



**Pemerintah Kota
Pekalongan**



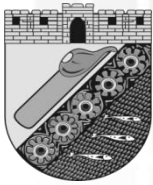
LAPORAN KEGIATAN PENDAMPINGAN

KAJIAN STRATEGI PENGEMBANGAN

KSU "WIRA BINA USAHA"



KONSULTAN:
PUSAT PENGEMBANGAN MENAJEMEN DAN AKUNTANSI (PPMA)
FAKULTAS EKONOMI UNIKAL
TAHUN 2019



**Pemerintah Kota
Pekalongan**



LAPORAN KEGIATAN PENDAMPINGAN

KAJIAN STRATEGI PENGEMBANGAN KSU "WIRA BINA USAHA"



KONSULTAN:
PUSAT PENGEMBANGAN MENAJEMEN DAN AKUNTANSI (PPMA)
FAKULTAS EKONOMI UNIKAL
TAHUN 2019

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rasa syukur kami haturkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala kenikmatan sehingga kami dapat menyelesaikan penyusunan laporan kegiatan pendampingan KSU "Wira Bina Usaha" dengan kajian Strategi Pengembangan KSU "Wira Bina Usaha".

Kajian ini dimaksudkan untuk memotret dan menganalisis pengelolaan tempat KSU "Wira Bina Usaha" yang hasil selanjutnya dimaksudkan sebagai bahan masukan dan arah kebijakan pengembangan KSU "Wira Bina Usaha" serta dokumen sebagai pijakan Pemerintah Daerah Kota Pekalongan dalam rangka pembinaan dan pendampingan KSU "Wira Bina Usaha" . di masa yang akan datang.

Penyelesaian kajian ini tidak terlepas dari dukungan pemangku kepentingan seperti pengurus koperasi, pengawas, anggota, dan Dinas Perdagangan, UMKM dan Koperasi Kota Pekalongan. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih atas segala dukungannya.

Semoga hasil kajian ini dapat bermanfaat bagi KSU "Wira Bina Usaha" dan Pemda Kota Pekalongan dalam pengembangan Koperasi di masa yang akan datang. Amin..

Tim Penyusun

HALAMAN ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	ii
HALAMAN ISI	iii
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusan Masalah:	4
1.3. Tujuan Penelitian:	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Penulisan:	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Pengertian Dasar	7
2.2. Prinsip Koperasi	9
2.3. Peran Koperasi Dalam Pembangunan	11
2.4. Potensi Keunggulan Koperasi	13
2.5. Pengertian Strategi	15
2.6. Manajemen Strategis	16
2.7. Kerangka Pikir Penelitian	18
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1. Jenis dan Objek Penelitian	19
3.2. Metode Pengumpulan Data	19
3.3. Teknik Analisis	20
a. Analisis Rasio Keuangan	21
b. Analisis S W O T	
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	27
4.1. Sejarah KSU “ Wira Bina Usaha”	27
4.2. Bidang Usaha, Perkembangan, dan SHU Koperasi	28
4.3. Rasio Keuangan Koperasi	29
BAB V ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN	30
5.1. Keanggotaan Koperasi	30
5.2. Perkembangan Usaha Koperasi	30
5.3. Perkembangan Rasio Keuangan Koperasi	31
5.4. Analisis SWOT	32
BAB VI PENUTUP	40
5.1. Simpulan	40
5.2. Rekomendasi	40
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Pinsip Koperasi Indonesia Vs Rochdale Principles	10
Tabel 4.1 Perkembangan Jumlah Anggota KSU “ira Bina Usaha”	28
Tabel 4.2 Perkembangan Usaha KSU	29
Tabel 4.3 Rasio Keuangan KSU “ Wira Bina Usaha”	29
Tabel 5.1 Rasio Keuangan KSU “ Wira Bina Usaha”	32
Tabel 5.2 FAKTOR INTERNAL	36
Tabel 5.3 FAKTOR EKSTENAL	37

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	18
Gambar 3.1 MATRIK SWOT	23
Gambar 3.2 Diagram Cartesius SPACE	24
Gambar 5.1 Perkembangan Usaha KSU “Wira Bina Usaha”	31

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Menurut Undang-Undang Dasar 1945 bahwa Perekonomian Indonesia dibangun dengan pondasi utama tiga pilar pelaku ekonomi atau soko guru perekonomian yaitu BUMN, Koperasi dan Swasta. Melalui ketiga soko guru perekonomian ini diharapkan perekonomian Indonesia tumbuh dan berkembang secara maksimal dan dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap tingkat pendapatan nasional, penyerapan tenaga kerja yang akan bermuara pada kesejahteraan rakyat Indonesia pada umumnya, serta menjadi kekuatan ekonomi yang berdaya saing tinggi di tingkat internasional.

Koperasi sebagai salah satu pilar ekonomi utama yang mewakili gerakan ekonomi rakyat telah terbukti berkontribusi besar terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Kontribusi koperasi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) terus menanjak dan mencapai 5,1% pada tahun 2018. Lima tahun yang lalu, tepatnya pada tahun 2014 kontribusi koperasi terhadap PDB hanya 1,71%. Meningkat menjadi 3,99 % pada tahun 2016, selanjutnya meningkat menjadi 4,48% pada tahun 2017, serta pada tahun 2019 kontribusi koperasi ditargetkan mencapai 5,5% hingga 6%, target ini dipandang sebagai target yang cukup realistis

mengingat perkembangan produk koperasi yang semakin berkualitas dan berdaya saing.

Selanjutnya kontribusi koperasi dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia sangat signifikan dalam penyediaan lapangan kerja. Koperasi bersama-sama dengan UMKM menjadi muara besar bagi serapan tenaga kerja Indonesia yaitu mencapai 132,33 juta (97,1%) pada tahun 2019. Pentingnya peran koperasi dalam perolehan PDB dan penyediaan lapangan kerja, mendorong pemerintah untuk terus melakukan berbagai kebijakan afirmatif dalam mendorong pertumbuhan koperasi, diantaranya pemberian Kredit Usaha Rakyat (KUR). Dengan adanya KUR, koperasi dapat memperoleh modal pembiayaan murah karena suku bunga yang rendah, serta pemangkasan PPh final terhadap usaha koperasi dan UMKM yang memiliki omzet (peredaran bruto sebesar Rp. 4,8 m pertahun) semula sebesar 1% menjadi 0,5%.

Namun demikian, manisnya kontribusi koperasi terhadap perekonomian Indonesia tidak seirama dengan laju perkembangan koperasi di Indonesia. Potret perkoperasian di Indonesia menunjukkan daya saing yang semakin lemah tergerus oleh kekuatan bisnis swasta baik bisnis domestik maupun bisnis asing yang semakin mengglobal. Tidak sedikit koperasi yang harus mengakhiri atau pada akhirnya diakhiri karena ibarat pepatah “Hidup segan mati tak mau”. Beberapa koperasi akhirnya dimutilasi dengan dalil reformasi di bidang perkoperasian.

Demikian juga kondisi yang dialami koperasi-koperasi di Kota Pekalongan. Potret perkoperasian di Kota Pekalongan setali tiga uang dengan koperasi-koperasi pada umumnya di Indonesia, sebagian berjaya dengan usahanya, namun tidak sedikit yang hanya betahan, bahkan ada yang harus ditutup operasinya. Pemerintah Daerah Kota Pekalongan pada tahun 2019 berencana menutup 33 koperasi yang dipandang sudah tidak aktif, dan memberikan fasilitasi pembinaan dan pendampingan bagi koperasi lain yang berpotensi untuk dikembangkan.

Koperasi Serba Usaha (KSU) “Wira Bina Usaha” didirikan pada tahun 1999 oleh masyarakat petani di Kelurahan Bandengan. Kondisi KSU “Wira Bina Usaha” saat ini masih aktif dengan usaha utamanya berupa simpan pinjam. KSU “Wira Bina Usaha” tidak hanya melayani simpan pinjam anggota tetapi juga simpan pinjam calon anggota.

Pada awal bedirinya koperasi tahun 1999 jumlah anggota koperasi aktif saat ini sebanyak 51 orang, dan terus menurun menjadi 44 orang atau menurun 11 orang pada tahun 2012 hingga sampai tahun 2018 belum ada lagi penambahan anggota. Penurunan jumlah anggota ini berawal dari adanya bencana rob yang melanda kawasan Kelurahan Bandengan dan sekitarnya yang berakibat pada lahan persawahan dan lahan tambak tidak berfungsi sehingga mematikan usaha utama ekonomi para petani anggota koperasi. Dengan matinya usaha utama mereka lambat laun berakibat pada

ketidakaktifan mereka sebagai anggota koperasi, bahkan sebagian dari anggota memilih mengundurkan diri sebagai anggota koperasi.

Saat ini permasalahan yang dihadapi KSU “Wira Bina Usaha” adalah :

1) Produk yang ditawarkan belum bervariasi yaitu berupa simpan pinjam; 2) Keterbatasan modal untuk memenuhi kebutuhan pinjaman anggota dan calon anggota; 3) Pendidikan dan kompetensi SDM masih terbatas; 4) Pembukuan masih manual belum didukung dengan sistem komputerisasi; 5) Kantor masih menginduk di rumah pengurus; 6) Sebagian Anggota masih kurang aktif dalam mendukung perkembangan usaha koperasi; 7) Pengurus belum menggunakan teknologi dan media sosial secara maksimal untuk promosi kegiatan dan produk koperasi.

Berbagai permasalahan yang dihadapi KSU “Wira Bina Usaha” di satu sisi, dan semangat anggota, pengurus, dan pengawas koperasi yang ingin terus bertahan dan melangsungkan kehidupan berkoperasi di sisi lain, diperlukan upaya pengkajian guna pengembangan KSU “Wira Bina Usaha”.

1.2. Rumusan Masalah:

- a. Bagaimana kinerja Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha”
- b. Bagaimana kondisi internal dan eksternal Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha”

- c. Bagaimanakah model Pengembangan Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha”
- d. Langkah-langkah apakah yang perlu ditindaklanjuti untuk keberlangsungan operasional Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha”.

1.3. Tujuan Penelitian:

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pengelolaan Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha”, dan mengetahui faktor internal maupun faktor eksternal Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha” dan merumuskan strategi perencanaan pengembangan Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha”.

1.4. Manfaat Penelitian:

Manfaat dari penelitian ini adalah tersedia dokumen strategi perencanaan pengembangan Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha” yang dapat digunakan sebagai bahan dasar pengambilan keputusan pengembangan Koperasi Serba Usaha “Wira Bina Usaha”.

1.5. Sistematika Penulisan:

Sistematika penulisan hasil survey kepuasan pelanggan TPI Kota Pekalongan adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN berisi: Latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

BAB II LANDASAN TEORI berisi: Teori-teori tentang perkoperasian dan teori melandasi strategi pengembangan

BAB III METODE PENELITIAN berisi : Jenis penelitian, variabel penelitian, obyek dan lokasi penelitian

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN berisi : Deskripsi hasil penelitian dan pembahasan;

BAB V PENUTUP berisi : Simpulan dan rekomendasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Dasar

Sesuai dengan amanat Undang-undang Dasar 1945 yang tertuang dalam pasal 33 ayat 1, bahwa Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan. Kalimat tersebut mengandung makna bahwa bentuk usaha bersama yang sesuai dengan prinsip kekeluargaan adalah “Koperasi”.

Berbagai pengertian tentang koperasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Berikut ini disajikan beberapa pengertian koperasi yang memiliki beberapa kesamaan dengan cirri-ciri koperasi di Indonesia.

a. Menurut definisi dari *International Labour Organization (ILO)*

“Cooperative” defined as association of person usually of limited means, who have voluntary joined together to achieve a common economic end through the formation of democratically controlled business organization, making equitable contribution to the capital required and accepting a fair share of risks and benefits of the undertaking.

Dalam definisi ILO ini, terdapat 6 unsur penting dalam organisasi koperasi, yaitu :

- 1) Koperasi adalah kumpulan orang (*association of person*)

- 2) Kumpulan orang-orang tersebut berdasarkan kesukarelaan (*voluntary joined together*)
- 3) Terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai (*to achieve a common economy end*)
- 4) Koperasi yang dibentuk merupakan organisasi bisnis atau badan usaha yang dikendalikan secara demokratis (*formation of a democratically controlled business organization*)
- 5) Ada kontribusi yang adil atas modal yang dibutuhkan (*making equitable contribution to the capital required*)
- 6) Anggota koperasi menerima risiko dan manfaat yang seimbang (*accepting a fair share of the risks and benefits of the undertaking*)

b. Pengertian Koperasi menurut Alfred Hannel

Organisasi koperasi adalah suatu sistem yang bersifat sosial-ekonomi, yang setidaknya memiliki 4 kriteria sebagai berikut:

- 1) *Cooperative group* (kelompok koperasi)
- 2) *Self-help of the group* (tolong menolong dalam kelompok)
- 3) *Cooperative enterprise* (perusahaan koperasi)
- 4) *Member promotion* (promosi anggota)

c. Pengertian Koperasi menurut Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992

Menurut UU No. 25 Tahun 1992 Tentang Pekoperasian pasal 1 ayat (1) bahwa yang dimaksud Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan

orang-orang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas kekeluargaan.

Tujuan pembentukan koperasi menurut undang-undang bahwa koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dari berbagai pengertian yang dijelaskan di muka, terdapat kesamaan makna yang dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya “Gerakan atau organisasi koperasi” adalah perlambangan bagi masyarakat yang secara ekonomi lemah; dan adanya tolong-menolong (*self-help*) diantara anggota-anggotanya. Makna dari tolong-menolong (*self-help*) adalah kerjasama yang akan melahirkan dua keadaan, yaitu *pertama*, mereka (para anggotakoperasi) memiliki rasa percaya diri, dan *kedua*, persaudaraan atau kekeluargaan dalam organisasi koperasi merupakan semangat untuk bisa menolong diri mereka sendiri.

2.2. Prinsip Koperasi

Di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan usahanya, koperasi Indonesia diharuskan selalu memperhatikan prinsip-prinsip koperasi sebagai dasar kerjanya. Maksudnya adalah bahwa setiap aktivitas yang diselenggarakan oleh organisasi koperasi tidak boleh menyimpang dari Prinsip koperasi Indonesia. Untuk koperasi-koperasi di Indonesia, prinsip koperasi ini diatur dalam

Undang-undang Koperasi yakni dalam pasal 6 Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992, dan mengenai prinsip koperasi ini, karena organisasi koperasi muncul atau dipelopori oleh tumbuhnya koperasi-koperasi dari negara-negara barat terutama Jerman yang dipelopori oleh “Rochdale”, maka jika dipelajari, prinsip koperasi Indonesia ternyata juga banyak memiliki kesamaan dengan prinsip koperasi yang dikemukakan oleh ”Rochdale” (*Rochdale Principles*).

Berikut ini dapat kita perbandingkan tentang kesamaan dan perbedaan antara Prinsip Koperasi Indonesia dengan *Rochdale Principles* sebagaimana disajikan dalam tabel 2.1. sebagai berikut:

Tabel 2.1. Prinsip Koperasi Indonesia VS Rochdale Principles

No	Prinsip Koperasi Indonesia	<i>Rochdale Principles</i>
1	Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka	<i>Open membership</i>
2	Pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokratis	<i>One man one vote</i>
3	Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi	<i>Limited return on capital allocation of surplus in proportion to member transaction</i>
4	Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom dan independen	<i>Cash trading</i>
5	Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengawas, pengurus, dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan koperasi	<i>Stress on education</i>
6	Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat gerakan koperasi, dengan bekerjasama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional	<i>Religious and political neutrality</i>

7	Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya melalui kebijakan yang disepakati oleh anggota	-
---	---	---

Undang-Undang Dasar Tahun 1945 mengamanatkan bahwa koperasi melaksanakan kegiatannya dengan berpegang pada prinsip-prinsip koperasi sebagai berikut:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka;
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis;
- c. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota;
- d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal;
- e. Kemandirian.

2.3. Peran Koperasi Dalam Pembangunan Nasional

Dalam perekonomian Indonesia, koperasi merupakan salah satu pelaku ekonomi yang bekerja berdampingan dengan pelaku ekonomi lain yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan swasta. Kedudukan koperasi dalam perekonomian Indonesia menjadi pelaku ekonomi yang memperoleh mandate secara formal terutama pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 dimana dalam pasal tersebut terkandung makna bahwa koperasi adalah satu-satunya bentuk usaha yang paling cocok dilaksanakan di Indonesia dan diharapkan menjadi soko guru perekonomian nasional.

Koperasi memiliki fungsi dan peran strategis dalam mengembangkan potensi dan kemampuan masyarakat, serta sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat. Koperasi sebagai usaha ekonomi masyarakat juga dapat berperan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat terutama para anggota koperasi, yang selanjutnya bermuara pada memperkokoh perekonomian rakyat dan ketahanan perekonomian nasional. Hal ini dijelaskan dalam undang-undang pekerasian pasal 3 mengenai fungsi dan peran koperasi. Berikut adalah fungsi dan peran koperasi:

- a. Membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya;
- b. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat;
- c. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan Koperasi sebagai sokogurunya;
- d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama
- e. Berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Namun demikian, keberadaan koperasi-koperasi di Indonesia belum bisa menunjukkan peranan yang berarti dalam perekonomian nasional. Dibandingkan BUMN dan swasta, kontribusi koperasi terhadap perekonomian nasional masih sangat rendah, sehingga bisa dikatakan bahwa koperasi belum memiliki peran

yang berarti dalam perekonomian nasional. Minimnya kontribusi dan peranan koperasi dalam perekonomian nasional disebabkan oleh beberapa hal, seperti :

- a. Dampak koperasi terhadap pembangunan ekonomi masih kurang (Koperasi belum dapat berperan secara nyata dalam mengatasi kemiskinan)
- b. Pelayanan oleh koperasi sering kurang efisien dan kurang mengarah pada kebutuhan anggota
- c. Efisiensi usaha koperasi kebanyakan masih rendah, sehingga kebanyakan koperasi berusaha dengan biaya tinggi
- d. Ofisialisasi terkadang terlalu berlebihan (Terutama pada koperasi yang dibentuk oleh Negara atau *state sponshored cooperative*)

2.4. Potensi Keunggulan Koperasi

Sebagai organisasi ekonomi, koperasi dapat bersaing dengan organisasi lain (Non-koperasi) dalam banyak hal seperti dalam hal keanggotaan, permodalan, penguasaan pelanggan, dan sebagainya. Untuk dapat bersaing dengan organisasi lain koperasi harus memiliki keunggulan-keunggulan, apalagi dalam situasi pasar bebas seperti sekarang ini. Tanpa memiliki keunggulan tentu saja koperasi akan selalu kalah dalam persaingan.

Analisis keunggulan koperasi dapat dipelajari jika kita memandang organisasi koperasi dari dua aspek sebagai berikut: *Pertama*, koperasi sebagai satuan bisnis (*As an business entity*) yang mencurahkan transaksi-transaksi

ekonomisnya untuk kepentingan dan untuk melindungi anggotanya; serta *kedua*, koperasi sebagai satuan ekonomi (*As an economic entity*) yang akan berusaha meningkatkan interaksi antar manusia dan interaksi sosial untuk mencapai pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) seutuhnya.

Faktor penting yang harus diupayakan oleh organisasi koperasi agar memiliki keunggulan dalam persaingan adalah dimulai dari adanya “Partisipasi anggota yang ideal”. Partisipasi anggota yang ideal mengandung arti bahwa anggota bersedia memaksimalkan partisipasinya baik dalam kedudukannya sebagai pemilik koperasi maupun dalam kedudukannya sebagai pelanggan koperasi. Dalam posisinya sebagai pemilik, anggota koperasi diharapkan memberikan kontribusi keuangan (Modal) melalui simpanan-simpanan yang ditetapkan, memberikan saran/masukan bagi pengembangan koperasi serta ikut serta mengawasi berjalannya usaha koperasi. Sedangkan, dalam kedudukannya sebagai pelanggan, anggota dapat memanfaatkan barang dan/atau jasa yang disediakan oleh organisasi koperasi secara maksimal.

Jika semua anggota dapat berpartisipasi secara ideal (maksimal) maka koperasi akan dapat mencapai tiga sehat secara sekaligus yaitu sehat usaha, sehat organisasi, dan sehat mental. **Sehat usaha** meliputi viabilitas dan efisiensi usaha koperasi baik dalam pelayanannya kepada anggota maupun dalam produksinya, sehingga usaha-usaha anggota juga benar-benar viabel dan dapat berkembang terus dengan meningkatkan manajemen, keterampilan,

dan permodalannya. **Sehat organisasi** berarti bahwa setiap anggota dapat sepenuhnya ikut serta dalam proses pengambilan keputusan, permodalan, pengawasan, pelayanan yang setia, dan pembagian SHU, serta mempunyai kemampuan untuk berdemokrasi ekonomi. Sedangkan **sehat mental** adalah akibat dari adanya tekad untuk memperbaiki kehidupan pribadi masing-masing disertai dengan keteraturan dan kepastian bahwa tekad itu akan terwujud melalui kerjasama. Tidak ada tempat bagi tindakan-tindakan yang berupa kecurangan dan dapat merugikan orang lain.

2.5. Pengertian Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal.

Menurut *Chandler*, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut *Learned, Christensen, Andrews dan Guth*,

strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

2.6. Manajemen Strategis

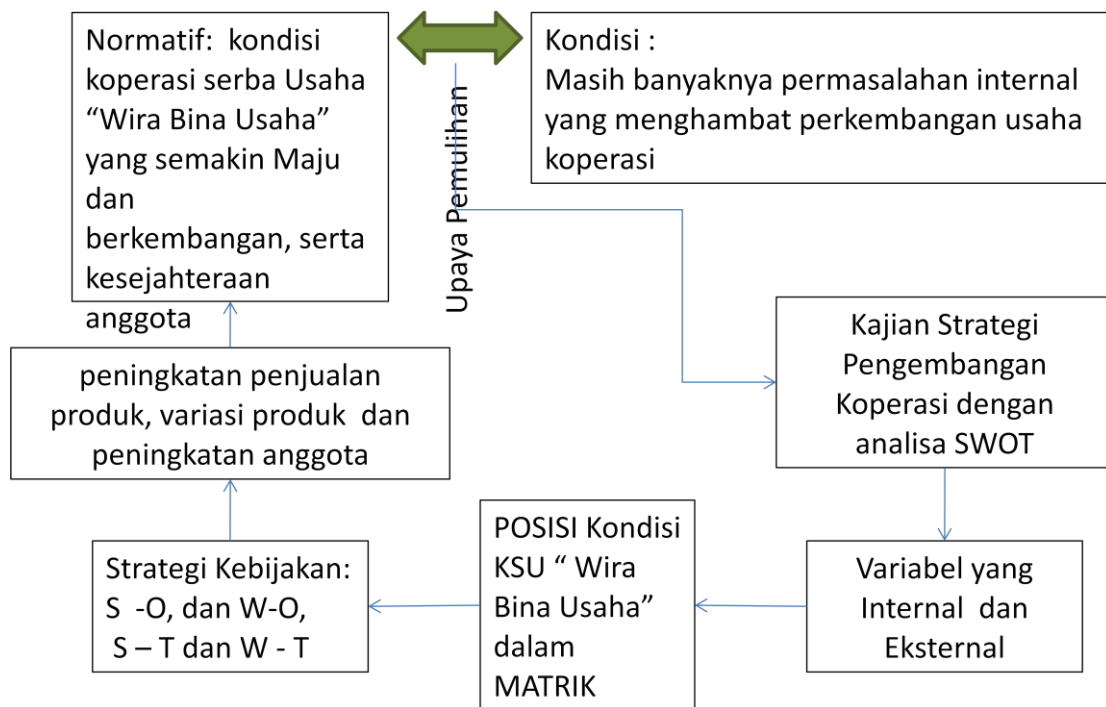
Manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer (IT) untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang dan perencanaan jangka panjang serta mencoba untuk mengoptimalkan tren-tren sekarang untuk masa datang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perusahaan strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan cara untuk mengelola semua sumberdaya guna mengembangkan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Proses manajemen strategis adalah alur dimana penyusunan strategi menentukan sasaran dan menyusun keputusan strategi. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- 1) Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan;
- 2) Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi, dan;
- 3) Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Tiga tahap aktivitas dasar evaluasi strategi yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

2.7. Kerangka Pikir Penelitian

Kajian berawal dari membandingkan dengan keadaan normatif yang diharapkan pelaku koperasi dengan isu-isu utama permasalahan internal yang menghambat perkembangan koperasi. Selanjutnya dicari faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan koperasi di masa yang akan datang yang meliputi faktor internal dan faktor eksternal, selanjutnya dikaji dan dianalisis serta menentukan posisi Koperasi dalam matrik. Setelah diketahui posisi selanjutnya ditentukan strategis prioritas. Seperti pada Gb.2.1 :



Gb. 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Obyek Penelitian

Jenis Penelitian adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengamatan dalam penelitian ini menggunakan observasi secara langsung pada obyek, wawancara dengan pemangku kepentingan, dan studi literatur berupa laporan-laporan dan dokumen lainnya.

Obyek kajian adalah Koperasi Serba Usaha "Wira Bina Usaha" di Kota Pekalongan.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data-data kuantitatif dan kualitatif baik bersumber data primer maupun sekunder. Data primer yang dibutuhkan adalah data dan keterangan dari narasumber penelitian yaitu Pengurus Koperasi, Manajer Koperasi, Pengawas dan beberapa sampel anggota Koperasi.

Data primer diperoleh dengan menggunakan metode wawancara mendalam (*Deep interview*) dan kelompok diskusi (*Focus Group Discussion*) serta observasi lapangan, sedangkan data sekunder berupa laporan-laporan dan dokumen resmi Koperasi Serba Usaha "Wira Bina Usaha" seperti Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga, Laporan Pertanggungjawaban Tahunan Koperasi, dan dokumen-dokumen keuangan.

3.3. Teknik Analisis

a. Analisis Rasio Keuangan

1) Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan badan usaha untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang segera harus dipenuhi. Kewajiban yang harus segera dipenuhi antara lain adalah hutang jangka pendek. (Bambang Riyanto, 1995).

Dalam laporan kajian ini likuiditas dihitung dengan proxy *Current Ratio*:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

2) Solvabilitas

Solvabilitas atau *Leverage* menunjukkan seberapa besar kebutuhan badan usaha dibelanjai dengan hutang. Apabila badan usaha tidak mempunyai *leverage* atau *leverage factor*-nya adalah 0, maka perusahaan dalam beroperasi sepenuhnya menggunakan modal sendiri. (Bambang Riyanto, 1995).

Dalam kajian ini solvabilitas menggunakan proxy *Debt Ratio*:

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

3) Rentabilitas

Rasio rentabilitas digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat keuntungan yang dapat diperoleh badan usaha. Semakin besar keuntungan menunjukkan semakin baik manajemen dalam mengelola badan usaha (Bambang Riyanto, 1995).

Dalam kajian ini rentabilitas diproxy dengan menggunakan *Return On Asset*:

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aktiva}}$$

b. Analisis SWOT

Analisis ini merupakan suatu metode untuk menggali aspek-aspek kondisi yang terdapat di suatu wilayah yang direncanakan maupun untuk menguraikan berbagai potensi dan tantangan yang akan dihadapi dalam pengembangan wilayah tersebut (Siti Nurhayati, 2015). Kata SWOT itu sendiri merupakan kependekan dari variabel-variabel penilaian, yaitu:

S = kependekan dari *STRENGTHS*, yang berarti potensi dan kekuatan pembangunan;

W = kependekan dari *WEAKNESSES*, yang berarti masalah dan tantangan pembangunan yang dihadapi;

O = kependekan dari *OPPORTUNITIES*, yang berarti peluang pembangunan yang dapat dilakukan;

T= kependekan dari *THREATS*, yang merupakan faktor eksternal yang berpengaruh dalam pembangunan.

Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi pembangunan daerah. Sebagai sebuah konsep dalam manajemen strategik, teknik ini menekankan mengenai perlunya penilaian lingkungan eksternal dan internal, serta kecenderungan perkembangan/perubahan di masa depan sebelum menetapkan sebuah strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan Kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan Kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*).

a. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain yang membedakan suatu perusahaan dengan pesaingnya. Kekuatan diambil dari internal perusahaan.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah suatu keterbatasan atau kekurangan di dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja dari suatu perusahaan. Kelemahan diambil dari internal perusahaan.

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah suatu kondisi di luar lingkungan perusahaan yang menguntungkan dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah suatu kondisi dimana keadaan di luar lingkungan perusahaan dapat menjadi penghalang atau pengganggu yang menghambat kinerja perusahaan.

Gambar 3.1. MATRIK SWOT

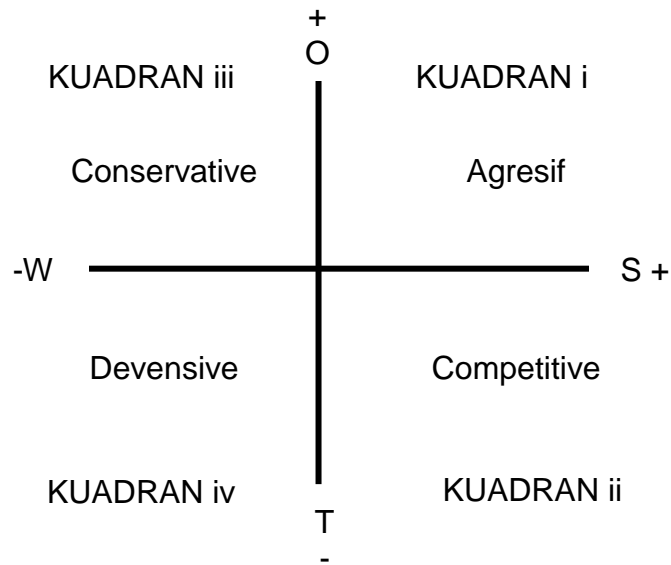
IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor faktor peluang Eksternal	STRATEGI S – O Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan	STRATEGI W=O Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor faktor Ancaman Eksternal	STRATEGI S-T Ciptakan Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W – T Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber :Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), 26.

c. **Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (SPACE)**

Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (*Strategic Position and Action Evaluation_SPACE Matrix*) adalah alat penting lain dalam pencocokan, alat manajemen strategis ini berfokus pada perumusan strategi terutama yang terkait dengan posisi kompetitif organisasi.

Gb. 3.2. Diagram Cartecius SPACE



- (1) Strategi S-O = Kuadran 1, Strategi Ini merupakan situasi yang sangat paling menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategi*).

- (2) Strategi S-T = Kuadran 2, Strategi Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipakai untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- (3) Strategi W-O = Kuadran 3, Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak harus menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Cara yang efektif adalah dengan peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan untuk atau dengan menawarkan produk-produk baru.
- (4) Strategi W-T = Kuadran 4, Strategi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan harus menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Kegiatan ini bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

d. Tahapan Analisis SWOT

Sebagai salah satu alat untuk formulasi strategi, analisis SWOT tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan strategik secara keseluruhan.

Secara umum penyusunan rencana strategik melalui 5 tahapan, yaitu:

- 1) Tahap pengumpulan data Faktor Internal dan Eksternal;
- 2) Tahap pembobotan, peratingan dan penilaian score Faktor
- 3) Tahap penentuan posisi perusahaan
- 4) Tahap penentuan strategi
- 5) Tahap pengambilan keputusan

BAB IV
GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Sejarah Koperasi KSU "Wira Bina Usaha"

Pendirian Koperasi Serba Usaha (KSU) "Wira Bina Usaha" didirikan pada tanggal 3 Juni tahun 1999. Gagasan pendirian berawal dari inisiatif dan kesepakatan beberapa petani sawah dan tambak diantaranya Bapak Sudaryanta, Bapak Masykur, Bapak Karibkin, Bapak Nurkholis, dan Bapak Suhadi Wijayadi. Selanjutnya ide dan gagasan ini disosialisaikan kepada 25 orang petani yang ada di Kelurahan Bandengan yang mayoritas berprofesi sebagai petani sawah dan beberapa petani tambak. Dengan adanya pertemuan tersebut mereka bersepakat mendirikan koperasi dan modal awal masing-masing anggota Rp.500.000.-. dengan modal iuran anggota yang dapat dihimpun, kegiatan koperasi mulai dapat beroperasi, dan selanjutnya secara resmi didaftarkan dengan Badan Hukum Nomor: 069/BH/KWK/ 11-33/IV/1999, alamat Jl. Selat Karimata RT.04/04 Kelurahan Bandengan, Pekalongan. Dengan kegiatan usaha utama yang dijalankan berupa simpanan dan pinjaman anggota dan calon anggota.

Pada awal pendiriannya jumlah anggota sebanyak 25 orang, sejalan dengan perkembangan usaha Koperasi jumlah keanggotaan koperasi terus mengalami peningkatan hingga mencapai 51 orang pada tahun 2009. Namun pada tahun yang sama keluar dua orang sehingga sampai dengan tahun tersebut jumlah keanggotaan 49 orang. Jumlah anggota koperasi mulai tahun 2012 hingga tahun 2018 tidak mengalami

penambahan yaitu sebanyak 44 orang. Berikut adalah perkembangan jumlah anggota KSU dari tahun 1999 s/d 2018:

Table 4.1. Perkembangan Jumlah anggota KSU “Wira Bina Usaha”

Tahun	1999-2009	2010	2011	2012	2013	2013	2015	2018
Awal	51	51	51	50	44	44	44	44
Masuk	0	0	0	0	0	0	0	0
Keluar	2	0	1	6	0	0	0	0
Jumlah	49	51	50	44	44	44	44	44

Sumber: RAT KSU Wira Bina Usaha tahun 2018

Mayoritas anggota koperasi KSU “Wira Bina Usaha” berprofesi sebagai petani sawah dan petani tambak. Adanya bencana rob yang meluas hingga sampai kepersawahan dan ke lahan tambak dalam beberapa tahun terakhir ini berakibat pada terhentinya kegiatan pertanian mereka. Kondisi ini menyebabkan para anggota menjadi kurang aktif dan sebagian dari mereka mengundurkan diri.

4.2. Bidang Usaha, Perkembangan Usaha, dan SHU Koperasi

Usaha KSU “Wira Bina Usaha” adalah Usaha tunggal berupa Simpanan dan Pinjaman kepada anggota dan calon anggota. Sejak berdirinya hingga sekarang perkembangan usaha KSU mengalami pasang surut. Hasil usaha tertinggi yang pernah dicapai KSU sejak tahun 2005 sebesar Rp.246.400.000,- pada tahun 2007 dan selanjutnya pada tahun-tahun berikutnya mengalami pasang surut hingga tahun 2017 hanya mencapai Rp.89.500.000,-. berikut adalah perkembangan usaha KSU:

Tabel 4.2. Perkembangan Usaha KSU

Tahun	Nilai Simpan Pinjam (dalam Rp)
2005	29.300.000
2006	154.100.000
2007	246.400.000
2008	188.500.000
2009	191.300.000
2010	112.800.000
2011	97.800.000
2012	166.300.000
2015	93.700.000
2017	89.700.000
2018	154.647.272

Sumber: RAT tahun 2018

Besarnya SHU atas hasil usaha KSU “Wira Bina Usaha” selama periode tahun 2017 dan tahun 2018 masing-masing sebesar Rp.11.494.500,- dan Rp.11.857.000,-.

4.3. Rasio Keuangan Koperasi

Rasio Keuangan KSU dilakukan dengan menghitung nilai Liquiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas KSU. Berikut adalah nilai liquiditas, solvabilitas, dan rentabilitas KSU “Wira Bina Usaha” selama periode 2017 dan 2018 ditunjukkan dalam tabel berikut :

Table 4.3. Rasio Keuangan KSU ”Wira Bina Usaha”

Rasio Keuangan	2017	2018
Liquiditas	209,39	241,57
Solvabilitas	209,39	241,57
Rentabilitas	12,52%	11,2 %

Sumber: RAT 2017 dan 2018, diolah

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

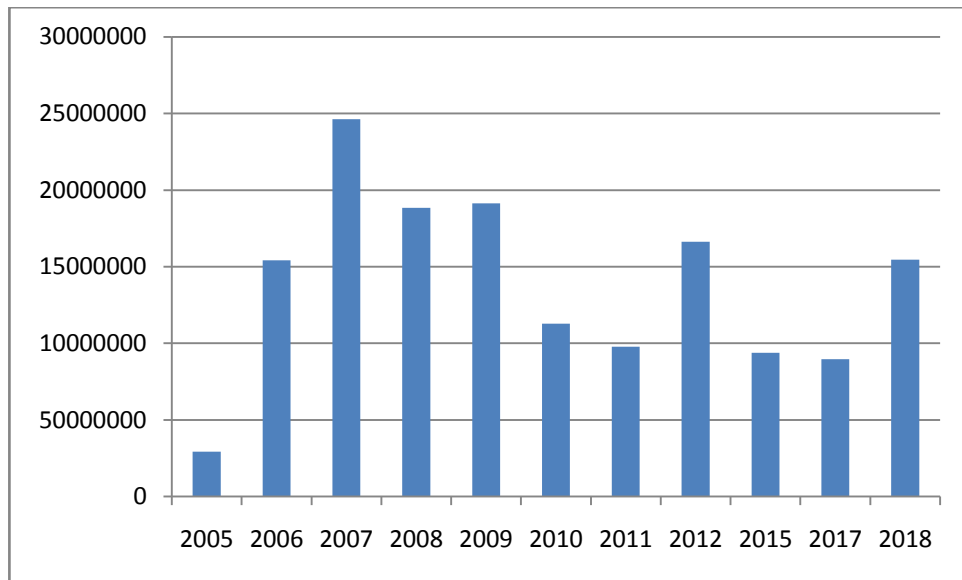
5.1. Keanggotaan Koperasi

Pada awal pendiriannya jumlah anggota sebanyak 25 orang, sejalan dengan perkembangan usaha Koperasi jumlah keanggotaan koperasi terus mengalami peningkatan hingga mencapai 51 orang pada tahun 2009. Keanggotaan koperasi mengalami penurunan disebabkan karena bencana rob yang menimpa perusahaan dan lahan tambak petani. Adanya bencana rob ini menyebabkan hampir semua perekonomian keluarga petani lumpuh karena mereka memang tidak memiliki mata pencaharian lain. Akibat lumpuhnya kondisi ekonomi keluarga petani berimbas pada peran mereka dalam berkoperasi lambat laun menjadi kurang aktif, bahkan sebagian dari anggota koperasi mengundurkan diri dari keanggotaannya. Jumlah anggota koperasi mulai tahun 2012 hingga tahun 2018 tidak mengalami penambahan yaitu sebanyak 44 orang.

5.2. Perkembangan Usaha Koperasi

Perkembangan KSU "Wira Bina Usaha" sepanjang tahun 2005 hingga tahun 2018 menunjukkan pola yang berfluktuatif. Usaha terbesar yang pernah dicapai sebesar Rp.246.400.000,- pada tahun 2007. Pada tahun-tahun berikutnya mengalami fluktuasi hingga pada akhir tahun 2018 usahanya

mencapai Rp.154.647.272,- atau mengalami kenaikan sebesar Rp.64.947.272,- (72,41%). Berikut adalah grafik yang menunjukkan pola perkembangan usaha KSU “Wira Bina Usaha”



Gb 5.1. Perkembangan Usaha KSU “Wira Bina Usaha”

Besarnya SHU atas hasil Usaha KSU “Wira Bina Usaha” pada tahun 2018 sebesar Rp11.857.000,- dibandingkan dengan SHU yang dibagikan anggota pada tahun 2017 yang sebesar Rp11.494.500,- maka SHU yang dibagikan pada tahun 2018 naik sebesar Rp.362.500,- atau naik hanya 3,15%. SHU yang dibagikan kepada para anggota koperasi selama ini memang belum besar dan memuaskan. Namun demikian jika dilihat dari trendnya yang meningkat masih ada harapan bahwa KSU masih bisa meningkatkan SHU di masa yang akan datang.

5.3. Perkembangan Rasio Keuangan Koperasi

Rasio Keuangan KSU selama dua tahun terutama dilihat dari tingkat Liquiditas dan Solvabilitasnya yang nilainya diatas 200 menunjukkan trend yang meningkat. Hal ini memiliki makna bahwa KSU “Wira Bina Usaha” memiliki kemampuan untuk membayar utang yang harus segera dipenuhi. Hanya saja besarnya nilai liquiditas dan sovabilitas belum didukung dengan kas yang baik, nilai kekayaannya masih didominasi dengan piutang.

Selanjutnya dilihat dari rentabilitasnya, terutama rentabilitas modal sendiri menunjukkan kemampuan menurun dari 12,52% tahun 2017 menjadi 11,2%. Rentabilitas ini menunjukkan kemampuan bahwa KSU “Wira Bina Usaha” masih menunjukkan keberhasilannya dalam memperoleh laba yang nantinya akan dibagikan untuk kesejahteraan anggota.

Tabel 5.1. Rasio Keuangan KSU ”Wira Bina Usaha”

Rasio Kuangan	2017	2018
Liquiditas	209,39	241,57
Solvabilitas	209,39	241,57
Rentabilitas	12,52%	11,2 %

Sumber: RAT 2017 dan 2018, diolah

5.4. Analisis SWOT

Dari hasil pengamatan, penelusuran dokumen RAT KSU ”Wira Bina Usaha”, serta *Forum Group Discussion* (FGD) yang dilakukan dengan pengurus, dewan pengawas, dan anggota koperasi dapat diidentifikasi

dan dideskripsikan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perkembangan KSU “Wira Bina Usaha”

Faktor Internal meliputi faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang ada di organisasi KSU. Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan- keunggulan lain yang membedakan suatu KSU ”Wira Bina Usaha“ dengan pesaingnya. Kelemahan adalah suatu keterbatasan atau kekurangan didalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang dapat menghambat kinerja dari suatu organisasi KSU ”Wira Bina Usaha“.

a. Kekuatan (*Strength*):

1. Semangat Pengurus masih relatif tinggi terhadap keberlangsungan koperasi
2. Perkembangan usaha masih relatif baik perbulan mencapai hampir Rp.13 juta (2018)
3. Jumlah anggota dan potensi calon anggota bisa menjadi pasar sasaran yang potensial
4. Memiliki AD/ART yang menjadi pedoman dan arah untuk pengembangan koperasi
5. Memiliki usaha utama yang dapat memberikan keuntungan dan SHU yang cukup tinggi lebih kurang 50%
6. RAT dilaksanakan setiap tahun.

b. Kelemahan (*Weaknesses*):

1. Produk yang ditawarkan belum bervariasi yaitu berupa simpan pinjam
2. Kekurangan modal untuk memenuhi kebutuhan pinjaman bagi anggota
3. Pembukuan masih manual belum didukung dengan sistem komputerisasi dalam meminimalisir kesalahan
4. Kantor masih menginduk di rumah pengurus sehingga kurang leluasa untuk dalam menjalankan kegiatan
5. Sebagian anggota masih kurang aktif dalam mendukung perkembangan usaha koperasi
6. Pengurus belum menggunakan teknologi dan media sosial secara maksimal untuk promosi kegiatan koperasi

Faktor eksternal meliputi faktor yang dapat menjadi peluang dan menjadi ancaman bagi pengembangan KSU. Peluang adalah suatu kondisi di luar lingkungan Organisasi KSU yang menguntungkan dan dapat dimanfaatkan oleh KSU untuk mendapatkan keuntungan. Sedangkan Ancaman adalah suatu kondisi dimana keadaan di luar lingkungan KSU yang dapat menjadi penghalang atau pengganggu yang menghambat kinerja KSU "Wira Bina Usaha".

a. Peluang (*Opportunity*):

1. Koperasi dapat bekerjasama dengan beberapa perusahaan dalam menjalankan unit usaha sesuai dengan kebutuhan

2. Persaingan di lokasi dimana Koperasi berada cukup rendah pada beberapa unit usaha
3. Perkembangan teknologi, media, dan sistem promosi dalam upaya menginformasikan masyarakat akan lokasi dari koperasi berpeluang untuk mempertahankan penguasaan pasar
4. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan pertumbuhan penduduk, terutama di sekitar koperasi sehingga membutuhkan barang dan jasa yang lebih tinggi
5. Fasilitas pemerintah kepada koperasi berupa pelatihan dan pendampingan guna pemberdayaan dan perkembangan koperasi.

b. Ancaman (*Treaths*)

1. Kurang peran masyarakat terhadap koperasi sehingga koperasi semakin terkucilkan
2. Persaingan dalam promosi tidak akan melemah bahkan akan semakin gencar, artinya koperasi harus semakin siap dalam setiap aspek untuk memenuhi kriteria dalam promosi
3. Tanggapan masyarakat terhadap koperasi, koperasi gagal di masa lalu
4. Kondisi yang kurang kondusif, seperti distorsi pasar
5. Persaingan bebas yang merajalela merambah dan menjalar keseluruhan nusantara yang menjadi benalu yang sulit untuk dilawan.

Informasi terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ini selanjutnya diolah untuk diberikan bobot penting dan tidaknya masing-masing poin, yang selanjutnya dirumuskan rating dan nilainya untuk kepentingan penentuan posisi KSU "Wira Bina Usaha" dalam persaingan dengan usaha lain.

Tabel. 5.2. FAKTOR INTERNAL

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
1	Semangat Pengurus masih tinggi	0.09	4	0.36
2	Perkembangan usaha relatif baik	0.11	1	0.11
3	Jumlah anggota yang aktif terbilang baik	0.11	3	0.33
4	Memiliki AD /ART	0.07	2	0.13
5	Memiliki usaha utama yang memberikan keuntungan dan SHU yang cukup tinggi lebih kurang 50%.	0.11	2	0.22
	JUMLAH	0.56		1.29
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
1	Produk yang ditawarkan belum bervariasi yaitu berupa simpan pinjam	0.09	4	0.36
2	Kekurangan modal untuk memenuhi kebutuhan pinjaman bagi anggota	0.11	4	0.44
3	Pembukuan masih manual belum didukung dengan sistem komputerisasi dalam meminimalisir kesalahan	0.07	2	0.13
4	Kantor masih menginduk di rumah pengurus sehingga kurang leluasa untuk dalam menjalankan kegiatan	0.04	2	0.09
5	Sebagian anggota masih kurang aktif dalam mendukung perkembangan usaha koperasi	0.09	3	0.27
6	Pengurus belum menggunakan teknologi dan media sosial secara maksimal untuk promosi kegiatan koperasi	0.04	2	0.09
	JUMLAH	0.44		1.38
	Kekuatan-Kelemahan			-0.09

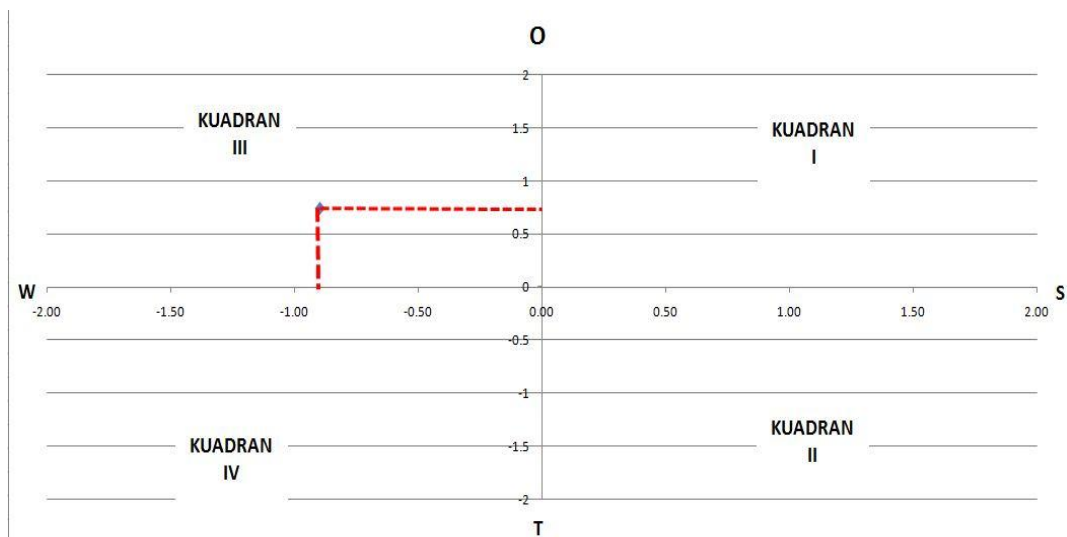
Tabel 5.3. FAKTOR EKSTERNAL

No	Peluang	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
1	Koperasi dapat bekerjasama dengan beberapa perusahaan dalam menjalankan unit usaha sesuai dengan kebutuhan	0.13	4	0.53
2	Persaingan di lokasi dimana Koperasi berada cukup rendah pada beberapa unit usaha	0.13	2	0.26
3	Perkembangan teknologi, media, dan sistem promosi dalam upaya menginformasikan masyarakat akan lokasi dari koperasi berpeluang untuk mempertahankan penguasaan pasar	0.08	2	0.16
4	Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan pertumbuhan penduduk, terutama di sekitar koperasi sehingga membutuhkan barang dan jasa yang lebih tinggi	0.08	2	0.16
5	Fasilitas pemerintah kepada koperasi berupa pelatihan dan pendampingan guna pemberdayaan dan perkembangan koperasi	0.13	3	0.39
	JUMLAH	0.55		1.50
No	Ancaman	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
1	Persaingan bebas yang merajerela merambah dan menjalar keseluruh nusantara yang menjadi benalu yang sulit untuk dilawan	0.13	1	0.13
2	Persaingan dalam promosi tidak akan melemah bahkan akan semakin gencar, artinya koperasi harus semakin siap dalam setiap aspek untuk memenuhi kriteria dalam promosi	0.08	1	0.08
3	Tanggapan masyarakat terhadap koperasi, koperasi gagal di masa lalu	0.08	2	0.16
4	Kondisi yang kurang kondusif, seperti distorsi pasar	0.08	2	0.16
5	Kurang peran masyarakat terhadap koperasi sehingga koperasi semakin terkucilkan	0.08	3	0.24
	JUMLAH	0.45		0.76
	Peluang-Ancaman			0.74

Sumber: Data diolah

Dari perhitungan yang telah dilakukan bahwa nilai score Kekuatan sebesar 1,29, dan nilai score Kelemahan sebesar 1,38. Selanjutnya nilai score Kekuatan dikurangi nilai

skor Kelemahan nilainya adalah $-0,09$, Dari perhitungan yang telah dilakukan bahwa nilai score Peluang sebesar $1,50$, dan nilai score Ancaman sebesar $0,76$. Selanjutnya nilai score Peluang dikurangi nilai score Ancaman nilainya adalah $0,74$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa posisi KSU "Wira Bina Usaha" dalam persaingan dengan usaha lain terdapat di kuadran III atau kuadran Konservatif. Berikut posisi KSU "Wira Bina Usaha" dalam Diagram Kartesius Space:



Gb. 5.2. Posisi KSU "Wira Bina Usaha" dalam Diagram Kartesius Space

Pada Kuadran 3 atau Kuadran Konservatif KSU "Wira Bina Usaha" harus mampu menerapkan strategi pemanfaatan peluang yang ada dan strategi meminimalkan kelemahan yang ada pada KSU "Wira Bina Usaha". Hal ini mengidentifikasi bahwa KSU "Wira Bina Usaha" menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak harus menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Cara yang efektif adalah dengan peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan untuk atau dengan menawarkan produk-produk baru.

Selama ini KSU "Wira Bina Usaha" hanya berpijak pada satu produk Simpanan dan Pinjaman uang anggota dan calon anggota. Kondisi ini perlu disikapi dengan jalan menambah produk baru berupa penjualan barang kepada anggota. Meski kendala yang dihadapi akan cukup rumit karena ketiadaannya tempat untuk beroperasi, karena kantor KSU "Wira Bina Usaha" masih menginduk di rumah pengurus.

Teknologi bisa bermakna pengetahuan atau cara-cara beroperasi, dari yang sederhana sampai hal yang rumit, dari alat sederhana sampai dengan peralatan yang canggih. KSU "Wira Bina Usaha" harus bisa memanfaatkan teknologi yang dimiliki seefektif mungkin. Perlu adanya peninjauan ulang berkaitan dengan upaya yang berorientasi pada promosi kegiatan koperasi kepada anggota dan calon anggota dengan memanfaatkan media sosial WA, Instagram, Facebook, atau media sosial lainnya. Cara ini bisa menjadi daya tarik anggota dan calon anggota untuk berpartisipasi terhadap kegiatan koperasi.

Memanfaatkan secara optimal peluang kerjasama dengan pihak-pihak lain yang memiliki kepedualian terhadap kelangsungan koperasi seperti lembaga perbankan, pemerintah, dan perguruan tinggi. Kerjasama dengan pihak perbankan akan memberikan solusi penghimpunan modal dengan biaya yang murah. Kerjasama dengan perguruan tinggi dapat mengatasi masalah rendahnya kemampuan pencatatan pembukuan dan penyusunan laporan keuangan yang masih belum baik, ataupun masalah manajemen lainnya yang belum maksimal.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan:

Dari uraian yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. KSU “Wira Bina Usaha” hanya menjalankan satu produk yaitu simpan pinjam kepada anggota
2. KSU “Wira Bina Usaha” adalah Koperasi yang masih memiliki semangat dan motivasi tinggi untuk bertahan hidup dan berkembang
3. KSU “Wira Bina Usaha” memiliki Rasio Keuangan yang relatif baik dilihat dari Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitasnya
4. Posisi KSU “Wira Bina Usaha” dalam persaingan dengan usaha lain dalam posisi Kuadran Konservatif .

6.2. Rekomendasi

Dari simpulan diatas, rekomendasi yang disarankan untuk pengembangan KSU ”Wira Bina Usaha“ adalah :

1. KSU “Wira Bina Usaha” perlu memikirkan adanya produk tambahan berupa penjualan produk barang
2. KSU “Wira Bina Usaha” melakukan upaya kerjasama yang lebih optimal dengan pihak-pihak lain baik swasta maupun pemerintah, seperti lembaga perbankan, dinas perdagangan, UMKM dan Koperasi, dan Perguruan Tinggi

3. Mengikutsertakan pengurus dalam berbagai pelatihan pembukuan dan keuangan, serta pelatihan teknologi informasi
4. Mempromosikan kegiatan KSU “Wira Bina Usaha” kepada anggota dan calon anggota melalui media informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suhersimi, 2007. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Ilmiah*, PT Rineke
- Azwar, saifudin. 1996. *Metode penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Hanel, Alfred, 1987. *Basic Aspect of Cooperative Organization and Their Promotion in Developing Countries*; Marburg – Bandung
- Rangkuti F. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 187 hlm.
- Ropke, Jochen, 2000. *Ekonomi Koperasi*, Salemba Empat, Jakarta, Terjemahan oleh Sri Djatnikadan S. Arifin.
- Sri Edi swasono, 2005. *Koperasi (Nilai Tambah Ekonomi; Nilai Tambah Sosial-Kultural; Sokoguru Perekonomian)*; Yayasan Hatta, Jakarta
- Siti Nurhayatidan M. Shofiyuddin, 2015. *Ekonomi Koperasi, Menjawab Tantangan Pasar Global*; Unikal Press
- Sukamdiyo dan Hendar, 1997. *Ekonomi Koperasi*; FE UNDIP – UNTAG Semarang
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian (Lembaran Negara Republik Indonesi Tahun 1992 Nomor 116 Tambahan Negara Nomor 3502)
- RAT KSU “Wira Bina Usaha” Tahun 2017
- RAT KSU “Wira Bina Usaha” Tahun 2018

LAMPIRAN

DAFTAR HADIR

Hari / Tanggal : Jumat
 Tempat :
 Jam :
 Acara :

NO	NAMA	ALAMAT	TANDA TANGAN
1.	Imron		1.
2.	RIFA'i		2.
3.	Abdul GHOPIZ	Bandungan	3.
4.	Chambak	Bandungan	4.
5.	Wahidin	" "	5.
6.	GLWitah.	" "	6.
7.	M. Taufiq	Bandungan	7.
8.	Nayrohs Iq	Bandungan	8.
9.	MASYKUZ	Bandungan	9.
10.	Suheranta	Bandungan	10.
11.	KUR. ALI	Bandungan	11.
12.	H. P. Ham	Bandungan	12.
13.	Cholig Sabna	UNIKAL	13.
14.	Apin.	" "	14.
15.	Taryoso	UNIKAL	15.
16.	MASKUPI		16.
17.	MASKAN		17.
18.	SUTARDI		18.
19.	Hanip	Bandungan	19.
20.	Dedy		20.
21.			21.
22.			22.
23.			23.
24.			24.
25.			25.
26.			26.
27.			27.
28.			28.
29.			29.
30.			30.

Daftar Hadir Pengurus dan Anggota KSU "Wira Bina Usaha"

Foto Kegiatan



Foto Kegiatan

