

STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI BAKTI PRAJA

KOTA PEKALONGAN

DISUSUN OLEH:

ARIF BUDI HARDJO, SE, MSi

ZAHRO, SE, MSi

ARUM ARDIANINGSIH, SE.M Acc.Ak

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEKALONGAN**

Bab I

Pendahuluan

A. Latar Belakang

Koperasi adalah salah satu gerakan ekonomi kerakyatan untuk memakmurkan kepentingan para anggotanya. Koperasi bakti praja adalah koperasi serba usaha yang beranggotakan pegawai negeri sipil (PNS) dilingkungan pemerintah kota pekalongan. Bisnis usaha dari koperasi bakti praja meliputi usaha fotocopy, simpan pinjam dan pengadaan barang seperti sepeda motor bagi para anggotanya. Penerimaan usaha koperasi bakti praja berasal dari simpan pinjam yang mencakup sekitar 75 persen penerimaan usaha sementara selebihnya berasal dari usaha fotocopy dan pengadaan barang. Bisnis usaha koperasi tadi saat ini tidak lagi berjalan dengan berbagai alasan antara lain pimpinan koperasi sudah tidak ada, data keuangan atas simpanan dan jumlah pinjaman anggota sudah tidak terbukukan dengan baik sehingga rapat anggota tahunan (RAT) tidak bisa diselenggarakan sejak sekitar 5 tahun yang lalu.

Keberhasilan sebuah organisasi seperti koperasi adalah adanya kepemimpinan dan struktur organisasi yang jelas. Struktur organisasi mengartikan adanya tugas dan tanggungjawab antar individu sementara kepemimpinan adalah style atau gaya dalam melakukan manage individu secara tepat sesuai dengan budaya kerja dan pengambilan kebijakan yang tepat sasaran. Segala macam keputusan yang ada di sebuah koperasi biasanya diputuskan dalam rapat anggota tahunan (RAT). Pada koperasi bakti praja ini keputusan ada dipimpinan koperasi waktu itu untuk melakukan bisnis pengadaan barang berupa motor dengan harga dibawah pasaran yaitu motor merk honda. Harga satu unit motor merk honda dipasaran seharga sekitar Rp.14 jutaan dibandrol dengan harga sekitar Rp.9 jutaan. Pengadaan motor ini bermitra dengan sebuah perusahaan yang berkedudukan di Tegal. Anggota koperasi yang ingin memiliki motor tersebut cukup membayar Dp sebesar Rp.2 juta dan selebihnya bisa diangsur ke koperasi. Target pengadaan barang ini adalah ketersediaan motor sebanyak 100 unit sepeda motor murah untuk anggota pada tahap 1 namun kenyataannya hanya ada sekitar 22 sepeda motor. Anggota koperasi harus menyetorkan sekitar Rp 2 juta sebagai Dp Motornya namun karena motor tidak kunjung datang maka anggota berusaha meminta uang Dp yang sudah mereka bayarkan. Bisnis usaha ini melibatkan kreditor dari Bank Muamalat dan Bank Syariah Mandiri dengan besaran kucuran kredit bank sekitar Rp.1,5 Miliar. Kredit dari Bank Muamalat dan Bank Syariah Mandiri

menggunakan nama beberapa anggota aktif koperasi bakti praja sebagai jaminannya. Bisnis usaha pengadaan motor pada akhirnya macet sehingga berdampak pada gagal bayar pada Bank Muamalat dan Bank Syariah Mandiri. Likuiditas koperasi yang terganggu membawa dampak pada pembayaran SHU pada anggotanya. Multiefek yang lain terlihat dari koperasi sudah tidak mampu menyalurkan pinjaman kepada anggota dan pembayaran piutang pinjaman anggota yang cenderung macet selama kurang lebih 7 tahun terakhir karena anggota tidak lagi mempercayai integritas pengelola koperasi bakti praja.

B. Permasalahan koperasi

Koperasi bakti praja adalah koperasi yang beranggotakan pegawai negeri sipil (PNS) aktif yang berada dilingkungan pemerintah kota pekalongan. Pada era tahun 2000`an koperasi ini berkembang dengan pesat. Kondisi ini kontras jika dibandingkan dengan era setelah tahun 2011, koperasi tidak berjalan dengan baik. Beberapa indikator antara lain adalah:

1. Rapat anggota tahunan (RAT) tidak berjalan lagi sejak 5 tahun yang lalu.
2. Bisnis koperasi sudah tidak berjalan seperti simpan pinjam anggota, fotokopi dan pengadaan barang berupa sepeda motor. Akibat bisnis yang tidak berjalan maka koperasi akhirnya mengalami kesulitan cashflow.
3. Multiefek kesulitan cashflow adalah koperasi gagal bayar terhadap utang dari bank muamalat dan bank syariah mandiri hingga mencapai 1,5 miliar dan anggota mengajukan permohonan berhenti dari keanggotaan koperasi.
4. Kepengurusan koperasi terbengkalai karena tidak ada pimpinan koperasi.

C. Tujuan Pendampingan

Pendampingan adalah proses sistematis bersama dengan pihak yang didampingi untuk bersama-sama mencari akar permasalahan, mencari dan menentukan alternatif pemecahan masalah yang tepat. Pendampingan atas koperasi bakti praja bertujuan untuk:

- a. Mengurai kemungkinan bisnis koperasi agar berjalan kembali.
- b. Merestrukturisasi struktur organisasi koperasi bakti praja agar koperasi dapat berjalan secara efektif.

- c. Menginventarisir data keuangan terutama jumlah simpan pinjam anggota koperasi dan kemungkinan peningkatan status piutang pinjaman menjadi lancar.

D. Outcome Pendampingan.

Outcome adalah luaran yang dihasilkan dari aktifitas pendampingan. Tim FE Unikal berupaya memberikan outcome pendampingan berupa:

1. Penataan ulang atas struktur organisasi koperasi bakti praja.
2. Penataan ulang atas data keuangan koperasi sehingga lebih akuntabel dan berkelanjutan dimasa yang akan datang.
3. Penataan ulang atas komitmen anggota koperasi bakti praja atas hak dan kewajibannya sebagai anggota koperasi.

LANDASAN TEORI

2.1. Pengembangan Organisasi Koperasi

2.1.1. Pengertian Organisasi Koperasi

Koperasi berasal dari kata Co-operation yang berarti “ kerja sama”. Koperasi sangat berkaitan dengan kesamaan tujuan yang menjadi latar belakang bagi masing masing anggotanya untuk berkoperasi, yaitu peningkatan kesejahteraan. Oleh karena itu, yang menjadi harapan para anggota dalam berkoperasi adalah peningkatan kesejahteraan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Sitio dan Tamba (2001), bahwa koperasi merupakan perkumpulan yang di dalamnya beranggotakan orang - orang atau badan badan hukum koperasi, yang memberikan kebebasan kepada anggota untuk masuk dan keluar, dengan bekerja sama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan para anggotanya.

Sehingga koperasi memungkinkan beberapa orang atau badan dengan jalan bekerja sama atas dasar sukarela menyelenggarakan suatu pekerjaan yang memiliki nilai ekonomi untuk memperbaiki kehidupan para anggotanya. Hal ini tentunya dilatarbelakangi oleh adanya individu-individu yang saling membutuhkan modal bertujuan untuk mensejahterahkan anggota dan melaksanakan usaha berdasarkan pada prinsip - prinsip koperasi berdasarkan atas azas kekeluargaan.

Menurut Sitio dan Tamba (2001), Koperasi berkenaan dengan manusia sebagai individu dan dengan kehidupannya dalam masyarakat. Manusia tidak dapat melakukan kerja sama sebagai satu unit, dia memerlukan orang lain dalam suatu kerangka kerja sosial (Sitio dan Tamba, 2001). Oleh karena itu, koperasi merupakan

perwujudan dari kehidupan social dari manusia pada sisi peningkatan kesejahteraan, khususnya kesejahteraan ekonominya.

Koperasi, menjadi kelembagaan ekonomi yang berbeda dengan grup atau komunitas yang lainnya. Koperasi berkecenderungan menjadi organisasi yang lebih dekat dengan akar rumput (*grass root*), di samping juga sesuai dengan ekonomi pasar. Secara sosiologis dapat dijelaskan bahwa aktivitas ekonomi secara individu yang dengan cakupan modal dan jaringan atau akses lainnya yang relative kecil bahkan tak memiliki sama sekali, menjadi lebih sulit, lebih tidak efektif dan efisien, jika dibandingkan dengan kehadiran dan keberadaan kelompok *grass root* seperti koperasi.

Koperasi, menurut Kartasapoetra, Bambang, Setiady, (1998), adalah suatu badan usaha bersama yang bergerak dalam bidang perekonomian, beranggotakan orang orang yang umumnya berekonomi lemah yang bergabung secara sukarela dan atas dasar persamaan hak, berkewajiban melakukan suatu usaha yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan - kebutuhan para anggotanya. Definisi koperasi menurut UU NO. 25/1992 koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan.

Dari keterangan tersebut di atas, Hanel (dalam Sukamdiyo, 1996) mengemukakan bahwa organisasi koperasi merupakan suatu sistem sosioekonomi. Oleh karena itu, di dalam koperasi harus memenuhi 4 kriteria di bawah ini:

- a. Kelompok koperasi: adalah kelompok individu yang sekurang – kurangnya mempunyai kepentingan yang sama (tujuan yang sama).

- b. Swadaya kelompok koperasi: kelompok individu yang mewujudkan tujuannya melalui suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama - sama.
- c. Perusahaan koperasi: dalam melakukan kegiatan bersama, dibentuk suatu wadah yaitu perusahaan koperasi yang dimilikikan dikelola secara bersama untuk mencapai tujuan yang sama.
- d. Promosi anggota: perusahaan koperasi yang terdapat dalam organisasi tersebut, mempunyai tugas sebagai penunjang untuk meningkatkan kegiatan ekonomi.

Dari beberapa rumusan pengertian koperasi di atas dapat disimpulkan bahwa tiap - tiap koperasi mempunyai ciri - ciri sebagai berikut:

- a. terdapat beberapa orang dengan latar belakang kepentingan ekonomis yang sama.
- b. Mempunyai keinginan untuk membangun usaha bersama.
- c. Mempunyai dorongan atau motivasi kuat untuk bisa mandiri atau berdikari sebagai kekuatan utama dari kelompok.
- d. Kepentingan bersama yang merupakan cerminan dari kepentingan individu atau anggota adalah tujuan utama usaha bersama mereka. (Sudarsono dan Edilius, 2002).

2.1.2. Koperasi Sebagai Soko Guru Ekonomi

Hadikusumo (2001) dalam tulisannya mengemukakan bahwa salah satu kesepakatan dalam Kongres Koperasi yang pertama diadakan di Tasikmalaya tanggal 12 Juli 1947, mengemukakan bahwa asas Koperasi Indonesia adalah kekeluargaan dan gotong royong. Tnetunya hal tersebut seiring dan sejalan dengan apa yang tertera dalam Undang Undang Dasar 1945 pada pasal 33 ayat 1, yang menyatakan bahwa

perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan. Keseimbangan dan Keselarasan antara asas Koperasi Indonesia yang diputuskan dalam kongres koperasi di tasikmalaya dan UUD 1945 ini membuat keberadaan Koperasi di negeri ini dapat membantu Pemerintah dan masyarakat untuk merealisasikan ekonomi Pancasila. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila Koperasi dianggap sebagai pilar utama, tulang punggung atau soko guru perekonomian Indonesia.

Sri Edi Swasono dalam Firmansyah (2014) mengemukakan beberapa alasan atas keberadaan Koperasi sebagai pilar utama perekonomian Indonesia adalah sebagai berikut:

- a. Koperasi dapat menjadi sarana untuk menampung pesan politik yang menyadarkan masyarakat akan kepentingan bersama dan bagaimana menolong diri sendiri secara bersama-sama demi peningkatan kesejahteraan dan kemampuan produktif.
- b. Koperasi dapat menjadi badan usaha yang mampu memelihara serta memperkuat idealisme dan budaya bangsa Indonesia. Dengan keberadaan Koperasi di negeri ini, maka budaya bangsa untuk selalu bergotongroyong akan berkembang subur.
- c. Koperasi dapat menjadi wahana yang tepat untuk membina golongan ekonomi kecil mengingat kelompok ekonomi kecil ini merupakan permasalahan yang bersifat makro. Dengan adanya Koperasi, kelompok ekonomi kecil dapat menghimpun kekuatan dan sumber daya mereka menjadi satu sehingga mereka memiliki kekuatan dan daya saing yang lebih baik di dalam dunia usaha. Saat mereka lebih mudah untuk menghadapi persaingan para pengusaha besar, maka mereka memiliki kesempatan yang lebih besar untuk meningkatkan

kesejahteraan perekonomian mereka dan menaikkan taraf hidup mereka menjadi kelompok ekonomi yang lebih tinggi. Dengan demikian, Koperasi dapat membantu Pemerintah untuk mengatasi permasalahan makro ini dengan mengubah kelompok ekonomi kecil menjadi kelompok ekonomi menengah ke atas.

- d. Koperasi merupakan badan usaha yang berwatak sosial serta dapat didirikan dalam berbagai bentuk badan usaha seperti CV, Firma, PT bahkan dalam bentuk BUMN.

2.1.3. Permasalahan dalam Organisasi Koperasi

Penjelasan lebih lanjut mengenai masalah utama Koperasi di Indonesia adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat partisipasi anggota dalam proses pengembangan kegiatan organisasinya yang masih rendah. Umumnya anggota Koperasi merasa cukup dengan usaha sendiri-sendiri. Padahal pelbagai masalah yang dihadapi mereka akan lebih mudah terpecahkan melalui upaya yang dilaksanakan secara bersama-sama (Harini, 2013). Rendahnya keinginan mereka untuk bersama-sama berpartisipasi aktif dalam proses pengembangan kegiatan organisasinya tersebut, terjadi karena pemahaman mereka mengenai apa itu Koperasi masih sangat rendah. Mereka tidak menyadari bahwa dengan rendahnya partisipasi mereka di dalam Koperasinya akan menyebabkan tetap kecilnya sumber daya yang dapat mereka gunakan untuk menjalankan usaha sehingga fungsi Koperasi tidak dapat dirasakan. Rendahnya pemahaman mereka akan Koperasi diduga disebabkan oleh minimnya pendidikan dan pelatihan yang diberikan terhadap anggota

Koperasi. Hal ini disebabkan karena pengurus beranggapan bahwa kegiatan tersebut tidak membawa manfaat untuk pribadi mereka (Irdhania dkk. 2008).

- b. Kualitas dan kuantitas SDM, akses pasar, akses kelembagaan, akses pembiayaan dan informasi serta penggunaan teknologi tepat guna yang masih minim
- c. Tingkat inovasi dan pengembangan produknya masih minim.
- d. Produk Koperasi memiliki daya saing yang lebih rendah jika dibandingkan dengan produk impor.

2.1.4. Pengembangan dalam Koperasi

- a. Pengembangan Upaya untuk Penyelesaian Permasalahan dalam Koperasi
(belum)
- b. Pengembangan Koperasi

Pada dasarnya telah banyak ketentuan-ketentuan dasar termasuk yang bersifat legalitas yang mendorong koperasi untuk berperan sebagai lembaga bisnis. Dalam hal ini, UU 25/1992 mengisyaratkan dua hal pokok yang sangat besar artinya untuk mewujudkan koperasi sebagai badan usaha yang mampu memasuki arus utama perekonomian nasional. Pertama, pengertian koperasi yang lebih dipertegas sebagai bentuk badan usaha, sehingga kaidah-kaidah perusahaan yang efisiensi secara tegas berlaku dalam organisasi koperasi. Kedua, dimasukkannya kerja sama sebagai salah satu prinsip dasar koperasi Indonesia. Hal ini secara langsung akan memungkinkan koperasi untuk mengembangkan jaringan usaha bukan saja kerja sama sesama koperasi melainkan juga kerja sama antara koperasi dan badan usaha lainnya, baik dalam skala lokal, nasional, regional maupun internasional.

(belum)

2.2. Kesehatan Koperasi

2.2.1. Sehat Organisasi

Pedoman Organisasi sehat dalam koperasi akan mencakup hal-hal berikut ini:

- a. Segala macam bentuk kegiatan koperasi atau aktivitas koperasi akan dijalankan sesuai kesadaran dan peran masing-masing anggotanya
- b. Kesadaran koperasi untuk hidup dan berkembang atas dasar anggaran dasar yang dimiliki koperasi
- c. Tugas dari ketiga alat pelengkap organisasi dapat berjalan dengan baik
- d. Bagian-bagian yang ada di dalam organisasi mampu bekerja secara normal dalam hubungan organik
- e. Komunikasi yang terjalin antara pengurus dan anggota, pengurus ke pengurus lain, serta anggota satu dengan anggota lainnya terjalin dengan baik dan lancar dalam memberikan informasi

2.2.2. Sehat Usaha

Usaha koperasi dikatakan sehat jika memenuhi beberapa faktor pedoman berikut ini:

- a. Aktivitas usahanya berjalan didasarkan atas asas serta tujuan koperasi tersebut dibentuk
- b. Jalannya usaha berlangsung terus menerus atau secara kotinu
- c. Pembagian SHU sesuai dengan jasa-jasa dari peran anggotanya
- d. Tingkat efisiensi yang dicapai sesuai dengan rencana

2.3.3. Sehat Mental

Mental koperasi dibilang sehat apabila pedoman faktor dibawah ini mampu dipenuhi:

- a. Anggota maupun pengurus memiliki kesadaran penuh akan tanggung jawab terhadap koperasi
- b. Pengurus maupun anggota koperasi tidak semata-mata memikirkan hal-hal materialistis saja atau yang berupa benda saja, akan tetapi juga harus memperhatikan kegiatan bentuk nilai sosial dan kemanusiaan yang bisa diutamakan
- c. Aktivitas pengurus maupun aktivitas anggotanya haruslah adil dan jujur
- d. Kesejahteraan anggota baik itu secara spirituil maupun materiil menjadi fokus utama koperasi
- e. Adanya aktivitas maupun kegiatan pengabdian pada masyarakat
- f. Koperasi wajib memiliki swadaya, swakerta dan juga swasembada
- g. Keuntungan yang tidak berdasarkan prinsip koperasi wajib diabaikan atau ditiadakan

2.3. Analisis Situasi (SWOT)

2.3.1. Definisi Analisis SWOT

Analisis SWOT (SWOT analysis) merupakan analisis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dalam suatu perusahaan untuk dapat menentukan perencanaan kerja perusahaan serta untuk dapat membangun suatu kinerja perusahaan dalam merealisasikan perencanaan perencanaan tersebut. Hal ini seperti apa yang dikemukakan oleh Fredi Rangkuti (2004: 18) yang menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah upaya mengidentifikasi factor factor secara sistematis, baik factor factor yang ada pada internalitas perusahaan maupun yang ada pada eksternalitas perusahaan, untuk merumuskan dan menentukan strategi perusahaan. Analisis SWOT ini dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strenght) dan

kelemahan (weakness). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Selanjutnya Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa factor faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini.

2.3.2. Unsur – unsur SWOT

Dalam analisis SWOT diperlukan kajian-kajian atas unsur unsur SWOT, yaitu :

- Kekuatan (Strenght) ,
- Kelemahan (weakness) ,
- Peluang (Opportunity),
- Ancaman (Threats)

Unsur-unsur analisis SWOT tersebut berasal dari factor internal dan eksternal perusahaan. Menurut irham fahmi, (2013:260), dikatakan bahwa untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT. Hal ini dikarenakan bahwa penggalian atas unsur unsur analisis SWOT, seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman adalah berasal dari factor kajian internal dan eksternal.

2.3.3. Faktor Faktor Kajian sebagai Sumber Penentuan SWOT

a. Faktor eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor

ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strengths and weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (corporate culture)

2.3.4. Kriteria dalam Analisis SWOT

Untuk menentukan unsur kelemahan, kekuatan, peluang dan kendala dalam suatu analisis SWOT, maka terdapat suatu prinsip utama yang menjadi landasan atau patokan SWOT, yaitu :

- a. Apabila indikator-indikator yang dikaji dari factor-faktor internal adalah bernilai positif (+), maka indikator-indikator tersebut masuk ke dalam kekuatan perusahaan
- b. Apabila indikator-indikator yang dikaji dari factor factor internal adalah negative (-), maka indikator-indikator tersebut masuk ke dalam kelemahan perusahaan
- c. Apabila indikator-indikator yang dikaji dari factor-faktor eksternal adalah bernilai positif (+), maka indikator-indikator tersebut masuk ke dalam peluang perusahaan
- d. Apabila indikator-indikator yang dikaji dari faktor-faktor eksternal adalah bernilai negative (-), maka indikator-indikator tersebut masuk ke dalam kendala perusahaan

2.3.5. Analisis SWOT dalam Koperasi

Untuk membahas Analisis SWOT dalam Koperasi secara umum hanya dapat dibahas faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal koperasi. Adapun kemudian diperluakn suatu penelaahan yang lebih mendalam mengenai indicator-indikator dalam faktor faktor internal dan eksternal tersebut, apakah memiliki nilai yang positif apa negatif. Dengan demikian dari kajian indicator-indikator dari masing-masing faktor faktor internal maupun eksternal dapat diketahui nilai positif dan atau negatif, sehingga bisa diketahui indicator indicator mana yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan kendala koperasi yang bersangkutan.

Adapun faktor faktor lingkungan koperasi dapat dikemukakan secara garis besar adalah sebagai berikut :

a. Faktor Faktor Internal dalam Koperasi

Handrimurtjahyo et.al (2007) menyatakan bahwa perkembangan industri kecil dipengaruhi oleh variabel atau faktor yang bersumber dari dalam unit usaha industri kecil maupun dari luar unit usaha. Faktor dari dalam antara lain (1) Kemampuan manajerial; (2) Pengalaman dari pemilik atau pengelola; (3) Kemampuan mengakses pasar output dan input, teknologi produksi dan sumber-sumber permodalan; (4) Besarnya modal yang dimiliki.

b. Faktor Faktor Eksternal dalam Koperasi

Handrimurtjahyo et.al (2007), mengemukakan bahwa faktor yang berasal dari luar koperasi antara lain (1) Dukungan berupa bantuan teknis dan keuangan dari pihak pemerintah/swasta, (2) Kondisi perekonomian yang dicerminkan dari permintaan pasar domestik maupun dunia dan (3) Kemajuan teknologi dalam industry. Sedangkan Munisu (2010) menemukan bahwa Faktor-faktor eksternal yang terdiri atas aspek kebijakan pemerintah, aspek sosial budaya dan ekonomi, dan aspek peranan lembaga terkait.

Bab III

Metode Pendampingan

3.1. Jenis dan Obyek Kajian

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 Unit Bakti Praja di Kota Pekalongan.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk mencapai semua tujuan penelitian, peneliti perlu menentukan secara tepat jenis data atau informasi yang dibutuhkan karena dapat membantu peneliti menciptakan pertanyaan-pertanyaan dengan kategori respon yang sesuai. Berguna bagi perancang survei untuk memikirkan pertanyaan sebagai pengumpulan informasi dari kategori utama yakni opini, sikap, dan motif; kepercayaan dan persepsi, perilaku, fakta dan atribut, dan pengetahuan (Ulber Silalahi, 2009: 286). Jenis data yang peneliti gunakan adalah:

1. Opini

Pertanyaan tentang opini menanyakan orang apa yang mereka pikir tentang satu isu atau kejadian. Jadi, opini merupakan ekspresi verbal.

2. Perilaku

Pertanyaan tentang perilaku meminta keterangan tentang apa yang telah orang lakukan pada masa lalu, masa sekarang atau baru-baru ini, dan apa yang mereka rencanakan untuk dilakukan pada masa yang akan datang.

3. Fakta

Pertanyaan tentang fakta berhubungan dengan apa yang diketahui

4. Pengetahuan

Pertanyaan tentang pengetahuan berkenaan dengan apa yang orang ketahui

dalam satu bidang atau satu topik, kedalaman, atau akurasi dari informasi.

3.4. Teknik Analisis

Analisis SWOT

Analisis ini merupakan suatu metoda 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. Kata SWOT itu sendiri merupakan kependekan dari variabel-variabel penilaian, yaitu:

S, merupakan kependekan dari *STRENGTHS*, yang berarti potensi dan kekuatan pembangunan.

W, merupakan kependekan dari *WEAKNESSES*, yang berarti masalah dan tantangan pembangunan yang dihadapi.

O, merupakan kependekan dari *OPPORTUNITIES*, yang berarti peluang pembangunan yang dapat dilakukan.

T, merupakan 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).

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 tiga tahapan, yaitu:

- 1) Tahap pengumpulan data;
- 2) Tahap analisis; dan

3) Tahap pengambilan keputusan

Bab IV

Hasil dan Pembahasan

KEKUATAN

- Ada pendelegasian dari pimpinan daerah kepada kepala dinas koperasi untuk mengupayakan eksistensi koperasi bhakti praja
- Ada kemauan dan kehendak dari dinas koperasi selaku pemegang amanat dari pimpinan daerah untuk menyelesaikan permasalahan koperasi ini
- Terdapat potensi para PNS yang sudah menjadi anggota dan yang belum menjadi anggota
- Terdapat potensi sumber permodalan khususnya dari anggota apabila keanggotaan diaktifkan dan dikerahkan melalui pembangkitan kembali koperasi
- Terdapat potensi yang dimunculkan dari para anggota sebagai konsumen untuk pembentukan pasar / segmen yang (akan) dilayani koperasi
- Terdapat potensi jaringan dengan pemkot untuk kebijakan kebijakan yang bisa mensupport penyelesaian permasalahan koperasi
- Masih ada karyawan yang mengurus, walau terdapat ketidakjelasan koperasi, sehingga koperasi masih terdapat eksistensinya.

KELEMAHAN

- Kepengurusan koperasi sudah berakhir lama tidak ada orang yang menduduki jabatan kepengurusan pada koperasi ini
- Kepercayaan anggota melemah bahkan relative cenderung tidak mempercayai koperasi

- Terdapat permasalahan-permasalahan yang tak terselesaikan dan semakin menumpuk hingga permasalahan koperasi ini menjadi semakin kompleks
- Awal permasalahan adalah berkait dengan terlalu percaya diri dari kebijakan pengurus akan usaha arisan sepeda motor dan terlalu percaya diri dengan peminjaman kepada pihak pihak perbankan, yang tidak melalui persetujuan Rapat Anggota
- Dari permasalahan permasalahan yang semakin kompleks, para pengurus ada yang mengundurkan diri dan ada yang bertahan namun tidak bisa menyelesaikan permasalahan hingga yang bersangkutan meninggal dunia.
- Tidak dilakukan RAT – RAT, sehingga tidak terjadi suatu antisipasi kontinuitas eksistensi koperasi
- Sudah tidak memiliki usaha sama sekali, karena usaha koperasi masih hanya melayani angsuran dari para anggota yang hanya merasa berkewajiban mengangsur saja.
- Terdapat anggota anggota yang tergolong tidak memikirkan angsuran, berkait dengan adanya anggapan pengurusnya yang tidak dapat dipercaya.
- Karyawan yang ada, tidak terdapat kejelasan formalitas, dan job descriptionnya
- Pemasukan dari angsuran para anggota dan jasa pinjamannya sangat terbatas dan hanya bias untuk operasionalisasi, khususnya membiayai para karyawan tersebut.
- Masa / waktu pengembalian / angsuran hutang dan jasa pinjamannya akan segera berakhir, karena kontinuitas pinjaman juga tidak ada
- Kontinuitas simpan pinjam tidak ada
- Kontinuitas usaha usaha lain juga berhenti.
- Adanya karyawan yang telah mengundurkan diri dan bahkan yang bersangkutan dimungkinkan memiliki informasi informasi yang masih bias digali.

PELUANG

- Terdapat potensi diterbitkannya kebijakan pemerintah daerah yang memungkinkan untuk penggerakan kembali para anggota yang notabene adalah PNS untuk membangkitkan kembali koperasi tersebut
- Adanya image bahwa kota pekalongan tergolong kota yang bagus untuk pertumbuhan perikehidupan perkoperasian, terbukti dari banyaknya koperasi koperasi yang berdiri dan tumbuh kembang di kota Pekalongan.
- Adanya image bahwa kota Pekalongan tergolong kota yang berprestasi mengenai perikehidupan perkoperasian, bahkan ada salah satu koperasi terbesar nasional berasal dari kota Pekalongan.
- Adanya keberpihakan dan keinginan dari dinas koperasi kota Pekalongan untuk segera menyelesaikan permasalahan koperasi ini

ANCAMAN

- Adanya kemungkinan gugatan dan atau minimal penagihan penagihan dari pihak perbankan
- Adanya image yang kurang bagus berkait dengan perikehidupan perkoperasian di wilayah kota pekalongan.
- Adanya pihak pihak eksternal yang menjadi pihak penyebab dan atau pihak yang menstimuli munculnya permasalahan dan bahkan menjadi kompleksnya permasalahan koperasi ini.

Tabel ANALISIS SWOT

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ada pendelegasian dari pimpinan daerah kepada kepala dinas koperasi untuk mengupayakan eksistensi koperasi bhakti praja ○ Ada kemauan dan kehendak dari dinas koperasi selaku pemegang amanat dari pimpinan daerah untuk menyelesaikan permasalahan koperasi ini ○ Terdapat potensi para PNS yang sudah menjadi anggota dan yang belum menjadi anggota ○ Terdapat potensi sumber permodalan khususnya dari anggota apabila keanggotaan diaktifkan dan dikerahkan melalui pembangkitan kembali koperasi ○ Terdapat potensi yang dimunculkan dari para anggota sebagai konsumen untuk pembentukan pasar / segmen yang (akan) dilayani koperasi ○ Terdapat potensi jaringan dengan pemkot untuk kebijakan kebijakan yang bisa mensupport penyelesaian permasalahan koperasi ○ Masih ada karyawan yang mengurus, walau terdapat ketidakjelasan koperasi, sehingga koperasi masih terdapat eksistensinya. 	<p>Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kepengurusan koperasi sudah berakhir lama tidak ada orang yang menduduki jabatan kepengurusan pada koperasi ini ○ Kepercayaan anggota melemah bahkan relative cenderung tidak mempercayai koperasi ○ Terdapat permasalahan-permasalahan yang tak terselesaikan dan semakin menumpuk hingga permasalahan koperasi ini menjadi semakin kompleks ○ Awal permasalahan adalah berkait dengan terlalu percaya diri dari kebijakan pengurus akan usaha arisan sepeda motor dan terlalu percaya diri dengan peminjaman kepada pihak pihak perbankan, yang tidak melalui persetujuan Rapat Anggota ○ Dari permasalahan permasalahan yang semakin kompleks, para pengurus ada yang mengundurkan diri dan ada yang bertahan namun tidak bisa menyelesaikan permasalahan hingga yang bersangkutan meninggal dunia. ○ Tidak dilakukan RAT – RAT, sehingga tidak terjadi suatu antisipasi kontinuitas eksistensi koperasi ○ Sudah tidak memiliki usaha sama sekali, karena usaha koperasi masih hanya melayani angsuran dari para anggota yang hanya merasa berkewajiban
--	---	--

		<p>mengangsur saja.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Terdapat anggota anggota yang tergolong tidak memikirkan angsuran, berkait dengan adanya anggapan pengurunya yang tidak dapat dipercaya. ○ Karyawan yang ada, tidak terdapat kejelasan formalitas, dan job descriptionnya ○ Pemasukan dari angsuran para anggota dan jasa pinjamannya sangat terbatas dan hanya bias untuk operasionalisasi, khususnya membiayai para karyawan tersebut. ○ Masa / waktu pengembalian / angsuran hutang dan jasa pinjamannya akan segera berakhir, karena kontinuitas pinjaman juga tidak ada ○ Kontinuitas simpan pinjam tidak ada ○ Kontinuitas usaha usaha lain juga berhenti. ○ Adanya karyawan yang telah mengundurkan diri dan bahkan yang bersangkutan dimungkinkan memiliki informasi informasi yang masih bias digali.
<p>Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terdapat potensi diterbitkannya kebijakan pemerintah daerah yang memungkinkan untuk penggerakan kembali para anggota yang notabene adalah PNS untuk membangkitkan kembali koperasi tersebut - Adanya image bahwa kota pekalongan tergolong kota yang bagus untuk pertumbuhan perikehidupan 	<p>Strategi Pengembangan SO :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perlunya kebijakan politik dari pemerintah daerah baik aspek organisasi maupun keuangan • Menata kembali manajemen dalam koperasi 	<p>Strategi Pengembangan WO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menata ulang kepengurusan Koperasi 2. Meningkatkan kepercayaan anggota terhadap koperasi

<p>perkoperasian, terbukti dari banyaknya koperasi koperasi yang berdiri dan tumbuh kembang di kota Pekalongan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya image bahwa kota Pekalongan tergolong kota yang berprestasi mengenai perikehidupan perkoperasian, bahkan ada salah satu koperasi terbesar nasional berasal dari kota Pekalongan. - Adanya keberpihakan dan keinginan dari dinas koperasi kota Pekalongan untuk segera menyelesaikan permasalahan koperasi ini 		
<p>Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adanya kemungkinan gugatan dan atau minimal penagihan penagihan dari pihak perbankan - Adanya image yang kurang bagus berkait dengan perikehidupan perkoperasian di wilayah kota pekalongan. - Adanya pihak pihak eksternal yang menjadi pihak penyebab dan atau pihak yang menstimuli munculnya permasalahan dan bahkan menjadi kompleksnya permasalahan koperasi ini. 	<p>Strategi Pengembangan ST :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perlunya kebijakan politik di aspek keuangan 	<p>Strategi Pengembangan WT :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menggali sumber dana yang potensial dari anggota lama

Dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman diatas maka strategi secara umum yang dapat dilakukan adalah ;

1. Perlunya kebijakan politik dari pemerintah daerah baik aspek organisasi maupun keuangan
 - a. Kebijakan politik pemerintah daerah untuk mengintruksikan kepada penanggung jawab koperasi baik melalui pengurus lama taupun dinas terkait untuk membimbing dan mengarahkan koperasi Bakti Praja untuk melakukan Rapat Anggota Tahunan luar biasa

- b. Dalam RAT luar biasa di arahkan untuk menyelesaikan permasalahan dengan memutus permasalahan koperasi yang lama dengan mereorganisasi anggota koperasi bakti praja versi baru.
 - c. Kebijakan politik di aspek organisasi dengan memberikan intruksi kepada seluruh ASN di Kota Pekalongan untuk menjaadi anggota Koperasi Bakti Praja
- 2. Menata kembali manajemen dalam koperasi
 - a. Mengangkat manajer koperasi yang memiliki kemampuan mengembangkan usaha
 - b. Menata kembali administrasi koperasi
 - c. Rekrutmen karyawan baru
- 3. Menata ulang kepengurusan Koperasi
 - Mengangkat pengurus baru yang memiliki komitmen dan tanggungjawab yang besar untuk membenahan koperasi
- 4. Meningkatkan kepercayaan anggota terhadap koperasi
- 5. Perlunya kebijakan politik di aspek keuangan
 - a. Kebijakan politik untuk membantu aspek keuangan koperasi dengan pihak ke tiga dengan memberikan kebijakan bantuan jika ada dana hibah yang tidak mengikat yang bisa digunakan koperasi untk membantu melunasi hutang
 - b. Memberikan bantuan modal untuk membuka unit bisnis baru yang potensial
- 6. Menggali sumber dana yang potensial
 - a. Kebijakan menekan anggota yang masih memiliki pinjaman kepada koperasi untuk memberikan angsuran agar dapat menjadi sumber pendapatan koperasi yang potensial
 - b. Menginventarisir aset yang potensial dan mengkaji ulang untuk menghasilkan keuntungan yang optimal

DAFTAR PUSTAKA

1. Handrimurtjahyo, A. D., Susilo, Y. S., Dan Soeroso, A, 2007. Faktor-Faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Industri Kecil: Kasus Pada Industri Gerabah Dan Keramik Kasongan Bantul Yogyakarta. Pararell Session III A: Agricultural And Rural Economy.
- A. Munizu, M., 2010. Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal Dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro Dan Kecil (UMK) Di Sulawesi Selatan. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 12 (1)

- B. Zuhrotun Nisak, 2012, ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI KOMPETITIF JURNAL STIE SEMARANG, VOL 4, NO 3, Edisi Oktober 2012 (ISSN : 2252-7826) 52
- C. Rahmi Yuliana, PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI Dosen Tetap STIE Semarang
- D. Iman Suhartono, 2011, STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI BERORIENTASI BISNIS, Oleh Dosen Tetap STIE AMA Salatiga, Among Makarti, Vol.4 No.7, Juli 2011
- E. Hanny Kezia Kurniawati Benny Shan F. Waruwu Rangga Pribadi Analisis Reidentifikasi Empat Masalah Utama Koperasi Di Kabupaten Subang Sebagai Dasar Penyusunan Strategi Fakultas Ekonomi, Jurnal Akuntansi Vol.9 No.1 Mei 2017: 54 - 73 54, Program Studi Akuntansi-Univ. Kristen Maranatha (Jl. Prof. Drg. Suria Sumantri No. 65, Bandung) Sevenhanny@Gmail.Com
- F. Daru Retnowati, STRATEGI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN DAN KOPERASI MELALUI SISTEM DEMOKRASI DI INDONESIA, Staf Pengajar Jur. Sosial Ekonomi Fak. Pertanian UPN “Veteran” Yogyakarta
- G. <https://www.plengdut.com/sebutkan-dan-jelaskan-3-pedoman-sehat-koperasi/6858/>