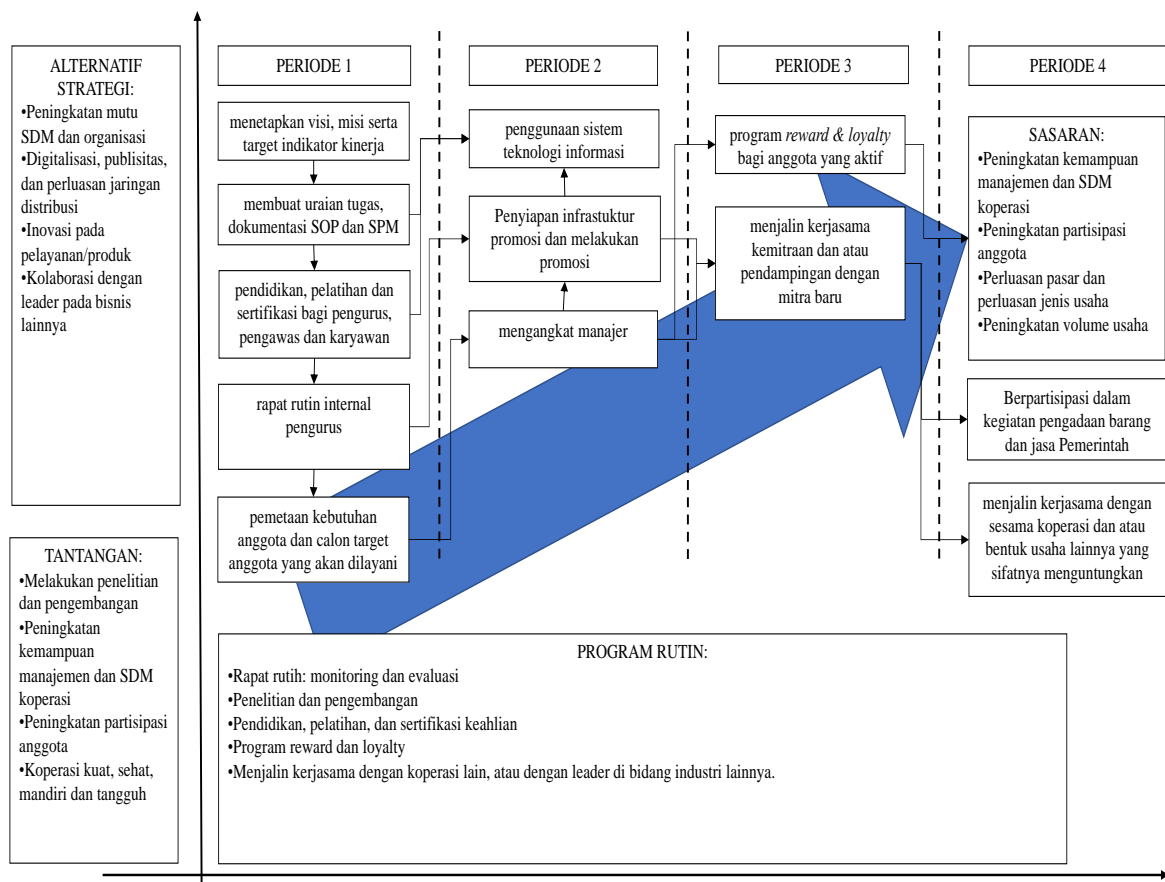
SWOT Analisis	Strength (kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
	Kemudahan proses pelayanan kredit Pangsa anggota sekaligus konsumen yang sifatnya pasti (ASN, pegawai Non-ASN dan pedagang binaan) Memiliki Kelengkapan Legalitas Usaha Peningkatan pemahaman dan skill bagi pengurus dan anggota termasuk karyawan Fungsi dan peran serta manajemen koperasi	Administrasi pembukuan koperasi fasilitas ruang pelayanan SOP pelaksanaan tugas pengurus Variasi produk yang ditawarkan Partisipasi anggota rendah
Opportunities (Peluang)	Strategi SO	Strategi WO
Dukungan <i>political will</i> dari Pemerintah terhadap Koperasi dan UMKM Pertumbuhan ekonomi yang turun akibat pandemic Covid-19 Pemahaman masyarakat umum terhadap koperasi Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi Kewajiban audit oleh KAP untuk KSP yang mempunyai volume pinjaman Rp.2,5 miliar dalam satu tahun.	Digitalisasi, publisitas, dan perluasan jaringan distribusi (Menggunakan S1, S2, S3, S4, S5 untuk memaksimalkan O1, O2, O3, O4, O5)	1. Inovasi pada pelayanan/produk 2. Peningkatan mutu SDM dan organisasi (Mengatasi W1, W2, W3, W4, W5 untuk memaksimalkan O1, O2, O3, O4, O5)
Threats (Ancaman)	Strategi ST	Strategi WT
Ancaman Pendatang Baru peranan pemasok dalam hal penyediaan barang/jasa anggota/pembeli menginginkan produk dengan kualitas yang bagus dan harga yang murah Menjamurnya usaha ritail Persaingan Badan Usaha Sejenis (ancaman produk substitusi)	Kolaborasi dengan leader pada bisnis lainnya (Menggunakan S1, S2, S3, S4, S5 untuk mengantisipasi T1, T2, T3, T4, T5)	

Gambar 4 Matriks SWOT koperasi Kumindag

Arsitektur Strategik

Dalam rangka penyusunan strategi pengembangan koperasi Kumindag, beberapa unsur yang perlu diperhatikan yaitu visi dan misi koperasi, analisis lingkungan internal dan

eksternal koperasi, *industry foresight*, tantangan organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Seluruh unsur tersebut dikombinasikan untuk mendapatkan gambaran umum strategi yang akan diimplementasikan (Gambar 5).



Gambar 5 Arsitektur strategik koperasi Kumindag

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut; (1) hasil analisis lingkungan internal dan eksternal koperasi Kumindag memiliki kekuatan utama yaitu adanya pangsa anggota sekaligus konsumen yang sifatnya pasti (ASN, pegawai non-ASN dan pedagang binaan) serta memiliki kelengkapan legalitas usaha. Adapun yang menjadi kelemahan utama yang paling berpengaruh dalam pengembangan usaha Kumindag adalah belum adanya SOP dalam pelaksanaan fungsi manajerial diikuti dengan faktor kurangnya variasi produk yang ditawarkan yang dapat membawa dampak rendahnya partisipasi anggota. Untuk analisis lingkungan eksternal menunjukkan hasil bahwa faktor eksternal yang akan memberikan peluang terhadap keberhasilan pengembangan Koperasi Kumindag adalah perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dan juga disertai dengan dukungan political will dari Pemerintah terhadap Koperasi dan UMKM. Sedangkan yang menjadi ancaman terhadap pengembangan Koperasi Kumindag yang paling dominan berasal dari persaingan badan usaha sejenis diikuti dengan menjamurnya usaha ritel, serta faktor anggota/pembeli menginginkan produk dengan kualitas yang bagus dan harga yang murah, (2) Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal menunjukkan total nilai IFE sebesar 3,02 dan nilai EFE sebesar 2,93. Perolehan nilai ini menunjukkan posisi Koperasi Kumindag (matriks IE) berada pada posisi kuadran IV yaitu posisi tumbuh kembangkan (build & growth). Selanjutnya hasil analisis SWOT berhasil merumuskan strategi SO (strategi digitalisasi, publisitas dan perluasan jaringan distribusi), strategi ST (strategi kolaborasi dengan leader pada bisnis lainnya), strategi WO (strategi inovasi pada pelayanan produk dan strategi peningkatan mutu SDM dan organisasi), (3) Alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis matriks SWOT diterapkan lebih lanjut melalui arsitektur strategi untuk membuat rumusan strategi yang menghasilkan program-program kegiatan hasil turunan dari alternatif strategi pengembangan Kumindag. Program-program kegiatan ini diimplementasikan secara bertahap selama empat periode waktu sesuai dengan visi, misi dan tujuan pengembangan Koperasi Kumindag.

Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis mengajukan saran kepada Koperasi Kumindag untuk melakukan monitoring dan evaluasi dalam penerapan arsitektur strategik, serta perlu melibatkan berbagai pihak internal dan eksternal (pemerintah, akademisi, dan lembaga terkait) dalam implementasi strategi. Selain itu, mengingat keterbatasan dalam penelitian ini maka perlu adanya penelitian lebih lanjut dengan menggunakan metode formulasi dan implementasi strategi yang lain yang lebih terperinci.

DAFTAR PUSTAKA

- Athia, I. (2018). Peran Faktor Internal dan Eksternal dalam Memoderasi Pengaruh Strategi Customer Focus Untuk Meningkatkan Daya Saing Koperasi (Studi Pada Koperasi Di Kota Batu). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*. 3(2), 86 – 105.
- Caska. (2014). Pentingnya Perencanaan Strategis Koperasi Dalam Implementasi Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian. Makalah disampaikan pada pidato pengukuhan Guru Besar Bidang Ilmu Koperasi Indonesia, disampaikan di FKIP Universitas Riau 26 April 2014. Dikutip dari: <https://repository.unri.ac.id/jspui/handle/123456789/6186>.
- David F.R., & David F.R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Essex: Pearson Education.
- Ermaya, K. (2019). Strategi Pengembangan Koperasi dengan Analisis Swot (Studi Kasus di KSU Maju Jaya). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 6(1), 86 - 100.
- Hanel, A. (2005). *Organisasi Koperasi*. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Idrus, S.A. (2009). Strategi Pengembangan Koperasi Indonesia Menuju Koperasi Mandiri. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam IQTISHODUNA*. 5(2).
- International Cooperation Administration (ICA). (1995). *Statement On the Cooperative Identity*. Report to the 31 st Congress Manchester in Review of International Cooperation. 88(3), 3 - 4
- Joesron, T.S. (2005). *Manajemen Strategik Koperasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Latip, A., & Moertono, B.S., & Wening, N. (2019). Strategi Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (Studi Kasus Pada KSPPS “XYZ”). *EBBANK*. 10(2), 1 - 16.
- Lisma, Y., & Baga, L.M., & Burhanuddin, B. (2018). Strategi Internal dan Eksternal Dalam Mengembangkan Agro Industri Nilam. *Jurnal AGRISEP Kajian Masalah Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. 17(2), 163 - 174.
- Miller, C.C., & Cardinal, L.B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: a Synthesis of More Than Two Decades Of Research. *The Academy of Management Journal*. 37(6), 1649 - 1665.
- Moore, M.H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy In For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29(1), 183 – 204.
- Nilasari, S.(2014). *Manajemen Strategi Itu Gampang*. Jakarta (ID): Dunia Cerdas
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Ropke, J. (1995). *Manajemen Strategis*. Wirasasmita, Y., penerjemah. Bandung: UPT Penerbitan IKOPIN.
- Ropke, J. (2000). *Ekonomi Koperasi, Teori dan Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ropke, J. (2012). *Ekonomi Koperasi: Teori dan Manajemen*. Djatnika, S.S., penerjemah. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rothaermel, F. (2015). *Strategic Management: Concepts*. New York (US): MacGraw-Hill/Irwin.
- Saktiyanto, A. (2016). *Strategi Pengembangan Bisnis Unit Simpan Pinjam (USP) Nusa Makmur Induk Koperasi Syirkah Muwanah Nusantara (Tesis, Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor)*.
- Santosa, P.B. (2004). Eksistensi Koperasi: Peluang dan Tantangan di Era Pasar Globalisasi. *Jurnal Dinamika Pembangunan*. 1(2), 111 - 117.
- Setiaji, K. (2009). Pengaruh Partisipasi Anggota dan Lingkungan Usaha Terhadap Keberhasilan Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Kapas Kecamatan Susukan Kabupaten Banjarnegara. *JEJAK: Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*. 2(1).
- Setiawati, R. (2020). Peluang Dan Tantangan Koperasi Di Era Industri 4.0. Didalam: *Bunga Rampai 2020: 20 Pemikiran Koperasi Dalam Menghadapi Industrial Era 4.0 and Society 5.0*. Institut Manajemen Koperasi Indonesia. 37 - 44.
- Smith, S.C., & Rothbaum, J. (2013). *Cooperatives In a Global Economy: Key Economic Issues, Recent Trends, and Potential for Development*. In: IZA Policy Paper. Bonn (GER): Institute for the Study of Labor.
- Sudarsono., & Edilius. 2010. *Manajemen Koperasi Indonesia*. Jakarta (ID): PT Rineka Cipta.
- Sugiyanto. 2012. *Human Capital Leverage Kinerja Koperasi*. Jatinangor (ID): Ikopin Press
- Suhartono, I. (2011). Strategi Pengembangan Koperasi Berorientasi Bisnis. *Among Makarti*. 4(1), 33 - 87.
- Umar H. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar H. 2009. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta (ID): Raja Grafindo.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. 1992.
- Widiyanti, N., & Anoraga, P. (2007). *Dinamika Koperasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wadsworth, J.J., & Staiert, J.J., & Rotan, B. (1993). *Strategic Planning: A Conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives*. In: ACS Research Report. 112. United States: Department of Agriculture, Rural Development.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Essex: Pearson Education.
- Widiyanti, N. (1994). *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Yoshida, D.T. (2006). *Arsitektur Strategik: Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. Jakarta (ID): Elex Media Komputindo
- Yuananda, A. (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Samitra Kecamatan Semarang Selatan Kota Semarang. *Economics Development Analysis Journal*. 2(3).