

# **IMPLEMENTASI STRATEGI PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH**

**(Studi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang)**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**LIANDA SUBEKTI**

**0910310252**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2013**

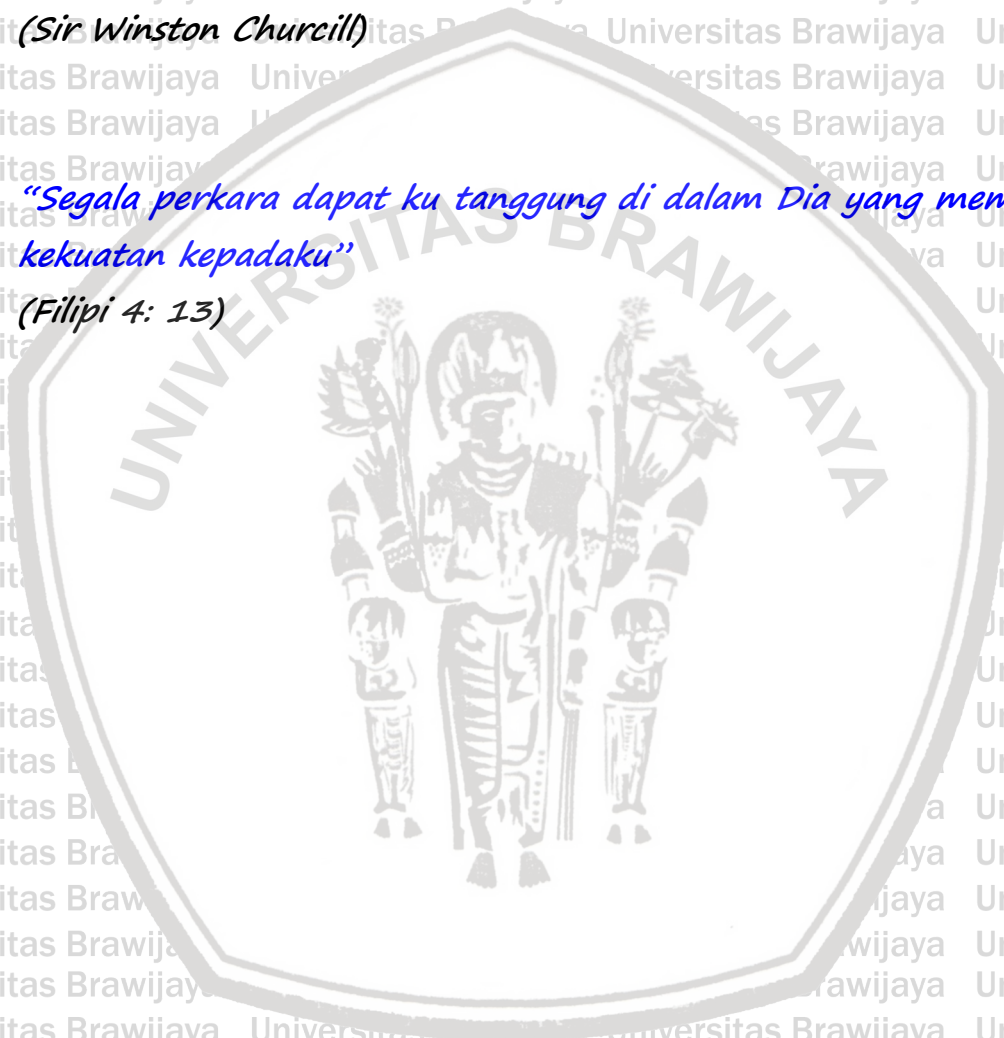
**MOTTO**

*Harga sebuah kesuksesan besar adalah sikap yang bertanggung jawab*

*(Sir Winston Churchill)*

*"Segala perkara dapat ku tanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku"*

*(Filipi 4: 13)*



LEMBAR PERSEMBAHAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



*Kupersembahkan karya kecilku ini kepada...  
alm. Papa di sana yang selalu ada dan menjagaku...  
juga Mama yang selalu mendukung dan mendoakan aku...*



*BUAT TEMAN-TEMAN TERSAYANG...*

**LUTFIAH AGUSTINING dan HESTI KUSUMA WARDHANI**

*AYO REK.SEMANGAT NGGARAP SKRIPSI NYA!! ☺*



**BEST FRIENDS**

**FOREVER ☺**



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan  
Koperasi dan UKM (Studi pada Dinas Koperasi dan UKM  
Kota Malang)

Disusun oleh : Lianda Subekti

NIM : 0910310252

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik


Konsentrasi : -

Malang, 3 Januari 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Prof. Dr. Agus Suryono, MS

  
Drs. Minto Hadi, M.Si

NIP. 19521229 197903 1 003

NIP 19540127 198103 1 003



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 22 Januari 2013

Jam : pukul 11.00 – 12.00 WIB

Skripsi atas nama : Lianda Subekti

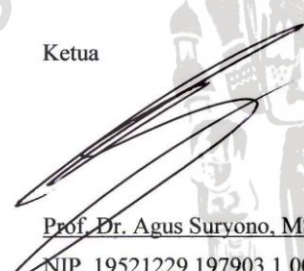
Judul : Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan  
Koperasi dan UKM (Studi pada Dinas Koperasi dan UKM  
Kota Malang)


dan dinyatakan lulus.

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

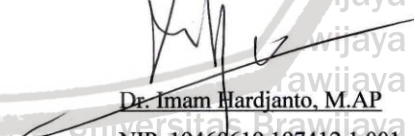
  
Prof. Dr. Agus Suryono, MS  
NIP. 19521229 197903 1 003

  
Drs. Minto Hadi, M.Si  
NIP. 19540127 198103 1 003

Anggota

Anggota

  
Dr. Moch. Saleh Socady, MA  
NIP. 19540212 198103 1 006

  
Dr. Imam Hardjanto, M.AP  
NIP. 19460619 197412 1 001

**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara terkutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2003, pasal 2 dan pasal 70).

Malang, Januari 2013



Lianda Subekti

NIM. 0910310252



## RINGKASAN

Lianda Subekti, 2013, **Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM (Studi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang)**, Prof. Dr. Agus Suryono, MS, Drs. Minto Hadi, M.Si, 198 hal+xxi

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang merupakan suatu bentuk pelaksanaan dari Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UKM dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dari koperasi dan UKM yang berada di bawah naungannya. Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM ini secara garis besar ditujukan untuk mengembangkan perekonomian dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang dikaitkan dengan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya menuju pada terciptanya kemakmuran yang berkeadilan bagi seluruh rakyat Indonesia dalam suatu sistem ekonomi yang yang disusun sebagai usaha bersama atas dasar asas kekeluargaan. Oleh karena itu, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Indonesia merupakan salah satu prioritas dalam pembangunan perekonomian nasional. Hal ini karena koperasi dan UKM merupakan tulang punggung sistem ekonomi kerakyatan yang ditujukan untuk memperluas basis ekonomi, memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan perekonomian daerah dan ketahanan ekonomi nasional.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus permasalahan penelitian ini adalah (1) Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, dan (2) Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Pada penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Kota Malang dan yang menjadi situs penelitian adalah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Uji keabsahan data menggunakan uji derajat kepercayaan, uji transferabilitas, uji reliabilitas dan uji kepastian. Analisis data melalui 3 (tiga) tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memperhatikan kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan, peluang untuk menekan kelemahan, kekuatan untuk menekan ancaman dan strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM melihat dari optimalisasi sumber daya aparatur, sosialisasi kebutuhan program koperasi dan UKM dalam hal pembiayaan serta mengintensifkan komunikasi dan



koordinasi. Sedangkan peluang untuk menekan kelemahan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM difokuskan pada pelaksanaan diklat kepegawaian dan rotasi pegawai serta optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana terutama dalam hal teknologi internet yang diimplementasikan dalam bentuk *e-koperasi*. Kekuatan untuk menekan ancaman pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dilaksanakan dengan melakukan diklat mengenai perkoperasian dan UKM serta diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan. Dan strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dilaksanakan dengan mengkaji dan mengidentifikasi permasalahan koperasi dan UKM serta melakukan sosialisasi peran koperasi dan UKM pada masyarakat.

Di sisi lain, implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang secara garis besar belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini terjadi karena faktor pendukung dan faktor penghambat sama-sama mempunyai kedudukan yang kuat, dimana tidak sepenuhnya faktor pendukung dimanfaatkan dengan baik dan faktor penghambat telah mengakar dalam kehidupan perkoperasian. Secara umum, implementasi strategi yang diterapkan adalah strategi agresif yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur tindakan mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Di sisi lain, diperlukan manajemen strategik yang baik agar dapat mengkoordinasikan keseluruhan strategi yang digunakan. Manajemen strategik tersebut dituangkan dalam RENSTRA dan RENJA Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan pelaksanaannya sesuai dengan arahan dari manajemen puncak.

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang belum berjalan dengan baik, karena kondisi riil di lapangan yang berubah-ubah. Dapat dilihat bahwa koperasi yang berhasil direvitalisasi adalah 10 koperasi dan UKM baru yang mampu mengembangkan usahanya sebanyak 6 UKM. Hal ini tentunya membutuhkan implementasi strategi dalam bentuk manajemen strategik yang fleksibel sehingga dapat mendukung keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Di sisi lain, masalah permodalan bukan lagi kendala utama bagi pelaku UKM karena selama ini pelaku UKM mencari modal usaha sendiri dan tidak sepenuhnya bergantung pada bantuan kredit lunak dari bank.

Saran dari penelitian ini adalah ada baiknya Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan pembinaan sumber daya aparatur lebih intensif. Sumber daya aparatur menjadi faktor mendasar dalam keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Selain itu, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga harus semakin berperan aktif dalam merevitalisasi koperasi yang sakit dan membantu pengaksesan bantuan permodalan bagi pelaku UKM.

*Kata kunci: implementasi strategi, pembinaan dan pengembangan, koperasi dan UKM, dan RENSTRA dan RENJA*

## SUMMARY

Lianda Subekti, 2013, **Implementation of The Strategy Construction and Development of Cooperative and UKM (Studies in the Department of Cooperatives and UKM Malang)**, Prof. Dr. Agus Suryono, MS, Drs. Minto hadi, M.Si, 198 page+xxi

Implementation of the strategy construction and development of cooperatives and UKM in Malang is a form of implementation of the Rencana Strategis (RENSTRA) and Rencana Kerja (RENJA) of the Department of Cooperatives and UKM Malang. Implementation of the strategy construction and development of cooperatives and UKM in Malang implemented by the Department of Cooperatives and UKM in order to improve the quality of cooperatives and UKM under its shade. Construction and development of cooperatives and UKM is broadly aimed at developing the economy and improving economic growth associated with the distribution of development and the results led to the creation of prosperity with justice for all Indonesian people in an economic system organized as a joint venture on the basis of the principle of family. Therefore, the establishment and development of cooperatives and UKM in Indonesia is one of the priorities in the development of national economy. This is because of cooperatives and UKM are the backbone of community economic system aimed at expanding economic base, make a significant contribution in improving the regional economy and the resilience of the national economy.

This research uses descriptive qualitative approach. The focus of the problem are (1) Implementation of the strategy formation and development of cooperatives and UKM in Malang, and (2) Supporting and inhibiting factors in the implementation of construction and development strategies of cooperatives and UKM in Malang. In this research, the research location were in Malang and the research site is the Department of Cooperative and UKM Malang. Data collected through interviews, observation and documentation. Sources of data obtained from primary and secondary data. The validity test of data using credibility test, transferability test, reliability test and confirmability test. Analysis of data over three (3) stages: data reduction, data display and conclusion drawing.

Results from this study is that in the implementation of construction and development strategies of cooperatives and UKM conducted by the Department of Cooperatives and UKM Malang strengths to seize the opportunities of success, opportunities to reduce weaknesses, strengths to reduce the threat and the strategies to press weaknesses and avoid threats in coaching and the Development of cooperatives and UKM. The strenghts to seize the opportunities of success construction and development of cooperatives and UKM view of resource optimization apparatus, socialization of programs and needs of cooperative and UKM in terms of financing and intensify communication and coordination. While the opportunity to press weaknesses construction and development of



cooperatives and UKM focused on the implementation of personnel training and employee rotation as well as optimizing the use of facilities and infrastructure, especially in terms of internet technology that is implemented in the form of an *e-cooperative*. The power to press the threat of construction and development of cooperatives and UKM carried out by conducting training on cooperatives and UKM and training to foster the entrepreneurial spirit. And strategies to reduce weaknesses and avoid threats carried out by analyzing and identifying problems of cooperatives and UKM and to disseminate the role of cooperatives and UKM in the community.

On the other hand, the implementation of construction strategies and development of cooperatives and UKM in Malang largely not been implemented. This happens because the supporting and inhibiting factors both have a strong position, which is not fully utilized properly supporting factors and inhibiting factors entrenched in the life of cooperatives. In general, the implementation of the strategy adopted is an aggressive strategy that is done by creating programs and set the action to break the barrier, obstacle, or a threat to reach the target of excellence or achievement. Because it uses a different strategy in the construction and development of cooperatives and UKM, it requires both strategic management in order to coordinate the overall strategy used. Strategic management is set forth in the RENSTRA and RENJA the Department of Cooperatives and UKM Malang and its implementation in accordance with the directives of the top management.

Implementation of the strategy construction and development of cooperatives and UKM in Malang has not been going well, because the real conditions on the ground change. It can be seen that successfully revitalized cooperatives are 10 new cooperatives and UKM are able to expand its business as much as 6 UKM. This of course requires the implementation of the strategy in the form of strategic management is flexible so that it can support the successful implementation of the strategy construction and development of cooperatives and UKM in Malang. On the other hand, the problem of capital is no longer a major obstacle for UKM as far UKM seeking venture capital alone, and do not completely rely on the help of a soft loan from the bank.

Suggestions from this research is a good idea Department of Cooperatives and UKM Malang fostering personnel resources more intensively. Resources apparatus becomes a fundamental factor in the successful implementation of construction and development strategies of cooperatives and UKM in Malang. Moreover, the Department of Cooperatives and UKM Malang should also play an active role in revitalizing the ailing cooperative and helpful assistance accessing capital for UKM.

*Keywords: implementation of strategy, construction and development, cooperatives and UKM, and RENSTRA and RENJA*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kasih-Nya dan kelimpahan berkat serta rahmat yang diberikan, hingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI STRATEGI PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH (Studi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang)”**.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari tanpa adanya dukungan, petunjuk, bimbingan serta bantuan berbagai pihak, penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan sebagaimana yang diharapkan, maka tidaklah berlebihan dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Agus Suryono, MS selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan komentar, saran, perbaikan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
3. Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang dengan kesabaran telah memberikan bimbingan, semangat, dan dorongan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini hingga selesai.



4. Bapak Ir. Bambang Suharidjadi selaku Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

5. Seluruh kepala bidang, kepala seksi dan staf Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang telah membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini.

6. Lutfiah Agustining dan Hesti Kusuma Wardhani, teman-teman terdekatku yang sama-sama berjuang dalam skripsi dan sudah memberikan banyak doa, masukan, dukungan dan semangat dalam semua suka dan duka selama proses penyusunan skripsi ini.

7. Semua teman-teman S1 FIA Universitas Brawijaya angkatan 2009 dan semua teman yang tidak mungkin penulis sebut satu per satu, terima kasih atas doa, dukungan, kebersamaan dan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Demikian kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 22 Januari 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>MOTTO</b> .....	ii
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	v
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxi

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kontribusi Penelitian.....	13
E. Sistematika Pembahasan.....	13

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Implementasi	
1. Pengertian Implementasi.....	16
2. Model Implementasi Van Meter dan Van Horn.....	19
3. Aktor Kebijakan Publik.....	21
B. Strategi	
1. Pengertian Strategi.....	22
2. Tipe dan Jenis-jenis Strategi.....	25
C. Manajemen Strategi	
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	28
2. Proses Manajemen Strategi.....	30
3. Dimensi-dimensi Manajemen Strategi.....	31
4. Memilih dan Menetapkan Strategi dalam Manajemen Strategi.....	32
5. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategi.....	34
D. Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA)	
1. Rencana Strategis (RENSTRA).....	37
2. Rencana Kerja (RENJA).....	40



#### E. Koperasi

1. Pengertian Koperasi.....	44
2. Prinsip-prinsip Koperasi Indonesia.....	45
3. Fungsi dan Peran Koperasi di Indonesia.....	46
4. Keanggotaan Koperasi.....	47
5. Struktur Organisasi Koperasi.....	50

#### F. Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

1. Pengertian UKM.....	56
2. Asas dan Tujuan UKM.....	57
3. Kriteria UKM.....	58

#### G. Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM

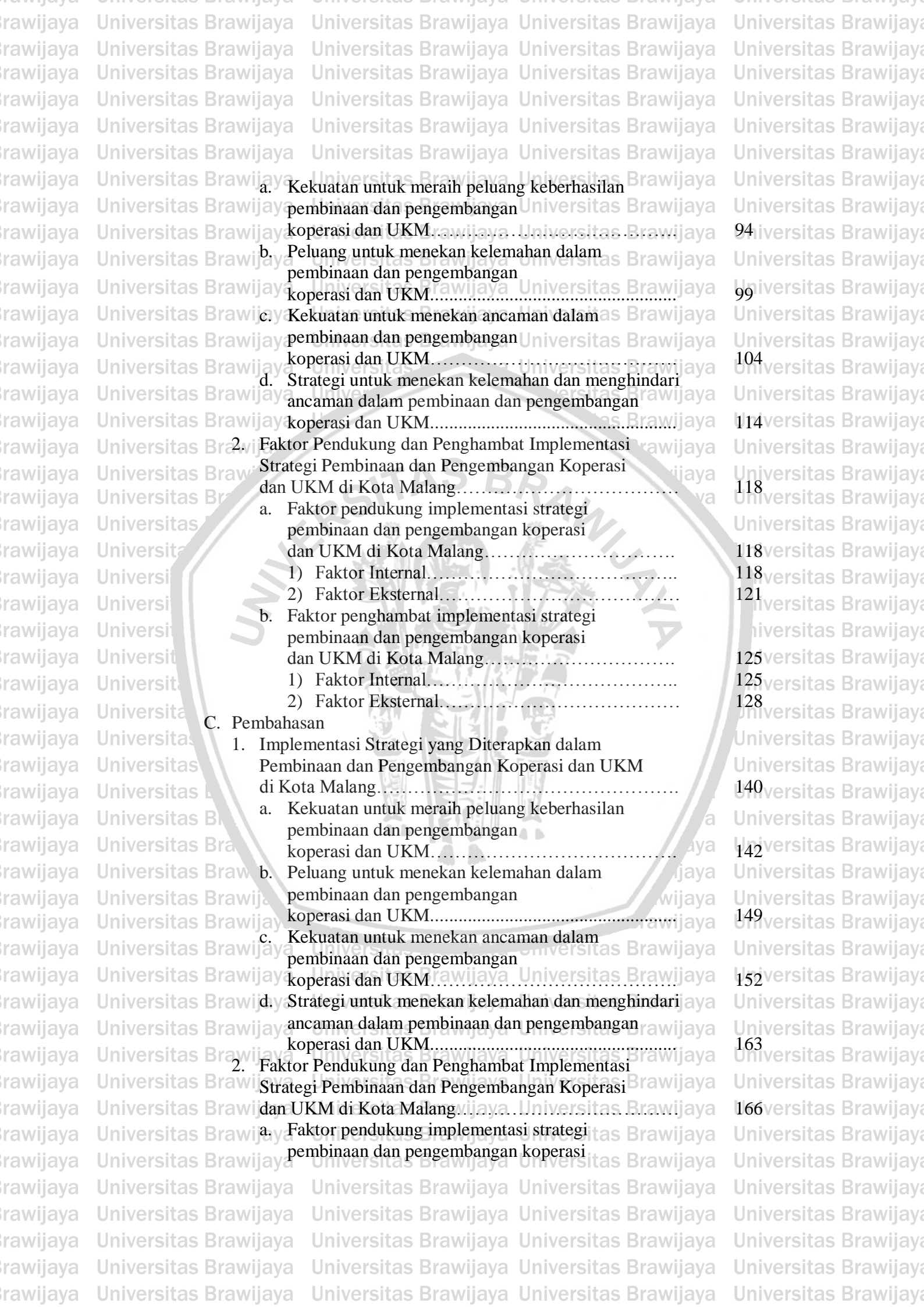
1. Pengertian Pembinaan.....	59
2. Pengertian Pengembangan.....	59
3. Pembinaan Koperasi dan UKM.....	60
4. Pengembangan Koperasi.....	62
5. Pengembangan UKM.....	66

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	68
B. Fokus Penelitian.....	69
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	70
D. Jenis dan Sumber Data.....	71
E. Teknik Pengumpulan Data.....	72
F. Instrumen Penelitian.....	75
G. Keabsahan Data.....	76
H. Analisis Data.....	77

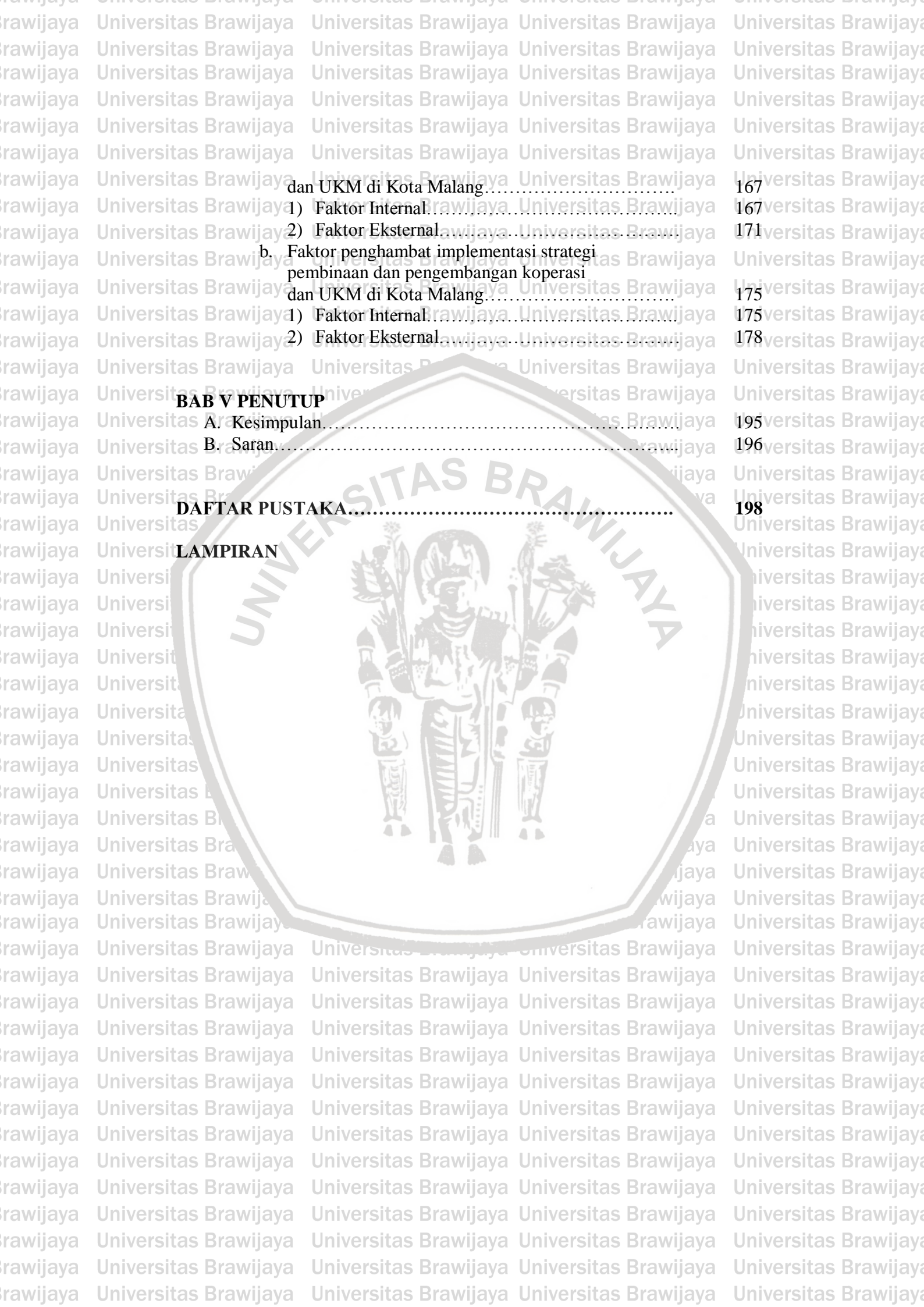
### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
1. Gambaran Umum Kota Malang.....	80
a. Kondisi Geografis.....	80
b. Iklim.....	81
c. Budaya.....	81
d. Visi dan Misi.....	83
2. Gambaran Umum Dinas Koperasi dan UKM.....	84
a. Sejarah Dinas Koperasi dan UKM.....	84
b. Visi dan Misi.....	86
c. Tupoksi Dinas Koperasi dan UKM.....	87
d. Tupoksi Bidang.....	88
B. Penyajian Data Hasil Penelitian	
1. Implementasi Strategi yang Diterapkan dalam Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang.....	94



a. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	94
b. Peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	99
c. Kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	104
d. Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	114
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang.....	118
a. Faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.....	118
1) Faktor Internal.....	118
2) Faktor Eksternal.....	121
b. Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.....	125
1) Faktor Internal.....	125
2) Faktor Eksternal.....	128
C. Pembahasan	
1. Implementasi Strategi yang Diterapkan dalam Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang.....	140
a. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	142
b. Peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	149
c. Kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	152
d. Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.....	163
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang.....	166
a. Faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi	





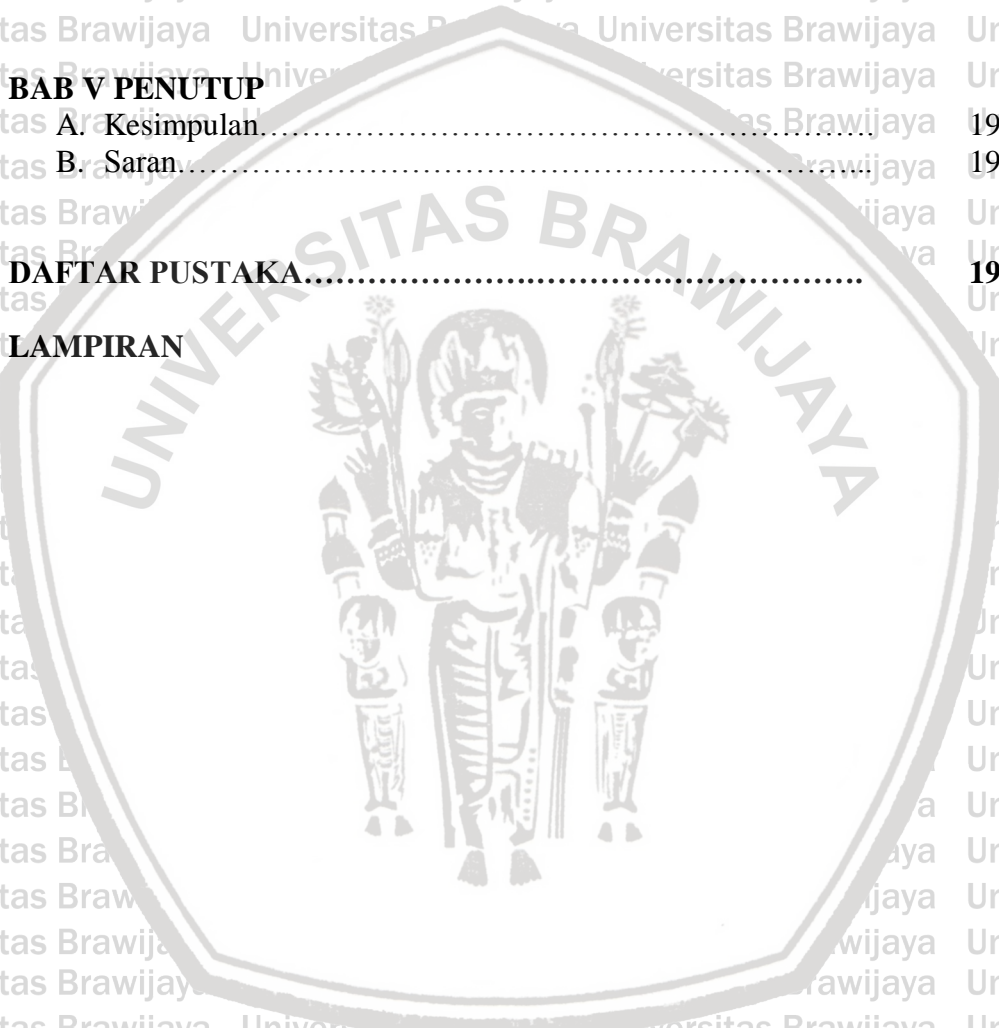
dan UKM di Kota Malang.....	167
1) Faktor Internal.....	167
2) Faktor Eksternal.....	171
b. Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.....	175
1) Faktor Internal.....	175
2) Faktor Eksternal.....	178

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	195
B. Saran.....	196

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>198</b>
----------------------------	------------

**LAMPIRAN**



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Struktur Organisasi Intern Koperasi..... 51

Gambar 2. Model Analisis Interaktif..... 79

Gambar 3. Peta Wilayah Kota Malang..... 84

Gambar 4. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang..... 92





## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Data Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Malang Tahun 2009-2011.....	9
Tabel 2.	Matrix Analisis SWOT untuk Analisis Internal dan/atau Eksternal di Lingkungan Organisasi Non Profit.....	33
Tabel 3.	Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2009-2013 Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.....	38
Tabel 4.	Data Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang Tahun 2012.....	126
Tabel 5.	Data Pendidikan Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.....	127
Tabel 6.	Data Pertambahan Koperasi Tahun 2010-2012.....	129
Tabel 7.	Keragaan UKM Unggulan per Juni 2012.....	132
Tabel 8.	Data Koperasi Aktif dan Tidak Aktif per Juni 2012.....	134
Tabel 9.	Matriks SWOT dalam Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang.....	141
Tabel 10.	Rekapitulasi UKM Unggulan di Kota Malang tahun 2012.....	156
Tabel 11.	Kelompok Usaha UKM dalam Naungan Paguyuban Amangtiwi tahun 2012.....	172
Tabel 12.	Data Pertambahan Koperasi per Juni 2012.....	179
Tabel 13.	Data Koperasi Tidak Aktif per Juni 2012.....	182

Tabel 14. Koperasi yang Direvitalisasi Tahun 2012..... 190

Tabel 15. Data UKM Baru yang Mampu Mengembangkan  
Usaha tahun 2012..... 191





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Pengantar Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian  
Bakesbangpol dan Linmas Kota Malang

Lampiran 2. Surat Keterangan Selesai Penelitian di Dinas Koperasi  
dan UKM Kota Malang

Lampiran 3. Susunan Pengurus KSU Amangtiwi

Lampiran 4. AD/ART Paguyuban UMKM Amangtiwi Kota Malang

Lampiran 5. Dokumentasi Penelitian

Lampiran 6. Curriculum Vitae



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Secara konseptual, administrasi publik merupakan sebuah sistem kerja sama dan dalam melaksanakan segala kegiatannya, administrasi publik tidak lepas dari proses kerjasama itu sendiri. Menurut Pfiffner dan Presthus seperti yang dikutip oleh Syaffie (2006:23), administrasi publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik. Sedangkan menurut Siagian (2009:4), administrasi diartikan sebagai keseluruhan proses pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam administrasi publik terdapat organisasi sebagai salah satu sistemnya. Organisasi sendiri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia, dimana organisasi lekat dengan kehidupan manusia secara langsung maupun tidak langsung. Organisasi dapat berupa macam-macam, misalnya saja organisasi kemanusiaan, organisasi politik, organisasi non-profit, dan lain sebagainya. Gibson et.al (1985:7) dalam Winardi (2003:13) menyatakan bahwa organisasi-organisasi merupakan entitas-entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan oleh individu-individu yang bertindak secara sendiri.



Organisasi sendiri tidak lepas dari pengembangan organisasi, dimana pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal oleh seluruh organisasi.

Pengembangan organisasi merupakan suatu pokok bahasan yang penting dalam perbincangan organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena manusia, pekerjaan dan organisasi tempatnya berada merupakan tiga hal yang saling terkait secara erat.

Pengembangan organisasi merupakan suatu perubahan organisasi, oleh karena itu Siagian (1995:21) menyatakan bahwa persepsi tentang perlunya perubahan harus dirasakan karena hanya dalam kondisi demikianlah para anggota organisasi dapat diyakinkan bahwa dalam upaya mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi, diperlukan cara kerja baru, metode kerja baru, bahkan mungkin strategi dan visi baru. Pengembangan organisasi harus dilakukan secara berkesinambungan dan dinamis, dalam hal ini melibatkan seluruh aparatur yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Hal tersebut dikarenakan sumber daya aparatur menjadi penggerak terjadinya pengembangan organisasi.

Sumber daya aparatur merupakan elemen yang sangat penting yang terdapat di dalam pengelolaan suatu organisasi, oleh karena itu diperlukan pengelolaan yang baik demi kelangsungan hidup organisasi. Kekuatan sumber daya aparatur dibentuk oleh sifat dan karakter yang melekat pada masing-masing individu serta lingkungannya. Organisasi yang tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan perhatiannya pada sumber daya aparatur guna menjalankan fungsinya dengan optimal khususnya menghadapi dinamika perubahan

lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral dari para pelaku organisasi disemua tingkat pekerjaan sangat dibutuhkan.

Cara kerja sumber daya aparatur di setiap organisasi senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan yang semakin canggih dimana dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan ilmu teknologi begitu cepat meningkat.

Berbagai cara ditempuh oleh organisasi-organisasi agar dapat bertahan dan berkembang dalam proses operasinya. Bagi para pemimpin harus dapat mencari solusi dalam menghadapi berbagai hambatan dan masalah yang muncul seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut.

Secara umum telah diakui bahwa peran manusia dalam organisasi merupakan faktor penentu berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya. Simamora (1995:1) menyimpulkan bahwa sumber daya manusia (aparatur) membuat sumber daya organisasi lainnya bekerja. Jadi, manusia sebagai titik sentral yang sekaligus subjek dan objek dalam organisasi, sedangkan organisasi adalah untuk memenuhi dan mencapai tujuan manusia serta melayani manusia. Dalam organisasi skala besar seperti negara Indonesia, tugas negara untuk memenuhi dan mencapai tujuan warga negaranya serta melayani warga negara dapat dilihat dari pembangunan nasional yang dilakukan di Indonesia.

Pembangunan nasional merupakan aktivitas yang terjadi dalam organisasi skala besar, yaitu negara, dengan aparatur dan warga negara yang tinggal dalam negara tersebut. Pembangunan nasional merupakan bentuk pembangunan yang berorientasi oleh, dari dan untuk rakyat yang meliputi bidang politik, ekonomi,



sosial budaya dan pertahanan keamanan. Salah satu kunci pokok dalam pembangunan nasional di Indonesia adalah pembangunan nasional di bidang ekonomi. Pembangunan nasional dalam bidang ekonomi diarahkan pada Pancasila sebagai dasar negara, terutama pada sila kelima yaitu Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia. Pengamalan sila kelima antara lain mencakup upaya untuk mengembangkan perekonomian dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang dikaitkan dengan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya menuju pada terciptanya kemakmuran yang berkeadilan bagi seluruh rakyat Indonesia dalam suatu sistem ekonomi yang disusun sebagai usaha bersama atas dasar asas kekeluargaan.

Inti tujuan pembangunan nasional di Indonesia adalah untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur yang merata material maupun spiritual dan salah satu titik beratnya diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan dengan cara saling memperkuat, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan di bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan selaras, serasi dan seimbang. Bertolak pada sektor ekonomi tersebut, maka Pemerintah dan rakyat Indonesia mempunyai kewajiban untuk mengeksplorasi, mengolah dan membina kekayaan alam guna mencapai masyarakat yang adil dan makmur sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 1 yang berbunyi "*perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan*". Oleh karena itu, Pemerintah harus berperan aktif dalam upaya pembangunan, salah satunya adalah mendukung masyarakat dengan pembinaan dan pengembangan koperasi dan usaha kecil menengah (UKM).

Perkembangan perekonomian nasional yang dihadapi dunia usaha termasuk koperasi dan usaha kecil menengah saat ini sangat cepat dan dinamis.

Dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian, pada pasal

1 disebutkan bahwa 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 asas kekeluargaan. Sedangkan tujuan dari koperasi sesuai dengan pasal 3 adalah untuk 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.

Koperasi adalah lembaga ekonomi rakyat yang menggerakkan perekonomian rakyat dalam memacu kesejahteraan sosial masyarakat. Oleh karena itu, pertumbuhan koperasi perlu selalu ditingkatkan sehingga koperasi menjadi bagian substantif dan integralistik dalam perekonomian nasional. Akan tetapi, koperasi bukan menjadi satu-satunya sarana yang digunakan untuk memajukan perekonomian rakyat. Selain koperasi, pemerintah juga mengembangkan usaha kecil menengah sebagai tonggak untuk mengembangkan perekonomian rakyat.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada pasal 1 disebutkan bahwa usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang



perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang ini. Sedangkan usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini.

Pada pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah tercantum tujuan dari UKM adalah untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

Kesamaan tujuan antara koperasi dan UKM, yaitu untuk serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional, mendorong keikutsertaan masyarakat yang dibantu oleh Pemerintah dalam mengembangkan perekonomian rakyat.

Keikutsertaan Pemerintah ini didorong oleh adanya kewajiban untuk turut serta dalam pembinaan dan pengembangan koperasi, dikarenakan oleh terbatasnya kemampuan sebuah koperasi dalam membina dan mengembangkan dirinya.

Keikutsertaan Pemerintah tidak hanya dalam wujud bantuan modal dan memberikan pelatihan keterampilan untuk mengembangkan koperasi dan UKM, namun Pemerintah juga diharapkan dapat menciptakan iklim usaha yang mendorong perkembangan koperasi dan UKM secara sehat, dalam upaya untuk

meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat disekitarnya dan untuk membangun sistem perekonomian nasional.

Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Indonesia merupakan salah satu prioritas dalam pembangunan perekonomian nasional. Hal ini tidak lain karena koperasi dan UKM merupakan tulang punggung sistem ekonomi kerakyatan yang ditujukan untuk memperluas basis ekonomi, memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan perekonomian daerah dan ketahanan ekonomi nasional, mengurangi masalah kesenjangan antar pelaku usaha, pengentasan kemiskinan dan penyerapan tenaga kerja. Secara nasional, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Indonesia dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. Banyak program yang dicanangkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM RI, yang kemudian diteruskan kepada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi dimana dalam pelaksanaannya bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UKM di masing-masing Kabupaten/Kota.

Demikian pula mengenai pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM ini dilakukan sebagai perwujudan dari tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Bidang Kelembagaan yaitu pelaksanaan pembinaan, pengembangan, dan pengawasan kelembagaan serta advokasi di bidang koperasi dan usaha kecil menengah; Bidang Usaha Kecil dan Menengah yaitu pelaksanaan bimbingan dan pengembangan kewirausahaan bagi usaha kecil menengah; dan Bidang Usaha, Fasilitas dan Pembiayaan Koperasi



(UFPK) yaitu pemberian bimbingan, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di bidang pembiayaan dan jasa keuangan termasuk permodalan. (Melalui <http://dinkop.malangkota.go.id>)

Menurut data yang dihimpun oleh Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, dewasa ini kondisi koperasi dan UKM di Kota Malang tidak semuanya dalam kondisi baik dan dapat berfungsi dengan baik. Banyak koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang dalam kondisi yang memprihatikan, dimana sebagai organisasi yang mendukung perekonomian masyarakat, banyak koperasi dan UKM dalam kondisi tidak sehat, bahkan ada di antaranya izinya dicabut karena sudah sangat sulit untuk diperbaiki. Sebenarnya tidak mudah membubarkan sebuah koperasi yang memiliki badan usaha, apalagi sudah beroperasi dan melayani masyarakat. Namun, pencabutan izin tidak bisa dihindari jika kondisinya tidak bisa diselamatkan. Banyaknya koperasi dan UKM yang masuk kategori tidak sehat itu karena tidak pernah lagi memberikan laporan, apalagi menggelar rapat anggota tahunan (RAT) dan pembagian sisa hasil usaha (SHU). Banyaknya koperasi dan UKM yang sudah tidak aktif itu sangat sulit untuk direvitalisasi karena berbagai kendala.

Kendala umum yang dihadapi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk merevitalisasi kembali koperasi dan UKM yang sakit itu, diantaranya adalah sulit menghubungi anggota koperasi dan UKM bersangkutan. Ketika ditelusuri ke alamat yang tertera dalam badan hukum ternyata sudah tidak ada lagi bahkan, tidak sedikit ditemui koperasi dan UKM yang hanya tinggal papan nama saja. Permasalahan lain yang terjadi adalah kurangnya pertumbuhan koperasi dan

UKM akibat penyaluran kredit untuk koperasi dan UKM yang tidak merata.

Kredit diberikan berdasarkan proposal yang diajukan oleh pelaku UKM dan koperasi dimana kredit jangka panjang dengan masa angsuran sampai 10 tahun itu berbunga 6 persen per tahun.

Menurut data yang dihimpun oleh Bidang Usaha, Fasilitasi dan Pembiayaan Koperasi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, adanya keterbatasan anggaran dari berbagai Kementerian Koperasi dan UKM bagian Pembiayaan untuk pemberian kredit. Seluruh proposal permintaan bantuan dana yang masuk diseleksi berdasarkan jumlah agunan dan disesuaikan dengan usulan kredit dalam proposal kemudian disampaikan ke Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. Ironisnya, meski penyerapan kredit cukup besar namun hal itu belum mampu menjadi stimulus bagi pertumbuhan koperasi dan UKM di Kota Malang. Sedangkan menurut data yang dihimpun oleh Bidang UKM pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, jumlah pelaku usaha kecil di Kota Malang tidak lebih dari 100 UKM dimana mereka secara garis besar bergerak di bidang kuliner, *handycraft*, dan *fashion*.

**Tabel 1. Data Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Malang Tahun 2009-2011**

Kelompok Usaha	Jenis Usaha	Jumlah
Kuliner	Telur asin, keripik, toga instan, kerupuk, sayur, buah, dll	46
<i>Handycraft</i>	Keramik, sulam pita, tas tali kur, border, <i>glass painting</i> , lilin ukir, dll	38
<i>Fashion</i>	Batik, jilbab,	14
<b>Total</b>		<b>98</b>

Sumber: Bidang UKM Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang



Banyak koperasi dan UKM yang tidak mendapatkan bantuan kredit permodalan dari Pemerintah sehingga untuk modal mereka mengurus sendiri ke lembaga keuangan (misalnya bank) untuk mengajukan kredit. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang hanya membantu untuk menyalurkan dana bantuan sosial dari Pemerintah pusat dan juga peningkatan kualitas hingga promosi produk, misalnya menggelar pameran atau pelatihan pada para pelaku koperasi dan UKM. Hal ini tentu saja harus segera diatasi agar koperasi dan UKM yang “sakit” tersebut dapat berfungsi kembali dan menjadi penyokong perekonomian masyarakat, selain itu juga untuk menghindari semakin bertambahnya jumlah koperasi dan UKM yang tidak berfungsi dengan baik di Kota Malang.

Adanya permasalahan yang tersebut di atas menunjukkan bahwa Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang harus melakukan langkah-langkah strategis untuk melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebagai organisasi induk yang membina dan mengelola secara menyeluruh koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang tentunya memiliki strategi dalam membina dan mengembangkan organisasi-organisasi yang dibinanya, karena strategi merupakan suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Chandler (1962), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi dalam suatu kegiatan memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi.

Menurut Pearch dan Robinson (1997), manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Strategi harus didukung oleh manajemen strategi yang baik agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian, fokus manajemen strategi terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Strategi yang disusun oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tertuang dalam Rencana Strategis (RENSTRA) yang berisikan hal-hal dasar untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang. Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM misalnya saja dengan menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan pelatihan bagi pengurus koperasi, menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan dan pelatihan kewirausahaan bagi KUMKM (Kelompok Usaha Mikro, Kecil dan Menengah), serta memfasilitasi koperasi dan UKM dalam mengakses permodalan. Implementasi dari RENSTRA diwujudkan di dalam Rencana Kerja (RENJA) yang dilakukan setiap tahunnya. Hal ini berarti, walaupun RENSTRA berlaku selama lima tahun tetapi pelaksanaannya dilakukan setiap tahun dan selalu mengalami perubahan dimana program RENSTRA yang belum dilaksanakan tahun ini akan dilaksanakan di tahun berikutnya.

Dengan demikian, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM berpedoman pada RENSTRA dan RENJA yang sudah ditetapkan. Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dilaksanakan dengan menentukan skala



prioritas strategi mana yang harus segera dilaksanakan sehingga dapat membina dan mengembangkan koperasi dan UKM dengan maksimal.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang?
2. Apa faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM Kota Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diambil tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.
2. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan faktor-faktor penghambat dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM Kota Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Secara teoritis**

Menjadi bahan referensi tambahan dalam memperkaya ilmu pengetahuan dan sumbangan pemikiran bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik, terutama yang berkenaan dengan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.

##### **2. Secara Praktis**

Sebagai salah satu upaya untuk dapat mengetahui implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sehingga dapat meningkatkan peran dari koperasi dan UKM.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Dalam upaya untuk memberikan kemudahan dalam memahami isi proposal skripsi ini secara keseluruhan dan untuk terdapatnya suatu susunan pengertian yang logis dan sistematis, maka peneliti mengemukakan sistematika pembahasan sebagai berikut:



## **Bab I : Pendahuluan**

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

## **Bab II : Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan data pernyataan peneliti yang meliputi konsep dan pengertian merujuk judul dan permasalahan yang diangkat, yaitu implementasi kebijakan, strategi, manajemen strategi, rencana strategik, rencana kerja, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.

## **Bab III : Metode Penelitian**

Pada bab ini berisikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, keabsahan data serta analisis data.

## **Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada ini terdiri dari dua sub bab, yaitu penyajian data dan intepretasi data. Dalam penyajian data dikemukakan gambaran umum Kota Malang sebagai lokasi penelitian, gambaran umum Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebagai situs tempat penelitian, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang,

faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghambat dalam proses implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi. Dalam interpretasi data berisikan data yang dianalisis secara lebih mendalam dan juga serta upaya-upaya yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam proses pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

## **Bab V : Penutup**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan disertai dengan saran yang diharapkan nantinya akan bermanfaat bagi koperasi dan UKM dibawah koordinasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Implementasi Kebijakan**

Studi implementasi merupakan suatu kajian mengenai studi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Dalam prakteknya, implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang begitu kompleks bahkan tidak jarang bermuatan politis dengan adanya intervensi dari berbagai kepentingan. Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu kebijakan atau program harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi publik dimana aktor, organisasi, prosedur, teknik serta sumber daya diorganisasikan secara bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan.

##### **1. Pengertian Implementasi**

Proses implementasi kebijakan bukanlah suatu proses yang mudah untuk dilaksanakan. Menurut Bardach (1991:3) dalam Agustino (2008:138), kerumitan proses implementasi dinyatakan sebagai berikut:

“...adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus di atas kertas. Lebih sulit lagi merumuskan dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedengarannya mengenakan bagi telinga para pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya. Dan lebih sulit

lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk cara yang memuaskan semua orang termasuk mereka anggap klien.”

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2008:65), merumuskan proses implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Sementara itu, Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier dalam bukunya yang berjudul *Implementation and Public Policy* (1983:61) seperti yang dikutip dalam Agustino (2008:139) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai berikut:

“Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya.”

Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier juga menjelaskan makna implementasi seperti dalam Wahab (2008:56) adalah sebagai berikut:

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.”

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2007:146) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai:



“Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usah-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.”

Dari definisi tersebut di atas dapat diketahui bahwa implementasi kebijakan menyangkut tiga hal, yaitu adanya tujuan atau sasaran kebijakan, adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan, dan adanya hasil kegiatan (Agustino, 2006:139). Secara garis besar dikatakan bahwa fungsi implementasi itu adalah membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai *outcome* (hasil akhir) kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Dalam kegiatan implementasi kebijakan sering dikenal sebagai kegiatan *monitoring* untuk memastikan kebijakan dilaksanakan sesuai rencana. Kegiatan *monitoring* memastikan bahwa implementasi kebijakan dilaksanakan dalam sekuensi manajemen implementasi kebijakan (Nugroho, 2007:260).

Agustino (2008:140) menerangkan bahwa implementasi kebijakan dikenal dua pendekatan yaitu:

- 1) Pendekatan *top-down* yang serupa dengan pendekatan *the command and control approach* (Lester dan Stewart, 2000:104), dilakukan secara tersentralisasi dimulai dari aktor di tingkat pusat dan keputusan-keputusan diambil di tingkat pusat. Pendekatan *top-down* bertolak dari perspektif bahwa keputusan-keputusan politik (kebijakan) yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan harus dilaksanakan oleh administrator atau birokrat yang berada pada level bawah (*street level bureaucrat*).
- 2) Pendekatan *bottom-up* yang serupa dengan pendekatan *the market approach* (Lester dan Stewart, 2000:108), dimana pendekatan ini lebih menyoroti implementasi kebijakan yang terformulasi dari inisiasi warga

masyarakat. Argumentasi yang diberikan adalah masalah dan persoalan yang terjadi pada level daerah hanya dapat dimengerti secara baik oleh warga setempat. Sehingga pada tahap implementasinya pun suatu kebijakan selalu melibatkan masyarakat secara partisipatif.

Berdasarkan pengertian tersebut, implementasi sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan yang akhirnya berpengaruh terhadap dampak, baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan.

## **2. Model Implementasi Van Meter dan Van Horn**

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn disebut dengan *A Model of the Policy Implementation Process* (1975). Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2008:78) menyatakan bahwa teorinya beranjak dari suatu argumen bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijaksanaan yang akan dilaksanakan.

Proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik, pelaksana dan kinerja kebijakan publik.



Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variabel-variabel tersebut yaitu (Agustino, 2008:142):

1) *Standar dan sasaran kebijakan*

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultural yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan dan sasaran kebijakan terlalu ideal, maka akan sulit direalisasikan. Van Meter dan Van Horn mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.

2) *Sumber daya*

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

3) *Karakteristik organisasi pelaksana*

Pusat perhatian pada pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Selaian itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.

4) *Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana*

Agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*implementors*). Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi.

5) *Disposisi (sikap atau kecenderungan) para pelaksana*

Sikap penerimaan atau penolakan dari pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

Sikap mereka itu dipengaruhi oleh pandangannya terhadap suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan-kepentingan organisasinya dan kepentingan-kepentingan pribadinya. Van Mater dan Van Horn menjelaskan disposisi bahwa implementasi kebijakan diawali penyaringan (*befiltered*) lebih dahulu melalui persepsi dari pelaksana (*implementors*) dalam batas mana kebijakan itu dilaksanakan. Disposisi implementor mencakup tiga hal penting, yaitu:

- a. respons implementor terhadap kebijakan, yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan,
- b. kognisi, yakni pemahamannya terhadap kebijakan, dan
- c. intensitas disposisi implementor yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

6) *Kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik*

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

### 3. Aktor Kebijakan Publik

Setiap kebijakan tidak lepas dari peran berbagai aktor, dalam kebijakan dapat berarti individu-individu atau kelompok-kelompok, dimana para pelaku ini

terlibat dalam kondisi tertentu sebagai suatu sub sistem kebijakan. Menurut

Howlett dan Ramesh (1995), aktor-aktor dalam kebijakan terdiri atas lima kategori, yaitu sebagai berikut:

- 1) Aparatur yang dipilih (*elected official*) yaitu berupa eksekutif dan legislatif,



- 2) Aparatur yang ditunjuk (*appointed official*), sebagai asisten birokrat, biasanya menjadi kunci dasar dan figur sentral dalam proses kebijakan atau subsistem kebijakan,
- 3) Kelompok-kelompok kepentingan (*interest group*), pemerintah dan politikus seringkali membutuhkan informasi yang disajikan oleh kelompok-kelompok kepentingan guna efektifitas pembuatan kebijakan,
- 4) Organisasi-organisasi penelitian (*research organization*), berupa akademisi dari universitas, kelompok para ahli atau konsultan kebijakan, dan
- 5) Media massa (*mass media*), sebagai jaringan hubungan yang krusial di antara negara dan masyarakat sebagai media sosialisasi dan komunikasi melaporkan permasalahan yang dikombinasikan antara peran reporter dengan peran analisis aktif sebagai advokasi solusi.

Howlett dan Ramesh (1995) menjelaskan bahwa eksekutif atau kabinet kebanyakan merupakan pemain kunci dalam sub-sistem implementasi kebijakan, dimana tugas pokoknya adalah memimpin negara, di samping itu ada aktor lain yang terlibat dan bekerja sama dengan eksekutif dalam membuat suatu kebijakan yaitu legislatif. Selain mengadakan fungsi tersebut, legislatif juga mengontrol kebijakan pemerintah, memberikan masukan terhadap kebijakan yang dibuat sebagai wadah untuk hak bertanya terhadap suatu permasalahan dan mendiskusikannya dengan pemerintah, juga mengadakan perubahan atas suatu kebijakan. Namun fungsi ini terkadang tidak optimal sebagai akibat dominannya fungsi yang dimainkan oleh eksekutif.

## **B. Strategi**

### **1. Pengertian Strategi**

Banyak cara yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk mengatasi tantangan yang dihadapi karena faktor eksternal maupun internal, maka organisasi

perlu untuk menggunakan cara-cara yang tepat untuk mengantisipasinya agar tujuan organisasi tercapai. Cara yang digunakan oleh organisasi dapat disebut sebagai strategi. Pengertian strategi dalam beberapa tulisan mempunyai pemahaman yang sama, dimana kata 'strategi' bersumber dari dan dipergunakan dalam kalangan militer.

Tjiptono (2001:3) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" (*stratus* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni untuk menjadi anak jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang. Strategi juga biasa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep strategi diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, dimana dalam konteks bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.

Beberapa macam pengertian strategi lainnya menurut para ahli (dalam Rangkti, 2007:3), antara lain sebagai berikut:

- a. Chandler (1962)  
Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.
- b. Learned, Christensen, Andrews dan Guth (1965)  
Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.



- c. Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Peranan strategi dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Suatu strategi yang baik akan menambah kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Poerwadarminta dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997: 964), strategi adalah:

- a. Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai.
- b. Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang dalam kondisi yang menguntungkan.
- c. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran yang khusus.
- d. Tempa yang baik menurut siasat perang.

Pengertian strategi telah banyak didefinisikan oleh beberapa ahli, yang intinya menyatakan bahwa strategi adalah suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu yang dapat dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar.

Strategi dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas apa yang sedang dan akan dilaksanakan perusahaan demi mencapai tujuan yang ingin dicapai. Strategi merupakan suatu kerangka kerja fundamental dari sebuah organisasi dimana strategi dapat memberikan arahan dan tujuan bagi organisasi dan berupaya untuk beradaptasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan berdasarkan pertimbangan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Tipe dan Jenis-jenis Strategi

Setiap organisasi mempunyai tipe strategi masing-masing yang berbeda-beda dalam menjalankan kegiatannya. Menurut Rangkuti (2007:6), pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe, yaitu:

### a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar.

### b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan strategi yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi.

### c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis sering juga disebut strategi bisnis fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi atau strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Sedangkan menurut Nawawi (2005:176-177), banyak teknik-teknik analisis strategi yang digunakan untuk memperoleh jenis-jenis strategi yang dapat diadaptasi dalam organisasi non-profit. Beberapa jenis strategi yang dapat digunakan dalam organisasi non-profit, antara lain adalah sebagai berikut:

### a. Strategi Agresif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan.

### b. Strategi Konserpatif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.



c. Strategi Difensif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai.

d. Strategi Kompetitif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non-profit lainnya yang sama posisi dan jenjangnya sebagai aparatur pemerintah.

e. Strategi Inovatif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam bidang pemerintahan khususnya di bidang tugas pokok masing-masing, sebagai keunggulan atau prestasi.

f. Strategi Diversifikasi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) berbeda dengan strategi yang biasa dilakukan sebelumnya, atau berbeda dari strategi yang dipergunakan organisasi profit lainnya di bidang pemerintah dalam memberikan pelayanan umum dan melaksanakan pembangunan.

g. Strategi Preventif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan.

Di samping jenis-jenis strategi di atas, masih menurut Nawawi (2003:177), dalam lingkungan organisasi non-profit memungkinkan pula mempergunakan alternatif dalam kelompok strategi lain, sebagaimana yang diuraikan berikut:

a. Strategi Reaktif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) bersikap menunggu dan hanya memberikan tanggapan jika telah memperoleh petunjuk, pengarahan, pedoman pelaksanaan, dan lain-lain dari organisasi atasannya. Manajemen tidak berusaha membuat dan menetapkan program-program dan proyek secara proaktif.

b. Strategi Oposisi

Strategi dalam membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) bersikap menolak dan menantang atau sekurang-kurangnya menunda pelaksanaan setiap perintah, petunjuk, pengarahan dan bahkan mungkin peraturan perundang-undangan dari

organisasi atasan, yang dinilai tidak menguntungkan, mempersulit atau tidak mungkin dilaksanakan, karena tidak mungkin mewujudkan keunggulan atau prestasi yang diinginkan.

c. Strategi Adaptasi

Strategi ini dalam membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan mengadaptasi dari organisasi non-profit lain. Strategi ini dilakukan di lingkungan organisasi non-profit bidang pemerintahan yang pada umumnya harus mengimplementasikan peraturan perundang-undangan, petunjuk, pengarahannya, dan pedoman dari sumber yang sama pula.

d. Strategi Ofensif

Strategi ini dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahannya, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan.

e. Strategi Menarik Diri

Strategi ini dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sesuai petunjuk. Pengarahannya dan pedoman karena beberapa sebab. Di antaranya karena menghindari dari tanggung jawab terutama yang berat, organisasi memiliki kinerja yang relatif rendah, program dan/atau tidak sesuai dengan kebutuhan lingkungan atau masyarakat dan lain-lain.

f. Strategi Kontijensi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarahannya, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Strategi Pasif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarahannya, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar.

Pada dasarnya tidak semua strategi yang telah diuraikan di atas dapat digunakan untuk mewujudkan keunggulan berupa prestasi yang diinginkan setiap organisasi. Strategi yang akan diterapkan harus paling sesuai dan setiap organisasi



dalam waktu yang sama mungkin saja menggunakan dua atau lebih strategi yang saling menunjang, namun tidak mungkin menggunakan dua atau lebih strategi yang saling bertentangan.

## **C. Manajemen Strategi**

### **1. Pengertian Manajemen Strategi**

Banyak definisi manajemen strategi yang pada umumnya menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Manajemen Strategi merupakan rangkaian dari dua kata yaitu “manajemen” dan “strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkai menjadi satu terminologi maka memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Nawawi (2005:148-149) ada empat pengertian manajemen strategi yaitu:

- a. Manajemen Strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak yang diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.
- b. Manajemen Strategi adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.
- c. Manajemen Strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.
- d. Manajemen Strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan

manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.

Sedangkan menurut Siagian (2004:15), manajemen strategi didefinisikan sebagai berikut:

“Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.”

Pendapat lain seperti yang dikemukakan oleh Fred (2011:5) manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan (*formulating*), mengimplementasi (*implementing*) dan mengevaluasi (*evaluating*) keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Dari beberapa definisi tersebut pada prinsipnya sama, yaitu menggabungkan pola berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, penerapan dan pengawasan. Sedangkan pendapat terakhir seperti yang dikemukakan oleh Wahyudi (2011:32), manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses pengambilan keputusan, bagaimana prosesnya



berlangsung dapat dilakukan dengan mengimplementasikan teori pengambilan keputusan. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh, yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara pelaksanaannya. Pembuatan keputusan harus melibatkan manajemen puncak, pengimplementasian keputusan sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi harus dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi dan keputusan yang ditetapkan oleh manajemen puncak harus dilaksanakan dalam bentuk kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamis, karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian adalah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal, selalu berubah-ubah pula.

## **2. Proses Manajemen Strategi**

Menurut Fred (2011:6-7), proses manajemen strategis (*strategic management process*) terdiri dari tiga tahap yaitu:

### **a. Tahap formulasi strategi**

Tahap ini terdiri dari tahap pengembangan 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 untuk mencapai tujuan.

### **b. Tahap implementasi strategi**

Pada tahap implementasi strategi yang seringkali disebut dengan tahap pelaksanaan atau penerapan dalam manajemen strategis, mensyaratkan penetapan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan,

dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang diformulasikan dapat dijalankan. Kesuksesan implementasi strategi tergantung dari kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak akan memiliki arti apapun.

c. Tahap evaluasi strategi

Tahap terakhir adalah tahap evaluasi strategi. Tiga tahap dasar dalam evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi tersebut, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil pada kesempatan yang lain.

### 3. Dimensi-dimensi Manajemen Strategi

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya, menurut Nawawi (2005:153-167) dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi memiliki beberapa dimensi (bersifat dimensional), antara lain sebagai berikut:

a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen strategi dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut disebut VISI organisasi. Sehubungan dengan itu MISI organisasi pada dasarnya berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi.

b. Dimensi Lingkungan Internal dan Eksternal

Dimensi Lingkungan Internal adalah kondisi organisasi non-profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan strategi. Dimensi Lingkungan Eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan organisasi non-profit yang terdiri dari Lingkungan Operasional, Lingkungan Nasional dan Lingkungan Global (Internasional), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi seperti sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

c. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber

Manajemen strategi sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen kearah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap strategi, dalam mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi non-profit. Sumber



daya tersebut terdiri dari sumber daya material, berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Rencana strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan yang merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak.

e. Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategi berdimensi multi bidang, kegiatan awalnya dimulai dari menyusun rencana strategik sampai pada pelaksanaan pekerjaan yang mengharuskan dilakukan pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang berbeda-beda, agar terus menerus terarah pada sasaran tujuan strategik guna mewujudkan visi yang diinginkan organisasi non-profit.

#### 4. Memilih dan Menetapkan Strategi dalam Manajemen Strategi

Salah satu proses dalam manajemen strategi yaitu memilih dan menetapkan strategi yang akan digunakan. Menurut Nawawi (2005:175-176) dalam rumusan strategi sebuah organisasi non-profit perlu ditetapkan strategi yang akan digunakan dalam usaha mencapai tujuan strategis untuk mewujudkan visinya. Untuk memilih dan menetapkan strategi banyak teknik yang dapat dipergunakan antara lain sebagai berikut:

a. Teknik Matrik Faktor Internal dan Eksternal (*The Internal and Eksternal Factor Matrix*), yang dilakukan dengan analisis dan evaluasi untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan serta mengkaji peluang dan hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan suatu misi, baik bersumber pada faktor di dalam maupun diluar organisasi non profit.

b. Teknik Matrik Profil Kompetitif (*The Competitive Profile Matrix*), yang dilakukan dengan mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan organisasi non profit lainnya yang sejenis, agar dapat dikalahkan reputasinya atau diadaptasi strateginya dalam memberikan pelayanan umum dan melaksanakan pembangunan.

c. Teknik Matrik Memperkuat dan Mengevaluasi Posisi (*The Strength Position and Evaluation Matrix*) yang dilakukan dengan mencocokkan kemampuan sumber daya internal yang dimiliki (kinerja organisasi)

untuk memperkuat posisi dengan peluang yang ada, dan mengatasi/menghindari resiko faktor eksternal.

d. Teknik Matrik Dari Kelompok Konsultan Boston (*The Boston Consulting Group Matrix*), dilakukan dengan menetapkan strategi yang berbeda-beda untuk setiap satuan kerja.

e. Teknik Matrik Strategi Induk/Utama (*The Grand Strategy Matrix*) yang dilakukan dengan menetapkan posisi yang kompetitif diukur dari keuggulan/keberhasilan maksimum yang dapat dicapai.

f. Teknik Matriks SWOT merupakan analisis yang dipakai dalam menyusun faktor-faktor strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) sebagai alat pencocokan untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-hambatan), WT (kelemahan-hambatan). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

**Tabel 2. Matrix Analisis SWOT untuk Analisis Internal dan/atau Eksternal di Lingkungan Organisasi Non Profit**

<div style="text-align: center;">Kekuatan dan kelemahan</div> <div style="text-align: center;">Peluang dan ancaman</div>	<b>KEKUATAN (STRENGTH-S)</b> Menentukan faktor kekuatan internal	<b>KELEMAHAN (WEAKNESS-W)</b> Menentukan faktor kelemahan internal
<b>PELUANG (OPPORTUNITIES-O)</b> Menentukan faktor peluang eksternal	<b>STRATEGI (SO)</b> Menggunakan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang	<b>STRATEGI (WO)</b> Meminimalkan kelemahan untuk mengoptimalkan peluang
<b>ANCAMAN (THREATS-T)</b> Menentukan faktor ancaman eksternal	<b>STRATEGI (ST)</b> Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI (WT)</b> Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Nawawi (2005:173)



Tujuan dalam analisis SWOT adalah menghasilkan alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh organisasi. Beberapa langkah dalam membuat Matriks SWOT, yaitu:

- a. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan seperti yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya, dituliskan pada masing-masing kolom pada matriks SWOT.
- b. Strategi SO dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal.
- c. Strategi WO dirumuskan berdasarkan pencocokan kelemahan internal dengan peluang eksternal.
- d. Strategi ST dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan ancaman eksternal.
- e. Strategi WT dirumuskan berdasarkan pencocokan kelemahan internal dengan ancaman eksternal.

## **5. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategi**

Pengimplementasian Manajemen Strategi melalui perumusan strategi dengan menggunakan strategi tertentu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dan mewujudkan tugas pokok di lingkungan sebuah organisasi non-profit harus diukur dan dinilai keunggulannya. Dari pengukuran tersebut dan seluruh proses pengimplementasiannya, akan diketahui manfaat Manajemen Strategi bagi setiap organisasi non-profit di bidang pemerintahan.

Manfaat manajemen strategi menurut Glueck dan Jauch (1998:21) adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen strategi merupakan satu cara mensistematisasi berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup resiko besar dan manajemen strategi berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasi dapat dilakukan kalau perlu.
- b. Manajemen strategi membantu mendidik para manajer agar menjadi pengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini juga membantu meneliti masalah pokok perusahaan.

- c. Manajemen strategi membantu meningkatkan komunikasi perusahaan, koordinasi, proyek perorangan, alokasi sumber daya, dan perencanaan jangka pendek seperti penyusunan anggaran.

Menurut Nawawi (2005:180-182) keunggulan dan manfaat Manajemen

Strategi dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Keunggulan Manajemen Strategi

Keunggulan implementasi manajemen strategi di lingkungan organisasi non-profit dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut:

1) Profitabilitas

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadinya pemborosan.

2) Produktivitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan dan kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum mampu memuaskan masyarakat yang dilayani.

3) Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi organisasi non-profit yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat, sehingga setiap peraturan yang ditetapkan selalu dipatuhi.

4) Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung lancar dengan mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi mutakhir.

5) Keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dilingkungan organisasi non-profit dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral atau sumber daya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikapnya terhadap pekerjaannya.

6) Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi non-profit seperti itu, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan informal antar personil yang harmonis sesuai posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam dan di luar jam kerja.



### 7) Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat bangsa dan Negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.

Tolok ukur keunggulan organisasi non-profit sangat penting bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara pada masa sekarang dan di masa mendatang. Untuk itu diperlukan kerja sama dan dukungan masyarakat dalam menumbuhkembangkan setiap organisasi non-profit di bidang pemerintahan yaitu koperasi dan UKM dalam mengimplementasikan manajemen strategi secara optimal, agar keunggulan seperti tersebut diatas dapat diwujudkan yang hasilnya akan menguntungkan masyarakat pula.

#### b. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Nawawi (2005:183-184) manfaat utama yang dapat dipetik adalah manajemen strategi dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen, dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.

- 1) Manajemen Strategi sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistis dalam dinamikanya, akan selalu terarah pada tujuan strategik dan misi yang realistik.
- 2) Manajemen Strategik mampu menunjang fungsi kontrol, sehingga seluruh proses pencapaian tujuan strategik dan peryujudan visi berlangsung secara terkendali.
- 3) Manajemen Strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan strategi.
- 4) Manajemen Strategi dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi, dan informasi baru serta merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai wewenang dan tanggung jawabnya.

- 5) Manajemen Strategi dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
- 6) Manajemen Strategi berfungsi dalam mempersatukan sikap bahwa keberhasilan bukan sekedar untuk manajemen puncak, namun merupakan keberhasilan bersama atau untuk keseluruhan organisasi dan bahkan untuk masyarakat yang dilayani.

#### **D. Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA)**

##### **1. Rencana Strategis (RENSTRA)**

Menurut Fred (2011:5) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategis Konsep*, istilah manajemen strategis dipakai secara sinonim dengan perencanaan strategis atau rencana strategis. Akan tetapi, pada intinya rencana strategis adalah taktik permainan sebuah perusahaan. Rencana strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit atas banyak alternatif yang baik, dan hal ini menandakan komitmen pada pasar, kebijakan, prosedur dan operasi tertentu.

Dalam upaya untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menyusun RENSTRA sebagai dasar implementasi strategi yaitu sebagai berikut:



**Tabel 3. Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2009-2013 Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang**

TUJUAN	SASARAN		CARA MENCAPAI TUJUAN DAN SASARAN		KET.
	URAIAN	INDIKATOR SASARAN	KEBIJAKAN	PROGRAM	
1. Terwujudnya kelembagaan koperasi yang sehat sesuai dengan jati dirinya	Meningkatnya kualitas manajemen koperasi	Persentase jumlah peningkatan koperasi aktif	Menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan pelatihan bagi pengurus Koperasi	Peningkatan kualitas kelembagaan Koperasi	
2. Terwujudnya SDM koperasi UMKM	Meningkatnya kualitas usaha UKM	Persentase peningkatan kemampuan manajemen pengelola usaha UMKM	Menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan dan pelatihan kewirausahaan bagi KUMKM	Pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif	
3. Terwujudnya perkuatan permodalan pembiayaan bagi koperasi dan UKM untuk pengembangan usaha	Meningkatnya KUMKM dalam perkuatan permodalan melalui pengembangan pembiayaan	Persentase peningkatan jumlah KUMKM dalam mengakses permodalan	Memfasilitasi koperasi dan UKM dalam mengakses permodalan	Pengembangan sistem pendukung usaha kecil bagi UKM	

<p>4. Terwujudnya UMKM yang berkualitas dan kondusif sehingga mampu berdaya saing dalam perekonomian</p>	<p>Meningkatnya kuantitas, kualitas, perijinan, pembinaan dan pengaturan UMKM</p>	<p>Meningkatnya UMKM yang memiliki legalitas</p>	<p>Mendorong dan membantu koperasi dan UKM untuk memiliki legalitas</p>	<p>Penciptaan iklim usaha kecil menengah yang kondusif</p>
<p>5. Menerapkan tata pemerintahan yang baik dalam rangka pelayanan publik yang berkualitas, cepat, transparan dan akuntabel, serta menerapkan prinsip partisipasi, efisiensi di bidang koperasi dan UKM</p>	<p>a. Terlaksananya kegiatan administrasi perkantoran b. Meningkatnya peran lembaga sarana dan prasarana bagi pelayanan di bidang koperasi dan UKM</p>	<p>a. Meningkatnya pelayanan administrasi perkantoran yang memadai b. Peningkatan sarana dan prasarana kerja yang memadai c. Tersusunnya laporan Pemerintahan daerah</p>	<p>a. Pengembangan ketatalaksanaan dan pelayanan publik b. Penyediaan bantuan sarana bagi koperasi dan UKM</p>	<p>a. Pelayanan administrasi perkantoran b. Peningkatan sarana dan prasarana aparatur c. Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan</p>

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang



## **2. Rencana Kerja (RENJA)**

### **a. Pengertian Rencana Kerja (RENJA)**

Rencana kerja (RENJA) merupakan pedoman pelaksanaan pekerjaan dari pembuatan suatu keputusan yang beresiko, dengan mengoptimalkan segala pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha dalam melaksanakan keputusan tersebut serta mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis. Perencanaan kerja merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada. Sedangkan rencana strategis (RENSTRA) mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, dan cara mencapai suatu tujuan dan sasaran melalui kebijakan strategis, program dan kegiatan yang realistis untuk mengantisipasi perkembangan di masa depan.

Dalam penyusunan RENJA digunakan seluas mungkin sumber-sumber yang meliputi kebijakan pemerintah pusat, aspirasi masyarakat, perkembangan situasi global, kinerja masa lalu, dan dokumen-dokumen lainnya, sehingga diperoleh RENJA yang transparan, akuntabel dan komprehensif. Sedangkan penetapan RENJA secara umum dimaksudkan untuk memberikan arah bagi penyelenggaraan dan pembangunan Kota Malang, secara khusus penetapan RENJA ditujukan untuk menjadi payung program bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi seluruh perangkat daerah, dan menjadi media akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Malang serta menjadi media penyelenggaraan pemerintah yang baik dan menjadi media pelaksana.

## **b. Dasar Hukum Penyusunan RENJA**

Dalam rangka mewujudkan Pemerintah Daerah yang baik, transparan, demokratis, responsif dan akuntabel, maka perlu menetapkan RENJA Dinas

Koperasi dan UKM tahun 2012, yang merupakan pedoman pelaksanaan pedoman pekerjaan selama 1 (satu) tahun ke depan. Adapun RENJA Dinas Koperasi dan

UKM Kota Malang disusun berdasarkan:

- a) Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 tentang Perkoperasian;
- b) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
- c) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
- d) Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 menjadi Undang-Undang;
- e) Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah;
- f) Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1995 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi;
- g) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
- h) Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota;
- i) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007;
- j) Keputusan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 351/Kep/M/XII/1998 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam;
- k) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas Daerah sebagai Unsur Pelaksana Pemerintah Kota Malang;
- l) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 3 Tahun 2008 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008;
- m) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 4 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Daerah;
- n) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah;



- o) Peraturan Walikota Malang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008.

### **c. Strategi dan Kebijakan dalam RENJA**

Strategi dan kebijakan merupakan untuk mewujudkan tujuan dirancang secara konseptual, analisis realistis, rasional dan komprehensif merupakan faktor penting dalam RENJA Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang karena secara menyeluruh dan terpadu, meliputi kebijakan, program dan kegiatan dengan memperhatikan sumber daya organisasi serta lingkungan yang dihadapi kemudian di tuangkan dalam kebijakan dan program yang dilaksanakan setiap tahun.

#### *1) Analisis lingkungan internal*

##### 1. Kekuatan

- a. Tersedianya SDM aparatur Pembina Koperasi dan UKM yang cukup;
- b. Tersedianya sarana dan prasarana dinas yang memadai;
- c. Adanya Peraturan Daerah Kota Malang No. 9 Tahun 2000 tentang Dinas Koperasi;
- d. Adanya sasaran binaan Koperasi dan UKM di Kota Malang.

##### 2. Kelemahan

- a. Profesionalisme aparatur Pembina tidak sama;
- b. Terbatasnya jumlah sarana dan prasarana yang dimiliki;
- c. Belum dimilikinya basis data koperasi dan yang komprehensif, lengkap dan aktual;
- d. Belum optimalnya kinerja aparat sesuai dengan tupoksinya.

#### *2) Analisis Lingkungan Eksternal*

##### Peluang

- a. Adanya potensi koperasi dan UKM yang berperan dalam mengatasi krisis ekonomi;
- b. Adanya PP 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan PP 39 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan Dekonsentrasi;
- c. Komitmen pengembangan sistem ekonomi kerakyatan melalui program pembinaan dan pengembangan koperasi dalam Program Pembangunan Daerah (Properda) Kota Malang Tahun 2001 - 2005.

##### Ancaman

- a. Tidak meratanya respon pengelola koperasi dan UKM terhadap program inovatif;

- b. Adanya peraturan perundang-undang yang tidak berpihak untuk mendukung keberadaan koperasi dan UKM;
- c. Masih adanya koperasi yang kurang memiliki jiwa kewirausahaan;
- d. Peran *stakeholders* dalam pembangunan koperasi dan UKM belum terakomodasi;
- e. Adanya koperasi yang berkembang tidak sesuai dengan jati diri koperasi.

### 3) Menetapkan strategi

Kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang:

- a. Mengoptimalkan SDM aparatur untuk memfasilitasi pengembangan koperasi dan UKM;
- b. Sosialisasi kebutuhan program koperasi dan UKM kepada pemerintah kota untuk meningkatkan dukungan pembiayaan;
- c. Memfasilitasi pengembangan kelembagaan dan usaha koperasi;
- d. Mengintensifkan koordinasi dan komunikasi;
- e. Menyusun program pembangunan koperasi dan yang sinergis lintas instansi.

Kekuatan yang ada untuk menekan ancaman:

- a. Mengadakan diklat Perkoperasian dan UKM;
- b. Mengadakan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan;
- c. Menciptakan kegiatan untuk meningkatkan PAD;
- d. Mengintensifkan koordinasi dan komunikasi dengan instansi terkait dalam pembinaan perkoperasian;
- e. Mengkomunikasikan ide *stakeholders* dan diakomodasikan dalam program pembangunan koperasi dan UKM.

Peluang yang dimiliki untuk mendorong kelemahan:

- a. Meningkatkan kemampuan SDM melalui diklat, dan rotasi pegawai;
- b. Mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang ada;
- c. Mengumpulkan dan mengolah data informasi koperasi dan UKM;
- d. Mengusulkan penambahan perbaikan peralatan kantor;
- e. Menerapkan sistem pemberian penghargaan pada pegawai yang berprestasi dan pemberian teguran pada pegawai yang lalai dalam tugas.

Menekan kelemahan dan ancaman:

- a. Mengkaji dan mengidentifikasi terjadinya permasalahan dan kebutuhan koperasi dan UKM;
- b. Sosialisasi peran koperasi dan UKM dalam masyarakat;
- c. Mengadakan koordinasi dengan instansi terkait dalam penyempurnaan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan kebijakan merupakan pedoman untuk pelaksana tindakan-tindakan organisasi yang ditetapkan berdasarkan pandangan komitmen berupa



ketentuan yang disepakati dan ditetapkan oleh Kepala Dinas Koperasi dan UKM

Kota Malang sebagai pedoman, pegangan dan petunjuk bagi setiap kegiatan sehingga sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi dapat tercapai. Maka kebijakan

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan, serta penyediaan bantuan sarana dan penyediaan modal bagi koperasi dan UKM;
- b) Memfasilitasi koperasi dan UKM dalam pengaksesan permodalan serta mendorong dan membantu koperasi dan UMKM untuk memiliki legalitas.

## **E. Koperasi**

### **1. Pengertian Koperasi**

Secara umum, koperasi merupakan suatu badan usaha yang bergerak dalam bidang perekonomian, beranggotakan mereka yang umumnya berekonomi lemah yang bergabung secara sukarela atas dasar persamaan hak, berkewajiban melakukan suatu usaha yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para anggotanya (G. Kartasapoetra dkk, 1987:1). Menurut Dr. Fay dalam Hendrajogi (2010:20), koperasi merupakan suatu perserikatan dengan tujuan berusaha bersama yang terdiri atas mereka yang lemah dan diusahakan selalu dengan semangat tidak memikirkan diri sendiri sedemikian rupa, sehingga masing-masing sanggup menjalankan kewajibannya sebagai anggota dan mendapat imbalan sebanding dengan pemanfaatan mereka terhadap organisasi.

Definisi yang disampaikan oleh Dr. Fay menunjukkan unsur “untuk golongan ekonomi lemah” karena pada mulanya koperasi dianggap sebagai suatu wadah untuk masyarakat berpenghasilan rendah dalam usaha untuk memenuhi

kebutuhan hidupnya berusaha meningkatkan taraf hidup mereka. Definisi ini juga menunjukkan adanya kerja sama, tidak mementingkan kepentingan diri sendiri dan adanya unsur demokratis yang dapat dilihat dari pernyataan bahwa imbalan jasa untuk anggota diberikan sesuai partisipasi anggota tersebut.

Sedangkan menurut Djojohadikoesoemo dalam Hendrajogi (2010:21), koperasi ialah perkumpulan manusia seorang-seorang yang dengan sukanya sendiri hendak bekerja sama untuk memajukan ekonominya. Menurut *International Cooperative Alliance (ICA)*, koperasi adalah perkumpulan dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya bersama, melalui perusahaan yang mereka milik bersama dan mereka kendalikan secara demokratis.

Dan menurut Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian, pada pasal 1 ayat 1, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan untuk mencapai kesejahteraan (pasal 3) dengan jalan memodali bersama (pasal 4 ayat 1) yang dikontrol secara demokratis (pasal 5 ayat b).

## **2. Prinsip-prinsip Koperasi Indonesia**

Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, pada pasal 5 tercantum prinsip-prinsip Koperasi Indonesia, adalah sebagai berikut:



- 1) Koperasi melaksanakan prinsip koperasi sebagai berikut;
  - a. keanggotaan bersifat suka rela dan terbuka ;
  - b. pengelolaan dilaksanakan secara demokratis ;
  - c. pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota;
  - d. pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal;
  - e. kemandirian.
- 2) Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip koperasi sebagai berikut:
  - a. pendidikan perkoperasian;
  - b. kerja sama antar Koperasi.

### **3. Fungsi dan Peran Koperasi di Indonesia**

Sebagaimana dikemukakan dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992

Tentang Perkoperasian, tujuan pendirian koperasi di Indonesia adalah untuk 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. Dalam G. Kartasapoetra dkk (1987:9), untuk memajukan perekonomian Indonesia, jelas bahwa fungsi koperasi di Indonesia mempunyai makna bahwa tujuan koperasi bukan untuk mengejar keuntungan semata-mata, tetapi yang utama adalah memberikan jasa-jasa agar para anggotanya bersemangat dan bergairah kerja, sehingga tercapai peningkatan pendapatannya.

Dalam hal memberikan jasa-jasa ini, koperasi selain berjuang untuk memberikan kemudahan-kemudahan dan menyediakan fasilitas-fasilitas untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan para anggotanya, juga memberikan bimbingan dan usaha pembinaan kepada para anggotanya agar mereka masing-masing dapat memperbaiki cara kerja, mutu hasil kerja dan jumlah hasil kerja, sehingga dalam

wadah koperasi secara terpadu dan terarah mereka dapat memberikan sumbangan besar, baik terhadap pembangunan masyarakat pedesaan, regional dan nasional.

Agar koperasi Indonesia dapat mengemban tujuan tersebut, Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian menggariskan fungsi dan peran yang harus diemban koperasi untuk turut serta berperan aktif dalam membangun perekonomian Indonesia. Tujuannya adalah agar pembinaan dan pengembangan koperasi di Indonesia dapat memiliki arah yang jelas dan dengan cara itu, diharapkan koperasi dapat mengemban misi-misinya sebagai soko guru perekonomian nasional.

Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian, fungsi dan peran koperasi Indonesia dalam adalah sebagai berikut:

- a. membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan pada 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 berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

#### **4. Keanggotaan Koperasi**

Berdasarkan pengertian koperasi yang dikemukakan oleh ICA (*International Cooperative Alliance*) maka anggota koperasi adalah orang-orang yang berkumpul, bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan



dan aspirasi-aspirasi ekonomi, soial dan budaya bersama, melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis.

Dalam suatu organisasi yang memilki karakteristik suatu kelembagaan seperti koperasi, dipihak yang satu keberadaan anggota adalah suatu pemilik berkewajiban memberikan kontribusi pada organisasinya. Menurut Edilius dan Sudarsono (1993:86-87), semua aturan yang diletakkan sebagai kewajiban para anggota koperasi dapat bersumber pada perundang-undangan yang berlaku, khususnya UU Nomor 12 tahun 1992 Tentang Perkoperasian mengenai Anggaran

Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Koperasi dan berbagai keputusan rapat anggota yang meliputi hal-hal antara lain:

- a. Mengamalkan landasan-landasan, asas dan sendi dasar kopeasi, undang-undang, peraturan pelaksanaannya, Anggaran Rumah Tangga (ART), serta keputusan-keputusan anggota.
- b. Menghadiri dan aktif berperan dalam rapat anggota.
- c. Melunasi simpanan-simpanan yang ditentukan, seperti simpanan pokok, simpanan wajib dan lain-lain.
- d. Berperan aktif dalam proses usaha yang diselenggarakan koperasi mulai dari membeli, menjual dan lain-lain pada koperasi.
- e. Mengikuti pendidikan yang diadakan, tentang perkoperasian.

Kewajiban lainnya yang berupa tanggungan anggota koperasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Kewajiban bersama bersama atas kerugian yang diderita, baik yang terjadi ketika penutupan tahun buku maupun pada saat perubahan koperasi.
- b. Bila tanggungan anggota bersifat terbatas, tanggungan anggota hanya sejumlah uang yang ditetapkan dan tercantum dalam Anggaran dasar koperasi, sedangkan bila ditetapkan tanggungan bersifat tak terbatas berarti tanggungan meliputi juga harga benda milik anggota jika ternyata koperasi tidak mampu menutupi kerugian saat pembubaran.
- c. Anggota yang kelar masih harus menanggung kerugian saat koperasi dibubarkan, dengan syarat kerugian itu timbul saat yang bersangkutan masih berstatus anggota dan saat keluarnya belum lewat 12 bulan.

d. Bila terdapat anggota yang ternyata tidak mau memenuhi tanggungannya maka tanggungannya dibebankan kepada anggota lainnya secara merata

Di sisi lain, anggota sebagai pemakai mempunyai hak untuk memperoleh insentif atau manfaat dari organisasi koperasi. Pengaturan hak-hak anggota ini sama seperti kewajiban-kewajibannya diatur dalam beberapa sumber seperti UU

Koperasi, AD/ART koperasi yang mengatur antara lain:

- a. Menghadiri Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan sekaligus bersuara dalam rapat.
- b. Memilih atau dipilih menjadi anggota pengurus atau BP (Badan Pemeriksa).
- c. Menuntut diselenggarakan Rapat Anggota (RA) berdasarkan ART.
- d. Mengemukakan pendapat atau saran-saran kepada pengurus didalam rapat, baik diminta maupun tidak.
- e. Mendapat pelayanan yang sama antar anggota.
- f. Melakukan pengawasan atas jalannya organisasi dan usaha koperasi.
- g. Menerima bagian dari Sisa Hasil Usaha (SHU) koperasi menurut ketentuan-ketentuan di dalam anggaran dasar (Edilius dan Sudarsono, 1993:87-88).

Berdasarkan kewajiban dan hak, menurut Subandi (2007:7) anggota koperasi mempunyai kedudukan sentral dalam koperasi sebagai suatu kelembagaan ekonomi. Selain itu dilihat dari pengertian dasar, sifat, ciri keanggotaan dan hak, serta kewajiban anggota dalam koperasi, maka kedudukan anggota dapat diuraikan menjadi berikut:

- a. Pemilik, pemakai, sekaligus pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi (melalui Rapat Anggota tahunan).
- b. Orang-orang yang mempunyai kesempatan berdasarkan kesadaran rasional dan utuh yang secara bersama-sama memenuhi kepentingan ekonomi dan sosial mereka, baik sebagai konsumen, sebagai produsen, maupun sebagai anggota masyarakat yang hidup dan berinteraksi dalam suatu komunal.



c. Keanggotaannya bersiafat sukarela dan terbuka untuk setiap warga Negara yang memenuhi persyaratan-persyaratan spesifikasi koperasinya.

d. Keanggotaannya melekat pada diri pribadi di mana orang-orangnya:

- 1) Memiliki rasa senasib dalam upaya memenuhi kepentingan ekonomi dan sosialnya
- 2) Memiliki keyakinan bahwahnya dengan bergabung bersama-sama maka kepentingan ekonomi dan sosialnya secara bersama-sama akan dapat diselesaikan
- 3) Memiliki kesamaan dalam jenis kepentingan ekonominya
- 4) Keanggotaan koperasi merupakan keputusan berdasarkan tingkat kesadaran rasional dari orang-orang yang : i. merasa cocok bila mereka melakukan kegiatan tolong menolong dalam bidang ekonomi, ii. merasa kuat bila mereka bersatu menjadi anggota koperasi, dan iii. rasa tidak perlu bersaing dengan kegiatan usaha koperasinya.

## 5. Struktur Organisasi Koperasi

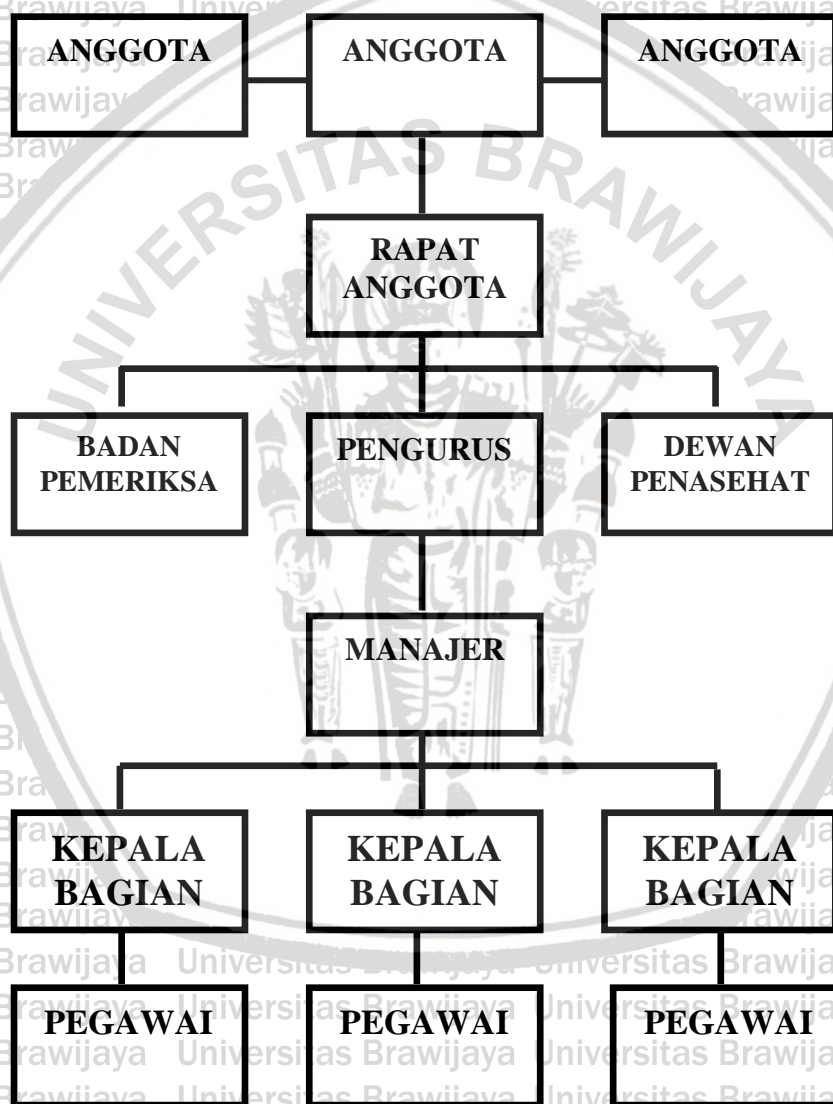
Struktur organisasi koperasi tercipta sebagai hasil dari proses pengorganisasian dan ini merupakan rangka dasar hubungan formal yang telah ditetapkan, yang membatasi kedudukan alat organisasi dengan tujuan organisasi.

Adapun tujuannya adalah membantu mengatur dan mengarahkan usaha-usaha dalam organisasi sedemikian rupa sehingga usaha tersebut terkoordinir dan sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Susunan atau struktur organisasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu:

### a. Dimensi Dalam (*intern*) Organisasi Koperasi

Menurut Prof. Jl. Mey dan Drs. P. M. M. H Sueti dalam Edilius (1993:84) mengatakan hal-hal yang menimbulkan masalah yang merupakan inti dari teori organisasi *intern* adalah "pemisahan pimpinan dan pelaksanaan usulan serta pengkhususan pimpinan sendiri". Sesuai dengan UU Nomor 12 tahun 1992 tentang Perkoperasian, organisasi *intern*

koperasi yang disebut sebagai alat kelengkapan organisasi terdiri dari Rapat Anggota (RA) pengurus dan Badan Pemerintah (BP). Dewasa ini struktur intern organisasi koperasi makin memanjang dan meluas sejalan dengan makin kompleksnya tugas atau kegiatan baik pengurus maupun koperasinya sehingga diperlukan peran karyawan (termasuk manajer).



Gambar 1. Struktur Organisasi Intern Koperasi

Sumber: Edilius dan Sudarsono. (2005:85)



Berdasarkan gambar di atas, selanjutnya uraian organisasi *intern* tersebut seperti berikut:

#### 1) Anggota koperasi

Keanggotaan koperasi dapat terdiri orang-orang dan/atau badan hukum koperasi yang memiliki kepentingan yang sama yaitu sebagai pemilik dan sekaligus pengguna jasa koperasi itu sendiri, berpartisipasi aktif untuk mengembangkan usaha koperasi dan syarat-syarat lain yang ditentukan dalam Anggaran Dasar Koperasi serta terdaftar dalam buku anggota. Jadi, dalam hal ini siapa saja dapat menjadi anggota koperasi tetapi harus mampu menerima landasan idiil, azas-azas maupun sendi dasar koperasi serta sanggup dan bersedia melakukan kewajiban dan hak sebagai anggota sebagaimana tercantum dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga serta peraturan koperasi yang lain.

#### 2) Rapat Anggota (RA)

Rapat Anggota mempunyai kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi. Menurut Hendrajogi (2010:145), Rapat Anggota adalah tempat dimana suara-suara anggota berkumpul dan hanya diselenggarakan pada waktu-waktu tertentu. Rapat Anggota juga merupakan salah satu "alat perlengkapan organisasi" disamping pengurus dan badan pemeriksa, dimana tiap anggota berhak atas satu suara.

### 3) Pengurus

Keberhasilan koperasi sebagian besar ditentukan oleh kredibilitas pengurus dalam memimpin koperasi mencapai tujuan yang ditetapkan oleh Rapat Anggota. Oleh karena itu dibutuhkan kriteria tertentu bagi anggota yang dapat diangkat sebagai pengurus. Dari segi keterampilan anggota pengurus harus memiliki keterampilan dalam hal teknik keputusan, teknik penyelenggaraan rapat, teknik pembuatan laporan dan interpretasi data, kemampuan meramalkan (*forecasting*) dan kemampuan memelihara dan meluaskan hubungan koperasi keterampilan pemasaran.

Pengurus harian dipilih dari anggota "Pengurus Lengkap/Pleno" yang bertanggung jawab khusus untuk melaksanakan tugas operasional sekaligus wakil pengurus lengkap, adapun pengurus harian yaitu terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara.

### 4) Badan Pemeriksa (BP)

Badan Pemeriksa sejajar dengan pengurus dibawah RA keduanya sederajat dalam pandangan anggota koperasi, diangkat dari dan oleh anggota melaksanakan kehendak anggota dan karena itu bertanggung jawab terhadap anggota melalui RA. Badan Pemeriksa secara garis besar dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a) Pemeriksaan *intern* adalah bentuk pemeriksaan yang dilakukan oleh badan pemeriksa yang khusus dibentuk untuk keperluan ini oleh koperasi yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan UU Nomor 12 tahun 1992 pasal 38-40 tentang Badan Pemeriksa.



b) Pemeriksaan *ekstern* dilakukan oleh lembaga/instansi/pejabat yang pembentukannya atau penunjukannya di luar kuasa koperasi yang diperiksa. Adapun dasar hukum pemeriksaan ekstern ini adalah pasal 38-40 UU Nomor 12 tahun 1992 beserta ketentuan-ketentuan pelaksanaannya dengan tujuan antara lain untuk:

- i. Mengetahui permasalahan yang terjadi pada koperasi seperti aspek organisasi dan manajemen, aspek usaha, aspek administrasi pembukuan dan lain-lain.
- ii. Mengetahui sampai dimana bimbingan dan fasilitas-fasilitas yang diberikan, dilaksanakan dan dimanfaatkan oleh koperasi yang bersangkutan.
- iii. Mengamankan kepentingan koperasi yang bersangkutan dan kepentingan pihak lainnya yang bekerja sama dengan koperasi yang bersangkutan.
- iv. Mengetahui pelaksanaan kebijaksanaan dan kegiatan usaha yang diterapkan pengurus sesuai dengan AD/ART maupun keputusan RA serta peraturan yang berlaku.
- v. Meneliti kebenaran dan ketelitian/kecermatan data-data keuangan koperasi.

#### 5) Dewan Penasehat

Rapat Anggota dapat membentuk Dewan Penasehat demi kepentingan koperasi pada umumnya, pengurus pada khususnya. Untuk keperluan ini dapat diangkat Dewan Penasehat yang anggotanya berasal dari organisasi koperasi sesuai dengan keahliannya. Tugas utama Dewan Penasehat ini adalah mengajukan saran-saran/anjuran/nasihat yang berguna bagi upaya pengurus mengatasi persoalan dalam kegiatannya sehari-hari.

#### 6) Manajer dan Karyawan Lainnya

Posisi peran pengurus dan manajer koperasi Indonesia sangat strategis dan struktural. Hal ini sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan kepadanya oleh ekonomi perkoperasiannya. Oleh sebab itu

keterbatasannya waktu, keahlian dan lain-lain serta kemajuan manajerialnya umunya pengurus dapat mendelegasikan wewenangnya kepada manajer, khusus untuk menjalankan perusahaan (bidang ekonomi) koperasi. Dengan demikian karyawan (termasuk manajer) koperasi ini merupakan tenaga profesional dalam melaksanakan kebijakan pengurus. Mereka diangkat dan diberhentikan pengurus serta bertanggung jawab kepada pengurus.

b. Dimensi Luar (*ekstern*) Organisasi Koperasi

Dimensi luar organisasi koperasi adalah berbagai kesatuan organisasi yang di luar koperasi.

1) Jaringan Kerjasama Koperasi

a) Pengertian Jaringan Kerjasama Koperasi

Menurut Edilius dan Sudarsono (1993:183), Jaringan Kerjasama Koperasi adalah suatu pola kerjasama koperasi usaha koperasi dengan tujuan untuk mencapai kesatuan kekuatan bersama. Jaringan Kerjasama Koperasi ini ada empat macam, yaitu sebagai berikut:

- i. Vertikal yaitu kerjasama antara koperasi-koperasi primer dengan koperasi-koperasi sekunder yang sejenis.
- ii. Horizontal yaitu kerjasama antara koperasi primer dengan koperasi primer dan koperasi sekunder dengan koperasi sekunder.
- iii. Diagonal yaitu kerjasama antara koperasi primer dengan koperasi sekunder yang tidak sejenis dan antara koperasi dengan non koperasi.



iv. Internasional yaitu kerjasama koperasi di dalam negeri dengan koperasi di luar negeri

b) **Manfaat Jaringan Kerjasama Koperasi**

Menurut Edilius dan Sudarsono (1993:184) terdapat manfaat jaringan kerjasama koperasi antara lain sebagai berikut:

- i. Meningkatkan pemanfaatan sumber daya dan sumber dana yang berasal dari dalam gerakan koperasi secara efisien supaya memunculkan kelipatan daya guna yang semakin tepat.
- ii. Memperluas usaha antara koperasi agar manfaat ekonomis jatuh ditangan koperasi.
- iii. Perpaduan antara koperasi yang lemah dengan yang kuat agar dapat mewujudkan koperasi sebagai kekuatan ekonomi nasional yang tangguh melalui alih sumber daya, teknologi dari satu koperasi kepada koperasi yang lain.
- iv. Menggalang tumbuhnya kepercayaan anggota maupun masyarakat terhadap koperasi melalui usaha-usah yang semakin terpadu dalam satu lingkup system yang terarah.
- v. Menaikan sumbangan koperasi terhadap pembentukan Produksi Nasional (GNP) secara lebih terarah.
- vi. Memudahkan pembinaan dan pengawasan antara koperasi yang satu dengan yang lain.
- vii. Meningkatkan memunculkan para wira koperasi yang berwawasan luas.

**F. Usaha Kecil dan Menengah (UKM)**

**1. Pengertian UKM**

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sering kali dikaitkan sebagai usaha yang memiliki modal yang terbatas. Menurut Hubeis (2009), UKM didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda tergantung pada negara dan aspek-aspek lainnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan tinjauan khusus terhadap definisi-

definisi tersebut agar diperoleh pengertian yang sesuai tentang UKM, yaitu menganut ukuran kuantitatif yang sesuai dengan kemajuan ekonomi.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, UKM sendiri diartikan secara terpisah. Pengertian UKM dalam UU Nomor 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada pasal 1 adalah sebagai berikut:

- a. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
- b. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

## **2. Asas dan Tujuan UKM**

Asas-asas UKM yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada pasal 2 antara lain sebagai berikut:

- a. kekeluargaan;
- b. demokrasi ekonomi;
- c. kebersamaan;
- d. efisiensi berkeadilan;
- e. berkelanjutan;
- f. berwawasan lingkungan;
- g. kemandirian;
- h. keseimbangan kemajuan; dan
- i. kesatuan ekonomi nasional.



Sedangkan tujuan dari UKM seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada pasal 3 adalah dimana usaha kecil, dan menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

### 3. Kriteria UKM

Kriteria yang harus dimiliki UKM untuk membentuk bidang usahanya dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 6 adalah sebagai berikut:

a. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

- 1) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

b. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:

- 1) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Sedangkan menurut Susanta (2009:15), kriteria untuk usaha kecil ditambahkan seperti berikut:

- a. Usaha yang berdiri sendiri, bukan perusahaan atau cabang yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik secara langsung dengan usaha menengah atau skala besar.

- b. Berbentuk usaha yang dimiliki orang perorang, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

Dan kriteria untuk usaha menengah ditambahkan pula bahwa usaha menengah berbentuk usaha yang dimiliki orang perorang, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

## **G. Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM**

### **1. Pengertian Pembinaan**

Pembinaan berasal dari kata "bina" dan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pembinaan berarti memperbaharui, proses atau perbuatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Secara umum, pembinaan diartikan sebagai suatu usaha untuk memberi pengarah dan bimbingan guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Poerwadarminta (1982:182) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pembinaan adalah yang dilakukan secara sadar, terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek dengan tindakan pengarah dan pengawasan untuk mencapai tujuan.

### **2. Pengertian Pengembangan**

Pengembangan merupakan serangkaian perubahan progresif yang terjadi sebagai akibat dari proses kematangan dan pengalaman dan terdiri atas serangkaian perubahan yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Dimaksudkan bahwa pengembangan merupakan proses perubahan individu yang terjadi dari



kematangan (kemampuan seseorang sesuai usia normal) dan pengalaman yang merupakan interaksi antara individu dengan lingkungan sekitar yang menyebabkan perubahan kualitatif dan kuantitatif (dapat diukur) yang menyebabkan perubahan pada diri individu tersebut.

Pengembangan adalah perubahan yang progresif dan berkesinambungan dalam diri individu mulai lahir sampai mati. Pengertian lainnya yaitu perubahan-perubahan yang dialami individu atau organisme menuju tingkat kedewasaannya yang berlangsung secara sistematis, progresif, dan berkesinambungan baik menyangkut fisik maupun psikis. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata "pengembangan" mengandung arti:

"Pengembangan merupakan proses, cara, perbuatan mengembangkan, sedangkan mengembangkan merupakan perintah selalu berusaha di pembangunan secara bertahap dan teratur yang menjurus pada sasaran yang dikehendaki."

Hasil yang diharapkan dari pengembangan adalah agar pegawai memiliki pengetahuan atau informasi baru, kemudian mampu menerapkan pengetahuan baru tersebut guna meningkatkan kinerja dan kecakapan serta mengubah perilaku menjadi lebih baik sebagai salah satu usaha dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

### **3. Pembinaan Koperasi dan UKM**

Pembinaan koperasi dan UKM di Kota Malang tidak hanya dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM itu sendiri melainkan kerjasama dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur. Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur

mencanangkan beberapa program yang ditujukan untuk melakukan pembinaan pada koperasi dan UKM di seluruh provinsi. Dalam hal ini, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melanjutkan program-program yang telah dicanangkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur.

Menurut Majalah Media Info (Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) Jawa Timur (AAC, 2011: 5 *Langkah Strategis Pemberdayaan Koperasi dan UKM*), program-program yang dilakukan untuk pembinaan koperasi dan UKM antara lain:

- a. Penambahan modal terhadap 1.000 koperasi wanita (kopwan)  
Penambahan modal terhadap 1.000 koperasi wanita sebesar Rp. 25.000.000,00 untuk setiap koperasi wanita yang memiliki kinerja yang baik dimana kopwan yang dipilih adalah yang didirikan pada tahun 2009 dan 2010.
- b. Belanja bantuan sosial untuk para nelayan  
Bantuan sosial yang diberikan untuk para nelayan digunakan untuk memfasilitasi bantuan modal kepada 30 kelompok nelayan untuk kegiatan usaha keuangan mikro di tempat pendaratan ikan (TPI). Dalam hal ini, belanja bantuan sosial diberikan kepada 50 TPI yang tersebar di 22 kabupaten.
- c. Mengembangkan unit jasa keuangan syariah pada Koppontren (Koperasi Pondok Pesantren)  
Kelembagaan Koperasi Pondok Pesantren (Koppontren) ditata agar mengembangkan unit jasa keuangan syariah (UJKS) yang ditujukan pada 173 Koppontren. Kegiatan yang dilakukan dengan membuka unit jasa keuangan syariah dalam anggaran dasarnya.
- d. Operasionalisasi Koperasi Simpan Pinjam  
Operasionalisasi koperasi simpan pinjam (KSP) atau unit simpan pinjam koperasi terus dibina, diawasi dan dikendalikan untuk mencegah aktivitasnya sebagai bank gelap (bank titil). Penanganan terhadap KSP hitam ini perlu dilakukan pengawasan independen, melalui pembentukan Komisi Pengendalian Koperasi Simpan Pinjam (KPKS) di seluruh Kabupaten/Kota di Jawa Timur.
- e. Pemberdayaan PKL (Pedagang Kaki Lima)  
Pemberdayaan PKL dilakukan melalui paguyuban kelompok PKL di 38 Kabupaten/Kota di Jawa Timur. Setiap kelompok terdiri dari 50 orang PKL. Tahun ini, upaya yang dilakukan adalah pemberian bantuan permodalan dan sarana usaha berupa tenda kepada kelompok PKL tersebut.



#### 4. Pengembangan Koperasi

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian bahwa dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan prinsip organisasinya, yaitu sebagai berikut:

- a. pendidikan perkoperasian, dan
- b. kerja sama antar koperasi

Penyelenggaraan pendidikan perkoperasian dan kerjasama antarkoperasi merupakan prinsip koperasi yang penting dalam meningkatkan kemampuan, memperluas wawasan anggota, dan memperkuat solidaritas dalam mewujudkan tujuan koperasi. Kerjasama dimaksud dapat dilakukan antarkoperasi di tingkat lokal, regional, nasional dan internasional.

Menurut Firdaus dan Susanto (2002:112-114) untuk mengikuti gerak laju perkembangan antusiasme masyarakat dalam berkoperasi, maka pemerintah melakukan langkah-langkah antara lain sebagai berikut:

- a. Menumbuhkan iklim berusaha yang kondusif melalui:
  - 1) Penyempurnaan peraturan perundang-undangan koperasi dengan terlebih dahulu menginvestasikan serta menelaah kebijaksanaan yang berkaitan dengan penciptaan persaingan yang sehat di antara pelaku pasar.
  - 2) Penyempurnaan Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 dengan mempedomani definisi serta prinsip dasar koperasi yang diberlakukan secara universal sesuai dengan keputusan kongres koperasi sedunia di Manchester pada tahun 1995.
  - 3) Pemberian fasilitas kepada koperasi dengan ketentuan yang baku di jajaran perbankan melalui regulasi serta keberpihakan kepada ekonomi rakyat.
  - 4) Penciptaan iklim berusaha yang berkelanjutan dengan dilandasi tata nilai dalam berusaha, dan member arahan kepada pelaku koperasi untuk senantiasa memiliki dan melaksanakan standar etika usaha, menjunjung tinggi profesionalisme dan entrepreneurship serta etos dan disiplin kerja sesuai dengan tuntutan dan perkembangan dan kaidah-kaidah bisnis.

b. Dukungan perkuatan bagi koperasi, meliputi:

- 1) Dukungan perkuatan yang bersifat keuangan.
- 2) Dukungan perkuatan yang bersifat non keuangan berupa jasa pengembangan bisnis.

c. Peningkatan kualitas sumber daya manusia koperasi, meliputi:

- 1) Perumusan pelaksanaan pendidikan koperasi yang sasarannya kepada pelajar, mahasiswa dan generasi muda serta kelompok profesional.
- 2) Perumusan modul dan pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat yang terakreditasi untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas manajemen, penguasaan dan perluasan pasar, teknologi produksi, penanganan bahan baku, permodalan dan keuangan serta pengembangan jaringan kerja.
- 3) Pemberdayaan masyarakat.
- 4) Peningkatan profesionalisme koperasi melalui sistem intensif bantuan manajer atau konsultan atau pendamping dengan bekerja sama dengan perusahaan besar atau perusahaan asing.
- 5) Kaderisasi pengelola koperasi yang berkesinambungan.

d. Peningkatan penguasaan teknologi, meliputi:

- 1) Pengembangan pusat informasi pelayanan teknologi di sentra-sentra pengembangan koperasi.
- 2) Peningkatan kegiatan dan penerapan teknologi tepat guna untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi dan daya saing koperasi terutama di sentra-sentra unggulan di pedesaan.
- 3) Peningkatan sosialisasi sistem manajemen mutu.
- 4) Pemberdayaan koperasi dalam oenguasaan dan alih teknologi dalam rangka pengembangan mutu desain produk dan proses produksi dan pelayanan sehingga memenuhi standar internasional.

e. Peningkatan penguasaan informasi.

- 1) Pengembangan dan penyempurnaan basis data serta sistem informasi koperasi.
- 2) Pengembangan informasi dan publikasi tentang produk-produk unggulan, informasi ekspor impor, informasi kemitraan dalam informasi SDM dan ahli teknologi informasi.
- 3) Pengembangan pusat-pusat pelayanan informasi serta pemanfaatan teknologi informasi.
- 4) Pengembangan forum komunikasi koperasi.

f. Peningkatan penguasaan pasar, meliputi:

- 1) Pemberian akses yang *fair* bagi koperasi untuk menjadi rekanan pemerintah daerah dalam pemanfaatan APBD.
- 2) Pengembangan pemanfaatan fasilitas *trading house* dan forum pemasaran bersama melalui program kemitraan.
- 3) Pemberian kepastian tempat berusaha bagi koperasi.
- 4) Pemberian pelayanan yang lebih luas dalam kegiatan distribusi, grosir dan eceran dalam rangka pemenuhan bahan pokok.



5) Pengembangan dan penyebaran informasi bisnis dan harga berbagai komoditas.

6) Pengembangan jaringan pemasaran antakoperasi.

7) Peningkatan promosi bisnis dan fokus usaha pada komoditas unggulan daerah.

g. Pengembangan organisasi dan manajemen koperasi,

Dalam kaitannya dengan strategi kebijakan pengembangan organisasi dan manajemen koperasi yang bertujuan agar koperasi dapat menjalin aktivitasnya dengan menerapkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai dasar koperasi yang membedakan dengan badan usaha lainnya dan sekaligus menjadikan koperasi dapat tumbuh dan berkembang di lingkungan pasar yang kompetitif, serta diarahkan pada tercapainya kondisi yang diinginkan, yaitu sebagai berikut:

1) Koperasi sebagai organisasi ekonomi yang bersifat *distinct* (memiliki jati diri yang khas) dengan demikian *corporate philosophy*, *corporate culture* dan praktek bisnis koperasi harus mempresentasikan nilai-nilai yang mampu untuk menjadikan koperasi tumbuh dan berkembang dalam lingkungan pasar yang kompetitif.

2) Nilai-nilai yang seharusnya melekat pada organisasi dan manajemen koperasi adalah kemampuan untuk menolong dirinya sendiri, pengelolaan secara demokratis, berkeadilan dan solidaritas. Nilai-nilai ini mengisyaratkan bahwa koperasi sebagai organisasi yang berkemampuan untuk menolong diri sendiri harus mampu, memiliki tujuan ekonomi yang jelas dan manajemen kebersamaan (*joint management*) yang profesional.

h. Peningkatan kualitas keanggotaan koperasi, melalui:

1) Peningkatan pendidikan anggota koperasi untuk peningkatan pemahaman anggota terhadap nilai dasar, prinsip koperasi, hak dan kewajiban anggota serta mekanisme kerja koperasi.

2) Peningkatan partisipasi anggota dalam mengikuti rapat anggota, kepengurusan dan partisipasi kegiatan usaha dan pemupukan modal.

3) Peningkatan kesejahteraan anggota melalui pengembangan usaha koperasi yang dapat menciptakan peluang usaha bagi anggota, peningkatan keterkaitan usaha koperasi dengan anggota, peningkatan sisa hasil usaha dan manfaat lainnya bagi anggota koperasi.

Pemerintah juga turut membantu dalam pengembangan koperasi yaitu

melalui Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik

Indonesia Nomor 02/PER/M.KUKM/VI/2011 tentang Pedoman Program Bantuan

Pengembangan Koperasi. Bantuan tersebut dalam bentuk pemberian fasilitas dan atau bantuan dana kepada koperasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Fasilitas dan/atau bantuan dana yang diberikan kepada koperasi digunakan untuk:

- 1) pengembangan usaha; dan/atau
- 2) pengembangan permodalan.

b. Pemberian fasilitas dan/atau bantuan dana untuk pengembangan usaha meliputi:

- 1) Pengembangan usaha bidang produksi dan pengolahan yang terdiri dari Pertanian, Tanaman pangan dan Holtikultura, Perkebunan, Kehutanan, peternakan dan Perikanan, Industri, Kerajinan dan Pertambangan, Energi dan Ketenagalistrikan serta Aneka Jasa.
- 2) Pengembangan usaha di bidang pemasaran yang terdiri dari pengembangan pasar tradisional, pedagang kaki lima, warung masyarakat dan retail.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari :
  - a) Penumbuhan wirausaha baru melalui dukungan pengembangan Tempat Praktek Keterampilan Usaha (TPKU).
  - b) Penumbuhan wirausaha baru melalui magang.
  - c) Penumbuhan wirausaha baru melalui penyediaan *voucher*.
  - d) Penumbuhan wirausaha usaha baru melalui kemitraan peningkatan kualitas SDM.
- 4) Pengembangan usaha dalam bidang inovas dan teknologi yang terdiri dari:
  - a) Peningkatan Kemampuan di bidang desain dan teknologi serta pengendalian mutu.
  - b) Peningkatan Kerjasama dan alih teknologi.
- 5) Pengembangan lembaga pendukung yang terdiri dari:
  - a) Peningkatan fungsi incubator.
  - b) Peningkatan fungsi layanan pengemhangan usaha dan konsultan keuangan mitra bank.
  - c) Pengembangan lembaga-lembaga profasi lainnya sebagai lembaga pendukung pengembangan koperasi.
  - d) Pemberian program untuk pengembangan permodalan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, meliputi:
    - I. Pengembangan simpan pinjam dan jasa Keuangan koperasi;
    - II. Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro;
    - III. Pengembangan jaringan keuangan Koperasi; dan/atau
    - IV. Pengembangan instrumen keuangan Koperasi.



## 5. Pengembangan UKM

Pengembangan UKM di seluruh Indonesia berada di bawah koordinasi dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah dan kemudian di setiap wilayah dikoordinasi oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah setempat.

Di Kota Malang, pengembangan UKM berada dalam suatu paguyuban yang bernama Amangtiwi. Amangtiwi sendiri pada mulanya semacam paguyuban tanpa landasan hukum yang menaungi UKM yang ada di Kota Malang, akan tetapi karena banyaknya UKM yang bergabung, maka Amangtiwi pada akhirnya berubah menjadi Koperasi Amangtiwi.

Berdasarkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) Koperasi Amangtiwi, pada pasal 7 poin *a* dijelaskan bahwa Koperasi Amangtiwi berfungsi sebagai penghimpun dan merumuskan aspirasi anggota UKM Kota Malang dan selanjutnya bermitra dengan pihak terkait. Sedangkan pada pasal 7 poin *b* menyatakan bahwa kewajiban Koperasi Amangtiwi adalah untuk mengelola dan mengembangkan potensi UKM di Kota Malang, hal ini diperkuat pada pasal 8 dimana dijelaskan bahwa pengelolaan UKM di Kota Malang dilakukan secara profesional sehingga mempunyai nilai tambah bagi pelaku usaha dan bermanfaat bagi organisasi.

Saat ini Koperasi Amangtiwi memiliki anggota terdaftar sebanyak 145 anggota dengan berbagai macam jenis UKM yang ada. Secara garis besar, UKM yang tergabung dalam Koperasi Amangtiwi bergerak dalam bidang usaha kuliner, *fashion* dan juga *handycraft*. Koperasi Amangtiwi melakukan pengembangan UKM dengan secara berkala mengadakan berbagai pelatihan keterampilan,

pameran hasil UKM yang tidak hanya seputar wilayah Kota Malang dan kegiatan perkumpulan rutin pada tanggal 12 setiap bulan. Pengembangan UKM yang dilakukan oleh Koperasi Amangtiwi berada di bawah koordinasi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang yang menyediakan sarana dan prasarana bagi UKM.





### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Denzin dan Lincoln dalam Moleong (2011:5) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah yang bermaksud untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Sedangkan David Williams dalam Moleong (2011:5) menulis bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah dan dilakukan oleh orang yang tertarik secara alamiah.

Menurut Nazir (2005:54), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa mendatang. Penelitian deskriptif menurut Erickson dan Nosanchuk dalam Singarimbun (1989:4) dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu.

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk mendefinisikan visi, misi serta tujuan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada dalam

naungannya dan mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang sehingga dapat menggambarkan kondisi riil.

## **B. Fokus Penelitian**

Salah satu faktor penting dalam suatu penelitian adalah menentukan fokus penelitian. Perlunya fokus penelitian ini adalah untuk memberi batasan terhadap permasalahan yang akan diteliti agar penelitian ini nantinya tidak akan membias atau meluas. Berdasarkan uraian tersebut peneliti kemudian mengambil fokus penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi strategi yang dilaksanakan secara berkelanjutan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM antara lain meliputi:

Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, meliputi:

- 1) Optimalisasi sumber daya aparatur,
- 2) Sosialisasi kebutuhan pembiayaan koperasi dan UKM pada pemerintah kota,
- 3) Mengintensifkan koordinasi dan komunikasi.

Peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, meliputi:

- 1) Diklat kepegawaian dan rotasi pegawai,
- 2) Optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana.



Kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, meliputi:

- 1) Diklat dunia perkoperasian dan UKM,
- 2) Diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan.

Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, meliputi:

- 1) Mengidentifikasi permasalahan,
- 2) Sosialisasi peran koperasi dan UKM pada masyarakat.

2. Faktor pendukung dan penghambat dalam strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang meliputi dua hal, yaitu:

- a. Faktor internal, dan
- b. Faktor eksternal.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat diadakannya suatu penelitian untuk memperoleh data dari responden. Peneliti juga diharapkan dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti termasuk ciri-ciri lokasi, lingkungannya serta kegiatan yang ada di dalamnya. Dalam hal ini, yang menjadi lokasi penelitian adalah Kota Malang, Jawa Timur.

Situs penelitian merupakan letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat dan benar-benar dibutuhkan dalam penelitian. Peneliti juga diharapkan dapat menangkap keadaan yang

sebenarnya dari objek yang diteliti termasuk ciri-ciri lokasi, lingkungannya serta kegiatan yang ada didalamnya. Situs penelitian yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang yang beralamat di Jalan Panji Suroso no. 18, Kota Malang.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data penelitian merupakan faktor yang penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Menurut Arikunto (2002:107) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana saja data dapat diperoleh. Alat yang menjadi sumber informasi adalah seseorang atau yang dapat dijadikan narasumber data karena lebih dianggap menguasai bidang permasalahan yang berhubungan erat dengan pelaksanaan suatu kegiatan.

Ada dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Kedua data tersebut sangat penting atau diperlukan untuk ketepatan sejumlah informasi yang relevan dengan variabel-variabel penelitian dan untuk menyederhanakan data yang akan dikumpulkan, agar dalam penelitian dapat membuat kesimpulan-kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Penjelasan mengenai jenis data sebagai berikut:

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah sumber data yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan objek penelitian meliputi observasi (pengamatan) serta



wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang bidang Kelembagaan dan UKM terkait dengan proses, tujuan dan hambatan dalam formulasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Dengan pertimbangan bahwa mereka lebih banyak mengetahui dan terlibat langsung dalam pengelolaan koperasi dan UKM di Kota Malang.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang terlebih dahulu ditelusuri dan dilaporkan oleh orang lain di luar peneliti dan dalam hal ini berarti data ini tidak secara langsung berhubungan dengan responden, data sekunder meliputi dokumen-dokumen, arsip-arsip, catatan-catatan dan laporan resmi yang berkaitan dengan penelitian ini.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelitian lapangan untuk mendapatkan informasi maupun data-data dengan terjun langsung ke objek yang dijadikan sasaran penelitian yang dapat memberikan data atau informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan. Dalam penelitian ini, dilakukan teknik pengumpulan data penelitian yang terbagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

## 1. Observasi

Selain wawancara, observasi juga merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang sangat lazim dalam metode penelitian kualitatif.

Observasi hakikatnya merupakan kegiatan dengan menggunakan panca indera seperti penglihatan, penciuman, pendengaran, untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, kondisi atau suasana tertentu, dan perasaan emosi seseorang. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subjek (orang), objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Teknik observasi non-partisipan, yakni peneliti tidak melibatkan diri dalam lingkungan yang sedang diamati sehingga tidak mempengaruhi objek amatan tersebut, sehingga peneliti hanya sebagai pengumpul data saja (Indriantoro dan Supomo, 2002:151).

Yang akan diamati dalam proses observasi ini akan dilakukan secara fleksibel melihat kondisi objek dan lokasi penelitian. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan semua panca indera yang dimiliki dan disesuaikan dengan objek penelitian dan berlandaskan teori dan pengetahuan.

Peneliti akan menggunakan catatan lapangan yang merupakan catatan-catatan yang digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di lapangan. Instrumen ini digunakan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan aka apa yang telah diamati.



## 2. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian. Dengan kemajuan teknologi informasi seperti saat ini, wawancara bisa saja dilakukan tanpa tatap muka, yakni melalui media telekomunikasi. Pada hakikatnya wawancara merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang sebuah isu atau tema yang diangkat dalam penelitian. Atau, merupakan proses pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang telah diperoleh lewat teknik yang lain sebelumnya.

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002:152). Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara secara terstruktur untuk memudahkan mendapatkan data secara maksimal. Wawancara ini akan dilakukan terhadap para pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, khususnya pada Bidang Kelembagaan dan Bidang UKM.

Pedoman wawancara merupakan panduan pertanyaan yang diajukan pada saat melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan masalah yang diteliti.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik di mana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku, notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin-buletin, peraturan-peraturan, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 2006:135). Dengan membaca dokumen dan

mengadakan pencatatan-pencatatan melalui dokumen yang ada di wilayah penelitian, maka peneliti dapat mempertajam perasaan untuk meneliti serta memberikan analisis yang lebih akurat.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2012:222) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Ada pun instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Peneliti sendiri**

Menurut Sugiyono (2012:222) dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen penelitian utama dan oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen penelitian juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti siap melakukan penelitian yang kemudian terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai bagian dari instrumen penelitian meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian.

### **2. Kerangka wawancara**

Kerangka wawancara merupakan panduan untuk menggali informasi dari subjek namun dalam proses perkembangannya pertanyaan tersebut masih bisa ditambah ataupun dikurangi. Kerangka wawancara merupakan suatu daftar pertanyaan yang akan diberikan kepada informan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data dan juga berfungsi sebagai pengarah dalam proses wawancara dengan informan.



### 3. Catatan lapangan

Catatan lapangan merupakan buku catatan dan alat tulis yang dapat digunakan selama berada di lapangan berisi pokok-pokok informasi yang diperoleh peneliti selama melakukan wawancara maupun pengamatan lapangan.

## G. Keabsahan Data

Agar suatu penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya diperlukan pengecekan keabsahan temuan atau keabsahan data. Menurut Moleong (2000:87) bahwa setiap keadaan harus memenuhi:

1. Mendemonstrasikan nilai yang benar,
2. Menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, dan
3. Memperoleh keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dan prosedurnya dan kenetralannya dari temuan dan keputusan-keputusannya.

Untuk menentukan keabsahan diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan pemeriksaan di dasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Sugiyono (2012:270-277), ada beberapa kriteria yang digunakan untuk keabsahan data, yaitu sebagai berikut:

### 1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Sebagai instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, sehingga sangat dimungkinkan dalam pelaksanaan di lapangan terjadi kecondongan bias, untuk menghindari hal tersebut, data yang diperoleh perlu diuji kredibilitasnya (derajat kepercayaannya). Pengujian derajat kepercayaan berfungsi untuk melaksanakan penilaian sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat di capai dan mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.

Sedangkan menurut Moleong (2011:324), penerapan uji kredibilitas pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari non-kualitatif. Pengujian kredibilitas ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan

menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.

#### 2. Keteralihan atau transferabilitas (*Transferability*)

Transferabilitas merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif, dimana validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke masyarakat. Transferabilitas dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara "uraian rinci" dan untuk kepentingan ini, peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya diuraikan secara rinci dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kejadian-kejadian nyata. Kriteria ini dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, menyediakan data deskriptif secukupnya dan melakukan penelitian kecil.

#### 3. Reliabilitas atau kebergantungan (*Dependability*)

Dalam penelitian kualitatif, *dependability* disebut dengan reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian, dan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk itu, dalam uji reliabilitas diperlukan *dependent auditor*. Sebagai *dependent auditor* dalam penelitian ini adalah para pembimbing, dan dalam hal ini adalah Prof. Dr. Agus Suryono, MS dan Drs. Minto Hadi, M.Si selaku komisi pembimbing dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

#### 4. Konfirmabilitas atau kepastian (*Confirmability*)

Pengujian kepastian dalam penelitian kualitatif disebut juga dengan uji objektivitas penelitian. Peneliti dikatakan objektif bila hasil penelitian telah disepakati oleh banyak orang. Dalam penelitian ini, uji kepastian hampir sama dengan uji kebergantungan sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian ini dihindari adanya hasil penelitian namun tanpa melalui proses penelitian.

### H. Analisis Data

Pada hakikatnya, analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi tanda dan mengkategorikannya



sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab. Analisis data merupakan bagian sangat penting dalam penelitian, karena dari analisis ini akan diperoleh temuan, baik temuan substantif maupun formal.

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2011:103), analisis data sebagai proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Data-data yang sudah terkumpul digunakan untuk memecahkan masalah yang diteliti. Dari data tersebut peneliti berusaha untuk menganalisis agar memperoleh arti dan makna yang terkandung dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Hubberman dalam Sutopo (2002:196) yang disebut dengan *interactive model of analysis*. Model ini terdiri dari tiga komponen pokok, yaitu: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing*. Ketiga komponen kegiatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Data reduction atau reduksi data*

Mereduksi data adalah proses mempertegas, memperpendek, menyeleksi, membuat fokus, membuang yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat ditemukan.

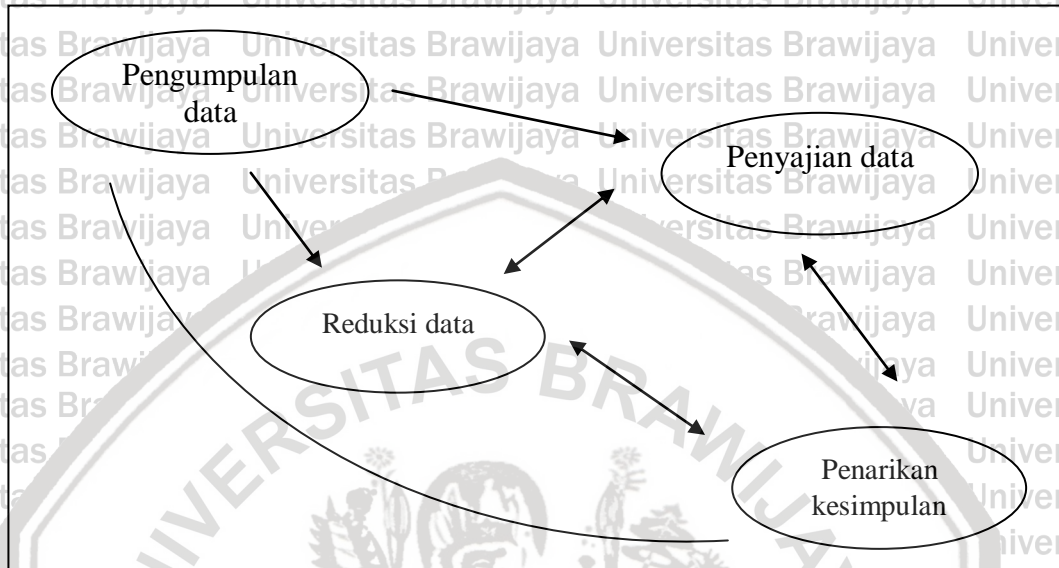
2. *Data display atau penyajian data*

Merupakan kegiatan pengorganisasian data, agar tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan makin mudah dipahami. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. *Conclusion drawing atau penarikan kesimpulan (verifikasi)*

Dalam awal pencarian data, peneliti harus sudah mengerti apa arti hal-hal yang ditemui dengan melakukan pencatatan peraturan, pola-pola,

pernyataan-pernyataan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, arahan sebab-akibat, dan proposisi-proposisi.



**Gambar 2. Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman**

Sumber: Miles dan Huberman dalam Sutopo (2002:196)



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya Pemerintah Kolonial Belanda. Fasilitas-fasilitas umum yang ada direncanakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kota Malang adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur, Indonesia, dimana kota ini berada di dataran tinggi yang cukup sejuk, terletak 90 km sebelah selatan Kota Surabaya, dan wilayahnya dikelilingi oleh Kabupaten Malang. Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur, dan dikenal dengan julukan *kota pelajar*.

##### a. Kondisi Geografis

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 - 667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak  $112,06^{\circ}$  -  $112,07^{\circ}$  Bujur Timur dan  $7,06^{\circ}$  -  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut:

- 1) Sebelah Utara: Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang.
- 2) Sebelah Timur: Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang.

3) Sebelah Selatan: Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang, dan

4) Sebelah Barat: Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten, Malang.

Selain berbatasan dan dikelilingi oleh wilayah lain, Kota Malang sendiri juga dikelilingi oleh Gunung Arjuno di sebelah Utara, Gunung Semeru di sebelah Timur, Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat dan Gunung Kelud di sebelah Selatan. (Melalui <http://www.malangkota.go.id/>)

#### b. Iklim

Kondisi iklim Kota Malang tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C - 25,1°C sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C. Rata-rata kelembaban udara berkisar 79% - 86% dengan kelembaban maksimum mencapai 99% dan kelembaban minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran dua musim yaitu musim hujan dan musim kemarau. Curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Februari, November, dan Desember sedangkan pada bulan Juni dan September curah hujan relatif rendah. Di sisi lain, kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli.

#### c. Budaya

Kekayaan etnis dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada. Salah satunya yang terkenal adalah Wayang Topeng Malangan (Topeng Malang), namun kini semakin terkikis oleh kesenian modern. Gaya kesenian ini adalah wujud pertemuan tiga



budaya (Jawa Tengah, Madura dan Tengger). Hal tersebut terjadi karena Kota Malang memiliki tiga sub kultur, yaitu sub kultur budaya Jawa Tengah yang hidup di lereng Gunung Kawi, sub kultur Madura di lereng Gunung Arjuna, dan sub kultur Tengger sisa budaya Majapahit di lereng Gunung Bromo dan Gunung Semeru.

Di Kota Malang juga terdapat tempat yang merupakan sarana apresiasi budaya Jawa Timur yaitu Taman Krida Budaya Jawa Timur, dimana di tempat ini sering ditampilkan aneka budaya khas Jawa Timur seperti ludruk, ketoprak, wayang orang, wayang kulit, reog, dan kuda lumping. Kesenian sendra tari saat ini bertambah dengan kesenian baru yang berkembang pesat di Kota Malang yaitu kesenian bantengan. Kesenian ini merupakan hasil dari kreativitas masyarakat asli Kota Malang, meskipun sejak dahulu sebenarnya kesenian ini sudah dikenal oleh masyarakat namun baru sekarang kesenian bantengan lebih dikenal oleh masyarakat, tidak hanya masyarakat lokal namun juga luar daerah bahkan mancanegara. Khusus di Kota Malang sering diadakan pertunjukan bantengan hampir setiap perayaan hari besar baik keagamaan maupun peringatan hari kemerdekaan.

Festival tahunan yang menjadi acara (*event*) ikon kota juga sering diadakan setiap tahunnya. Beberapa festival kota tahunan diantaranya adalah:

- 1) Festival Malang Kembali: Diadakan untuk memperingati HUT Kota Malang, biasa digelar pada tanggal 21 Mei (atau akhir bulan Mei). Festival ini mengusung situasi kota pada masa lalu, mengubah jalan-jalan protokol kota menjadi museum hidup selama kurang lebih satu minggu festival ini diadakan.
- 2) Karnaval Bunga
- 3) Karnaval Lampion: biasa diadakan untuk merayakan Hari Raya Imlek. (Melalui [http://id.wikipedia.org/wiki/Kota\\_Malang](http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang))

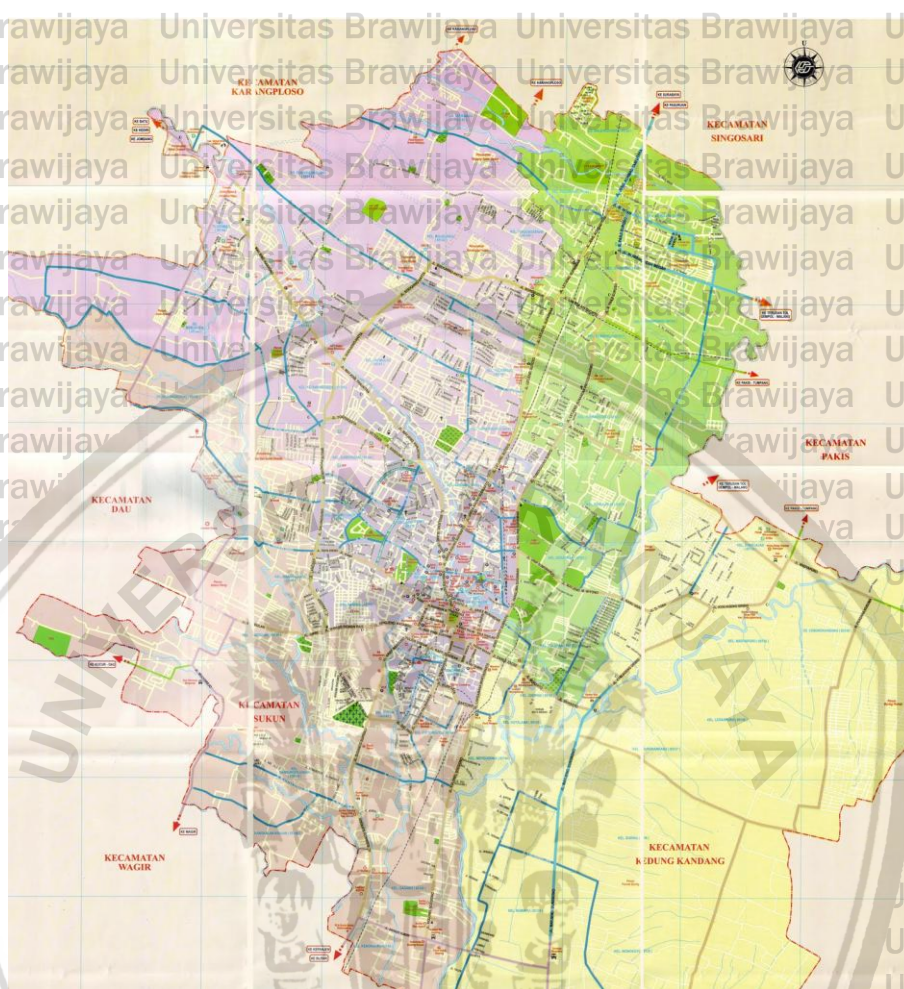
d. Visi dan Misi

Pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan pembangunan berpedoman pada RPJM Daerah (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) dimana di dalamnya termuat visi Kota Malang, yaitu terwujudnya Kota Malang sebagai kota pendidikan yang berkualitas, kota sehat dan ramah lingkungan, kota pariwisata yang berbudaya, menuju masyarakat yang maju dan mandiri.

Dalam rangka mewujudkan visi Kota Malang, maka dirumuskan upaya-upaya yang akan dilaksanakan ke dalam misi Kota Malang Tahun 2009-2013, sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan dan mengembangkan pendidikan yang berkualitas;
- 2) Mewujudkan peningkatan kesehatan masyarakat;
- 3) Mewujudkan penyelenggaraan pembangunan yang ramah lingkungan;
- 4) Mewujudkan pemerataan perekonomian dan pusat pertumbuhan wilayah sekitarnya;
- 5) Mewujudkan dan mengembangkan pariwisata yang berbudaya;
- 6) Mewujudkan pelayanan publik yang prima. (Melalui <http://www.malangkota.go.id/> )





**Gambar 3. Peta Kota Malang**

Sumber: [www.google.co.id](http://www.google.co.id)

## **2. Gambaran Umum Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang**

### **Sejarah Dinas Koperasi dan UKM**

Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang koperasi dan usaha kecil menengah. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang koperasi dan usaha kecil menengah.

Sebelum masa otonomi daerah, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dahulunya bernama Kantor Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Kodya Malang. Struktur organisasi berbentuk vertikal, langsung dengan Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia. Setelah memasuki masa otonomi daerah, Kantor Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Kodya Malang diserahkan kepada Pemerintah Daerah Kota Malang dan berubah nama menjadi Kantor Dinas Koperasi Kota Malang. Struktur organisasi Kantor Dinas Koperasi Kota Malang sudah tidak vertikal lagi dengan Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia. Oleh karena itu, Kantor Dinas Koperasi Kota Malang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah setempat.

Sejak diberlakukannya Otonomi Daerah tahun 2004, keseluruhan sektor yang ada dalam daerah, kecuali sektor pendidikan, perekonomian, pertahanan dan keamanan, menjadi kewenangan pemerintah daerah dan tergantung dengan visi dan misi Pemerintah Daerah, yakni Wali Kota/Bupati dan DPRD, bahkan terkadang ada yang tidak sesuai dengan aturan atau instruksi Gubernur. Sehingga sejak Oktober 2004, Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia (kini menjadi Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia) telah berbeda visi,



misi, tujuan dan pandangan dengan Dinas Koperasi dan UKM yang ada di setiap daerah.

Pada November 2004, Kantor Dinas Koperasi Kota Malang dilebur menjadi satu dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan, dan kemudian berubah nama menjadi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kota Malang. Jika sebelumnya Dinas Koperasi berdiri sendiri, kini Koperasi hanya menjadi sebuah bidang saja dalam Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Malang. Mulai dari tahun 2009 hingga sekarang Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kota Malang dipecah kembali dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan, namun ditambah dengan Usaha Kecil Menengah, sehingga namanya menjadi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang.

b. Visi dan Misi (Melalui <http://dinkop.malangkota.go.id/>)

1) Visi

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mempunyai visi yaitu, *“Terwujudnya Koperasi dan UKM sebagai lembaga dan usaha yang sehat, berdaya saing, tangguh, mandiri dan berperan dalam perekonomian daerah.”*

2) Misi

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kelembagaan dan sumber daya manusia koperasi.
- b) Memberdayakan koperasi dan UKM sebagai pelaku ekonomi yang berdaya saing dengan mengembangkan ekonomi kerakyatan.
- c) Memfasilitasi perkuatan permodalan koperasi dan UKM melalui pengembangan pembiayaan.
- d) Meningkatkan pra koperasi dan UKM untuk memperkuat struktur perekonomian.

c. Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Dinas Koperasi dan UKM

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 tahun 2008

Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, pada pasal 14 ayat 1

tercantum tugas Dinas Koperasi dan UKM adalah melaksanakan tugas

pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang koperasi

dan usaha kecil menengah. Sedangkan pada pasal 14 ayat 2 tercantum

fungsi Dinas Koperasi dan UKM sebagai berikut:

- 1) perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
- 2) penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis dan Rencana Kerja di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
- 3) pelaksanaan pembinaan, pengembangan dan pengawasan kelembagaan serta advokasi di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
- 4) pelaksanaan fasilitasi pengesahan akta pembentukan, penggabungan dan peleburan serta pembubaran koperasi;
- 5) pelaksanaan pemeringkatan terhadap koperasi dan usaha kecil menengah;
- 6) pelaksanaan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi dan usaha kecil menengah;
- 7) pelaksanaan fasilitasi, pembiayaan, pengawasan penyelenggaraan koperasi, koperasi simpan pinjam dan usaha simpan pinjam;
- 8) pemantauan dan pengawasan akuntansi koperasi dan usaha kecil menengah;
- 9) pelaksanaan penilaian kesehatan koperasi simpan pinjam atau usaha simpan pinjam;
- 10) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan usaha koperasi sektor industri pertanian, industri non pertanian serta perdagangan dan aneka usaha;
- 11) pelaksanaan bimbingan dan pengembangan jaringan kerjasama usaha dan kemitraan bagi usaha kecil menengah;
- 12) pelaksanaan bimbingan dan pengembangan kewirausahaan bagi usaha kecil menengah;
- 13) penyelenggaraan program pengembangan informasi bisnis usaha kecil menengah;
- 14) pengesahan dan pencabutan pengesahan akta pendirian badan hukum koperasi;



- 15) pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- 16) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- 17) penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- 18) pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- 19) pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
- 20) penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- 21) penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;
- 22) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- 23) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Bidang

Selain mempunyai tugas dan fungsi utama sebagai dinas secara menyeluruh, masing-masing bidang di Dinas Koperasi dan UKM mempunyai tugas pokok dan fungsi. Menurut Peraturan Walikota Nomor 59 tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, tugas pokok dan fungsi bidang-bidang yang ada dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah sebagai berikut:

1) *Bidang Sekretariat*

- a) penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- b) pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);
- c) penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- d) penyusunan Penetapan Kinerja (PK);

- e) pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- f) pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan;
- g) pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- h) pengelolaan anggaran, barang dan retribusi;
- i) pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- j) pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- k) pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- l) pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- m) penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- n) pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- o) penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- p) pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah;
- q) penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- r) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- s) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## 2) Bidang Kelembagaan

- a) pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan kelembagaan dan sumber daya koperasi;
- b) pelaksanaan pelayanan akte pendirian dan perubahan anggaran dasar badan hukum koperasi kepada masyarakat;
- c) pelaksanaan pengaturan, pencatatan, pendaftaran dan pengesahan badan hukum koperasi, pengembangan organisasi, penelaahan peraturan perundang-undangan;
- d) pelaksanaan bantuan advokasi terhadap permasalahan yang dihadapi koperasi;
- e) pelaksanaan pemeringkatan koperasi;
- f) pelaksanaan koordinasi dengan instansi;
- g) terkait dalam rangka pembinaan kelembagaan koperasi; pelaksanaan penyuluhan dan pembinaan kader koperasi serta kewirausahaan.



- h) pelaksanaan kerja sama antar koperasi serta dengan badan usaha lain;
- i) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang kelembagaan koperasi;
- j) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- k) pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### 3) Bidang Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

- a) pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pengembangan usaha, kelembagaan dan manajemen pengusaha kecil dan menengah;
- b) penyusunan kebijaksanaan teknis dalam pembangunan dan pengembangan pengusaha kecil dan menengah;
- c) pelaksanaan pembinaan dan bimbingan teknis dalam usaha dan kerja sama antara koperasi, pengusaha kecil dan menengah dengan pihak swasta, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD);
- d) penyusunan pedoman dalam pengembangan informasi bisnis pengusaha kecil dan menengah;
- e) pengawasan terhadap pengembangan kerja sama dalam rangka pembinaan usaha dan manajemen pengusaha kecil dan menengah;
- f) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang usaha kecil menengah
- g) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- h) pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### 4) Bidang Usaha Fasilitasi dan Pembiayaan Koperasi

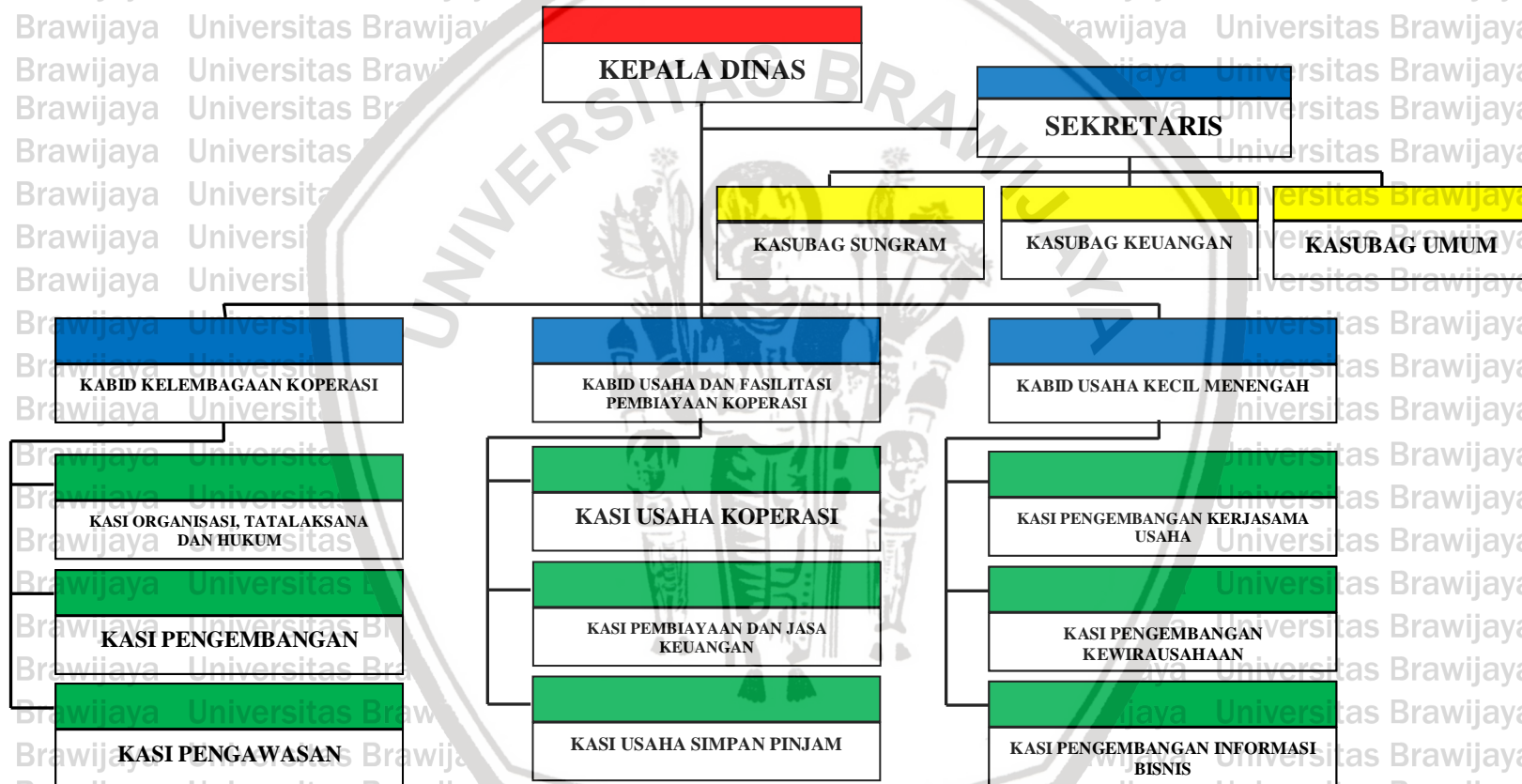
- a) pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan koperasi di bidang usaha dan jasa keuangan;
- b) pelaksanaan penyiapan rencana dan program, bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis;
- c) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan usaha koperasi sektor industri pertanian, industri non pertanian, perdagangan dan aneka usaha;
- d) pelaksanaan penyiapan rencana dan program bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis serta pemberian bimbingan koperasi di bidang pembiayaan dan jasa keuangan;

- e) pelaksanaan penyiapan rencana dan program bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis serta pemberian bimbingan koperasi di bidang pengendalian simpan pinjam;
- f) pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam rangka pelaksanaan tugas;
- g) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pembinaan koperasi di bidang usaha dan jasa keuangan;
- h) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- i) pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.





**STRUKTUR ORGANISASI  
DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH KOTA MALANG  
PERDA KOTA MALANG No. 6 TAHUN 2008**



**Gambar 4. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang**

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

## **B. Penyajian Data Hasil Penelitian**

Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang merupakan tugas dan wewenang Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan merupakan suatu hal yang kompleks karena melibatkan banyak koperasi dan UKM yang ada. Untuk melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang ada, maka Dinas Koperasi dan UKM memerlukan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dapat mencakup seluruh koperasi dan UKM di Kota Malang. Strategi-strategi yang diterapkan tersebut tentunya merupakan strategi yang diprioritaskan oleh dinas yang bersangkutan.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang membina dan mengembangkan koperasi dan UKM sesuai dengan Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) yang berlaku di dinas. RENSTRA merupakan hal-hal penting dalam penyusunan program-program kegiatan dari dinas yang kemudian dijabarkan ke dalam RENJA. RENSTRA dan RENJA menjadi acuan dan landasan dalam berbagai kegiatan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang termasuk dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM berjalan seturut dengan visi, misi, sasaran dan tujuan dari dinas yang termuat dan terprogramkan dalam RENJA dan berlaku selama satu tahun. Implementasi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM memandang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Dinas Koperasi dan UKM untuk mewujudkan hal tersebut.



## **1. Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang**

### **a. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang selaku SKPD yang mempunyai tugas dan wewenang dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM tentunya memiliki kekuatan yang mendukung keberhasilan program kegiatan tersebut. Kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM tidak hanya secara eksternal yang langsung menyangkut koperasi dan UKM yang dibina dan dikembangkan, namun juga secara internal dalam organisasi dinas sendiri. Strategi internal yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM adalah pengoptimalisasian sumber daya aparatur untuk menjalankan tugasnya dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Ir.

Bambang Manu S. selaku Kepala Seksi Organisasi, Tata Laksana dan Hukum pada Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*“Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM tidak hanya terfokuskan pada pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM itu sendiri, tetapi juga didukung dengan pengoptimalisasi sumber daya aparatur. Aparatur negara yang diperlukan dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah aparatur negara yang memahami dan mengenal filosofi dari koperasi dan UKM itu sendiri. Dapat dikatakan bahwa aparatur negara yang benar-benar dibutuhkan saat ini adalah aparatur negara yang kompeten di bidang pekerjaannya. Kompetensi yang dimiliki oleh aparatur negara tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki.”* (wawancara dilaksanakan hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.20 WIB)

Pentingnya sumber daya aparatur negara yang benar-benar kompeten di dalam bidangnya mendukung kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan program

pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Tidak semua aparatur negara paham dengan bidang tugasnya sehingga ada kalanya melakukan tugasnya hanya sebatas memenuhi kewajiban namun tidak memahami isi dari pekerjaannya tersebut. Dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, sumber daya aparatur yang melaksanakan program kegiatan tersebut disesuaikan dengan latar belakang pendidikan masing-masing sehingga dapat dengan maksimal melakukan tugasnya. Mengoptimalkan sumber daya aparatur merupakan strategi awal dari pihak dinas untuk mengimplementasikan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Bentuk optimalisasi sumber daya aparatur ini berupa penempatan pegawai pada bidang-bidang tertentu sesuai latar belakang pendidikan masing-masing.

Optimalisasi sumber daya aparatur tentunya tidak hanya melihat pada kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu. Motivasi kerja masing-masing aparatur negara juga menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Motivasi kerja masing-masing individu dari aparatur negara tentunya berbeda-beda, misalnya saja motivasi untuk memperoleh penghargaan, pengabdian dalam tugas, memenuhi kewajiban dan lain sebagainya. Pengaruh motivasi kerja masing-masing aparatur negara ini ditegaskan kembali oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM tidak hanya terletak pada kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu aparatur negara. Faktor lain yang menjadi penentu adalah motivasi kerja yang dimiliki oleh tiap-tiap individu yang ada, dimana motivasi kerja masing-masing pasti berbeda satu dengan yang lain. Motivasi kerja yang dimiliki seharusnya adalah pengabdian pada tugas yang dibebankan bukan hanya sekedar memenuhi kewajiban kerja atau bahkan untuk*



*memperoleh penghargaan dari pimpinan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.35 WIB)*

Strategi yang dimiliki Dinas Koperasi dan UKM untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM tidak hanya terletak pada sumber daya aparatur yang ada, namun juga terletak pada sosialisasi kebutuhan program koperasi dan UKM kepada pemerintah kota untuk meningkatkan dukungan pembiayaan. Tentunya adalah hal yang sia-sia memiliki aparatur negara yang kompeten namun tidak memiliki program kegiatan yang baik pula. Dalam hal ini, dukungan pembiayaan dibutuhkan terutama untuk koperasi dan UKM yang masih belum mampu secara mandiri secara finansial walaupun sudah memiliki modal sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*“Dinas Koperasi dan UKM mempunyai kekuatan penuh dalam membina dan mengembangkan seluruh koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang, namun khusus UKM adalah UKM-UKM yang terdaftar dalam Paguyuban Amangtiwi. Kekuatan Dinas ini berupa berbagai kegiatan seperti sosialisasi, seminar dan pelatihan, selain itu Dinas juga membantu koperasi dan UKM dalam mencari permodalan. Biasanya Dinas Koperasi ini bekerja sama atau mempunyai linkages dengan instansi-instansi lain yang terkait, dan umumnya adalah perbankan. Dari sisi pembiayaan, sumber modal tidak langsung dari pemerintah kota namun dapat berasal dari lembaga perbankan yang mempunyai kerja sama dengan pemerintah kota.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012 pukul 09.10 WIB)*

Upaya peningkatan dukungan pembiayaan ini tidak hanya melibatkan pemerintah kota secara langsung namun juga lembaga-lembaga keuangan lain yang menjalin kerja sama dengan pemerintah kota. Umumnya lembaga keuangan tersebut adalah lembaga keuangan milik pemerintah (BUMN). Dukungan

pembiayaan ini berupa pinjaman yang digunakan oleh pengurus koperasi dan UKM untuk meningkatkan permodalan. Posisi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebagai fasilitator dalam memberikan keterangan-keterangan yang diperlukan berkaitan dengan peningkatan pembiayaan, misalnya saja memberikan surat keterangan kesehatan koperasi.

Keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM bergantung pada dua pihak, yaitu dinas sendiri dan juga pengurus koperasi dan pelaku UKM. Untuk menjembatani antara dinas dan pengurus koperasi serta pelaku UKM, perlu dilakukan koordinasi dan komunikasi yang efektif.

Koordinasi dilakukan sebagai cara agar koperasi dan UKM dapat berjalan sesuai dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Komunikasi juga dilakukan untuk mendukung kelancaran koordinasi antara pihak dinas dengan pengurus koperasi dan pelaku UKM.

Pentingnya koordinasi dan komunikasi sebagai salah satu strategi untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM diperjelas dengan keterangan dari Bapak Deddy Darmawanto, SH selaku Staf Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*“Dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM perlu adanya koordinasi dan komunikasi yang baik antara dinas dengan pihak koperasi dan UKM. Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat dilakukan dengan berbagai diklat, bimbingan teknis ataupun pelatihan dan untuk mensukseskan kegiatan tersebut maka perlu adanya koordinasi dan juga komunikasi. Koordinasi yang dilakukan umumnya bertujuan untuk mengarahkan koperasi dan UKM agar mengikuti berbagai program yang diselenggarakan oleh dinas karena program-program tersebut bermanfaat bagi kelangsungan organisasi mereka. Dinas tidak memaksakan koperasi dan UKM untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, namun dinas hanya sebatas melakukan koordinasi dan*



*komunikasi pada koperasi dan UKM.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.15 WIB)*

Kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM tidak hanya sekedar digunakan tetapi juga perlu dipertahankan. Mempertahankan kekuatan ini dilakukan dengan terus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah menunjukkan hasil dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Misalnya saja dengan terus melakukan koordinasi dan komunikasi agar implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat berjalan dengan baik.

Mempertahankan kekuatan dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM lebih lanjut dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Mempertahankan kegiatan-kegiatan yang sudah menunjukkan keberhasilan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat dilakukan dengan terus melakukan kegiatan-kegiatan tersebut. Misalnya saja dalam komunikasi dan koordinasi, tentunya tidak dapat berhenti dilakukan. Komunikasi dan koordinasi menjadi kunci dasar sebagai kekuatan untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM.” (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 11.10 WIB)*

Dengan demikian, kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM untuk meraih peluang keberhasilan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang tidak hanya diimplementasikan pada koperasi dan UKM saja namun juga memerlukan optimalisasi dari sumber daya aparatur dari dinas.

**b. Peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Peluang yang dimanfaatkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk menekan kelemahan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dari sisi internal dinas berupa peningkatan kemampuan sumber daya aparatur melalui diklat kepegawaian dan rotasi pegawai. Para pegawai dari Dinas Koperasi dan UKM mengikuti diklat kepegawaian yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja dari sumber daya aparatur dina. Sedangkan kegiatan rotasi pegawai bertujuan untuk mengatur ulang penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan bidangnya.

Rotasi pegawai perlu dilakukan agar kinerja dari masing-masing pegawai dapat meningkat karena sudah ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki. Penjelasan mengenai rotasi pegawai dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Langkah untuk mengoptimalkan kemampuan pegawai dalam bekerja tidak hanya sebatas memperikan reward dan punishment, terlebih di dalam dinas ini pada prakteknya tidak berlaku demikian. Optimalisasi pegawai dinas selaku aparatur negara dilakukan melalui rotasi pegawai. Namun, rotasi pegawai dilakukan juga mengikuti instruksi dari atasan (pimpinan).” (wawancara dilaksanakan pada Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.40 WIB)*

Selain mengoptimalkan pegawai dinas selaku sumber daya aparatur, strategi lain yang dilakukan adalah mengoptimalkan sarana dan prasarana dengan bentuk pengoptimalisasian pengolahan data informasi mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang. Pengolahan data ini dilakukan untuk memperoleh data yang akurat mengenai jumlah koperasi dan UKM serta berbagai informasi lain



mengenai koperasi dan UKM tersebut. Informasi lain yang terkait dengan koperasi dan UKM antara lain meliputi alamat, nama koperasi, nama pengurus koperasi, SK (Surat Keterangan) pendirian koperasi, besar modal koperasi, bidang usaha dan jenis koperasi, nama pelaku UKM, jenis usaha UKM dan lain sebagainya.

Pengolahan data mengenai koperasi dan UKM diupayakan mengarah pada *e-koperasi* (*electronic koperasi*) bukan lagi secara konvensional. Cara memperoleh data tersebut memang masih dilakukan secara manual, yaitu dengan pendataan lapangan, namun pengolahannya dilakukan dengan memanfaatkan jaringan internet. Pemanfaatan teknologi dalam pengolahan data koperasi dan UKM sudah dilakukan sejak tahun 2009, hal ini dijabarkan oleh Bapak Imbar Hadi, S.Pt selaku Staf Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*“Pendataan mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang memang masih dilakukan secara manual, salah satunya dengan pendataan di lapangan. Cara lain untuk mendata koperasi dan UKM yang jumlahnya banyak ini adalah dengan mengarsip berkas-berkas saat pendirian koperasi yang juga memuat identitas dari koperasi tersebut. Jika mengenai UKM, tidak diketahui dengan pasti jumlah UKM seluruhnya yang ada di Malang namun yang tergabung secara resmi dalam Paguyuban Amangtiwi adalah 145 UKM. Walau pendataan masih dilakukan secara manual namun pengolahan data sudah dilakukan dengan berbasis e-koperasi.”* (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.20 WIB)

Lebih lanjut mengenai pengoptimalisasi sarana dan prasarana dalam pengolahan data koperasi dan UKM Kota Malang berbasis *e-koperasi* diuraikan oleh Bapak Imbar Hadi, S.Pt sebagai berikut:

*“Penerapan e-koperasi sudah dilakukan sejak tahun 2009 dan selama tiga tahun ini sudah berlangsung dengan baik. E-koperasi mempermudah dinas dalam pengolahan data informasi mengenai koperasi dan UKM dan*

*juga mempermudah dinas berhubungan dengan pihak-pihak lain. Pihak lain yang terkoneksi dengan dinas ini misalnya saja Kemenkop dan UKM RI, SKPD lain di Kota Malang serta dinas koperasi dan UKM di daerah lain.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.20 WIB)*

Pemanfaatan *e-koperasi* tidak hanya dalam pengolahan data informasi mengenai koperasi dan UKM namun juga dalam komunikasi anggota Paguyuban

Amangtiwi. Anggota paguyuban ini menggunakan milis (*mailing list*) untuk pertukaran informasi mengenai berbagai kegiatan pameran UKM, kegiatan pelatihan keterampilan UKM dan lain sebagainya. Milis (*mailing list*) sendiri adalah grup diskusi di internet di mana setiap orang bisa berlangganan dan ikut serta di dalamnya. Anggota milis dapat membaca surat dari orang lain dan kemudian mengirimkan balasannya. Secara sederhana, milis adalah sebuah daftar alamat surat elektronik yang mempunyai kepentingan yang sama.

Pemanfaatan sarana milis bagi anggota Paguyuban Amangtiwi dijelaskan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:

*“Seluruh anggota Paguyuban Amangtiwi memanfaatkan milis untuk bertukar beragam informasi mengenai kegiatan yang melibatkan UKM. Misalnya saja saat dinas ini mengadakan pelatihan keterampilan, maka informasi tersebut disebarkan melalui milis para anggota. Hal ini lebih efektif dan efisien dalam penyebaran informasi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.15 WIB)*

Tidak hanya memanfaatkan peluang yang ada, dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang juga perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan peluang yang sudah digunakan. Peningkatan peluang yang sudah diterapkan pada optimalisasi penggunaan *e-koperasi* dalam rangka pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki. Meningkatkan peluang dalam



pemanfaatan *e-koperasi* diperluas dan tidak hanya sebatas untuk mengumpulkan dan mengolah data informasi mengenai koperasi dan UKM. Pemanfaatan *e-koperasi* saat ini sudah merambah pada *e-business* secara khusus pada UKM, dimana pemasaran produk hasil UKM dilakukan melalui *web blog*.

*E-business* merupakan salah satu sarana mempromosikan hasil produk UKM melalui media internet dan umumnya menggunakan *web blog*. Pemanfaatan *e-business* ini menunjukkan bahwa pelaku UKM yang ada di Kota Malang mampu menggunakan peluang yang ada untuk meningkatkan pendapatannya. Hal ini didukung oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang membantu penyelenggaraan kegiatan bimbingan teknis aplikasi *e-business* dengan memanfaatkan *web blog* sebagai media promosi produk UKM. Kegiatan bimbingan teknis ini merupakan kegiatan dari Kementerian Informasi dan Komunikasi RI yang bekerja sama dengan Kementerian Koperasi dan UKM RI yang kemudian dilaksanakan oleh seluruh Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten/Kota seluruh Indonesia.

Pemanfaatan *e-business* sebagai bentuk dari peningkatan pemanfaatan *e-koperasi* dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Dengan banyaknya UKM di Kota Malang ini tentunya tidak semua pelaku UKM sudah memanfaatkan internet sebagai media untuk mempromosikan produk UKM yang dibuat. Padahal pemanfaatan internet banyak membantu untuk mempromosikan produk UKM mereka agar dikenal oleh masyarakat, tidak hanya di sekitar Kota Malang tetapi juga hingga luar kota bahkan luar negeri. Oleh karena itu, pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sangat mendukung kegiatan dari Kemeterian untuk menyelenggarakan kegiatan bimbingan teknis mengenai pemanfaatan e-business. Pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memilih beberapa UKM yang dinilai membutuhkan kegiatan ini agar dapat mengembangkan promosi produknya.” (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 10.00 WIB)*

Selain mengembangkan promosi produknya melalui pemanfaatan e-*business*, pelaku UKM juga harus mengembangkan kualitas dan jenis produk UKM yang dihasilkan. Pengembangan kualitas dan jenis produk ini berkaitan dengan selera masyarakat yang menuntut adanya inovasi dari hasil produk UKM. Permintaan masyarakat yang selalu menginginkan adanya inovasi dari pelaku UKM tentunya menjadi pemacu pelaku UKM untuk mengembangkan jenis-jenis produknya. Hal ini diperjelas oleh keterangan Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Masyarakat tentunya cepat bosan dengan hasil produk UKM yang terbatas dan tidak beragam, tentunya hal ini berpengaruh pada produk UKM yang dihasilkan. Karena tuntutan selera masyarakat dan juga permintaan pasar, maka pelaku UKM harus mengembangkan dan memperbanyak jenis usahanya. Misalnya saja dari produk awal yang berupa keripik buah sekarang mulai berkembang menjadi keripik jamur, keripik tempe dan manisan buah. Inovasi memang dibutuhkan untuk menjaga eksistensi dari produk UKM yang dihasilkan.”* (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 10.20 WIB)

Hal ini diperjelas dengan keterangan Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Pelaku UKM tentunya tidak boleh baru meluncurkan produk barunya jika masyarakat sudah mulai bosan dengan produk yang lama, tetapi jauh sebelum itu sudah harus mempersiapkan produk barunya. Misalnya saja pada tahap produksi pertama memproduksi keripik buah lalu berlanjut pada pemasaran produk tersebut, maka saat itu pula pelaku UKM seharusnya sudah mempersiapkan produk yang baru, anggap saja misalnya manisan buah. Jika keripik buah sudah mulai dikenal dan dinikmati masyarakat, maka manisan buah masuk pada tahap pemasaran dan ada produk baru lagi yang siap diproduksi. Hal ini seperti siklus yang berkesinambungan dan menjaga agar pelaku UKM tidak terbatas memproduksi satu jenis produk saja.”* (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 10.40 WIB)



Dengan kata lain, dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dari pihak dinas sendiri memanfaatkan peluang serta menerapkan strategi-strategi pilihan untuk menekan ancaman yang berpotensi untuk menghambat keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

### **c. Kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Selain berupaya untuk mengoptimalkan sumber daya aparatur dan melakukan sosialisasi kebutuhan program koperasi dan UKM kepada pemerintah kota untuk meningkatkan dukungan pembiayaan, dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM juga melakukan berbagai macam kegiatan lainnya. Beragam kegiatan yang dilakukan antara lain mengadakan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM dan mengadakan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan. Kegiatan tersebut menjadi kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.

Diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM merupakan kegiatan dasar dalam melakukan pengenalan dunia koperasi dan UKM secara formal kepada masyarakat yang terlibat dalam koperasi dan UKM. Diklat ini dilakukan sebagai upaya untuk memperdalam pemahaman masyarakat mengenai pentingnya koperasi dan UKM sebagai soko guru perekonomian masyarakat. Fokus utama diklat tersebut tidak hanya sebatas pada pendirian, pengurusan dan legalitas

koperasi serta UKM namun dalam cakupan yang lebih luas seperti bimbingan teknis manajemen koperasi, mencari permodalan, pembekalan koperasi dan diklat kerja sama UKM dengan *travel agent*.

Dalam penyelenggaraan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan banyak kerja sama dengan pihak-pihak lain. Kerja sama tersebut antara lain mendatangkan narasumber-narasumber yang kompeten dalam bidangnya masing-masing. Kegiatan diklat tersebut diuraikan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*"Dinas Koperasi dan UKM banyak melakukan bimbingan teknis terkait upaya pembinaan dan pengembangan koperasi. Biasanya kegiatan bimbingan teknis tersebut dilakukan untuk menggerakkan koperasi agar semakin berperan aktif dalam perekonomian masyarakat. Salah satu contoh kegiatan bimbingan teknis tersebut adalah bimbingan teknis manajemen koperasi bagi kelompok usaha yang dilaksanakan pada bulan September 2012." (wawancara dilaksanakan pada Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.25 WIB)*

Tidak hanya melakukan bimbingan teknis bagi koperasi yang sudah berdiri, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga melakukan pembekalan bagi koperasi yang akan dibentuk. Salah satunya adalah melakukan pembekalan bagi koperasi jurnalis Malang Raya seperti yang diuraikan oleh Bapak Pudjiono, SE selaku Staf Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*"Salah satu kegiatan pembekalan koperasi dilaksanakan pada April 2012 pada Koperasi Jurnalis Malang atau Koperasi Jurma. Pada pembekalan ini dikupas secara gamblang seputar koperasi, mulai dari pendirian, aktivitas, legalitas serta prospek yang bisa diraih oleh sebuah koperasi. Koperasi mempunyai prospek yang sangat bagus, terutama bagi para anggotanya. Mengenai legalitas bisa menyusul dan yang terpenting adalah Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART), pengurus serta anggotanya sudah ada. Jalankan dulu apa yang ada saat ini, seperti halnya simpan-pinjam maupun kegiatan usaha yang ada. Jika suatu saat koperasi sudah layak dan memenuhi syarat untuk mendapat legalitas,*



*maka harus mengurus hal tersebut.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.45 WIB)*

Pembekalan yang diberikan pada Koperasi Jurma lebih lanjut diuraikan oleh Bapak Pudjiono, SE sebagai berikut ini:

*“Apabila sudah ada kegiatan atau usaha yang berjalan dengan lancar serta mempunyai modal minimal Rp 15 juta, maka koperasi sudah bisa mengajukan legalitasnya. Hal ini berlaku bagi koperasi yang mempunyai beberapa aktivitas dan juga usaha. Sedangkan untuk koperasi yang hanya mempunyai satu usaha atau kegiatan, seperti halnya cuma simpan-pinjam, maka modal yang dimiliki setidaknya Rp 50 juta. Untuk Koperasi Jurma ini, kami berharap untuk sementara waktu menjalankan kegiatan maupun usaha yang ada terlebih dahulu. Sedangkan untuk mengurus legalitasnya suatu saat nanti, kami siap membantu. Begitu juga apabila menemui permasalahan atau ada sesuatu yang kurang jelas, bisa ditanyakan kepada kami di Dinas Koperasi dan UKM.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.45 WIB)*

Dalam kegiatan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga memosisikan diri sebagai fasilitator antara koperasi dan UKM dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam memperoleh bantuan permodalan. Bantuan permodalan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat tersebut berupa dana hibah dan dana bergulir, dimana untuk memperolehnya maka koperasi dan UKM harus melalui Dinas Koperasi dan UKM terlebih dahulu.

Dalam hal ini, koperasi dan UKM harus meminta pernyataan penilaian kesehatan dari dinas yang berisikan penilaian apakah koperasi dan UKM tersebut layak untuk mengajukan bantuan dana hibah dan dana bergulir.

Pemberian dana hibah dan dana bergulir dijelaskan oleh Bapak Subagyo Basuki, SE selaku Kepala Seksi Pembiayaan Koperasi sebagai berikut ini:

*“Dana hibah sendiri merupakan pemberian bantuan berupa dana dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi kepada koperasi, UKM dan masyarakat, yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat, serta tidak secara terus-menerus yang bertujuan menunjang penyelenggaraan urusan pemerintah daerah dengan memperhatikan asas keadilan, kepatuhan, rasionalitas dan manfaat untuk masyarakat. Menunjang urusan pemerintah daerah dalam hal ini berarti menunjang keberlangsungan dari koperasi dan UKM di bawah naungan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.20 WIB)*

Sedangkan mengenai dana bergulir diuraikan lebih lanjut oleh Bapak Subagyo Basuki, SE sebagai berikut ini:

*“Program Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi tidak hanya dana hibah namun juga dana bergulir. Tujuan dana bergulir sama dengan dana hibah yaitu untuk membantu permodalan koperasi dan UKM di Kota Malang. Yang membedakan hanya persyaratan untuk memperolehnya, dimana persyaratan untuk memperoleh dana bergulir lebih kompleks daripada dana hibah. Namun perlu diketahui bahwa dana hibah diberikan secara gratis pada koperasi dan UKM tanpa perlu mengembalikan pada pemerintah, namun dana bergulir diberikan secara bergiliran setiap tahunnya pada koperasi dan UKM yang mengajukan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.20 WIB)*

Jadi, secara garis besar dapat dikatakan bahwa bantuan permodalan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat (Kementerian Koperasi dan UKM RI) dan Pemerintah Provinsi (Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur) yang banyak dimanfaatkan oleh koperasi dan UKM di Kota Malang berupa dana hibah dan dana bergulir. Persyaratan untuk memperoleh dana hibah dan dana bergulir berbeda-beda karena menyesuaikan dengan programnya. Persyaratan umum untuk memperoleh dana bergulir dijelaskan oleh Bapak Subagyo Basuki, SE sebagai berikut:

*“Persyaratan umum yang mendasar untuk memperoleh dana bergulir antara lain adalah koperasi dan UKM yang sehat dan masih aktif,*



*menyusun proposal berisikan profil lengkap koperasi dan UKM, sudah melaksanakan RAT (Rapat Anggota Tahunan) selama dua tahun berturut-turut, tidak mempunyai tanggungan pinjaman pada pihak ketiga, mempunyai jaminan untuk mengembalikan dana bergulir dan melampirkan cash flow dari koperasi dan UKM yang bersangkutan. Jaminan yang digunakan untuk mengembalikan dana bergulir besarnya harus cukup untuk mengembalikan besar pinjaman yang diajukan.”* (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.35 WIB)

Walaupun banyak koperasi dan UKM yang mengajukan dana hibah dan atau dana bergulir, namun tidak semua pengajuan tersebut mendapat persetujuan.

Koperasi dan UKM yang akan mengajukan dana bergulir harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dan meminta surat keterangan penilaian kesehatan yang dikeluarkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Setelah memperoleh penilaian kesehatan organisasi, koperasi dan UKM mengajukan proposal pengajuan bantuan permodalan yang akan diseleksi terlebih dahulu oleh Dinas Koperasi dan UKM. Dalam hal ini nampak bahwa peran dinas dalam pengaksesan permodalan adalah sebatas memfasilitasi koperasi dan UKM untuk mengajukan permodalan pada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak ada menganggarkan untuk pemberian bantuan permodalan namun untuk memfasilitasi koperasi dan UKM yang membutuhkan bantuan permodalan untuk memperoleh bantuan dari pihak lain. Seluruh proposal pengajuan bantuan permodalan yang masuk diseleksi berdasarkan jumlah agunan dan disesuaikan dengan usulan bantuan di proposal yang kemudian disampaikan ke Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur atau Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM memanfaatkan banyak kekuatan dan peluang untuk menunjang keberhasilan program pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Pihak dinas menerapkan beragam strategi untuk menunjang keberhasilan program kerja tersebut dimana dinas semaksimal mungkin menerapkan strategi-strategi pilihan. Dengan kata lain, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mempunyai skala prioritas dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

Skala prioritas implementasi strategi tersebut mengutamakan kegiatan-kegiatan yang dipandang mempunyai nilai penting dalam keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi. Skala prioritas strategi yang diterapkan oleh dinas ini tercantum di dalam Rencana Kerja (RENJA) dan diimplementasikan secara maksimal tanpa melupakan program kegiatan lainnya. Dengan adanya skala prioritas, maka dinas dapat mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang harus segera dilaksanakan terlebih dahulu.

Untuk UKM sendiri, strategi yang dilakukan Dinas Koperasi dan UKM untuk menekan ancaman dalam kegiatan pembinaan dan pengembangan UKM antara lain dengan memfasilitasi UKM dengan *travel agent*. Untuk memediasi pelaku UKM, pihak dinas menggandeng salah satu partner kerja guna memfasilitasi kebutuhan promosi para pelaku UKM ini, yaitu Asosiasi Travel Agent (ASITA). Kerja sama sama ini untuk kedepannya akan ditingkatkan lagi dengan pihak ketiga lainnya, dengan harapan bisa memenuhi kebutuhan promosi



para pelaku UKM. Hal ini dijabarkan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Dengan adanya kerjasama tersebut pihaknya berharap promosi UKM bisa lebih terkoordinir dan nantinya UKM bisa dijadikan objek kunjungan wisatawan dalam mencari berbagai kebutuhan seperti pusat oleh-oleh, pusat kuliner, dan pusat hiburan. Wisatawan yang datang ke Malang bisa diarahkan oleh travel-agent ke sentra-sentra produksi khas Malang untuk mengenalkan produk asli Malang. Kerja sama yang terjalin seperti kali ini, yaitu antara UKM dan pelaku pariwisata merupakan yang pertama dilakukan di wilayah Jawa Timur.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012 pukul 12.20 WIB)*

Kerjasama antara *travel agent* dengan UKM di Kota Malang tidak hanya itu saja, namun harus didukung dengan beberapa perubahan dari produk UKM itu sendiri. Hal tersebut dipertegas oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Pihak ASITA juga akan melakukan klasifikasi sejumlah produk UKM di Malang yang layak untuk dipasarkan di luar negeri karena selama ini masih belum ada produk dalam negeri dari para pelaku UKM yang berkualitas ekspor. Mereka cenderung hanya mampu memasarkan produknya sendiri di dalam negeri. Agar bisa dikenal di pasar luar negeri harus ada inovasi dan apabila hal itu sudah dilakukan, maka ASITA siap untuk memfasilitasinya dalam promosinya. Salah satu contoh promosi yang akan dilakukan pihak ASITA diantaranya adalah dengan memberikan contoh produk makanan khas Malang di dalam bus yang dikelola oleh travel agent. Dengan cara seperti ini, diharapkan wisatawan yang memakai travel agent dan datang bisa tertarik untuk membeli produk UKM. Pihak ASITA siap jika pelaku UKM mau menitipkan produknya pada pelaku pariwisata seperti hotel maupun travel sebagai media promosi. Yang terpenting adalah kualitas dan kemasannya yang menarik.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 13.10 WIB)*

Melihat pentingnya UKM sebagai salah satu sarana untuk mengembangkan perekonomian dalam skala kecil dan sebagai salah satu sokoguru ekonomi di Indonesia, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga perlu mengadakan kegiatan diklat sebagai salah satu sarana untuk menumbuhkan jiwa

kewirausahaan masyarakat. Kegiatan diklat ini umumnya diikuti dengan pameran hasil produksi UKM. Umumnya yang mengikuti kegiatan diklat ini adalah masyarakat yang belum mengerti benar mengenai UKM atau mereka yang sudah mempunyai UKM tapi belum terdaftar dalam Paguyuban Amangtiwi.

Selain mengadakan diklat yang diikuti dengan pameran hasil produksi, Dinas Koperasi dan UKM juga memfasilitasi koperasi dan UKM untuk mengembangkan organisasinya melalui penyelenggaraan pelatihan dengan mendatangkan narasumber-narasumber yang kompeten di bidangnya dimana narasumber-narasumber tersebut umumnya berasal dari Pemerintah Provinsi.

Salah satu contohnya, dalam memberikan pelatihan keterampilan smok Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur seperti yang diungkapkan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Salah satu bentuk pembinaan dan pengembangan UKM yang dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan keterampilan, termasuk pelatihan keterampilan kerajinan smok yang mendatangkan narasumber dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur. Seluruh peralatan yang dibutuhkan pelatihan keterampilan ini disediakan oleh Pemerintah Provinsi dan narasumber berasal dari provinsi juga yaitu Ibu Sri Sulitianingsih. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang hanya menyediakan tempat pelatihan saja dan peserta pelatihan tidak dipungut biaya apapun karena kegiatan ini merupakan program dari pusat yang diteruskan ke provinsi lalu ke kabupaten/kota.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012 pukul 09.20 WIB)*

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara aktif melakukan beragam kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan bagi koperasi dan UKM dimana untuk UKM adalah UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi. Kegiatan bimbingan dan kewirausahaan tersebut umumnya berupa pelatihan keterampilan



yang bermanfaat bagi kemajuan usaha yang sudah dimiliki dan juga membuka peluang usaha baru. Contoh kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan adalah pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok yang dilaksanakan pada bulan Juli 2012.

Kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok merupakan program dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur yang diteruskan pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten/Kota di seluruh wilayah Indonesia, termasuk di Kota Malang. Kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok difokuskan pada upaya pemberdayaan wirausaha baru di Kota Malang untuk meningkatkan keterampilan usaha dan menumbuhkan kembangkan jiwa *entrepreneurship* pada seluruh UKM yang ada. Sedangkan tujuan dari kegiatan ini adalah untuk meningkatkan motivasi, wawasan dan kesadaran pelaku wirausaha baru agar terus mengembangkan usaha baik secara mandiri maupun berkelompok serta tidak putus asa dalam menghadapi tantangan dunia usaha.

Hal tersebut diperjelas dengan keterangan Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok ini sangat bermanfaat bagi masyarakat Kota Malang. Melihat animo masyarakat dari peserta pelatihan maka peran Pemerintah masih sangat dibutuhkan oleh masyarakat khususnya bagi wirausaha baru. Pelatihan-pelatihan semacam ini untuk meningkatkan keterampilan dan menciptakan lapangan kerja produktif baru guna mengatasi masalah pengangguran yang masih ada. Animo masyarakat yang tinggi dapat dilihat dari target peserta yang hadir dapat direalisasikan yaitu sejumlah 50 peserta.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 11.10 WIB)

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak hanya sekedar merealisasikan program dari Pemerintah Provinsi dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM, tetapi juga membantu menyediakan sarana yang dibutuhkan dalam program kegiatan tersebut. Dalam kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menyediakan alat-alat yang dibutuhkan dalam praktek keterampilan seperti kain, jarum jahit, benang, buku pola smok, bahan enceng gondok mentah dan kotak kayu sebagai cetakan. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga menyediakan tempat berlangsungnya program keterampilan smok dan enceng gondok yaitu berada di aula lantai dua dinas.

Bantuan sarana tersebut merupakan salah satu usaha dari dinas untuk memfasilitasi program pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Dinas Koperasi dan UKM tidak tinggal diam atau sekedar melaksanakan program yang sudah diprogramkan dari Pemerintah Provinsi tanpa memberikan bantuan atau kontribusi apapun. Kami membantu menyediakan sarana yang dibutuhkan oleh peserta, seperti berbagai alat yang dibutuhkan seperti kain, jarum, benang jahit, bahan baku enceng gondok mentah dan lain sebagainya. Tentunya penyediaan sarana ini juga didukung dan dibantu oleh Pemerintah Pusat melalui Pemerintah Provinsi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 11.30 WIB)*

Dari keterangan yang diberikan oleh staf pegawai bidang UKM, maka nampak jelas bahwa Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang aktif membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada di bawah naungannya. Pihak dinas tidak hanya memprogram berbagai kegiatan yang bermanfaat bagi koperasi dan



UKM tetapi melaksanakannya dengan menjalin kerja sama dengan berbagai pihak lainnya.

**d. Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Dalam upaya pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang ada di seluruh wilayah Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM tidak hanya melihat berbagai peluang yang ada untuk mendukung keberhasilan program kerja tersebut.

Banyaknya kendala yang menjadi kelemahan dan ancaman dalam keberhasilan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM juga menjadi salah satu perhatian Dinas Koperasi dan UKM. Kendala dan ancaman yang terjadi tidak hanya berasal dari internal koperasi dan UKM namun juga dari luar. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi masalah terlebih dahulu sebagai langkah awal untuk menganalisis kendala dan ancaman yang terjadi.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Membina dan mengembangkan koperasi bukan hal yang mudah, karena hambatan yang ada datangnya tidak hanya datang dari koperasi itu sendiri melainkan juga dari dinas ini. Hambatan yang ada tentunya berbeda-beda antara koperasi yang satu dengan yang lainnya, oleh karena itu Bidang Kelembagaan yang secara khusus membina dan mengembangkan koperasi perlu mengidentifikasi dulu apa permasalahan yang dihadapi oleh koperasi. Setelah melakukan identifikasi, baru melakukan langkah selanjutnya.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.55 WIB)*

Permasalahan yang dihadapi koperasi secara umum mengenai masalah kesalahan persepsi masyarakat. Masyarakat Kota Malang umumnya menganggap bahwa koperasi adalah tempat untuk meminjam uang dan tidak mempunyai fungsi

yang lain. Selain kesalahan persepsi masyarakat, masalah lain yang dihadapi oleh koperasi adalah ancaman gulung tikar karena kesalahan administrasi dari koperasi. Contohnya saja, kewajiban melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) setiap tahunnya tidak dilaksanakan. Permasalahan ini diperjelas dengan pernyataan Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Masyarakat Kota Malang masih banyak yang belum memahami fungsi koperasi secara menyeluruh. Dalam pemikiran masyarakat, koperasi hanya berfungsi sebagai tempat untuk melakukan simpan-pinjam atau hanya berorientasi pada uang. Hal ini harus diubah karena masih banyak fungsi koperasi yang menguntungkan masyarakat.” (wawancara dilaksanakan pada Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.15 WIB)*

Tidak jauh berbeda dengan koperasi, UKM juga mempunyai beberapa kendala yang menghambat pembinaan dan pengembangan organisasinya. Kendala yang dialami oleh UKM di Kota Malang jauh lebih beragam karena UKM tidak terikat oleh aturan baku dinas, hal ini disebabkan UKM tidak mempunyai badan hukum dan bersifat individu. Umumnya kendala yang dialami oleh UKM berorientasi pada hasil produk dan permodalan. Penjelasan kendala yang dialami UKM diuraikan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*“Banyak kendala yang dihadapi UKM dalam mengembangkan bidangnya. Misalnya saja kendala dari legalitas hasil produksi usaha masing-masing. Banyak hasil produksi mereka yang belum memiliki sertifikat kehalalan, IUI (Izin Usaha Industri), TDP (Tanda Daftar Perusahaan) dan lain sebagainya. Masalah legalitas ini menjadi kendala yang cukup besar karena banyak masyarakat yang mempertanyakan, khususnya apakah produk tersebut halal atau tidak.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.35 WIB)*



Selain permasalahan legalitas hasil produk, kendala lain yang menjadi ancaman adalah kemasan hasil produksi. Kemasan hasil produksi UKM belum layak untuk dijual ke skala nasional karena belum mampu bersaing dengan produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan berskala besar. Kemasan hasil produk UKM masih sangat sederhana dan kurang menarik. Hal ini ditegaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Masalah kemasan atau packing hasil produk juga menjadi salah satu kendala yang besar. Terkadang calon konsumen tidak melihat kualitas barang, tapi lebih pada apa yang nampak pertama kali pada produk yang akan dibeli. Meski pun demikian, UKM jangan sampai mengabaikan kualitas produknya, selalu mengadakan pembenahan dan menata barang dagangannya dengan rapi dan menarik. Produk yang dibuat dengan asal-asalan, baik kualitas maupun cara penyajiannya, maka produk tersebut tidak akan bisa berkompetisi dengan produk lain di pasaran.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.45 WIB)

Kendala utama yang banyak menghambat pembinaan dan pengembangan UKM di Kota Malang berasal dari internal UKM itu sendiri yaitu masalah permodalan. Selama ini permodalan UKM tidak dibantu oleh dinas karena dinas tidak mempunyai anggaran untuk permodalan UKM. Dinas Koperasi dan UKM hanya memfasilitasi UKM untuk memperoleh akses permodalan. Sering kali masalah permodalan ini juga menimbulkan kesalahan persepsi pemilik UKM karena menganggap bahwa Dinas Koperasi dan UKM mempunyai anggaran untuk membantu modal mereka. Selain itu, persepsi pemilik UKM juga masih banyak yang keliru mengenai bantuan yang diberikan oleh pihak ketiga yang dalam hal ini adalah pihak bank.

Sebagai contoh, banyak pelaku UKM yang salah persepsi mengenai fungsi dari pinjaman yang diberikan oleh pihak bank. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi selaku Ketua Paguyuban Amangtiwi sebagai berikut:

*“Banyak pelaku UKM yang salah persepsi mengenai pinjaman yang diberikan oleh pihak bank, dimana pelaku UKM menganggap pinjaman tersebut sebagai dana hibah. Jadinya banyak pelaku UKM yang tidak mengembalikan pinjaman yang diberikan pada mereka. Misalnya saja modal awal pinjaman yang diberikan pada paguyuban ini dari bank tidak dikembalikan kepada paguyuban karena dianggap sebagai dana hibah bukan pinjaman.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 11.50 WIB)*

Dengan beragamnya kendala dan ancaman yang ada untuk mengembangkan diri, banyak koperasi dan UKM Kota Malang menjadi mati suri bahkan bangkrut. Masyarakat yang tergabung dalam koperasi dan juga masyarakat yang mempunyai usaha rumahan menjadi malas untuk mengembangkan organisasi dan usahanya karena merasa banyak kendala yang menjadi penghalang. Tidak jarang pula pelaku UKM hanya memanfaatkan bidang usahanya sebatas untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, bukan memikirkan secara jangka panjang bahwa UKM mempunyai potensi untuk dikembangkan dan meluas ke skala nasional bahkan untuk diekspor. Maraknya kesalahan persepsi masyarakat terhadap pentingnya koperasi dan UKM ini mendorong Dinas Koperasi dan UKM untuk gencar melakukan sosialisasi peran koperasi dan UKM pada masyarakat.

Sosialisasi peran koperasi dan UKM ini diperjelas dengan keterangan Bapak Deddy Darmawanto, SH sebagai berikut:

*“Banyaknya kesalahan pemikiran masyarakat mengenai koperasi dan UKM mendorong kami untuk aktif melakukan sosialisasi peran koperasi*



*dan UKM bagi masyarakat. Sosialisasi ini dilakukan agar masyarakat memahami pentingnya koperasi dan UKM bagi kehidupan ekonomi masyarakat dan meluruskan pemikiran masyarakat bahwa koperasi sama halnya dengan bank titil atau rentenir.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.20 WIB)*

## **2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM Kota Malang**

### **a. Faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**

#### **1) Faktor internal**

Keberhasilan dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang tentunya tidak mudah dan banyak faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan program tersebut. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang didukung oleh faktor internal dari Dinas Koperasi dan UKM sebagai berikut:

#### **a) Adanya Paguyuban Amangtiwi yang menaungi UKM**

Faktor internal yang mendukung keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan UKM secara khusus di Kota Malang adalah adanya Paguyuban Amangtiwi. Paguyuban ini memang baru didirikan pada Februari 2012 namun sudah mampu membina dan mengembangkan 145 UKM yang ada di Kota Malang. Manfaat adanya Paguyuban Amangtiwi ini diuraikan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:

*“Paguyuban Amangtiwi ini pada mulanya didirikan hanya karena banyak pelaku UKM yang sering berkumpul untuk bertukar informasi mengenai berbagai kegiatan yang menyangkut UKM. Dari kegemaran berkumpul tersebut muncul suatu kesepakatan untuk membentuk suatu paguyuban sebagai wadah resmi untuk sarana pertukaran informasi. Pada Februari 2012 terbentuklah Paguyuban Amangtiwi yang berada di bawah naungan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan sudah mengkoordinir sekitar 145 UKM. Banyak manfaat yang diperoleh dari terbentuknya paguyuban ini dimana kesempatan untuk mengikuti kegiatan pameran, diklat atau apapun yang berhubungan dengan UKM terbuka lebih luas dan lebih banyak. Hal ini juga dikarenakan dinas memprioritaskan UKM yang tergabung dalam Amangtiwi untuk memperoleh pembinaan dan pengembangan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.00 WIB)*

b) Pemanfaatan teknologi *e-koperasi*

Pemanfaatan maksimal dari teknologi *e-koperasi* mempermudah implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Teknologi *e-koperasi* dimanfaatkan secara maksimal untuk mengolah data informasi mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang sehingga Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak kesulitan dalam pendataan koperasi dan UKM. Strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM berbasis *e-koperasi* ini sudah diterapkan sejak tahun 2009 dan dapat mempermudah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan instansi-instansi lain dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM.

c) Adanya bantuan pengaksesan permodalan dari Dinas Koperasi dan UKM

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara luas menjalin kerja sama dengan pihak ketiga dalam hal penyelenggaraan diklat mengenai permodalan koperasi dan UKM. Kerja sama dengan pihak ketiga tidak hanya



seputar penyelenggaraan diklat tetapi juga memfasilitasi koperasi dan UKM yang menginginkan bantuan permodalan. Akses permohonan bantuan permodalan pada pihak ketiga, yang umumnya adalah bank milik pemerintah, menjadi lebih mudah karena koperasi dan UKM mendapat bantuan rekomendasi dan penyeleksian proposal permohonan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Peran Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebagai fasilitator pengaksesan permodalan dijelaskan oleh Ibu Titik Aspiyah, SE, M.Si selaku Kepala Seksi Simpan Pinjam Koperasi sebagai berikut:

*“Dinas Koperasi dan UKM membantu memfasilitasi koperasi dan pelaku UKM dalam mengakses bantuan permodalan. Biasanya memang sudah ada kerja sama antara dinas dengan bank milik pemerintah daerah sehingga koperasi dan pelaku UKM tidak perlu bingung memilih bank mana yang ingin dimintai bantuan permodalan. Namun hal ini tidak bersifat wajib karena mereka juga bebas memilih bank lain, selain bank milik pemerintah, dalam mengajukan bantuan permodalan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 13.15 WIB)*

d) Adanya kerja sama dengan DEKOPINDA (Dewan Koperasi Indonesia Daerah) Malang

Dalam implementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di wilayah Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM melakukan kerja sama dengan Dekopinda Malang. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Dinas ini tidak bekerja sendiri dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang, maka dinas ini melakukan kerja sama dengan DEKOPINDA Malang. Bentuk kerja sama antara dinas dengan DEKOPINDA antara lain dalam pendampingan manajemen koperasi dan menggelar pelatihan dalam pengembangan koperasi yang lebih banyak mengelola usaha*

*produktif dan sektor riil.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.00 WIB)*

DEKOPINDA Malang sendiri adalah badan independen yang terlepas dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang berisi kumpulan orang-orang yang berkecimpung di dalam dunia perkoperasian. Keberadaan DEKOPINDA Kota Malang berfungsi sebagai advokasi, edukasi, fasilitasi, membina dan mengembangkan kerja sama antar gerakan koperasi di kota Malang.

2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang mendukung keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Kesadaran pelaku UKM untuk bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi

Para pelaku UKM di Kota Malang jumlahnya amat banyak dan tidak semuanya secara resmi bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi. Dalam data resmi yang dimiliki oleh Paguyuban Amangtiwi, pada tahun 2012 ini terdapat 145 UKM yang bergabung dengan berbagai macam bidang usaha. UKM yang bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi memperoleh banyak kesempatan untuk memperoleh informasi beragam kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan UKM. Selain itu, UKM-UKM tersebut juga berpeluang untuk mendapatkan bimbingan langsung dari Pemerintah Pusat



dan Pemerintah Provinsi yang direalisasikan melalui Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:

*“UKM yang bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi melakukan dengan sukarela, dari yang awal hanya 50 UKM hingga kini dapat berkembang menjadi 145 UKM. Paguyuban ini memang tidak terikat pada dinas seperti koperasi namun tetap berada di bawah naungan dan bimbingan dinas. Karena tidak ada struktur organisasi yang baku, maka UKM yang ada di Kota Malang tidak harus bergabung dengan paguyuban ini meskipun banyak manfaat yang diperoleh jika bergabung.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.10 WIB)*

Dari pertambahan jumlah pelaku UKM yang bergabung dalam paguyuban ini nampak jelas bahwa banyak pelaku UKM di Kota Malang yang ingin mengembangkan usahanya. Salah satu upaya yang mereka lakukan secara sukarela adalah bergabung dengan paguyuban yang secara resmi membina dan mengembangkan UKM.

b) Pembentukan Koperasi Amangtiwi

Pembentukan Koperasi Amangtiwi merupakan langkah selanjutnya dari Paguyuban Amangtiwi, dimana hal ini berarti dalam tubuh paguyuban tersebut terdapat koperasi yang secara resmi mewakili posisi Paguyuban Amangtiwi dalam tubuh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Pembentukan koperasi ini merupakan keinginan dari anggota Amangtiwi dan didukung oleh dinas sendiri.

Pendirian Koperasi Amangtiwi dijabarkan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:

*“Setelah Paguyuban Amangtiwi resmi berdiri pada Februari 2012, langkah berikutnya yang dilakukan oleh rekan-rekan pelaku UKM adalah mengusulkan untuk membentuk koperasi. Keinginan rekan-rekan membentuk koperasi agar paguyuban ini dapat lebih berkembang dalam membina dan mengembangkan UKM yang tergabung di dalamnya. Dari pihak dinas sendiri juga turut mendukung dan membantu rekan-rekan pelaku UKM dalam membentuk koperasi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.10 WIB)*

Berawal dari pembentukan paguyuban dan berkembang menjadi pembentukan koperasi menunjukkan bahwa pelaku UKM di Kota Malang mempunyai keinginan untuk mengembangkan usahanya. Hal tersebut menjadi salah satu faktor pendukung bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan UKM di wilayah ini.

c) Pembentukan koperasi baru sesuai bidang kegiatannya

Koperasi yang ada di Kota Malang tidak hanya berupa koperasi simpan pinjam (KSP), koperasi serba usaha (KSU) dan koperasi unit desa (KUD). Koperasi-koperasi di Kota Malang beragam sesuai dengan bidang kegiatan anggota koperasi tersebut, misalnya saja koperasi wanita (kopwan), koperasi karyawan (kopkar), koperasi pondok pesantren (koppontren), koperasi mahasiswa (kopma), koperasi produsen tahu tempe (kopti) dan lain-lain.

Pembentukan koperasi baru sesuai dengan bidang kegiatannya diuraikan oleh Bapak Deddy Darmawanto, SH sebagai berikut:

*“Pembentukan koperasi baru memang disesuaikan dengan bidang kegiatan anggota koperasi tersebut, jadi tidak hanya pada KSP atau KSU seperti yang dikenal oleh masyarakat. Dinas hanya bertindak*



*sebagai fasilitator pembentukan koperasi ini tanpa ikut campur dalam urusan internal koperasi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 14.00 WIB)*

Salah satu pembentukan koperasi baru sesuai dengan bidang kegiatannya adalah pembentukan Koperasi Jurnalis Malang, yang disingkat dengan Koperasi Jurma. Pembentukan koperasi ini dijelaskan oleh Bapak Pudjiono, SE sebagai berikut:

*“Koperasi Jurma ini ditujukan sebagai wadah bagi para jurnalis di Malang Raya dimana dengan adanya koperasi ini, nantinya diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan serta menambah kesejahteraan para wartawan atau jurnalis ini. Ide awal untuk mendirikan koperasi ini untuk kebersamaan para wartawan dimana nantinya teman-teman wartawan bisa lebih guyub dalam berbagai hal. Mengenai jumlah simpanan wajib dan simpanan pokok, jumlah yang ditetapkan tidak terlalu besar, sehingga diharapkan bisa mengakomodasi para wartawan yang ada di Malang Raya (Kota Malang, Kota Batu, dan Kabupaten Malang). Tapi untuk tahap awal, akan kita optimalkan para wartawan yang ada di Kota Malang.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.50 WIB)*

Dinas Koperasi dan UKM sangat mendukung pembentukan koperasi baru seperti Koperasi Jurma ini. Dinas akan membantu dalam pengurusan pendirian koperasi dan cara memperoleh legalitas. Dengan pembentukan koperasi ini diharapkan dapat membantu para wartawan dalam berbagai hal.

Selain itu, dengan ada koperasi baru ini dapat mempermudah para wartawan untuk memperoleh bimbingan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

**b. Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang melibatkan banyak pihak, yaitu Dinas Koperasi dan UKM, koperasi dan pelaku UKM. Karena melibatkan banyak pihak, tentunya terdapat beberapa faktor penghambat sebagai berikut:

1) Faktor internal

Faktor internal yang menjadi penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Kurangnya sumber daya aparatur

Kurangnya sumber daya aparatur yang ada di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak hanya dalam segi jumlah namun juga dalam kompetensi yang dimiliki. Jumlah sumber daya aparatur yang ada dalam Dinas Koperasi dan UKM pada tahun 2012 hanya 38 orang yang terbagi dalam 4 bidang, dan jumlah ini sangat kurang dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Data jumlah sumber daya aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah sebagai berikut:



**Tabel 4. Data Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang Tahun 2012**

<b>Bidang</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Keterangan</b>
Kepala Dinas	1	-
Sekretaris Dinas	1	-
Kelembagaan	9	1 Kabid dan 3 Kasie
UKM	7	1 Kabid dan 3 Kasie
Sekretariat	8	3 Kasubag
Usaha Fasilitas dan Pembiayaan Koperasi	12	1 Kabid dan 3 Kasie
<b>TOTAL</b>	<b>38 orang</b>	

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Kekurangan sumber daya aparatur dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Jumlah aparatur yang dimiliki oleh dinas ini sangat terbatas jumlahnya sehingga tidak dapat maksimal dalam mengadakan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM khususnya untuk pengawasan. Selain kami kekurangan dalam jumlah, hal lainnya adalah kurangnya kompetensi dasar yang dimiliki oleh pegawai dinas. Penempatan pegawai dalam dinas ini tidak seluruhnya tepat karena ada pegawai dinas yang latar belakang pendidikan dan pemahaman mengenai koperasi dan UKM kurang mengena.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.25 WIB)

Kurangnya pemahaman mengenai dunia perkoperasian dan UKM dilandasi karena beragamnya latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dinas. Tidak semua pegawai dinas mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang perkoperasian dan UKM. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat keberhasilan implementasi strategi

pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM karena latar belakang pendidikan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki. Data latar belakang pendidikan pegawai dinas disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 5. Data Pendidikan Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang**

Pendidikan	Jumlah
Insinyur (Ir.)	3
Doktoranda (Dra.)	5
Doktorandes (Drs.)	1
Sarjana Hukum (SH)	4
Sarjana Ekonomi (SE)	13
Lain-lain	12
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

b) Kurangnya motivasi kerja pegawai

Motivasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dinas berbeda satu dengan lainnya. Ada motivasi kerja pegawai yang hanya sebatas melaksanakan kewajiban dan menyenangkan atasan namun juga ada pegawai yang mempunyai motivasi kerja sebagai pengabdian pada pekerjaannya. Motivasi kerja yang di luar bentuk totalitas pada pekerjaan tentunya menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, karena tentunya melaksanakan pekerjaan tanpa memahami apa yang seharusnya dilakukan.

Masalah motivasi kerja yang berbeda-beda ini dijelaskan oleh Bapak Deddy Darmawanto, SH sebagai berikut:

*"Jumlah pegawai dinas yang banyak tentunya memiliki motivasi kerja yang banyak dan beragam. Tidak semua pegawai mempunyai*



*motivasi kerja yang baik sekaligus pengabdian dan totalitas pada pekerjaannya. Untuk mengetahui motivasi kerja tersebut dapat dilihat dari cara kerja para pegawai sehari-harinya.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.25 WIB)*

Dari keterangan yang disampaikan oleh staf Bidang Kelembagaan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penghambat internal dari SKPD ini karena masih banyak pegawai dinas yang mempunyai motivasi kerja hanya sekedar melaksanakan kewajiban kerja dan mendapat penghargaan dari atasan.

## 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang berasal dari koperasi dan pelaku UKM sendiri. Faktor eksternal yang menghambat implementasi strategi tersebut antara lain sebagai berikut:

### a) Banyaknya jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang

Pertumbuhan koperasi dan UKM di Kota Malang mempunyai sisi positif dan negatif bagi pembinaan dan pengembangannya. Sisi negatif dari pertumbuhan jumlah koperasi dan UKM nampak dari sulitnya pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Kesulitan pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh dinas pada koperasi dan pelaku UKM diuraikan oleh Bapak Ir Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Jumlah koperasi dan UKM bertambah setiap tahunnya, walaupun penambahan jumlah koperasi tidak sebesar penambahan jumlah pelaku UKM. Penambahan jumlah ini membawa dampak positif dan negatif bagi semua pihak, dimana penambahan jumlah tentunya menunjukkan bahwa pertumbuhan koperasi dan UKM terjadi. Akan tetapi, dengan bertumbuhnya jumlah koperasi tentunya sedikit memberatkan dinas dalam melakukan pembinaan dan pengembangan karena dinas tidak hanya sekedar membina dan mengembangkan tapi juga melakukan pengawasan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.45 WIB)*

Pertambahan jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang tentunya berada di luar kendali dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, terlebih dinas juga tidak berwenang untuk menghentikan pertambahan jumlah tersebut. Dengan kata lain, dinas secara khusus tidak mempunyai wewenang untuk menolak pembentukan koperasi. Masalah ini dijelaskan oleh Bapak Ir.

Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Dinas sendiri tidak mempunyai wewenang dalam menghentikan pertambahan koperasi, secara khusus, di Kota Malang. Siapa saja berhak membentuk koperasi dan jika persyaratannya dipenuhi maka dapat dibentuk koperasi. Setiap tahunnya pertambahan jumlah koperasi umumnya sekitar 10-12 koperasi, tidak seperti UKM yang saking banyaknya tidak dapat di data secara resmi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012 pukul 12.50 WIB)*

Data pertambahan koperasi di Kota Malang dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 6. Data Pertambahan Koperasi Tahun 2010-2012**

NO	JENIS KOPERASI	TAHUN		
		2010	2011	2012
1	KUD	-	-	-
2	Koppontren	-	-	-
3	Koprinka	-	-	-
4	KOPTI	-	-	-



5	Kopra	-	-	-
6	KPRI	-	-	1
7	Kopkar	-	-	-
8	Koperasi Angkatan Darat	-	10	-
9	Koperasi Angkatan Laut	-	-	-
10	Koperasi Angkatan Udara	-	-	-
11	Koperasi Kepolisian	-	-	-
12	KSU	15	16	14
13	Koperasi Pasar	-	1	-
14	KSP	-	-	-
15	Koperasi Angkutan Laut	-	-	-
16	Koperasi Angkutan Darat	-	-	-
17	Koperasi Angkutan Udara	-	-	-
18	Koperasi Angkutan Sungai	-	-	-
19	Kop. Angkutan Penyeberangan	-	-	-
20	Koperasi Wisata	-	-	-
21	Koperasi Telkom	-	-	-
22	Koperasi Perumahan	-	-	-
23	KBPR	-	-	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-	-	-
25	KAI	-	-	-
26	Koperasi Wanita	24	7	-
27	Koperasi Profesi	-	-	-
28	Koperasi Veteran	-	-	-
29	Koperasi Wredatama	-	-	-
30	Koperasi Pepabri	-	-	-
31	Koperasi Mahasiswa	-	-	-
32	Koperasi Pemuda	-	-	-
33	Koperasi Pertambangan	-	-	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	-	-	-
35	Koperasi Jamu Gendong	-	-	-
36	Koperasi Lainnya	-	-	-
37	Koperasi Sekunder	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>	<b>34</b>	<b>15</b>

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

b) Kesulitan permodalan UKM

Pelaku UKM di Kota Malang seringkali mengalami kesulitan dalam permodalan. Walaupun Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sudah memfasilitasi pengaksesan permodalan, namun masih banyak pelaku UKM yang kesulitan memperoleh modal. Kesulitan permodalan pelaku UKM ini dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Selama ini banyak pelaku UKM yang kesulitan modal karena dana yang mereka miliki terbatas sementara kebutuhan sarana untuk produksi membutuhkan biaya yang tinggi. Dinas hanya membantu sebatas memfasilitasi mereka untuk memperoleh akses permodalan bukan memberikan bantuan dana karena tidak ada alokasi dana dari dinas untuk bantuan permodalan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.25 WIB)*

Selama ini pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memang hanya sebatas membantu pelaku UKM untuk memperoleh akses permodalan dengan jalan kerja sama dengan pihak ketiga, yaitu pihak perbankan, untuk memberikan bantuan permodalan. Selebihnya mengenai memperoleh atau tidaknya bantuan permodalan kembali pada kondisi pelaku UKM itu sendiri, karena tidak semua pelaku UKM layak mendapatkan bantuan permodalan. Kesulitan permodalan ini menjadi kendala dalam mengembangkan UKM yang dimiliki, sehingga merugikan pelaku UKM itu sendiri.

Lebih lanjut mengenai permasalahan permodalan pelaku UKM dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut ini:

*“Kesulitan permodalan ini merugikan pelaku UKM itu sendiri sehingga mereka sulit untuk mengembangkan usahanya. Misalnya saja, dari 145 UKM yang terdaftar secara resmi dalam Paguyuban Amangtiwi, hanya sedikit UKM yang mampu berkembang hingga sanggup mengekspor hasil produksinya. Dalam hal ini saja*



menunjukkan bahwa UKM di Kota Malang kalah bersaing dengan UKM dari kota lain di Provinsi Jawa Timur” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.25 WIB)

Berdasarkan keterangan di atas, maka diperoleh data UKM di Kota Malang yang mampu melakukan ekspor hasil produksinya nampak dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 7. Keragaan UKM Unggulan per 30 Juni 2012**

NO	KAB/KOTA	UKM Perintis Ekspor	UKM Pelaku Ekspor
1	Kota Surabaya	45	35
2	Bangkalan	26	20
3	Banyuwangi	47	7
4	Blitar	56	3
5	Bojonegoro	51	1
6	Bondowoso	34	5
7	Gresik	50	9
8	Jember	35	17
9	Jombang	46	3
10	Kediri	50	18
11	Lamongan	47	8
12	Lumajang	54	1
13	Madiun	48	1
14	Magetan	50	4
15	Malang	27	31
16	Mojokerto	53	3
17	Nganjuk	32	3
18	Ngawi	29	17
19	Pacitan	49	
20	Pamekasan	43	0
21	Pasuruan	15	8
22	Ponorogo	12	1
23	Probolinggo	22	1
24	Sampang	50	9
25	Sidoarjo	40	5
26	Situbondo	33	16
27	Sumenep	49	0

28	Trenggalek	14	1
29	Tuban	23	2
30	Tulungagung	48	12
31	Kota Batu	37	13
32	Kota Blitar	20	4
33	Kota Kediri	15	0
34	Kota Madiun	38	0
35	Kota Malang	43	9
36	Kota Mojokerto	6	2
37	Kota Pasuruan	39	11
38	Kota Probolinggo	12	3
<b>TOTAL</b>		<b>1.388</b>	<b>283</b>

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Dari tabel data di atas, dapat dilihat bahwa jumlah UKM yang mampu mengeksport hasil produksinya hanya 9 UKM walaupun UKM yang merintis kegiatan ekspor hasil produksinya sudah mencapai 43 UKM.

c) Masalah internal dari koperasi

Masalah internal dari koperasi menjadi salah satu faktor penghambat bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi. Masalah internal yang umumnya dihadapi oleh koperasi adalah masalah penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan perpindahan alamat tanpa konfirmasi pada dinas. Permasalahan internal koperasi diuraikan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Tidak sedikit koperasi yang ada di Kota Malang ini mempunyai masalah internal sehingga mereka sulit dibina dan dikembangkan. Permasalahan yang paling mendasar adalah kesulitan mereka untuk menyelenggarakan RAT setiap tahunnya. Jika tidak mampu menyelenggarakan RAT maka jelas bahwa koperasi tersebut bermasalah, karena RAT merupakan jantung dari keberlangsungan koperasi. Di sisi lain, ada beberapa koperasi yang pindah namun tanpa konfirmasi pada dinas, sehingga saat kami melakukan*



*peninjauan lapangan tidak mendapati adanya koperasi itu lagi.”  
(wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul  
12.20 WIB)*

Walaupun banyak koperasi yang tidak sehat, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak serta merta mencabut izin dari koperais tersebut. Dinas Koperasi dan UKM selaku SKPD yang berwenang dalam membina dan mengembangkan koperasi melakukan strategi lain untuk menyelamatkan koperasi yang sakit. Usaha dari dinas ini dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Menghadapi koperasi-koperasi yang sedang sakit tersebut tidak serta merta membuat dinas langsung mencabut izin dari koperasi. Pencabutan izin memerlukan waktu dan biaya yang tidak mudah, karena harus melalui pengadilan, survey lapangan dan lain sebagainya. Strategi dinas untuk memberdayakan lagi koperasi yang sakit adalah dengan melakukan revitalisasi koperasi-koperasi yang sakit.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.25 WIB)*

Data mengenai koperasi aktif (sehat) dan tidak aktif (tidak sehat) di Kota Malang sebagai berikut:

**Tabel 8. Data Koperasi Aktif dan Tidak Aktif per Juni 2012**

NO	Jenis Koperasi	Status		Jumlah
		Aktif	Tidak	
1	KUD	4	-	4
2	Koppontren	12	2	14
3	Koprinka	-	4	4
4	KOPTI	1	-	1
5	Kopra	-	-	-
6	KPRI	80	9	89
7	Kopkar	49	34	83
8	Kop. Angkatan Darat	21	-	21
9	Kop. Angkatan Laut	1	-	1

10	Kop. Angkutan Udara	-	-	-
11	Koperasi Kepolisian	-	1	1
12	KSU	203	176	379
13	Koperasi Pasar	5	4	9
14	KSP	32	13	45
15	Kop. Angkutan Laut	-	-	-
16	Kop. Angkutan Darat	-	1	1
17	Kop. Angkutan Udara	-	-	-
18	Kop. Angkutan Sungai	-	-	-
19	Kop. Angk. Penyeberangan	-	-	-
20	Koperasi Wisata	-	-	-
21	Koperasi Telkom	1	1	2
22	Koperasi Perumahan	-	-	-
23	KBPR	-	-	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-	-	-
25	KAI	-	-	-
26	Koperasi Wanita	64	2	66
27	Koperasi Profesi	-	2	2
28	Koperasi Veteran	1	-	1
29	Koperasi Wredatama	11	-	11
30	Koperasi Pepabri	1	-	1
31	Koperasi Mahasiswa	9	1	10
32	Koperasi Pemuda	1	1	2
33	Koperasi Pertambangan	-	-	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	1	5	6
35	Koperasi Jamu Gendong	-	-	-
36	Koperasi Lainnya	-	-	-
37	Koperasi Sekunder	2	5	7
<b>TOTAL</b>		<b>501</b>	<b>261</b>	<b>761</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

d) Permasalahan teknis dari UKM

Permasalahan teknis dari UKM masih berkisar dari hasil produksi pelaku UKM itu sendiri, misalnya saja meliputi masalah proses produksi, teknologi produksi, kemasan produk, promosi produk, dan pendistribusian



produk. Permasalahan ini saling terkait dan saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya.

Proses produksi harus menjadi perhatian, karena memberikan dampak yang cukup besar dalam proses produksi dimana hal ini meliputi volume produksi dan biaya produksi. Volume produksi UKM di Kota Malang, sebagian besar masih tergantung pada pesanan. Tentu saja hal ini sangat besar pengaruhnya pada kemajuan usaha tersebut. Suatu usaha yang berproduksi dengan hanya mengandalkan pesanan, maka usaha tersebut tidak akan mampu berkembang dan bersaing dibandingkan dengan usaha lain.

Sedangkan biaya produksi yang dibutuhkan dalam suatu produksi tergantung pada besarnya volume produksi dan besarnya pun tidak tetap tergantung pada banyak sedikitnya pesanan, bila pesanan banyak maka biaya produksi pun juga akan bertambah. Permasalahan mengenai volume produksi dan biaya produksi ini dijelaskan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*"Memang benar masih banyak UKM di Kota Malang yang memproduksi komoditas usahanya sesuai pesanan saja, biasanya yang masih melakukan hal ini adalah UKM baru yang belum mendapatkan pasar di masyarakat. Mereka cenderung memproduksi sesuai pesanan karena takut barangnya (hasil produksinya) tidak laku jika sekaligus memproduksi dalam jumlah besar."* (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 3 Desember 2012, pukul 08.20 WIB)

Teknologi produksi pada UKM di Kota Malang juga terlihat memiliki kelemahan yaitu bahwa teknologi yang dipakai dalam proses produksi umumnya masih bersifat tradisional walaupun juga sudah cukup banyak yang menggunakan teknologi semi modern. Kalau hal ini tetap dibiarkan akan

mempengaruhi terhadap perkembangan UKM tersebut untuk bersaing dengan industri yang lain yang sudah menggunakan teknologi modern. Keterbelakangan teknologi ini bukan hanya membuat rendahnya seluruh faktor produksi dan efisiensi dalam proses produksi, tetapi juga rendahnya kualitas produk yang dibuat. Pada era mendatang, keunggulan komperatif bagi suatu UKM bukan hanya pada tersedianya bahan baku dan SDM yang murah, tetapi keunggulan kompetitif pada teknologi dan SDM yang handal.

Kemasan produk UKM juga menjadi salah satu kendala dalam perkembangan UKM di Kota Malang, dimana kemasan produk masih sangat sederhana dan tidak menarik. Kemasan hasil produksi UKM belum layak untuk dijual ke skala nasional karena belum mampu bersaing dengan produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan berskala besar. Kemasan hasil produk UKM masih sangat sederhana dan kurang menarik. Bentuk kemasan produk yang sangat sederhana ini tentu saja kurang menarik minat konsumen untuk membeli, karena tidak dapat dipungkiri bahwa yang diperhatikan masyarakat jika membeli produk adalah kemasannya terlebih dahulu. Hal ini ditegaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Masalah kemasan atau packing hasil produk juga menjadi salah satu kendala yang besar. Terkadang calon konsumen tidak melihat kualitas barang, tapi lebih pada apa yang nampak pertama kali pada produk yang akan dibeli. Meski pun demikian, UKM jangan sampai mengabaikan kualitas produknya, selalu mengadakan pembenahan dan menata barang dagangannya dengan rapi dan menarik. Produk yang dibuat dengan asal-asalan, baik kualitas maupun cara penyajiannya, maka produk tersebut tidak akan bisa berkompetisi dengan produk lain di pasaran.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.45

WIB)



Selain itu, di kemasan produk UKM juga belum disertai dengan legalitas hasil produknya. Masyarakat sebagai konsumen tentu saja mempertanyakan legalitas produk tersebut, terutama mengenai kehalalan produk. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*“Banyak kendala yang dihadapi UKM dalam mengembangkan bidangnya. Misalnya saja kendala dari legalitas hasil produksi usaha masing-masing. Banyak hasil produksi mereka yang belum memiliki sertifikat kehalalan, IUI (Izin Usaha Industri), TDP (Tanda Daftar Perusahaan) dan lain sebagainya. Masalah legalitas ini menjadi kendala yang cukup besar karena banyak masyarakat yang mempertanyakan, khususnya apakah produk tersebut halal atau tidak.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.35 WIB)*

Berdasarkan observasi yang dilakukan, pemasaran pada produk UKM di Kota Malang memiliki lingkup daerah pemasaran yang sempit, yaitu daerah pemasaran dalam dan luar kota, sedangkan daerah pemasaran ekspor belum menjadi sasaran utamanya, padahal bila jeli dalam menangkap peluang pasar, maka UKM bisa menjadikan perbedaan komoditi dalam suatu daerah atau negara untuk memasukkan komoditinya ke daerah atau negara yang membutuhkan, sehingga terjadi hubungan timbal balik satu sama lain, yang pastinya akan mendatangkan keuntungan bagi pelaku UKM itu sendiri dan devisa bagi negara.

Mengenai teknik pemasaran, banyak pelaku UKM di Kota Malang yang memasarkan produknya berdasarkan pesanan dan langsung pada konsumen. Hal ini tidak terlepas dari karakter pelaku UKM yang mengelola pemasaran usahanya dengan mengandalkan kebiasaan-kebiasaan yang telah

berlaku dalam masyarakat. Pemasaran produk UKM di Kota Malang berawal dari penyebaran informasi dari mulut ke mulut dan belum seluruh pelaku UKM di Kota Malang memanfaatkan teknologi, seperti internet, untuk memasarkan hasil produknya.

Dalam aspek promosi, sebagian besar UKM di Kota Malang tidak melakukan promosi dan kebanyakan UKM enggan melakukan promosi seperti perusahaan-perusahaan atau pelaku UKM yang sudah mempunyai nama. Promosi merupakan suatu kegiatan untuk memperkenalkan kebaikan, manfaat, harga yang murah dan sebagainya kepada calon konsumen. Promosi secara tidak langsung membujuk dan merangsang calon konsumen untuk mengenal, berminat dan akhirnya sampai pada keputusan untuk membeli. Akibat dari kurangnya promosi, hasil usaha pelaku UKM kurang dikenal masyarakat luas sehingga kurang berkembang. Sementara itu, para pesaing makin getol berpromosi dengan terarah dan intensif. Akibatnya omset penjualan makin menurun, merugi dan salah-salah dapat gulung tikar karena kalah bersaing. Dalam persaingan yang kian keras ini, promosi nampaknya sudah menjadi keharusan.

Sedangkan mengenai jaringan distribusi produk pada UKM di Kota Malang, pada umumnya mereka tidak memiliki. Padahal agar produk sampai kepada konsumen dengan cepat, jaringan distribusi ini sangat diperlukan. Namun demikian, jaringan distribusi ini hendaknya cukup sederhana, tidak terlalu panjang dan tidak terlalu banyak melibatkan lembaga pemasaran (pedagang besar, tengkulak, pengecer dan sebagainya). Semakin panjang jalur



yang ditempuh berarti akan menambah biaya yang memungkinkan makin tingginya harga dan mengurangi laba. Perlu diingat bahwa untuk setiap kelembagaan pemasaran akan memerlukan ongkos, baik untuk angkutan, penyimpanan, potongan harga maupun komisi bagi para penyalur. Hal ini berarti menambah biaya pemasaran dan rentetannya akan dibebankan kepada konsumen dengan harga yang menjadi lebih tinggi.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang**

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang berpedoman pada Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA).

RENSTRA menjadi landasan untuk kebijakan dan program yang tercantum di dalam RENJA dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Untuk mengetahui

implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, digunakan Analisis SWOT (*Strenght-Weakness-Opportunities-Threats*)

yang melihat kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan ancaman eksternal dari suatu organisasi.

Penggunaan Analisis SWOT dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang melihat kekuatan internal dan kelemahan internal dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang serta peluang eksternal dan ancaman eksternal dari koperasi dan UKM yang dibina dan

dikembangkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan ancaman eksternal dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang dapat dilihat dari matriks berikut:

**Tabel 9. Matriks SWOT dalam Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang**

<p>Kekuatan dan Kelemahan</p> <p>Peluang dan Ancaman</p>	<p><b>KEKUATAN (STRENGTH-S)</b></p> <p>a. Tersedianya SDM aparatur pembina koperasi dan UKM yang cukup.</p> <p>b. Tersedianya sarana dan prasarana dinas yang memadai.</p>	<p><b>KELEMAHAN (WEAKNESS-W)</b></p> <p>a. Profesionalisme aparatur pembina tidak sama.</p> <p>b. Belum optimalnya kinerja aparat sesuai dengan tupoksinya.</p>
<p><b>PELUANG (OPPORTUNITIES-O)</b></p> <p>Adanya potensi koperasi dan UKM yang berperan dalam mengatasi krisis ekonomi</p>	<p><b>STRATEGI (SO)</b></p> <p>Menggunakan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang</p>	<p><b>STRATEGI (WO)</b></p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk mengoptimalkan peluang</p>
<p><b>ANCAMAN (THREATS-T)</b></p> <p>a. Tidak meratanya respon pengelola koperasi dan UKM terhadap program inovatif.</p> <p>b. Adanya koperasi yang berkembang tidak sesuai dengan jati diri koperasi.</p>	<p><b>STRATEGI (ST)</b></p> <p>Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p><b>STRATEGI (WT)</b></p> <p>Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>



### **a. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Guna mengetahui kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, berdasarkan Analisis SWOT, maka yang digunakan adalah strategi SO (*Strength-Opportunities*). Strategi SO dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal. Implementasi strategi pertama yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki adalah menerapkan strategi secara internal, yaitu melakukan pembinaan dan pengembangan organisasi dari dinas. Cara yang dilakukan adalah dengan mengoptimalkan dan meningkatkan kualitas, kompetensi dan motivasi kerja dari sumber daya aparatur.

Mengoptimalkan sumber daya aparatur yang ada pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah dengan meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai dinas. Seperti yang diungkapkan oleh Supardi dan Anwar (2002:47), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Dalam hal ini, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota

Malang. Setiap pegawai dinas tentunya mempunyai motivasi kerja yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya, misalnya saja motivasi untuk menyenangkan atasa, motivasi untuk sekedar memenuhi kewajiban pekerjaan hingga motivasi untuk melakukan pengabdian pada tugas dan kewajiban kerja yang dimiliki.

Motivasi kerja sendiri menjadi bagian dari sumber daya aparatur yang menentukan apakah kompetensi yang dimiliki sudah sesuai dengan bidang kerja yang ditugaskan. Untuk menilai motivasi kerja yang dimiliki oleh sumber daya aparatur dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, dapat disimpulkan dari hasil kerja yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Supardi dan Anwar (2002:48) yang menyatakan bahwa motivasi bukanlah yang dapat diamati, melainkan apa yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Akan tetapi, berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, belum nampak motivasi kerja yang maksimal dari sumber daya aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Ada kecenderungan bahwa sumber daya aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak mempunyai motivasi kerja yang sama satu dengan yang lainnya dan motivasi kerja yang dimiliki hanyalah sebatas memenuhi kewajiban pekerjaan yang dibebankan saja. Hal ini nampak dalam perilaku dan cara dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan kewajiban, dimana perilaku yang tampak adalah melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut seadanya saja dan kurang bersungguh-sungguh. Tugas dan kewajiban dianggap sebagai rutinitas sehari-hari yang harus dilaksanakan tanpa melihat apakah tujuan dari kegiatan-kegiatan tersebut telah tercapai.

Motivasi kerja yang belum maksimal ini tentunya perlu ditingkatkan agar menjadi maksimal. Salah satu cara yang dapat dilaksanakan adalah dengan memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) pada sumber daya aparatur Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang tidak mempunyai motivasi



kerja yang mendukung keberhasilan kegiatan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) ini bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran bahwa motivasi kerja yang mereka miliki berpengaruh pada kinerja mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dan juga berpengaruh terhadap penilaian kepala dinas dalam memberikan penghargaan atau hukuman.

Implementasi strategi yang diterapkan berikutnya adalah dengan melakukan sosialisasi kebutuhan pembiayaan koperasi dan UKM pada pemerintah kota, dimana sosialisasi ini dilaksanakan dalam rangka meningkatkan dukungan pembiayaan. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa *stakeholders* lain yang bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah Pemerintah Kota dan juga pihak perbankan. Pihak perbankan merupakan pihak ketiga yang dapat berperan dalam mendukung permodalan bagi koperasi dan pelaku UKM.

Umumnya pihak ketiga yang menjadi mitra dari Dinas Koperasi dan UKM dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah bank pemerintah, yaitu Bank Jatim.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, diperoleh hasil bahwa kegiatan sosialisasi kebutuhan pembiayaan koperasi dan UKM pada pemerintah kota tidak dilaksanakan dengan baik. Kegiatan sosialisasi ini tidak rutin dilakukan walaupun tercantum di dalam RENJA Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Koperasi dan UKM yang mengikuti sosialisasi ini juga tidak merata dimana koperasi dan UKM yang sudah memiliki permodalan (biaya) yang kuat mendapatkan giliran akhir untuk mengikuti kegiatan sosialisasi. Hal ini

mempunyai sisi positif dan negatif, dimana sisi positifnya adalah memprioritaskan koperasi dan UKM yang benar-benar membutuhkan bantuan pembiayaan.

Sedangkan sisi negatifnya, koperasi dan UKM yang sudah mempunyai biaya atau modal yang kuat disisihkan bahkan sering kali dianggap tidak perlu mengikuti kegiatan sosialisasi tersebut.

Seharusnya penyelenggaraan sosialisasi kebutuhan pembiayaan koperasi dan UKM pada pemerintah kota dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan serta seluruh koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang berpartisipasi dalam kegiatan sosialisasi tersebut. Agar seluruh koperasi dan UKM di Kota Malang dapat mengikuti kegiatan sosialisasi tersebut, dapat dilakukan secara bergiliran dengan memprioritaskan koperasi dan UKM yang benar-benar membutuhkan bantuan pembiayaan atau permodalan dari pemerintah kota. Hal ini tentunya bermanfaat dalam membantu koperasi dan UKM di Kota Malang memperoleh bantuan pembiayaan.

Selain melakukan strategi internal yang berkaitan dengan sumber daya aparatur dinas dan melakukan kerja sama dengan pemerintah daerah, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga aktif melakukan komunikasi dan koordinasi pada koperasi dan pelaku UKM yang ada di bawah naungannya.

Koordinasi dan komunikasi menjadi aspek penting karena tanpa adanya kedua hal tersebut maka mustahil pihak dinas dapat melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Bentuk koordinasi dan komunikasi antara pihak dinas dengan koperasi dan UKM misalnya dalam bentuk pengadaaan bimbingan teknis, diklat dan pelatihan. Pihak dinas melakukan koordinasi bagi



koperasi dan UKM untuk berpartisipasi dalam kegiatan tersebut dan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan tersebut, termasuk manfaat apa yang akan diperoleh.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang telah melaksanakan koordinasi dan komunikasi dengan baik.

Hal ini nampak dari banyaknya koperasi dan UKM yang berperan aktif dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Selain itu, koordinasi dan komunikasi yang baik juga terlihat dari keaktifan koperasi dan pelaku UKM untuk mengkonsultasikan permasalahan yang dihadapi pada pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Pengurus koperasi dan pelaku UKM tidak hanya diam saja menunggu bantuan dari dinas namun aktif mengkomunikasikan dan meminta saran atau bantuan dari dinas.

Kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM berakar dari sumber daya aparatur yang dimiliki. Sumber daya aparatur menjadi salah satu bagian dari keberhasilan implementasi strategi, seperti yang dikemukakan oleh Agustino (2008:142) yaitu keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

Faktor lain yang menjadi penentu dari keberhasilan implementasi strategi adalah komunikasi. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang aktif melakukan komunikasi dengan koperasi dan UKM yang dibina, dimana dengan adanya komunikasi maka koperasi dan pelaku UKM mengerti mengenai program kegiatan dinas. Pentingnya komunikasi ini sesuai dengan pendapat Agustino (2008:142) yaitu agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*implementors*). Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi.

Upaya yang dilakukan untuk semakin menunjang kekuatan dalam meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah dengan mempertahankan kekuatan yang dimiliki tersebut. Dalam mempertahankan kekuatan, difokuskan pada komunikasi dan koordinasi. Alasan memfokuskan pada komunikasi dan koordinasi karena kedua hal tersebut menjadi salah satu kunci dasar dalam keberhasilan implementasi strategi yang dilakukan.

Mempertahankan komunikasi dan koordinasi dilakukan dengan melakukan kedua hal tersebut secara kontinyu dan tidak terputus. Dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan dan strategi yang diambil harus dikomunikasikan dan dikoordinasikan antar pegawai.



Berdasarkan hasil penelitian di atas, kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi ofensif. Menurut Nawawi (2005:178) strategi ofensif diimplementasikan dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarah, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan. Dengan kata lain, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memanfaatkan semua peluang, mulai dari melakukan pembinaan dan pengembangan secara internal hingga aktif melakukan komunikasi dan koordinasi.

Selain strategi ofensif, dalam mempertahankan kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan membina dan mengembangkan koperasi dan UKM merupakan bentuk dari strategi defensif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:174), strategi defensif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai. Dalam hal ini berarti mempertahankan komunikasi dan koordinasi sebagai upaya mempertahankan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

**b. Peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Strategi yang digunakan dengan memanfaatkan peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah strategi WO (*Weakness-Opportunities*). Dalam Analisis SWOT, strategi WO dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal. Implementasi strategi yang dilakukan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah dengan menyelenggarakan diklat kepegawaian dan rotasi pegawai serta pengoptimalisasian penggunaan sarana dan prasarana dalam pengolahan data informasi koperasi dan UKM.

Secara internal, peluang yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM dilaksanakan secara internal atau berkaitan dengan dinas sendiri. Peluang yang digunakan adalah dengan melakukan diklat kepegawaian dan rotasi pegawai yang nantinya berdampak pada pengoptimalisasi sarana dan prasarana dalam pengolahan data informasi koperasi dan UKM. Diklat kepegawaian dilakukan sebagai upaya untuk memperbaiki kualitas dari sumber daya aparatur dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sedangkan rotasi pegawai dilakukan sebagai upaya untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dinas, dimana dengan melakukan rotasi pegawai maka dapat menempatkan pegawai dinas sesuai dengan bidang pendidikan yang mendukung pekerjaan.



Dengan adanya diklat kepegawaian dan rotasi pegawai yang menata ulang penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, dan hal ini mempermudah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam melakukan inovasi untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang. Salah satu inovasi yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan teknologi internet untuk mengelola data informasi koperasi dan UKM. Pemanfaatan teknologi internet merupakan bentuk optimalisasi sarana dan prasarana dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Pemanfaatan teknologi internet tersebut diimplementasikan dalam *e-koperasi (electronic koperasi)*. Akan tetapi, pada tahun 2012 ini pemanfaatan *e-koperasi* tidak hanya dilakukan oleh dinas namun juga oleh Paguyuban Amangtiwi.

Anggota paguyuban ini menggunakan milis (*mailing list*) untuk pertukaran informasi mengenai berbagai kegiatan pameran UKM, kegiatan pelatihan keterampilan UKM dan lain sebagainya. Dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Milis>, milis (*mailing list*) sendiri adalah grup diskusi di internet di mana setiap orang bisa berlangganan dan ikut serta di dalamnya. Anggota milis dapat membaca surat dari orang lain dan kemudian mengirimkan balasannya. Secara sederhana, milis adalah sebuah daftar alamat surat elektronik yang mempunyai kepentingan yang sama. Saat ini pemanfaatan *e-koperasi* telah berkembang ke arah *e-business*, dimana dalam *e-business* ini pelaku UKM memanfaatkan *web blog* untuk mempromosikan hasil produksinya.

*E-business* merupakan bentuk peningkatan peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota

Malang. *E-business* ini diterapkan secara mandiri oleh pelaku UKM dan dari pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang hanya sebatas memberikan pengarahan bagi pelaku UKM untuk memanfaatkan teknologi internet. Bentuk pemanfaatan *e-business* dalam rangka peningkatan peluang merupakan salah satu implementasi strategi inovatif. Strategi inovatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam bidang pemerintahan khususnya di bidang tugas pokok masing-masing sebagai keunggulan atau prestasi (Nawawi, 2005:177).

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di lapangan, diklat kepegawaian dan rotasi pegawai dapat dikatakan hampir tidak pernah dilakukan di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Diklat kepegawaian merupakan kegiatan yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang dan tidak rutin dilakukan. Sedangkan rotasi pegawai dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak dilaksanakan berdasarkan kemampuan dan latar belakang pendidikan, namun berdasarkan permintaan dari pegawai yang bersangkutan untuk dirotasi. Hal ini tentu saja mengurangi efektivitas dari penempatan pegawai dalam mendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

Dalam hal ini, diklat kepegawaian ada baiknya dilaksanakan secara berkala dalam jangka waktu tertentu. Diklat kepegawaian tentunya bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya aparatur dari setiap SKPD yang ada termasuk dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sementara itu,



seharusnya Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan rotasi pegawai berdasarkan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang mendukung pegawai dinas dalam melaksanakan tugasnya. Rotasi pegawai tidak hanya dilakukan berdasarkan permintaan dari pegawai yang bersangkutan namun sesuai dengan kemampuan kinerjanya.

Secara garis besar, implementasi strategi dengan menggunakan peluang yang ada untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang menggunakan strategi konserpatif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:178) bahwa strategi konserpatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku, dan dalam hal ini Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi konservatif jika melakukan kerja sama dengan pihak-pihak lain. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menyesuaikan dengan aturan-aturan yang dimiliki oleh pihak lain tersebut.

### **c. Kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Menggunakan kekuatan yang ada untuk mengatasi ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang merupakan bentuk dari implementasi strategi ST (*Strenght-Threats*). Strategi ST dirumuskan berdasarkan pencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal. Dalam memanfaatkan kekuatan untuk menekan ancaman pembinaan dan pengembangan

koperasi, langkah yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah dengan melakukan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM serta melaksanakan diklat yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan.

Diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM dilakukan sebagai upaya untuk memperdalam pemahaman masyarakat mengenai pentingnya koperasi dan UKM sebagai soko guru perekonomian masyarakat. Fokus utama diklat tersebut tidak hanya sebatas pada pendirian, pengurusan dan legalitas koperasi serta UKM namun dalam cakupan yang lebih luas seperti bimbingan teknis manajemen koperasi, mencari permodalan, pembekalan koperasi dan diklat kerja sama UKM dengan *travel agent*. Diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM dapat dilakukan bersamaan dengan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi masyarakat.

Kegiatan diklat tersebut berhubungan langsung dengan koperasi dan UKM yang berada di bawah naungan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dalam pelaksanaan diklat tersebut, pihak dinas melakukan kerja sama dengan pihak-pihak terkait dan narasumber-narasumber yang kompeten, misalnya saja dari pihak perbankan, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat. Dalam kegiatan diklat dunia perkoperasian, kegiatan yang dibahas dalam diklat tersebut adalah bimbingan teknis manajemen dan pembekalan pembentukan koperasi. Dalam kegiatan diklat ini yang aktif mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan adalah Bidang Kelembagaan.

Dalam melaksanakan kegiatan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga aktif berperan melakukan



sosialisasi pengaksesan bantuan permodalan bagi koperasi dan UKM yang membutuhkan. Peran aktif dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah sebagai fasilitator antara koperasi dan UKM dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam memperoleh bantuan permodalan. Bantuan permodalan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat tersebut berupa dana hibah dan dana bergulir, dimana untuk memperolehnya maka koperasi dan UKM harus melalui Dinas Koperasi dan UKM terlebih dahulu. Dalam hal ini, koperasi dan UKM harus meminta pernyataan penilaian kesehatan dari Dinas yang berisikan penilaian apakah koperasi dan UKM tersebut layak untuk mengajukan bantuan dana hibah dan dana bergulir.

Sebagai fasilitator dalam pengaksesan bantuan permodalan bagi koperasi dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi konserpatif. Dalam mengimplementasikan strategi konserpatif ini, pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebatas berperan sebagai fasilitator dengan tetap memperhatikan aturan-aturan yang sudah ditetapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memperhatikan persyaratan yang ditetapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam memberikan bantuan berupa dana hibah dan dana bergulir bagi koperasi dan pelaku UKM yang membutuhkan.

Dana hibah merupakan pemberian bantuan uang, barang atau jasa dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah, perusahaan daerah, masyarakat dan

organisasi kemasyarakatan, yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat, serta tidak secara terus-menerus yang bertujuan untuk menunjang penyelenggaraan urusan Pemerintah Daerah dengan memperhatikan asas keadilan, kepatuhan, rasionalitas dan manfaat untuk masyarakat. Dana hibah diberikan pada koperasi dan pelaku UKM yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan dan tidak ada kewajiban bagi koperasi dan UKM yang memperoleh dana hibah untuk mengembalikan dana tersebut. Sedangkan dana bergulir hampir sama dengan dana hibah, walau perbedaannya terletak pada mekanisme pemberian dana tersebut dan kewajiban koperasi dan pelaku UKM yang memperoleh bantuan dana bergulir untuk mengembalikan dana tersebut.

Walaupun banyak koperasi dan UKM yang mengajukan dana hibah dan atau dana bergulir, namun tidak semua pengajuan tersebut mendapat persetujuan. Koperasi dan UKM yang akan mengajukan dana bergulir harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dan meminta surat keterangan penilaian kesehatan yang dikeluarkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Setelah memperoleh penilaian kesehatan organisasi, koperasi dan UKM mengajukan proposal pengajuan bantuan permodalan yang akan diseleksi terlebih dahulu oleh Dinas Koperasi dan UKM. Dalam hal ini nampak bahwa peran dinas dalam pengaksasan permodalan adalah sebatas memfasilitasi koperasi dan UKM untuk mengajukan permodalan pada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak ada menganggarkan untuk pemberian bantuan permodalan namun memberikan bantuan untuk memfasilitasi



koperasi dan UKM yang membutuhkan bantuan permodalan untuk memperoleh bantuan dari pihak lain. Seluruh proposal pengajuan bantuan permodalan yang masuk diseleksi berdasarkan jumlah agunan dan disesuaikan dengan usulan bantuan di proposal yang kemudian disampaikan ke Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur atau Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh pelaku UKM adalah mengenai permodalan, dimana banyak UKM yang kesulitan memperoleh modal. Masalah permodalan berkaitan dengan sulitnya pelaku UKM untuk mendapatkan bantuan modal dari pihak ketiga. Umumnya pelaku UKM kesulitan memperoleh bantuan permodalan karena produk mereka dinilai belum memenuhi syarat oleh pihak ketiga. Dinas Koperasi dan UKM membantu pelaku UKM dengan memberikan diklat dan pelatihan untuk meningkatkan mutu dari hasil produknya serta memfasilitasi pelaku UKM untuk mendapatkan akses bantuan permodalan dari pihak ketiga. Namun untuk itu, dari pelaku UKM sendiri harus meningkatkan kualitas dari hasil produksi agar dinilai layak mendapatkan bantuan permodalan.

Data di bawah ini menunjukkan UKM unggulan yang ada di Kota Malang pada tahun 2012, sebagai berikut:

**Tabel 10. Rekapitulasi UKM Unggulan di Kota Malang tahun 2012**

No.	Nama UKM	Bidang Usaha	Pangsa Pasar
1	UD. Wiltop	Perajutan, topi, syal, rompi, setelan	Lokal, Regional
2	UD. Zahra Mandiri	Kupu dari bulu dan daun, pasir laut/bebek jambe	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Asia, Timur Tengah, Amerika Latin)

3	UD. Rio Handicrafts	Anyaman, Kupu2 dari bulu dan daun	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Mexico, Bogota, Jerman, Jepang, Malaysia, Inggris)
4	UD. Rizki Agung	Krupuk Puli	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Hongkong, Amerika)
5	UD. Maron Jaya	Keramik, Gabah	Lokal, Regional, Nasional
6	UD. Yan's Keramik	Souvenir Keramik, Bunga Kupu kupu	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Italia, Paris, Korea)
7	UD. Cendera Mata Keramik	Souvenir Keramik	Lokal, Regional, Nasional
8	UD. Ennys Leather	Sabuk, Dompot Kulit Reptil	Lokal, Regional, Nasional
9	UD. Griya Art	Alat Permainan Edukatif	Lokal, Regional, Nasional
10	UD. Fuji Lumayan	Mebel	Lokal, Regional
11	UD. Kressh	Aneka Kripik Buah	Lokal, Regional, Nasional
12	UD. Sarmidi Rotan	Sketsel, Meja Kursi	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Amerika, Australia)
13	UD. Ilham Galleri	Anyaman Rotan	Lokal, Regional, Nasional
14	UD. Lestari Biscuit Factory	Wafer Cream, Chocolate	Lokal, Regional
15	UD. Tanah Agung Keramik	Souvenir, Keramik Hias	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Belanda, Dubai, Italia)
16	UD. Fifas	Alas kaki batok tempurung, ikan kertas koran, kotak tisu	Lokal, Regional, Nasional
17	UD. Ika Collection	Busana Muslim	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Malaysia, Dubai)
18	UD. Megaria	Bunga Kering	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Malaysia, Singapura)
19	UD. Bu Noer	Keripik Tempe Aneka Rasa	Lokal, Regional, Nasional
20	UD. Dia	Manisan Sirsat, Satru	Lokal, Regional



		Asam	
21	UD. Soponyono	Makanan rigan, singkong, kentang, blinjo udang, kripik tempe	Lokal, Regional
22	UD. Erisha	Manik-manik dan aksesoris	Lokal, Regional
23	CV. Hiker Adventurindo	Jaket, kemeja, training, sleeping bag, tas, raincoat, kaos	Lokal, Regional
24	UD. GS 4	Kerajinan kayu (souvenir)	Lokal, Regional, Nasional
25	UD. Panca Mitra Ichigo Jaya	Pakaian Bayi dan Anak-anak	Lokal, Regional, Nasional
26	UD. Restu Mama	Gipsum, Pot Bunga, Air Mancur	Lokal, Regional
27	UD. Cool Clean	Tissue Basah	Lokal, Regional, Nasional
28	UD. Adi Shoes	Sepatu, Jaket, Tas, Dompot	Lokal, Regional
29	UD. Rich Garment	Busana Muslim	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Malaysia, Singapura, Timur Tengah)
30	UD. Insfired Company	Pakaian Jadi	Lokal, Regional
31	UD. Rimba Kencana	Reklening Kendaraan	Lokal, Regional
32	UD. Kemajuan Industrindo	Mesin Pengolahan Kopi	Lokal, Regional
33	UD. Bronson Prima Industri	Permen	Lokal, Regional
34	UD. Palentino Garment	Pakaian Jadi	Lokal, Regional
35	UD. Rotan Jaya	Meja, Kursi, Rak TV, Sketsel	Lokal, Regional, Nasional
36	UD. Bintang Saudara	Kompot Surya 14	Lokal, Regional, Nasional
37	UD. Darmo Putro	Air Mancur, Pot Bunga	Lokal, Regional
38	UD. Lancar Jaya	Aneka Kripik Tempe	Lokal, Regional
39	UD. Nanda Collection	Aneka Souvenir, ruku, taplak	Lokal, Regional, Nasional
40	UD. Joeanda Handicraft	Souvenir, Handicraft	Lokal, Regional, Nasional
41	UD. Percetakan Credo	Percetakan	Lokal, Regional

42	UD. Wahyudi	Miniatur Harley Davidson	Lokal, Regional
43	UD. Bejo	Keripik Singkong	Lokal, Regional
44	UD. Mistiani	Konveksi, Bordir	Lokal, Regional
45	UD. Zico	Sepatu	Lokal, Regional
46	UD. Herbal Jaya	Jamu, Obat-obatan	Lokal, Regional
47	UD. Raji	Tas Kulit, Koper, dll	Lokal, Regional
48	UD. Frida	Mebel	Lokal, Regional
49	UD. Tiga Putra	Plastik	Lokal, Regional, Nasional
50	UD. Vida Vinanti	Fiberglass, Bordir, Souvenir	Lokal, Regional

Sumber: Bidang UKM Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Sementara itu, diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan lebih banyak dilakukan oleh Bidang UKM. Bidang UKM banyak melakukan diklat yang berkaitan dengan kewirausahaan karena sudah menjadi bagian dari tugas pokok dan fungsi (tupoksi) bidang. Diklat ini biasanya dilaksanakan bersamaan dengan pameran hasil produksi pelaku UKM dan umumnya yang mengikuti kegiatan diklat ini adalah masyarakat yang belum mengerti benar mengenai UKM atau mereka yang sudah mempunyai UKM tapi belum terdaftar dalam Paguyuban Amangtiwi.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara aktif melakukan beragam kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan bagi koperasi dan UKM dimana untuk UKM adalah UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi. Kegiatan bimbingan dan kewirausahaan tersebut umumnya berupa pelatihan keterampilan yang bermanfaat bagi kemajuan usaha yang sudah dimiliki dan juga membuka peluang usaha baru. Contoh kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan adalah pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok yang dilaksanakan pada bulan Juli 2012.



Akan tetapi, permasalahan yang dialami oleh oleh UKM lebih berorientasi pada hasil produk. Hasil produksi UKM lokal yang ada di Kota Malang kebanyakan belum mempunyai legalitas produksi, seperti sertifikat kehalalan, IUI (Izin Usaha Industri), TDP (Tanda Daftar Perusahaan), masalah kemasan produksi dan permodalan. Untuk membantu pelaku UKM untuk memperoleh legalitas atas hasil produksinya, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang sehingga pelaku UKM dapat difasilitasi untuk memperoleh legalitas hasil produk. Dengan kata lain, peran Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang hanya sebatas memfasilitasi pelaku UKM untuk memperoleh legalitas.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, kegiatan diklat dunia perkoperasian dan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan telah dilaksanakan dengan baik dan maksimal oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Setiap diklat dunia perkoperasian dan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan diikuti oleh banyak pengurus koperasi dan pelaku UKM. Dapat dikatakan bahwa kegiatan diklat tersebut telah berhasil dan menjadi agenda tahunan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Khusus pada diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan, jenis bidang wirausaha diberikan secara variatif dan berganti-ganti agar semakin bermanfaat bagi peserta diklat.

Kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan ini merupakan bentuk dari strategi manajemen, dimana menurut Rangkuti (2007:6) strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk,

strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar.

Kegiatan bimbingan dan pelatihan yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan tersebut dimaksudkan untuk pengembangan produk UKM dan juga pengembangan pangsa pasar dari pelaku UKM. Dalam menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan pelatihan yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan tersebut, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang turut serta membantu penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Peran serta dari dinas ini menunjukkan bahwa Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak hanya sekedar melaksanakan program kegiatan yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat melainkan turut serta berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraannya.

Secara luas strategi yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk mengatasi kendala yang dialami oleh pelaku UKM adalah strategi konserpatif. Strategi konserpatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku (Nawawi, 2005:176).

Dalam hal ini, program Dinas Koperasi dan UKM adalah memfasilitasi pelaku UKM untuk memperoleh legalitas dengan tetap memperhatikan aturan-aturan yang ditetapkan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang. Program lain yang dilakukan adalah dengan memfasilitasi pelaku UKM untuk memperoleh akses bantuan permodalan dengan tetap memperhatikan semua aturan yang ditetapkan oleh pihak ketiga.



Strategi kedua yang diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah strategi kontijensi. Strategi kontijensi menurut Nawawi (2005:178) adalah dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarah, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam pengimplementasian strategi kontijensi ini, pihak dinas mempunyai skala prioritas dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan koperasi dan pelaku UKM.

Bentuk implementasi strategi kontijensi adalah dengan pendampingan pembentukan koperasi baru sebagai perwujudan dari diklat dunia perkoperasian dan UKM. Kegiatan lain yang dilaksanakan sebagai implementasi strategi ini adalah dengan melaksanakan pelatihan keterampilan smok dan enceng gondok yang bermanfaat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan juga sebagai peluang usaha. Dengan adanya dua jenis strategi yang diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, maka juga perlu menerapkan manajemen strategi yang baik.

Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:148) bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak yang diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Dalam Dinas Koperasi dan UKM, seluruh program kegiatan yang dilaksanakan sudah tertulis di dalam

RENSTRA dan RENJA. Walaupun menggunakan dua macam strategi, yaitu strategi konservatif dan strategi kontijensi, implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat berjalan dengan baik.

#### **d. Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Strategi yang digunakan untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota

Malang adalah Strategi WT (*Weakness-Threats*). Strategi WT dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melihat banyaknya kendala yang menjadi kelemahan dan ancaman dalam keberhasilan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Untuk mengetahui kelemahan dan ancaman dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, maka pihak dinas melakukan identifikasi permasalahan.

Identifikasi permasalahan ini dilakukan dengan melakukan survei lapangan oleh pegawai dinas dan juga menampung permasalahan yang disampaikan oleh pengurus koperasi dan pelaku UKM. Survei lapangan umumnya dilakukan sebagai bentuk peninjauan langsung dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang pada koperasi dan UKM yang bermasalah. Permasalahan yang banyak menghambat pembinaan dan pengembangan koperasi adalah kesalahan persepsi masyarakat mengenai fungsi dan peran koperasi serta kesulitan koperasi dalam menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT).



Persepsi sendiri pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik melalui pengelihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman (Thoha, 1986:138). Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang terhadap situasi, dan bukan suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Selama ini persepsi masyarakat adalah menganggap koperasi sebagai bank, karena banyak anggota yang melakukan peminjaman tanpa menyimpan. Persepsi masyarakat ini secara tidak langsung mengubah fungsi koperasi menjadi bank titil atau rentenir.

Untuk mengatasi kesalahan persepsi masyarakat ini, maka Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang perlu melakukan suatu strategi, yaitu strategi preventif. Strategi preventif merupakan strategi yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan (Nawawi, 2005:177). Program-program yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UKM dalam memperbaiki kekeliruan persepsi masyarakat adalah dengan melakukan sosialisasi mengenai peran koperasi yang sebenarnya, yaitu bukan hanya sekedar wadah untuk kegiatan pinjam dan simpan.

Dalam merevitalisasi koperasi yang kesulitan menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT), Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan bimbingan manajemen secara berkala. Bimbingan manajemen ini dilakukan agar koperasi-koperasi yang sakit tersebut dapat menyadari pentingnya

penyelenggaraan RAT setiap tahunnya. Pengurus koperasi harus memahami bahwa RAT mempunyai kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi karena RAT adalah tempat dimana suara-suara anggota berkumpul dan hanya diselenggarakan pada waktu-waktu tertentu. RAT juga merupakan salah satu “alat perlengkapan organisasi” disamping pengurus dan badan pemeriksa, dimana tiap anggota berhak atas satu suara (Hendrajogi, 2010:145).

Berdasarkan observasi yang dilakukan di lapangan, proses identifikasi permasalahan dan kegiatan sosialisasi peran koperasi dan UKM telah berjalan dengan baik. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang telah mengidentifikasi dan mendata apa saja permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dan UKM kemudian menentukan langkah berikutnya untuk mengatasi permasalahan tersebut. Sementara kegiatan sosialisasi peran koperasi dan UKM juga telah dilakukan dengan baik, walaupun untuk memperoleh hasil yang nyata memerlukan waktu yang lama. Hal ini tidak dapat langsung terlihat hasilnya karena berkaitan juga dengan masyarakat dan hasilnya juga bergantung dari respon balik (*feedback*) masyarakat.

Strategi yang diimplementasikan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam merevitalisasi koperasi yang terkendala dalam penyelenggaraan RAT adalah dengan menerapkan strategi kontijensi. Strategi kontijensi dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarah, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan



perundang-undangan yang berlaku (Nawawi, 2005:178). Strategi kontijensi ini dilakukan dengan melihat apakah koperasi yang sakit tersebut dapat kembali dibina dan dikembangkan yang ditandai dengan kemampuan menyelenggarakan RAT atau koperasi tersebut sudah tidak dapat direvitalisasi.

## **2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM Kota Malang**

Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pembahasan mengenai faktor pendukung dan penghambat sebagai berikut:

**a. Faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**

1) Faktor internal

Faktor internal yang mendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Adanya Paguyuban Amangtiwi yang menaungi UKM

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, pembentukan Paguyuban Amangtiwi merupakan suatu bentuk kesadaran dari pelaku UKM untuk mewadahi usahanya agar dapat semakin terkoordinasi dengan baik. Paguyuban Amangtiwi berfungsi sebagai wadah bagi pelaku UKM untuk saling bertukar ilmu dengan sesama pelaku UKM bahkan juga sebagai sarana bekerja sama antara satu dengan yang lainnya. Paguyuban Amangtiwi juga berfungsi sebagai penggerak dan pendorong pelaku UKM untuk aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pelatihan kewirausahaan.

Pembentukan Paguyuban Amangtiwi yang menaungi UKM yang ada di Kota Malang merupakan bentuk implementasi strategi bisnis dan strategi diversif. Seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2007:6), strategi bisnis berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi atau strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Dengan kata lain, adanya Paguyuban Amangtiwi menjadikan strategi bisnis lebih mudah diimplementasikan pada UKM-UKM yang ada. Paguyuban Amangtiwi menjadi suatu wadah untuk bertukar



informasi mengenai strategi produksi dan strategi pemasaran bagi pelaku UKM untuk mendistribusikan hasil produksinya.

b) Pemanfaatan teknologi *e-koperasi*

Pemanfaatan teknologi internet dalam bentuk *e-koperasi* ini telah diterapkan sejak tahun 2009 dan secara konsisten diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dalam *e-koperasi*, pengurus koperasi, pelaku UKM dan masyarakat luas dapat mengakses informasi yang dibutuhkan mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang. Selain itu, *e-koperasi* juga dapat dimanfaatkan sebagai media untuk memasarkan hasil produksi bagi pelaku UKM atau dengan kata lain sebagai *e-business*. Penggunaan teknologi sebagai salah satu upaya untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM merupakan bentuk implementasi strategi dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang berpedoman pada keterbukaan informasi publik. Dengan *e-koperasi* maka mempermudah dinas dalam membina dan mengembangkan koperasi serta mempermudah masyarakat mengakses informasi mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang.

Penggunaan teknologi *e-koperasi* ini merupakan bentuk strategi ofensif, sesuai dengan pendapat Nawawi (2005:178) bahwa strategi ini dilaksanakan dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang

berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendobrak kebiasaan konvensional dalam mengumpulkan data dan melakukan inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi. Dengan kata lain, inovasi baru dengan penggunaan *e-koperasi* telah memanfaatkan peluang keterbukaan teknologi dan informasi.

c) Adanya bantuan pengaksesan permodalan dari Dinas Koperasi dan UKM

Bantuan pengaksesan permodalan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM pada koperasi dan pelaku UKM di Kota Malang diawali dengan kegiatan diklat permodalan. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara luas menjalin kerja sama dengan pihak ketiga dalam hal penyelenggaraan diklat mengenai permodalan koperasi dan UKM. Kerja sama dengan pihak ketiga tidak hanya seputar penyelenggaraan diklat tetapi juga memfasilitasi koperasi dan UKM yang menginginkan bantuan permodalan. Akses permohonan bantuan permodalan pada pihak ketiga, yang umumnya adalah bank milik pemerintah, menjadi lebih mudah karena koperasi dan UKM mendapat bantuan rekomendasi dan penyeleksian proposal permohonan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Dalam hal bantuan pengaksesan permodalan ini, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi konserpatif, dengan tetap memperhatikan aturan-aturan yang ditetapkan oleh pihak ketiga. Dengan mengimplementasikan strategi konserpatif, maka peran dari dinas adalah sebatas memfasilitasi pengaksesan permodalan tanpa campur tangan lebih



jauh mengenai proses bantuan pinjaman tersebut. Di sisi lain, koperasi dan UKM yang pernah mendapatkan bantuan permodalan dan mampu mempertahankan kesehatannya menerapkan strategi defensif.

Strategi defensif menurut Nawawi (2005:176) dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai. Strategi ini dilakukan oleh koperasi dan UKM yang mempertahankan kesehatan organisasi mereka sehingga mereka memperoleh prioritas rekomendasi dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang kepada pihak ketiga dan berdampak pada pemberian bantuan permodalan yang lebih mudah.

d) Adanya kerja sama dengan DEKOPINDA (Dewan Koperasi Indonesia Daerah) Malang

DEKOPINDA (Dewan Koperasi Indonesia Daerah) Malang

merupakan lembaga independen yang berisikan orang-orang yang terjun ke dalam dunia perkoperasian. DEKOPINDA Malang merupakan mitra dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM Kota Malang. Dengan kata lain, dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM bekerja sama dengan DEKOPINDA Malang.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, kerja sama antara Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan

DEKOPINDA Malang umumnya terwujud dalam kegiatan diklat maupun bimbingan teknis. Kegiatan diklat dan bimbingan teknis tersebut ditujukan untuk mendorong pengembangan koperasi di Kota Malang yang juga melibatkan DEKOPINDA Malang sebagai bagian dari implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Akan tetapi, bentuk kerja sama antara Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan DEKOPINDA Malang dilaksanakan dengan tetap memperhatikan peraturan yang berlaku di dalam dinas.

Dalam kerja sama dengan DEKOPINDA Malang, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi pasif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:179) bahwa strategi pasif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarahan, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar. Strategi pasif yang diimplementasikan dalam rangka kerja sama antara Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan DEKOPINDA Malang adalah dengan menjalankan program kegiatan yang sudah dicanangkan dalam RENJA milik Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

## 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang mendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:



a) Kesadaran pelaku UKM untuk bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi Paguyuban Amangtiwi merupakan peguyuban yang menaungi UKM yang ada di Kota Malang dan berada langsung di bawah bimbingan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Paguyuban ini didirikan pada bulan Februari 2012 dan sudah menaungi 145 UKM di Kota Malang dengan tiga jenis usaha secara garis besar yaitu *fashion*, *handycraft* dan kuliner. Akan tetapi, tidak semua UKM yang ada di Kota Malang bergabung dalam paguyuban ini karena tidak ada landasan hukum yang mengharuskan UKM untuk bergabung. Dengan kata lain, UKM yang bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi bersifat sukarela.

Data UKM yang bernaung di bawah Paguyuban Amangtiwi adalah sebagai berikut:

**Tabel 11. Kelompok Usaha UKM dalam Naungan Paguyuban Amangtiwi tahun 2012**

No.	Jenis Usaha	Jumlah
1	Fashion	44
2	Handycraft	51
3	Kuliner	50
<b>TOTAL</b>		<b>145</b>

Sumber: Bidang UKM Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Umumnya UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi hasil produksinya dapat berkembang lebih baik dan dapat menjadi UKM unggulan, dimana di Kota Malang sendiri terdapat 50 UKM unggulan. UKM unggulan yang tergabung di dalam Paguyuban Amangtiwi tidak hanya sekedar bergabung saja namun juga melaksanakan strategi untuk meningkatkan hasil produksinya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, strategi yang digunakan oleh UKM unggulan tersebut adalah strategi difensif. Strategi difensif

menurut Nawawi (2005:176) dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai.

b) Pembentukan Koperasi Amangtiwi

Pembentukan Koperasi Amangtiwi merupakan upaya dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk meningkatkan pembinaan dan pengembangan terhadap UKM yang bernaung di bawah Paguyuban Amangtiwi. Akan tetapi, pembentukan Koperasi Amangtiwi tidak mengubah kedudukan Paguyuban Amangtiwi sebagai suatu wadah paguyuban. Dengan kata lain, di dalam Paguyuban Amangtiwi terdapat Koperasi Amangtiwi. Pembentukan Koperasi Amangtiwi ini tidak semata-mata upaya dari dinas saja namun juga didukung oleh UKM yang bernaung di bawah paguyuban ini.

Pembentukan Koperasi Amangtiwi merupakan strategi kompetitif yang dilakukan oleh Paguyuban Amangtiwi. Anggota paguyuban ini membentuk koperasi agar mereka menjadi bagian resmi dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Strategi kompetitif yang dilakukan dengan pembentukan Koperasi Amangtiwi ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Paguyuban Amangtiwi berkompetisi dengan paguyuban-paguyuban lain bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk meningkatkan potensi diri. Pembentukan Koperasi Amangtiwi sebagai bentuk dari implementasi strategi kompetitif sesuai dengan pendapat Nawawi (2005:176) bahwa strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah



atau tindakan (*action*) untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non-profit lainnya yang sama posisi dan jenjangnya sebagai aparatur pemerintah.

c) Pembentukan koperasi baru sesuai bidang kegiatan anggotanya

Salah satu contoh pembentukan koperasi baru sesuai dengan bidang kegiatan anggotanya adalah dengan pembentukan Koperasi Jurnalis Malang atau Koperasi Jurma. Dengan memanfaatkan kesamaan bidang kegiatan anggotanya, yaitu sebagai wartawan atau jurnalis, maka Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendukung pembentukan koperasi ini. Koperasi Jurma ini dimanfaatkan untuk mewadahi para jurnalis di Kota Malang untuk membantu menyejahterahkan anggotanya dan menjadikan anggota-anggotanya lebih gubub.

Pembentukan koperasi baru di Kota Malang yang sesuai dengan bidang kegiatan anggotanya merupakan bentuk dari strategi ofensif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:178) bahwa strategi ofensif selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan. Dalam hal ini, pembentukan koperasi baru yang sesuai dengan bidang kegiatan anggotanya memanfaatkan peluang untuk mengembangkan masyarakat sesuai dengan bidang kemampuannya.

**b. Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**

1) Faktor internal

Faktor internal yang menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Kurangnya sumber daya aparatur

Keterbatasan dan kekurangan sumber daya aparatur yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menjadi faktor penghambat internal yang berasal dari dalam dinas sendiri. Kekurangan sumber daya aparatur ini menjadi kendala dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, terutama dalam pengawasan terhadap koperasi dan UKM di Kota Malang. Jumlah sumber daya aparatur yang ada di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebanyak 38 orang sedangkan jumlah koperasi yang dibina mencapai 761 koperasi dan 145 UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi tentunya menjadi kesulitan tersendiri bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam melakukan pengawasan.

Menurut penelitian yang dilakukan, dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang selama ini kesulitan mengatasi kendala keterbatasan jumlah sumber daya aparatur yang dimiliki. Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang terutama dalam pengawasan koperasi dan UKM dilakukan semaksimal mungkin walaupun tidak dapat dipungkiri bahwa tidak semua koperasi dan UKM dapat diawasi. Di sisi lain, kekurangan sumber



daya aparatur ini juga dipersulit dengan kurangnya kompetensi dasar yang dimiliki oleh pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Kekurangan kompetensi ini nampak dari banyaknya pegawai dinas yang tidak memiliki latar belakang dunia perkoperasian dan UKM, atau setidaknya mengerti filosofi mendasar dari koperasi dan UKM.

Banyaknya pegawai Dinas Koperasi dan UKM yang kurang mengerti mengenai dunia perkoperasian dan UKM menyebabkan pekerjaan yang dilakukan tidak maksimal. Untuk mengatasi kendala kurangnya kompetensi dasar yang dimiliki oleh pegawai dinas, maka strategi yang seharusnya diterapkan adalah strategi preventif dan strategi defensif. Strategi preventif yang bertujuan untuk memperbaiki atau mengoreksi kekeliruan diimplementasikan dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan memperbaiki kualitas pegawai dinas dan meningkatkan pemahaman dasar mengenai dunia perkoperasian dan UKM yang dimiliki. Sementara itu, strategi defensif yang bertujuan mempertahankan keunggulan yang sudah dimiliki diimplementasikan dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan mempertahankan pegawai-pegawai dinas yang memiliki pemahaman mengenai dunia perkoperasian dan UKM di posisi-posisi penting, misalnya saja posisi kepala bidang dan kepala seksi bidang.

b) Kurangnya motivasi kerja

Seperti yang dikemukakan oleh Supardi dan Anwar (2002:47), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi tiap individu tentunya berbeda satu dengan yang lain, hal ini juga terdapat dalam tiap individu sumber aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Tidak semua sumber daya aparatur mempunyai motivasi kerja untuk mendedikasikan diri pada pekerjaannya, namun ada juga sumber daya aparatur yang motivasi kerjanya adalah untuk menyenangkan atasan dan memperoleh penghargaan.

Untuk menyeragamkan motivasi kerja yang dimiliki oleh semua sumber daya aparatur yang ada dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bukanlah hal yang mudah. Untuk mengatasi kendala ini, tidak ada strategi yang secara mutlak diterapkan. Mengatasi perbedaan motivasi yang menjadi kendala internal dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM ini, manajemen puncak (kepala dinas) yang dibantu dengan manajemen tingkat tengah (kepala bidang dan kepala seksi tiap bidang) melakukan komunikasi efektif dengan bawahannya. Dengan melakukan komunikasi yang efektif, maka bawahan menjadi tahu apa yang akan diperolehnya jika melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi bukan tujuan individu.

Selain melakukan komunikasi efektif, hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dinas yang masih kurang adalah



dengan memberikan fasilitas kerja yang memadai. Pemberian fasilitas ini dilakukan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya saja menyediakan komputer, *printer*, mesin fotokopi, mesin *scanner* dan lain-lain yang memadai. Di sisi lain, manajemen puncak juga harus mengkondisikan kerja tim (*team work*) yang terkoordinasikan dengan baik. Hal ini penting dilakukan karena setiap bidang di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang saling bekerja sama untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang.

2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Banyaknya jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang

Pertambahan jumlah koperasi dan UKM membawa dampak positif dan dampak negatif bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sisi positifnya, pertambahan jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang menunjukkan bahwa masyarakat mengerti pentingnya meningkatkan perekonomian mereka dengan mendirikan koperasi dan membentuk UKM.

Namun sisi negatifnya, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, terutama pada pengawasan, sulit dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Terlebih lagi pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak berwenang melakukan pembatasan dalam pendirian koperasi dan UKM,

dimana siapa saja berhak mendirikan koperasi dan UKM asalkan memenuhi persyaratan.

Data keragaan mengenai banyaknya koperasi di Kota Malang dilihat dari penambahan jumlah koperasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 12. Data Pertambahan Koperasi per Juni 2012**

No.	Jenis Koperasi	Status			Jumlah
		Aktif	Tdk Aktif	Kop. Baru	
1	KUD	4	-	-	4
2	Koppontren	12	2	-	14
3	Koprinka	-	4	-	4
4	KOPTI	1	-	-	1
5	Kopra	-	-	-	-
6	KPRI	80	9	1	89
7	Kopkar	49	34	-	83
8	Kop. Angkatan Darat	21	-	-	21
9	Kop. Angkatan Laut	1	-	-	1
10	Kop. Angkatan Udara	-	-	-	-
11	Kop. Kepolisian	2	1	-	3
12	KSU	203	176	14	397
13	Koperasi Pasar	5	4	-	9
14	KSP	32	13	-	45
15	Kop. Angkutran Laut	-	1	-	1
16	Kop. Angkutan Darat	-	-	-	-
17	Kop. Angkutan Udara	-	-	-	-
18	Kop. Angkutan Sungai	-	-	-	-
19	Kop. Angk. Penyeberangan	-	-	-	-
20	Koperasi Wisata	-	-	-	-
21	Koperasi Telkom	1	1	-	2
22	Koperasi Perumahan	-	-	-	-
23	KBPR	-	-	-	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-	-	-	-
25	KAI	-	-	-	-
26	Koperasi Wanita	64	2	-	66
27	Koperasi Profesi	-	2	-	2
28	Koperasi Veteran	1	-	-	1



29	Koperasi Wredatama	11	-	-	11
30	Koperasi Pepabri	1	-	-	1
31	Koperasi Mahasiswa	9	1	-	10
32	Koperasi Pemuda	1	1	-	2
33	Koperasi Pertambangan	-	-	-	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	1	5	-	6
35	Koperasi Jamu Gendong	-	-	-	-
36	Koperasi Lainnya	-	-	-	-
37	Koperasi Sekunder	2	5	-	7
	<b>TOTAL</b>	<b>501</b>	<b>261</b>	<b>15</b>	<b>761</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Strategi yang dapat diimplementasikan mengenai bertambahnya jumlah koperasi dan UKM ini adalah strategi pasif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:179), strategi pasif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarahan, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar. Dalam hal ini strategi pasif dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah tetap membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada walaupun jumlahnya bertambah.

b) Kesulitan permodalan UKM

Kesulitan permodalan UKM dikarenakan banyaknya UKM yang dinilai belum layak mendapatkan bantuan permodalan dari pihak ketiga. Persyaratan yang ditentukan oleh pihak ketiga belum bisa dipenuhi oleh pelaku UKM, seperti legalitas hasil produk, aset yang digunakan untuk menjamin pinjaman, dan kualitas hasil produksi. Kesulitan permodalan UKM ini menyebabkan hanya sedikit UKM di Kota Malang yang dapat

berkembang, dimana hanya 50 UKM saja yang mampu menjadi UKM unggulan dan berkembang pesat.

Mengatasi masalah permodalan UKM ini, implementasi strategi pembinaan dan pengembangan yang diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM adalah strategi preventif. Dengan mengimplementasikan strategi preventif yang dimaksudkan untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan pembenahan bagi pelaku UKM. Pembenahan pelaku UKM dilakukan melalui diklat untuk mencari modal sendiri, karena Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak menganggarkan dana untuk membantu UKM. Diharapkan dengan menerapkan strategi preventif, yaitu penyelenggaraan diklat cara memperoleh modal, UKM-UKM yang dibina oleh dinas ini dapat berkembang dan tidak kesulitan permodalan lagi.

c) Masalah internal dari koperasi

Masalah internal yang umumnya dihadapi oleh koperasi adalah masalah penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan kepindahan alamat tanpa konfirmasi pada dinas. Kesulitan dalam menyelenggarakan RAT banyak dialami oleh koperasi di Kota Malang ini dan menyebabkan koperasi-koperasi tersebut dikategorikan koperasi yang tidak sehat. Hal ini dikarenakan RAT adalah jantung dari koperasi dan wajib diselenggarakan setiap tahunnya yang kemudian dilaporkan pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.



Pada tahun 2012 ini, terdapat 261 koperasi yang “sakit” dan kemudian menjadi tidak aktif. Data koperasi yang tidak aktif tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 13. Data Koperasi Tidak Aktif per Juni 2012**

No.	Jenis Koperasi	Jumlah
1	KUD	-
2	Koppontren	2
3	Koprinka	4
4	KOPTI	-
5	Kopra	-
6	KPRI	9
7	Kopkar	34
8	Koperasi Angkatan Darat	-
9	Koperasi Angkatan Laut	-
10	Koperasi Angkatan Udara	-
11	Koperasi Kepolisian	1
12	KSU	176
13	Koperasi Pasar	4
14	KSP	13
15	Kop. Angkutran Laut	1
16	Kop. Angkutan Darat	-
17	Kop. Angkutan Udara	-
18	Kop. Angkutan Sungai	-
19	Kop. Angkutan Penyeberangan	-
20	Koperasi Wisata	-
21	Koperasi Telkom	1
22	Koperasi Perumahan	-
23	KBPR	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-
25	KAI	-
26	Koperasi Wanita	2
27	Koperasi Profesi	2
28	Koperasi Veteran	-
29	Koperasi Wredatama	-
30	Koperasi Pepabri	-

31	Koperasi Mahasiswa	1
32	Koperasi Pemuda	1
33	Koperasi Pertambangan	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	5
35	Koperasi Jamu Gendong	-
36	Koperasi Lainnya	-
37	Koperasi Sekunder	5
	<b>TOTAL</b>	<b>261</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Dari 261 koperasi yang tidak aktif tersebut, tidak semua koperasi menjadi tidak aktif karena permasalahan kesulitan penyelenggaraan RAT. Ada pula koperasi yang menjadi tidak aktif karena pindah tempat tanpa member konfirmasi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Hal ini menyebabkan dinas kesulitan melakukan pendataan ulang karena tidak mengetahui alamat baru koperasi tersebut sehingga pengurusnya sulit untuk dihubungi.

Menindaklanjuti banyaknya koperasi yang tidak aktif tersebut, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak serta merta melakukan pencabutan izin. Langkah pertama yang dilakukan dinas adalah membantu merevitalisasi koperasi-koperasi tersebut melalui bimbingan teknis dan pembenahan administrasi koperasi. Jika memang revitalisasi tidak mampu membangkitkan koperasi yang "sakit" tersebut, maka Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang baru melakukan penutupan koperasi dan pencabutan izin operasi. Namun, pencabutan izin koperasi membutuhkan waktu yang lama karena harus diproses melalui pengadilan dan melakukan peninjauan lapangan.

Dalam upaya merevitalisasi koperasi-koperasi yang tidak sehat tersebut, strategi pertama yang diterapkan adalah strategi kontijensi. Strategi



kontijensi ini dilakukan dengan melihat apakah koperasi yang sakit tersebut dapat kembali dibina dan dikembangkan yang ditandai dengan kemampuan menyelenggarakan RAT atau koperasi tersebut sudah tidak dapat direvitalisasi. Setelah menilai kemampuan koperasi tersebut, maka strategi berikutnya yang dapat diimplementasikan adalah strategi agresif.

Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:176), strategi agresif adalah dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Dengan melakukan revitalisasi, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendobrak penghalang dari koperasi-koperasi yang sakit dan bertujuan untuk membangkitkan lagi koperasi-koperasi tersebut.

d) Permasalahan teknis dari UKM

Permasalahan teknis UKM merupakan hal yang sangat kompleks dan saling terkait dan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya. Permasalahan teknis dari UKM masih berkisar dari hasil produksi pelaku UKM itu sendiri, misalnya saja meliputi masalah proses produksi, teknologi produksi, kemasan produk, promosi produk, dan pendistribusian produk.

Permasalahan teknis ini umumnya kurang diperhatikan oleh pelaku UKM sehingga tidak jarang menghambat keberhasilan usahanya dan juga menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, maka dari pihak pelaku UKM sendiri seharusnya mulai menerapkan strategi manajemen untuk meningkatkan produksi usahanya. Strategi manajemen yang dilakukan meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar (Rangkuti, 2007:6). Cara-cara yang dapat ditempuh untuk menerapkan strategi manajemen dapat berupa mengembangkan jenis-jenis produk dan penyesuaian harga produk dengan daya beli masyarakat yang nantinya pangsa pasar penjualan hasil produk tersebut dapat berkembang, tidak hanya dalam skala lokal tetapi sampai internasional.

Di sisi lain, penerapan strategi manajemen oleh pelaku UKM harus didukung dengan strategi bisnis yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2007:6), strategi bisnis berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi atau strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Dengan kata lain, pelaku UKM harus mampu mengatur kegiatan produksinya dengan baik agar dapat bersaing dengan hasil produk lainnya, seperti produk impor. Dalam menerapkan strategi bisnis ini diperlukan dukungan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, misalnya saja melalui bimbingan teknis terkait dengan pemasaran hasil produk, pemasaran dan pendistribusian produk UKM.

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang menggunakan banyak strategi untuk mewujudkan kegiatan



tersebut. Strategi-strategi yang digunakan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah strategi ofensif, strategi preventif, strategi kontijensi, strategi konserpatif, strategi difensif, strategi kompetitif, strategi pasif, strategi agresif, strategi manajemen, dan strategi bisnis. Secara keseluruhan, strategi-strategi yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah penjabaran dari strategi agresif. Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Dengan kata lain, seluruh program kegiatan Dinas Koperasi dan UKM yang ditujukan untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM adalah upaya untuk mendobrak semua penghalang yang menghambat kemajuan koperasi dan UKM.

Banyaknya strategi yang digunakan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM membutuhkan adanya manajemen strategi yang baik untuk mengkoordinasikan dan menyelaraskan semua strategi yang digunakan. Manajemen strategi ini disusun oleh manajemen puncak, yaitu kepala dinas, dan dalam pelaksanaannya dilaksanakan oleh seluruh sumber daya aparatur yang ada di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Manajemen strategi yang dilaksanakan di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dituangkan dalam RENSTRA dan RENJA, karena manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi

secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi (Nawawi, 2005:149).

Dalam penerapan manajemen strategi dalam rangka implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, manajemen puncak tidak hanya sekedar memberikan pengarahan namun juga harus terlibat aktif di dalamnya. Dengan kata lain, manajemen strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan yang merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak (Nawawi, 2005:146).

Secara singkat, manajemen strategi serangkaian keputusan keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2004:15). Dalam implementasi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, selain melibatkan manajemen puncak secara aktif, manajemen strategi dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang berjalan sesuai dengan RENSTRA yang berjangka waktu lima tahun walaupun RENJA tiap tahunnya berubah. RENSTRA menjadi dasar dalam penyusunan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.

Manajemen strategi yang mampu berjalan selaras dengan RENJA yang tiap tahunnya berganti tersebut dapat diartikan bahwa manajemen strategi



berdimensi multi bidang. Manajemen strategi berdimensi multi bidang, kegiatan awalnya dimulai dari menyusun RENSTRA sampai pada pelaksanaan pekerjaan yang mengharuskan dilakukan pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang berbeda-beda, agar terus menerus terarah pada sasaran tujuan strategik guna mewujudkan visi yang diinginkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dengan kata lain, mengimplementasikan RENSTRA dan RENJA membutuhkan manajemen strategi yang direncanakan dengan baik.

Akan tetapi, pengimplementasian manajemen strategi tidak hanya berlangsung secara singkat saja. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamis, karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian adalah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal, selalu berubah-ubah pula. Manajemen strategi yang diterapkan pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang harus terus-menerus dilakukan dengan beberapa penyesuaian dengan kondisi riil di lapangan.

Kondisi riil di lapangan, dalam hal ini adalah kondisi koperasi dan UKM yang dibina dan dikembangkan, dapat berubah-ubah dan menunjukkan keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM belum berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari perkembangan koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang, misalnya saja dari jumlah koperasi

yang bisa direvitalisasi dan jumlah UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di lapangan, dari 261 koperasi yang tidak aktif hanya 10 koperasi yang mampu direvitalisasi dan melanjutkan kegiatan perkoperasiannya. Minimnya jumlah koperasi yang berhasil direvitalisasi ini tidak serta merta menunjukkan kegagalan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi, tetapi juga dikarenakan faktor internal dari koperasi tersebut. Faktor yang paling mendasari kegagalan revitalisasi koperasi tersebut adalah karena keberadaan koperasi yang tidak sesuai dengan alamat yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Seringkali koperasi sudah berpindah alamat atau bahkan tinggal papan nama saja pada alamat yang dimiliki oleh pihak dinas.

Menghadapi kesulitan dalam merevitalisasi koperasi yang tergolong tidak sehat, maka dari pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang membantu melakukan pembinaan dan pengembangan secara internal. Pembinaan yang dilakukan berupa pelatihan pengembangan sumber daya manusia (SDM), bimbingan teknis manajerial hingga penguatan kelembagaan koperasi, Pembinaan dan pengembangan koperasi yang sudah diupayakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tentu saja membutuhkan partisipasi aktif dari anggota koperasi tersebut. Jika anggota koperasi mampu berperan aktif dalam proses revitalisasi koperasi, tentunya koperasi yang tidak sehat tersebut dapat kembali beroperasi dengan baik.



Berikut ini adalah data koperasi yang mampu direvitalisasi oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang pada tahun 2012, sebagai berikut:

**Tabel 14. Koperasi yang Direvitalisasi tahun 2012**

Jenis Koperasi	Jumlah
KPRI	1
Koperasi Angkatan Darat	1
KSU	3
KSP	2
Koperasi Wanita	2
<b>Jumlah</b>	<b>10</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa upaya revitalisasi koperasi yang tidak sehat merupakan bentuk dari implementasi pendekatan *bottom-up*. Menurut Agustino (2008:140), pendekatan *bottom-up* serupa dengan pendekatan *the market approach* (Lester dan Stewart, 2000:108), dimana pendekatan ini lebih menyoroti implementasi kebijakan yang terformulasi dari inisiasi warga masyarakat. Argumentasi yang diberikan adalah masalah dan persoalan yang terjadi pada level daerah hanya dapat dimengerti secara baik oleh warga setempat. Sehingga pada tahap implementasinya pun suatu kebijakan selalu melibatkan masyarakat secara partisipatif.

Upaya revitalisasi merupakan bentuk kebijakan yang diambil oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan dalam pelaksanaannya dibantu oleh pengurus koperasi yang bersangkutan. Upaya revitalisasi harus dibantu dengan usaha dari pengurus koperasi untuk membenahi penyelenggaraan RAT setiap tahunnya. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang membantu dengan mengadakan

bimbingan teknis dan bimbingan manajerial mengenai penyelenggaraan RAT untuk koperasi yang tidak sehat. Upaya revitalisasi ini juga merupakan bentuk pelaksanaan dari strategi agresif yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan (Nawawi, 2005:176).

Mengenai UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya, di Kota Malang ini muncul beberapa UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya tidak hanya berskala lokal namun hingga regional dan nasional.

Akan tetapi, UKM yang mampu mengembangkan produk usahanya tersebut masih berfokus pada bidang kerajinan tangan (*handycraft*) dan belum merambah pada bidang usaha lainnya seperti *fashion* dan kuliner. Data mengenai UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya adalah sebagai berikut:

**Tabel 15. Data UKM Baru yang Mampu Mengembangkan Usaha tahun 2012**

No.	Nama UKM	Jenis Usaha	Pangsa Pasar
1.	Classic Handycraft	Kerajinan mendong dan klobot (kulit jagung)	Lokal, regional, dan nasional.
2.	Ryo Handycraft	Kerajinan mendong	Lokal, regional dan nasional.
3.	Rajin Rotan	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.
4.	Rukun Rotan	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.
5.	Karya Rotan	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.
6.	Prima Jaya	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.

Sumber: Bidang UKM Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang



Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa ada UKM baru di Kota Malang yang mampu mengembangkan produksi usahanya, tidak hanya berskala lokal namun sudah menembus pangsa pasar nasional. Adanya UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya ini menunjukkan bahwa implementasi strategi pembinaan dan pengembangan UKM berhasil. Implementasi strategi ini juga menunjukkan partisipasi masyarakat secara aktif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di Kota Malang dan juga mendukung pendekatan implementasi kebijakan secara *bottom-up*.

Seperti yang dikemukakan oleh Agustino (2008:140), pendekatan *bottom-up* yang serupa dengan pendekatan *the market approach* (Lester dan Stewart, 2000:108), dimana pendekatan ini lebih menyoroti implementasi kebijakan yang terformulasi dari inisiasi warga masyarakat. Argumentasi yang diberikan adalah masalah dan persoalan yang terjadi pada level daerah hanya dapat dimengerti secara baik oleh warga setempat. Sehingga pada tahap implementasinya pun suatu kebijakan selalu melibatkan masyarakat secara partisipatif. Implementasi strategi mengenai pembinaan dan pengembangan UKM di Kota Malang melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif, dimana dengan inisiatif masyarakat sendiri mampu membangun suatu UKM yang berhasil mengenalkan hasil produknya hingga ke skala nasional.

Di sisi lain, berdasarkan observasi di lapangan, aspek permodalan sebenarnya bukan lagi menjadi kendala utama bagi pelaku UKM di Kota Malang.

Sebagian besar bagi pelaku UKM di Kota Malang, permasalahan modal sebenarnya bukan masalah utama bagi pengelola UKM dan mereka sudah tidak

terlalu bergantung pada pemberi modal seperti bank atau koperasi, karena umumnya modal usaha adalah dari mereka sendiri. Tetapi walau demikian, secara umum pada hakekatnya para pelaku UKM juga tidak menolak tambahan modal terutama apabila ada bantuan-bantuan kredit yang bersifat lunak. Namun kenyataannya, untuk mengharapkan sisa dari kebutuhan finansial sepenuhnya dibiayai oleh dana perbankan jauh dari realitas.

Tidak mengherankan jika hingga saat ini walaupun begitu banyak tawaran bantuan kredit dari perbankan dan dari bantuan BUMN, namun pelaku UKM tidak dapat menikmatinya. Hal ini disebabkan oleh sejumlah alasan, diantaranya adalah persyaratan yang terlalu berat, urusan administrasi yang bertele-tele, dan kurangnya informasi mengenai bantuan perkreditan yang ada dan informasi prosedurnya. Di Kota Malang sendiri, kesulitan memperoleh bantuan permodalan paling banyak dirasakan oleh perajin keramik. Para perajin keramik yang tergabung dalam Paguyuban Perajin dan Pedagang Keramik Dinoyo tidak pernah mendapat bantuan kredit permodalan dari pemerintah. Untuk memperoleh bantuan permodalan, para perajin ini harus mengurus sendiri ke bank untuk mengajukan kredit. Pemerintah pusat melalui Kementerian Koperasi dan UKM RI dan Pemerintah Kota Malang hanya membantu untuk peningkatan kualitas hingga promosi produk, misalnya dengan menggelar pameran atau pelatihan pada para perajin.

Kesulitan bantuan permodalan ini tentunya berdampak pada kelangsungan usaha yang dimiliki oleh para perajin. Modal yang dimiliki oleh para perajin paling banyak digunakan untuk biaya produksi, akan tetapi semakin mahal



harga bahan bakar seperti minyak tanah yang digunakan para perajin untuk membakar keramik, turut andil menghabiskan modal yang dimiliki sehingga membuat perajin gulung tikar. Saat program konversi dari minyak tanah ke elpiji, membuat banyak perajin harus menghentikan produksinya. Sebelum adanya konversi minyak tanah ke elpiji, menggunakan minyak tanah saat proses produksi tentu lebih murah dibanding menggunakan elpiji, karena bahan bakar menyumbang 35% dari total komponen biaya produksi. Sementara untuk menaikkan harga jual, para pedagang hanya berani menaikkan sekitar 10% saja. Bila terlalu tinggi, dikhawatirkan pecinta keramik lebih memilih produk impor (umumnya produk China) yang juga membanjiri pasar dalam negeri.

Melihat kondisi riil di lapangan yang bersifat dinamis dan selalu berubah-ubah, seharusnya Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang tidak bersifat kaku. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan keberhasilan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM perlu diterapkan dengan memperhatikan kondisi riil koperasi dan UKM di lapangan yang terus berubah-ubah.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### D. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 2. Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya Pemerintah Kolonial Belanda. Fasilitas-fasilitas umum yang ada direncanakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kota Malang adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur, Indonesia, dimana kota ini berada di dataran tinggi yang cukup sejuk, terletak 90 km sebelah selatan Kota Surabaya, dan wilayahnya dikelilingi oleh Kabupaten Malang. Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur, dan dikenal dengan julukan *kota pelajar*.

##### e. Kondisi Geografis

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 - 667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak  $112,06^{\circ}$  -  $112,07^{\circ}$  Bujur Timur dan  $7,06^{\circ}$  -  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut:

5) Sebelah Utara: Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang.

6) Sebelah Timur: Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang.



7) Sebelah Selatan: Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang, dan

8) Sebelah Barat: Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten, Malang.

Selain berbatasan dan dikelilingi oleh wilayah lain, Kota Malang sendiri juga dikelilingi oleh Gunung Arjuno di sebelah Utara, Gunung Semeru di sebelah Timur, Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat dan Gunung Kelud di sebelah Selatan. (Melalui <http://www.malangkota.go.id/>)

#### f. Iklim

Kondisi iklim Kota Malang tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C - 25,1°C sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C. Rata-rata kelembaban udara berkisar 79% - 86% dengan kelembaban maksimum mencapai 99% dan kelembaban minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran dua musim yaitu musim hujan dan musim kemarau. Curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Februari, November, dan Desember sedangkan pada bulan Juni dan September curah hujan relatif rendah. Di sisi lain, kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli.

#### g. Budaya

Kekayaan etnis dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada. Salah satunya yang terkenal adalah Wayang Topeng Malangan (Topeng Malang), namun kini semakin terkikis oleh kesenian modern. Gaya kesenian ini adalah wujud pertemuan tiga

budaya (Jawa Tengah, Madura dan Tengger). Hal tersebut terjadi karena Kota Malang memiliki tiga sub kultur, yaitu sub kultur budaya Jawa Tengah yang hidup di lereng Gunung Kawi, sub kultur Madura di lereng Gunung Arjuna, dan sub kultur Tengger sisa budaya Majapahit di lereng Gunung Bromo dan Gunung Semeru.

Di Kota Malang juga terdapat tempat yang merupakan sarana apresiasi budaya Jawa Timur yaitu Taman Krida Budaya Jawa Timur, dimana di tempat ini sering ditampilkan aneka budaya khas Jawa Timur seperti ludruk, ketoprak, wayang orang, wayang kulit, reog, dan kuda lumping. Kesenian sendra tari saat ini bertambah dengan kesenian baru yang berkembang pesat di Kota Malang yaitu kesenian bantengan. Kesenian ini merupakan hasil dari kreativitas masyarakat asli Kota Malang, meskipun sejak dahulu sebenarnya kesenian ini sudah dikenal oleh masyarakat namun baru sekarang kesenian bantengan lebih dikenal oleh masyarakat, tidak hanya masyarakat lokal namun juga luar daerah bahkan mancanegara. Khusus di Kota Malang sering diadakan pertunjukan bantengan hampir setiap perayaan hari besar baik keagamaan maupun peringatan hari kemerdekaan.

Festival tahunan yang menjadi acara (*event*) ikon kota juga sering diadakan setiap tahunnya. Beberapa festival kota tahunan diantaranya adalah:

- 5) Festival Malang Kembali: Diadakan untuk memperingati HUT Kota Malang, biasa digelar pada tanggal 21 Mei (atau akhir bulan Mei). Festival ini mengungkap situasi kota pada masa lalu, mengubah jalan-jalan protokol kota menjadi museum hidup selama kurang lebih satu minggu festival ini diadakan.
- 6) Karnaval Bunga
- 7) Karnaval Lampion: biasa diadakan untuk merayakan Hari Raya Imlek. (Melalui [http://id.wikipedia.org/wiki/Kota\\_Malang](http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Malang))

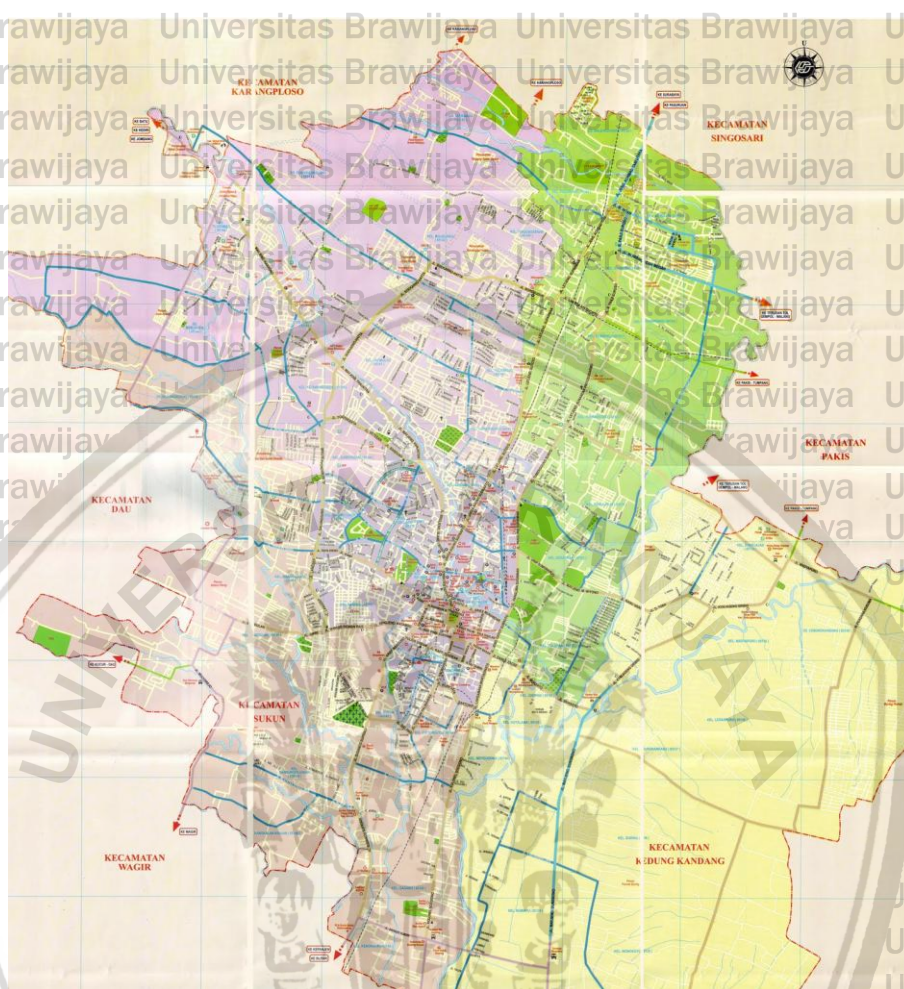


#### h. Visi dan Misi

Pemerintah Kota Malang dalam pelaksanaan pembangunan berpedoman pada RPJM Daerah (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) dimana di dalamnya termuat visi Kota Malang, yaitu terwujudnya Kota Malang sebagai kota pendidikan yang berkualitas, kota sehat dan ramah lingkungan, kota pariwisata yang berbudaya, menuju masyarakat yang maju dan mandiri.

Dalam rangka mewujudkan visi Kota Malang, maka dirumuskan upaya-upaya yang akan dilaksanakan ke dalam misi Kota Malang Tahun 2009-2013, sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan dan mengembangkan pendidikan yang berkualitas;
- 2) Mewujudkan peningkatan kesehatan masyarakat;
- 3) Mewujudkan penyelenggaraan pembangunan yang ramah lingkungan;
- 4) Mewujudkan pemerataan perekonomian dan pusat pertumbuhan wilayah sekitarnya;
- 5) Mewujudkan dan mengembangkan pariwisata yang berbudaya;
- 6) Mewujudkan pelayanan publik yang prima. (Melalui <http://www.malangkota.go.id/> )



**Gambar 3. Peta Kota Malang**

Sumber: [www.google.co.id](http://www.google.co.id)

### **3. Gambaran Umum Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang**

#### **a. Sejarah Dinas Koperasi dan UKM**

Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang koperasi dan usaha kecil menengah. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.



Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang koperasi dan usaha kecil menengah.

Sebelum masa otonomi daerah, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dahulunya bernama Kantor Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Kodya Malang. Struktur organisasi berbentuk vertikal, langsung dengan Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia. Setelah memasuki masa otonomi daerah, Kantor Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Kodya Malang diserahkan kepada Pemerintah Daerah Kota Malang dan berubah nama menjadi Kantor Dinas Koperasi Kota Malang. Struktur organisasi Kantor Dinas Koperasi Kota Malang sudah tidak vertikal lagi dengan Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia. Oleh karena itu, Kantor Dinas Koperasi Kota Malang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah setempat.

Sejak diberlakukannya Otonomi Daerah tahun 2004, keseluruhan sektor yang ada dalam daerah, kecuali sektor pendidikan, perekonomian, pertahanan dan keamanan, menjadi kewenangan pemerintah daerah dan tergantung dengan visi dan misi Pemerintah Daerah, yakni Wali Kota/Bupati dan DPRD, bahkan terkadang ada yang tidak sesuai dengan aturan atau instruksi Gubernur. Sehingga sejak Oktober 2004, Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia (kini menjadi Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia) telah berbeda visi,

misi, tujuan dan pandangan dengan Dinas Koperasi dan UKM yang ada di setiap daerah.

Pada November 2004, Kantor Dinas Koperasi Kota Malang dilebur menjadi satu dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan, dan kemudian berubah nama menjadi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kota Malang. Jika sebelumnya Dinas Koperasi berdiri sendiri, kini Koperasi hanya menjadi sebuah bidang saja dalam Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Malang. Mulai dari tahun 2009 hingga sekarang Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kota Malang dipecah kembali dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan, namun ditambah dengan Usaha Kecil Menengah, sehingga namanya menjadi Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kota Malang.

b. Visi dan Misi (Melalui <http://dinkop.malangkota.go.id/>)

1) Visi

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mempunyai visi yaitu, *“Terwujudnya Koperasi dan UKM sebagai lembaga dan usaha yang sehat, berdaya saing, tangguh, mandiri dan berperan dalam perekonomian daerah.”*

2) Misi

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kelembagaan dan sumber daya manusia koperasi.
- b) Memberdayakan koperasi dan UKM sebagai pelaku ekonomi yang berdaya saing dengan mengembangkan ekonomi kerakyatan.
- c) Memfasilitasi perkuatan permodalan koperasi dan UKM melalui pengembangan pembiayaan.
- d) Meningkatkan pra koperasi dan UKM untuk memperkuat struktur perekonomian.



c. Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Dinas Koperasi dan UKM

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 tahun 2008

Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, pada pasal 14 ayat 1

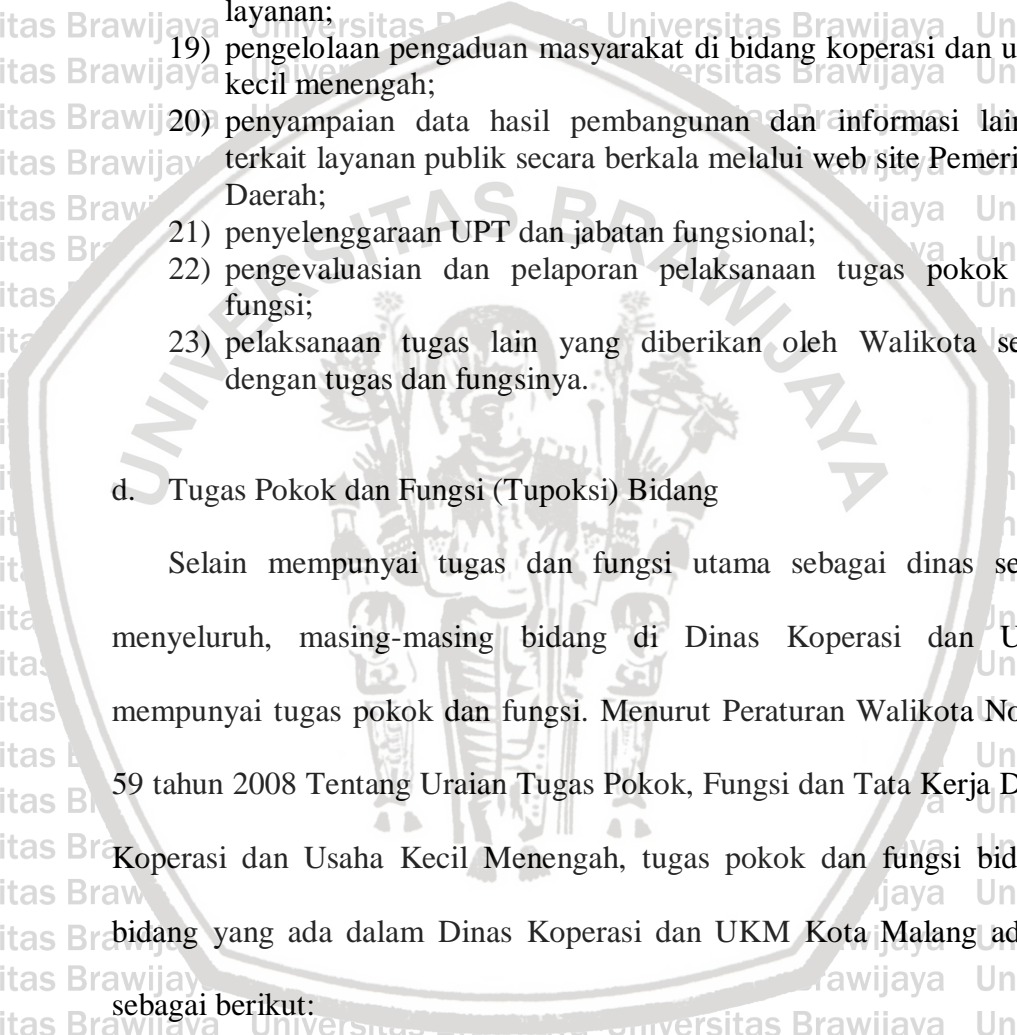
tercantum tugas Dinas Koperasi dan UKM adalah melaksanakan tugas

pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang koperasi

dan usaha kecil menengah. Sedangkan pada pasal 14 ayat 2 tercantum

fungsi Dinas Koperasi dan UKM sebagai berikut:

- 1) perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
- 2) penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis dan Rencana Kerja di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
- 3) pelaksanaan pembinaan, pengembangan dan pengawasan kelembagaan serta advokasi di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
- 4) pelaksanaan fasilitasi pengesahan akta pembentukan, penggabungan dan peleburan serta pembubaran koperasi;
- 5) pelaksanaan pemeringkatan terhadap koperasi dan usaha kecil menengah;
- 6) pelaksanaan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) koperasi dan usaha kecil menengah;
- 7) pelaksanaan fasilitasi, pembiayaan, pengawasan penyelenggaraan koperasi, koperasi simpan pinjam dan usaha simpan pinjam;
- 8) pemantauan dan pengawasan akuntansi koperasi dan usaha kecil menengah;
- 9) pelaksanaan penilaian kesehatan koperasi simpan pinjam atau usaha simpan pinjam;
- 10) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan usaha koperasi sektor industri pertanian, industri non pertanian serta perdagangan dan aneka usaha;
- 11) pelaksanaan bimbingan dan pengembangan jaringan kerjasama usaha dan kemitraan bagi usaha kecil menengah;
- 12) pelaksanaan bimbingan dan pengembangan kewirausahaan bagi usaha kecil menengah;
- 13) penyelenggaraan program pengembangan informasi bisnis usaha kecil menengah;
- 14) pengesahan dan pencabutan pengesahan akta pendirian badan hukum koperasi;

- 
- 15) pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
  - 16) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
  - 17) penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
  - 18) pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
  - 19) pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang koperasi dan usaha kecil menengah;
  - 20) penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
  - 21) penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional;
  - 22) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
  - 23) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

d. Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Bidang

Selain mempunyai tugas dan fungsi utama sebagai dinas secara menyeluruh, masing-masing bidang di Dinas Koperasi dan UKM mempunyai tugas pokok dan fungsi. Menurut Peraturan Walikota Nomor 59 tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, tugas pokok dan fungsi bidang-bidang yang ada dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah sebagai berikut:

1) *Bidang Sekretariat*

- a) penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- b) pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA);
- c) penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- d) penyusunan Penetapan Kinerja (PK);



- e) pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- f) pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan kepustakaan;
- g) pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- h) pengelolaan anggaran, barang dan retribusi;
- i) pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- j) pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- k) pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- l) pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- m) penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- n) pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- o) penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- p) pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah;
- q) penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- r) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- s) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## 2) Bidang Kelembagaan

- a) pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan kelembagaan dan sumber daya koperasi;
- b) pelaksanaan pelayanan akte pendirian dan perubahan anggaran dasar badan hukum koperasi kepada masyarakat;
- c) pelaksanaan pengaturan, pencatatan, pendaftaran dan pengesahan badan hukum koperasi, pengembangan organisasi, penelaahan peraturan perundang-undangan;
- d) pelaksanaan bantuan advokasi terhadap permasalahan yang dihadapi koperasi;
- e) pelaksanaan pemeringkatan koperasi;
- f) pelaksanaan koordinasi dengan instansi;
- g) terkait dalam rangka pembinaan kelembagaan koperasi; pelaksanaan penyuluhan dan pembinaan kader koperasi serta kewirausahaan.

- h) pelaksanaan kerja sama antar koperasi serta dengan badan usaha lain;
- i) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang kelembagaan koperasi;
- j) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- k) pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### 3) Bidang Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

- a) pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pengembangan usaha, kelembagaan dan manajemen pengusaha kecil dan menengah;
- b) penyusunan kebijaksanaan teknis dalam pembangunan dan pengembangan pengusaha kecil dan menengah;
- c) pelaksanaan pembinaan dan bimbingan teknis dalam usaha dan kerja sama antara koperasi, pengusaha kecil dan menengah dengan pihak swasta, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD);
- d) penyusunan pedoman dalam pengembangan informasi bisnis pengusaha kecil dan menengah;
- e) pengawasan terhadap pengembangan kerja sama dalam rangka pembinaan usaha dan manajemen pengusaha kecil dan menengah;
- f) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang usaha kecil menengah
- g) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- h) pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### 4) Bidang Usaha Fasilitasi dan Pembiayaan Koperasi

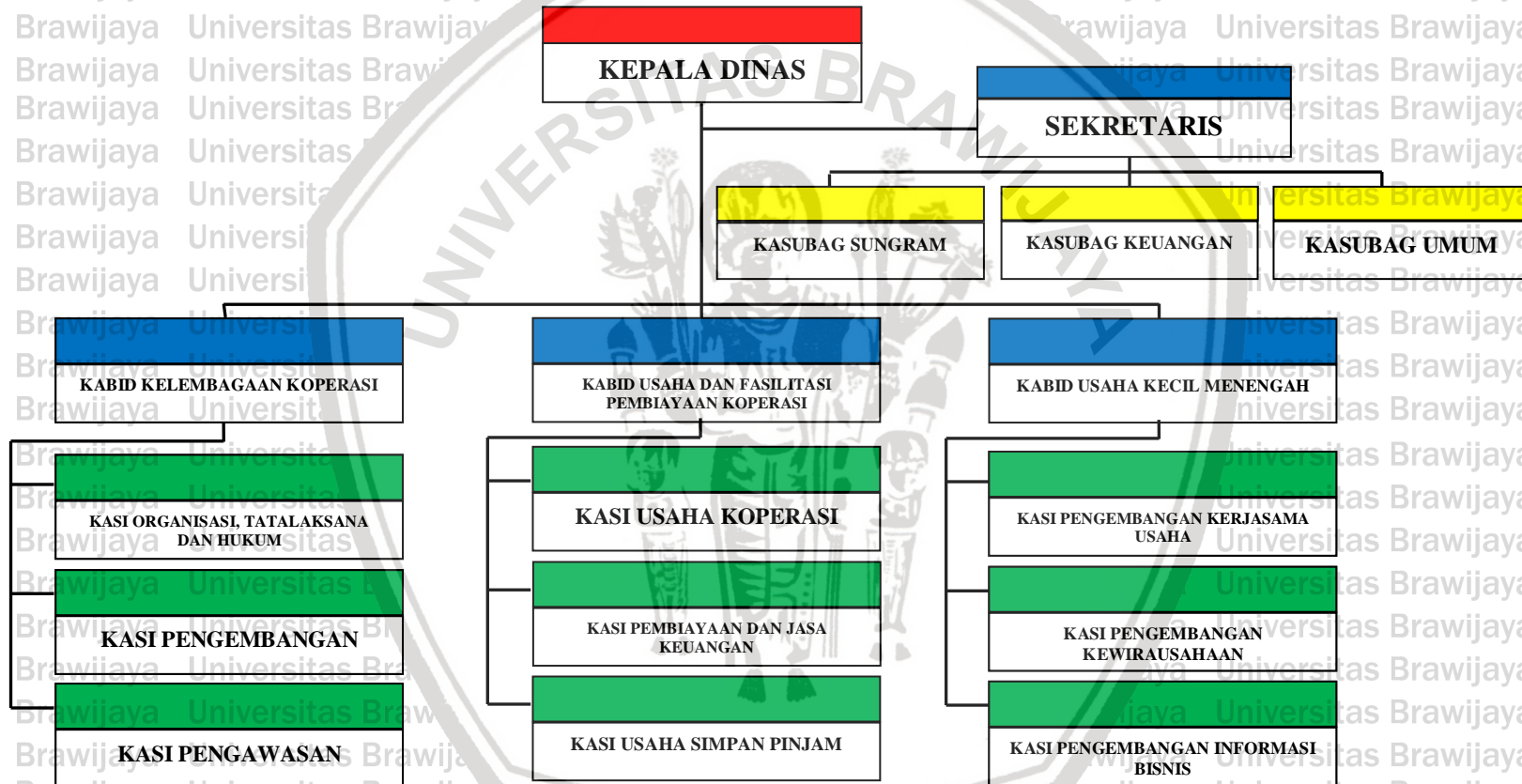
- a) pengumpulan dan pengolahan data sebagai bahan penyusunan program pembinaan koperasi di bidang usaha dan jasa keuangan;
- b) pelaksanaan penyiapan rencana dan program, bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis;
- c) pelaksanaan pembinaan dan pengembangan usaha koperasi sektor industri pertanian, industri non pertanian, perdagangan dan aneka usaha;
- d) pelaksanaan penyiapan rencana dan program bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis serta pemberian bimbingan koperasi di bidang pembiayaan dan jasa keuangan;



- e) pelaksanaan penyiapan rencana dan program bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis serta pemberian bimbingan koperasi di bidang pengendalian simpan pinjam;
- f) pelaksanaan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam rangka pelaksanaan tugas;
- g) pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pembinaan koperasi di bidang usaha dan jasa keuangan;
- h) pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- i) pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.



**STRUKTUR ORGANISASI  
DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH KOTA MALANG  
PERDA KOTA MALANG No. 6 TAHUN 2008**



**Gambar 4. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang**

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang



## **B. Penyajian Data Hasil Penelitian**

Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang merupakan tugas dan wewenang Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan merupakan suatu hal yang kompleks karena melibatkan banyak koperasi dan UKM yang ada. Untuk melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang ada, maka Dinas Koperasi dan UKM memerlukan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dapat mencakup seluruh koperasi dan UKM di Kota Malang. Strategi-strategi yang diterapkan tersebut tentunya merupakan strategi yang diprioritaskan oleh dinas yang bersangkutan.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang membina dan mengembangkan koperasi dan UKM sesuai dengan Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) yang berlaku di dinas. RENSTRA merupakan hal-hal penting dalam penyusunan program-program kegiatan dari dinas yang kemudian dijabarkan ke dalam RENJA. RENSTRA dan RENJA menjadi acuan dan landasan dalam berbagai kegiatan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang termasuk dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM berjalan seturut dengan visi, misi, sasaran dan tujuan dari dinas yang termuat dan terprogramkan dalam RENJA dan berlaku selama satu tahun. Implementasi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM memandang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Dinas Koperasi dan UKM untuk mewujudkan hal tersebut.

## **1. Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang**

### **a. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang selaku SKPD yang mempunyai tugas dan wewenang dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM tentunya memiliki kekuatan yang mendukung keberhasilan program kegiatan tersebut. Kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM tidak hanya secara eksternal yang langsung menyangkut koperasi dan UKM yang dibina dan dikembangkan, namun juga secara internal dalam organisasi dinas sendiri. Strategi internal yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM adalah pengoptimalisasian sumber daya aparatur untuk menjalankan tugasnya dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. selaku Kepala Seksi Organisasi, Tata Laksana dan Hukum pada Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*“Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM tidak hanya terfokuskan pada pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM itu sendiri, tetapi juga didukung dengan pengoptimalisasi sumber daya aparatur. Aparatur negara yang diperlukan dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah aparatur negara yang memahami dan mengenal filosofi dari koperasi dan UKM itu sendiri. Dapat dikatakan bahwa aparatur negara yang benar-benar dibutuhkan saat ini adalah aparatur negara yang kompeten di bidang pekerjaannya. Kompetensi yang dimiliki oleh aparatur negara tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki.” (wawancara dilaksanakan hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.20 WIB)*

Pentingnya sumber daya aparatur negara yang benar-benar kompeten di dalam bidangnya mendukung kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan program



pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Tidak semua aparatur negara paham dengan bidang tugasnya sehingga ada kalanya melakukan tugasnya hanya sebatas memenuhi kewajiban namun tidak memahami isi dari pekerjaannya tersebut. Dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, sumber daya aparatur yang melaksanakan program kegiatan tersebut disesuaikan dengan latar belakang pendidikan masing-masing sehingga dapat dengan maksimal melakukan tugasnya. Mengoptimalkan sumber daya aparatur merupakan strategi awal dari pihak dinas untuk mengimplementasikan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Bentuk optimalisasi sumber daya aparatur ini berupa penempatan pegawai pada bidang-bidang tertentu sesuai latar belakang pendidikan masing-masing.

Optimalisasi sumber daya aparatur tentunya tidak hanya melihat pada kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu. Motivasi kerja masing-masing aparatur negara juga menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Motivasi kerja masing-masing individu dari aparatur negara tentunya berbeda-beda, misalnya saja motivasi untuk memperoleh penghargaan, pengabdian dalam tugas, memenuhi kewajiban dan lain sebagainya. Pengaruh motivasi kerja masing-masing aparatur negara ini ditegaskan kembali oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM tidak hanya terletak pada kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu aparatur negara. Faktor lain yang menjadi penentu adalah motivasi kerja yang dimiliki oleh tiap-tiap individu yang ada, dimana motivasi kerja masing-masing pasti berbeda satu dengan yang lain. Motivasi kerja yang dimiliki seharusnya adalah pengabdian pada tugas yang dibebankan bukan hanya sekedar memenuhi kewajiban kerja atau bahkan untuk*

*memperoleh penghargaan dari pimpinan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.35 WIB)*

Strategi yang dimiliki Dinas Koperasi dan UKM untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM tidak hanya terletak pada sumber daya aparatur yang ada, namun juga terletak pada sosialisasi kebutuhan program koperasi dan UKM kepada pemerintah kota untuk meningkatkan dukungan pembiayaan. Tentunya adalah hal yang sia-sia memiliki aparatur negara yang kompeten namun tidak memiliki program kegiatan yang baik pula. Dalam hal ini, dukungan pembiayaan dibutuhkan terutama untuk koperasi dan UKM yang masih belum mampu secara mandiri secara finansial walaupun sudah memiliki modal sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*“Dinas Koperasi dan UKM mempunyai kekuatan penuh dalam membina dan mengembangkan seluruh koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang, namun khusus UKM adalah UKM-UKM yang terdaftar dalam Paguyuban Amangtiwi. Kekuatan Dinas ini berupa berbagai kegiatan seperti sosialisasi, seminar dan pelatihan, selain itu Dinas juga membantu koperasi dan UKM dalam mencari permodalan. Biasanya Dinas Koperasi ini bekerja sama atau mempunyai linkages dengan instansi-instansi lain yang terkait, dan umumnya adalah perbankan. Dari sisi pembiayaan, sumber modal tidak langsung dari pemerintah kota namun dapat berasal dari lembaga perbankan yang mempunyai kerja sama dengan pemerintah kota.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012 pukul 09.10 WIB)*

Upaya peningkatan dukungan pembiayaan ini tidak hanya melibatkan pemerintah kota secara langsung namun juga lembaga-lembaga keuangan lain yang menjalin kerja sama dengan pemerintah kota. Umumnya lembaga keuangan tersebut adalah lembaga keuangan milik pemerintah (BUMN). Dukungan



pembiayaan ini berupa pinjaman yang digunakan oleh pengurus koperasi dan UKM untuk meningkatkan permodalan. Posisi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebagai fasilitator dalam memberikan keterangan-keterangan yang diperlukan berkaitan dengan peningkatan pembiayaan, misalnya saja memberikan surat keterangan kesehatan koperasi.

Keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM bergantung pada dua pihak, yaitu dinas sendiri dan juga pengurus koperasi dan pelaku UKM. Untuk menjembatani antara dinas dan pengurus koperasi serta pelaku UKM, perlu dilakukan koordinasi dan komunikasi yang efektif.

Koordinasi dilakukan sebagai cara agar koperasi dan UKM dapat berjalan sesuai dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Komunikasi juga dilakukan untuk mendukung kelancaran koordinasi antara pihak dinas dengan pengurus koperasi dan pelaku UKM.

Pentingnya koordinasi dan komunikasi sebagai salah satu strategi untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM diperjelas dengan keterangan dari Bapak Deddy Darmawanto, SH selaku Staf Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*“Dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM perlu adanya koordinasi dan komunikasi yang baik antara dinas dengan pihak koperasi dan UKM. Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat dilakukan dengan berbagai diklat, bimbingan teknis ataupun pelatihan dan untuk mensukseskan kegiatan tersebut maka perlu adanya koordinasi dan juga komunikasi. Koordinasi yang dilakukan umumnya bertujuan untuk mengarahkan koperasi dan UKM agar mengikuti berbagai program yang diselenggarakan oleh dinas karena program-program tersebut bermanfaat bagi kelangsungan organisasi mereka. Dinas tidak memaksakan koperasi dan UKM untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, namun dinas hanya sebatas melakukan koordinasi dan*

*komunikasi pada koperasi dan UKM.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.15 WIB)*

Kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM tidak hanya sekedar digunakan tetapi juga perlu dipertahankan. Mempertahankan kekuatan ini dilakukan dengan terus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah menunjukkan hasil dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Misalnya saja dengan terus melakukan koordinasi dan komunikasi agar implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat berjalan dengan baik.

Mempertahankan kekuatan dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM lebih lanjut dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Mempertahankan kegiatan-kegiatan yang sudah menunjukkan keberhasilan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat dilakukan dengan terus melakukan kegiatan-kegiatan tersebut. Misalnya saja dalam komunikasi dan koordinasi, tentunya tidak dapat berhenti dilakukan. Komunikasi dan koordinasi menjadi kunci dasar sebagai kekuatan untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM.” (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 11.10 WIB)*

Dengan demikian, kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM untuk meraih peluang keberhasilan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang tidak hanya diimplementasikan pada koperasi dan UKM saja namun juga memerlukan optimalisasi dari sumber daya aparatur dari dinas.



**b. Peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Peluang yang dimanfaatkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk menekan kelemahan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dari sisi internal dinas berupa peningkatan kemampuan sumber daya aparatur melalui diklat kepegawaian dan rotasi pegawai. Para pegawai dari Dinas Koperasi dan UKM mengikuti diklat kepegawaian yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja dari sumber daya aparatur dinas. Sedangkan kegiatan rotasi pegawai bertujuan untuk mengatur ulang penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi dan bidangnya.

Rotasi pegawai perlu dilakukan agar kinerja dari masing-masing pegawai dapat meningkat karena sudah ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki. Penjelasan mengenai rotasi pegawai dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Langkah untuk mengoptimalkan kemampuan pegawai dalam bekerja tidak hanya sebatas memperikan reward dan punishment, terlebih di dalam dinas ini pada prakteknya tidak berlaku demikian. Optimalisasi pegawai dinas selaku aparatur negara dilakukan melalui rotasi pegawai. Namun, rotasi pegawai dilakukan juga mengikuti instruksi dari atasan (pimpinan).” (wawancara dilaksanakan pada Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.40 WIB)*

Selain mengoptimalkan pegawai dinas selaku sumber daya aparatur, strategi lain yang dilakukan adalah mengoptimalkan sarana dan prasarana dengan bentuk pengoptimalisasian pengolahan data informasi mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang. Pengolahan data ini dilakukan untuk memperoleh data yang akurat mengenai jumlah koperasi dan UKM serta berbagai informasi lain

mengenai koperasi dan UKM tersebut. Informasi lain yang terkait dengan koperasi dan UKM antara lain meliputi alamat, nama koperasi, nama pengurus koperasi, SK (Surat Keterangan) pendirian koperasi, besar modal koperasi, bidang usaha dan jenis koperasi, nama pelaku UKM, jenis usaha UKM dan lain sebagainya.

Pengolahan data mengenai koperasi dan UKM diupayakan mengarah pada *e-koperasi* (*electronic koperasi*) bukan lagi secara konvensional. Cara memperoleh data tersebut memang masih dilakukan secara manual, yaitu dengan pendataan lapangan, namun pengolahannya dilakukan dengan memanfaatkan jaringan internet. Pemanfaatan teknologi dalam pengolahan data koperasi dan UKM sudah dilakukan sejak tahun 2009, hal ini dijabarkan oleh Bapak Imbar Hadi, S.Pt selaku Staf Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*“Pendataan mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang memang masih dilakukan secara manual, salah satunya dengan pendataan di lapangan. Cara lain untuk mendata koperasi dan UKM yang jumlahnya banyak ini adalah dengan mengarsip berkas-berkas saat pendirian koperasi yang juga memuat identitas dari koperasi tersebut. Jika mengenai UKM, tidak diketahui dengan pasti jumlah UKM seluruhnya yang ada di Malang namun yang tergabung secara resmi dalam Paguyuban Amangtiwi adalah 145 UKM. Walau pendataan masih dilakukan secara manual namun pengolahan data sudah dilakukan dengan berbasis e-koperasi.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.20 WIB)

Lebih lanjut mengenai pengoptimalisasi sarana dan prasarana dalam pengolahan data koperasi dan UKM Kota Malang berbasis *e-koperasi* diuraikan oleh Bapak Imbar Hadi, S.Pt sebagai berikut:

*“Penerapan e-koperasi sudah dilakukan sejak tahun 2009 dan selama tiga tahun ini sudah berlangsung dengan baik. E-koperasi mempermudah dinas dalam pengolahan data informasi mengenai koperasi dan UKM dan*



*juga mempermudah dinas berhubungan dengan pihak-pihak lain. Pihak lain yang terkoneksi dengan dinas ini misalnya saja Kemenkop dan UKM RI, SKPD lain di Kota Malang serta dinas koperasi dan UKM di daerah lain.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.20 WIB)*

Pemanfaatan *e-koperasi* tidak hanya dalam pengolahan data informasi mengenai koperasi dan UKM namun juga dalam komunikasi anggota Paguyuban

Amangtiwi. Anggota paguyuban ini menggunakan milis (*mailing list*) untuk pertukaran informasi mengenai berbagai kegiatan pameran UKM, kegiatan pelatihan keterampilan UKM dan lain sebagainya. Milis (*mailing list*) sendiri adalah grup diskusi di internet di mana setiap orang bisa berlangganan dan ikut serta di dalamnya. Anggota milis dapat membaca surat dari orang lain dan kemudian mengirimkan balasannya. Secara sederhana, milis adalah sebuah daftar alamat surat elektronik yang mempunyai kepentingan yang sama.

Pemanfaatan sarana milis bagi anggota Paguyuban Amangtiwi dijelaskan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:

*“Seluruh anggota Paguyuban Amangtiwi memanfaatkan milis untuk bertukar beragam informasi mengenai kegiatan yang melibatkan UKM. Misalnya saja saat dinas ini mengadakan pelatihan keterampilan, maka informasi tersebut disebarkan melalui milis para anggota. Hal ini lebih efektif dan efisien dalam penyebaran informasi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.15 WIB)*

Tidak hanya memanfaatkan peluang yang ada, dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang juga perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan peluang yang sudah digunakan. Peningkatan peluang yang sudah diterapkan pada optimalisasi penggunaan *e-koperasi* dalam rangka pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki. Meningkatkan peluang dalam

pemanfaatan *e-koperasi* diperluas dan tidak hanya sebatas untuk mengumpulkan dan mengolah data informasi mengenai koperasi dan UKM. Pemanfaatan *e-koperasi* saat ini sudah merambah pada *e-business* secara khusus pada UKM, dimana pemasaran produk hasil UKM dilakukan melalui *web blog*.

*E-business* merupakan salah satu sarana mempromosikan hasil produk UKM melalui media internet dan umumnya menggunakan *web blog*. Pemanfaatan *e-business* ini menunjukkan bahwa pelaku UKM yang ada di Kota Malang mampu menggunakan peluang yang ada untuk meningkatkan pendapatannya. Hal ini didukung oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang membantu penyelenggaraan kegiatan bimbingan teknis aplikasi *e-business* dengan memanfaatkan *web blog* sebagai media promosi produk UKM. Kegiatan bimbingan teknis ini merupakan kegiatan dari Kementerian Informasi dan Komunikasi RI yang bekerja sama dengan Kementerian Koperasi dan UKM RI yang kemudian dilaksanakan oleh seluruh Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten/Kota seluruh Indonesia.

Pemanfaatan *e-business* sebagai bentuk dari peningkatan pemanfaatan *e-koperasi* dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Dengan banyaknya UKM di Kota Malang ini tentunya tidak semua pelaku UKM sudah memanfaatkan internet sebagai media untuk mempromosikan produk UKM yang dibuat. Padahal pemanfaatan internet banyak membantu untuk mempromosikan produk UKM mereka agar dikenal oleh masyarakat, tidak hanya di sekitar Kota Malang tetapi juga hingga luar kota bahkan luar negeri. Oleh karena itu, pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sangat mendukung kegiatan dari Kemeterian untuk menyelenggarakan kegiatan bimbingan teknis mengenai pemanfaatan e-business. Pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memilih beberapa UKM yang dinilai membutuhkan kegiatan ini agar dapat mengembangkan promosi produknya.” (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 10.00 WIB)*



Selain mengembangkan promosi produknya melalui pemanfaatan e-business, pelaku UKM juga harus mengembangkan kualitas dan jenis produk UKM yang dihasilkan. Pengembangan kualitas dan jenis produk ini berkaitan dengan selera masyarakat yang menuntut adanya inovasi dari hasil produk UKM. Permintaan masyarakat yang selalu menginginkan adanya inovasi dari pelaku UKM tentunya menjadi pemacu pelaku UKM untuk mengembangkan jenis-jenis produknya. Hal ini diperjelas oleh keterangan Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Masyarakat tentunya cepat bosan dengan hasil produk UKM yang terbatas dan tidak beragam, tentunya hal ini berpengaruh pada produk UKM yang dihasilkan. Karena tuntutan selera masyarakat dan juga permintaan pasar, maka pelaku UKM harus mengembangkan dan memperbanyak jenis usahanya. Misalnya saja dari produk awal yang berupa keripik buah sekarang mulai berkembang menjadi keripik jamur, keripik tempe dan manisan buah. Inovasi memang dibutuhkan untuk menjaga eksistensi dari produk UKM yang dihasilkan.”* (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 10.20 WIB)

Hal ini diperjelas dengan keterangan Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Pelaku UKM tentunya tidak boleh baru meluncurkan produk barunya jika masyarakat sudah mulai bosan dengan produk yang lama, tetapi jauh sebelum itu sudah harus mempersiapkan produk barunya. Misalnya saja pada tahap produksi pertama memproduksi keripik buah lalu berlanjut pada pemasaran produk tersebut, maka saat itu pula pelaku UKM seharusnya sudah mempersiapkan produk yang baru, anggap saja misalnya manisan buah. Jika keripik buah sudah mulai dikenal dan dinikmati masyarakat, maka manisan buah masuk pada tahap pemasaran dan ada produk baru lagi yang siap diproduksi. Hal ini seperti siklus yang berkesinambungan dan menjaga agar pelaku UKM tidak terbatas memproduksi satu jenis produk saja.”* (wawancara dilaksanakan pada Senin, 29 Oktober 2012, pukul 10.40 WIB)

Dengan kata lain, dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dari pihak dinas sendiri memanfaatkan peluang serta menerapkan strategi-strategi pilihan untuk menekan ancaman yang berpotensi untuk menghambat keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

### **c. Kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Selain berupaya untuk mengoptimalkan sumber daya aparatur dan melakukan sosialisasi kebutuhan program koperasi dan UKM kepada pemerintah kota untuk meningkatkan dukungan pembiayaan, dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM juga melakukan berbagai macam kegiatan lainnya. Beragam kegiatan yang dilakukan antara lain mengadakan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM dan mengadakan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan. Kegiatan tersebut menjadi kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.

Diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM merupakan kegiatan dasar dalam melakukan pengenalan dunia koperasi dan UKM secara formal kepada masyarakat yang terlibat dalam koperasi dan UKM. Diklat ini dilakukan sebagai upaya untuk memperdalam pemahaman masyarakat mengenai pentingnya koperasi dan UKM sebagai soko guru perekonomian masyarakat. Fokus utama diklat tersebut tidak hanya sebatas pada pendirian, pengurusan dan legalitas



koperasi serta UKM namun dalam cakupan yang lebih luas seperti bimbingan teknis manajemen koperasi, mencari permodalan, pembekalan koperasi dan diklat kerja sama UKM dengan *travel agent*.

Dalam penyelenggaraan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan banyak kerja sama dengan pihak-pihak lain. Kerja sama tersebut antara lain mendatangkan narasumber-narasumber yang kompeten dalam bidangnya masing-masing. Kegiatan diklat tersebut diuraikan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*"Dinas Koperasi dan UKM banyak melakukan bimbingan teknis terkait upaya pembinaan dan pengembangan koperasi. Biasanya kegiatan bimbingan teknis tersebut dilakukan untuk menggerakkan koperasi agar semakin berperan aktif dalam perekonomian masyarakat. Salah satu contoh kegiatan bimbingan teknis tersebut adalah bimbingan teknis manajemen koperasi bagi kelompok usaha yang dilaksanakan pada bulan September 2012." (wawancara dilaksanakan pada Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.25 WIB)*

Tidak hanya melakukan bimbingan teknis bagi koperasi yang sudah berdiri, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga melakukan pembekalan bagi koperasi yang akan dibentuk. Salah satunya adalah melakukan pembekalan bagi koperasi jurnalis Malang Raya seperti yang diuraikan oleh Bapak Pudjiono, SE selaku Staf Bidang Kelembagaan sebagai berikut:

*"Salah satu kegiatan pembekalan koperasi dilaksanakan pada April 2012 pada Koperasi Jurnalis Malang atau Koperasi Jurma. Pada pembekalan ini dikupas secara gamblang seputar koperasi, mulai dari pendirian, aktivitas, legalitas serta prospek yang bisa diraih oleh sebuah koperasi. Koperasi mempunyai prospek yang sangat bagus, terutama bagi para anggotanya. Mengenai legalitas bisa menyusul dan yang terpenting adalah Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART), pengurus serta anggotanya sudah ada. Jalankan dulu apa yang ada saat ini, seperti halnya simpan-pinjam maupun kegiatan usaha yang ada. Jika suatu saat koperasi sudah layak dan memenuhi syarat untuk mendapat legalitas,*

*maka harus mengurus hal tersebut.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.45 WIB)*

Pembekalan yang diberikan pada Koperasi Jurma lebih lanjut diuraikan oleh Bapak Pudjiono, SE sebagai berikut ini:

*“Apabila sudah ada kegiatan atau usaha yang berjalan dengan lancar serta mempunyai modal minimal Rp 15 juta, maka koperasi sudah bisa mengajukan legalitasnya. Hal ini berlaku bagi koperasi yang mempunyai beberapa aktivitas dan juga usaha. Sedangkan untuk koperasi yang hanya mempunyai satu usaha atau kegiatan, seperti halnya cuma simpan-pinjam, maka modal yang dimiliki setidaknya Rp 50 juta. Untuk Koperasi Jurma ini, kami berharap untuk sementara waktu menjalankan kegiatan maupun usaha yang ada terlebih dahulu. Sedangkan untuk mengurus legalitasnya suatu saat nanti, kami siap membantu. Begitu juga apabila menemui permasalahan atau ada sesuatu yang kurang jelas, bisa ditanyakan kepada kami di Dinas Koperasi dan UKM.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.45 WIB)*

Dalam kegiatan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga memosisikan diri sebagai fasilitator antara koperasi dan UKM dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam memperoleh bantuan permodalan. Bantuan permodalan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat tersebut berupa dana hibah dan dana bergulir, dimana untuk memperolehnya maka koperasi dan UKM harus melalui Dinas Koperasi dan UKM terlebih dahulu.

Dalam hal ini, koperasi dan UKM harus meminta pernyataan penilaian kesehatan dari dinas yang berisikan penilaian apakah koperasi dan UKM tersebut layak untuk mengajukan bantuan dana hibah dan dana bergulir.

Pemberian dana hibah dan dana bergulir dijelaskan oleh Bapak Subagyo Basuki, SE selaku Kepala Seksi Pembiayaan Koperasi sebagai berikut ini:



*“Dana hibah sendiri merupakan pemberian bantuan berupa dana dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi kepada koperasi, UKM dan masyarakat, yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat, serta tidak secara terus-menerus yang bertujuan menunjang penyelenggaraan urusan pemerintah daerah dengan memperhatikan asas keadilan, kepatuhan, rasionalitas dan manfaat untuk masyarakat. Menunjang urusan pemerintah daerah dalam hal ini berarti menunjang keberlangsungan dari koperasi dan UKM di bawah naungan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.20 WIB)*

Sedangkan mengenai dana bergulir diuraikan lebih lanjut oleh Bapak Subagyo Basuki, SE sebagai berikut ini:

*“Program Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi tidak hanya dana hibah namun juga dana bergulir. Tujuan dana bergulir sama dengan dana hibah yaitu untuk membantu permodalan koperasi dan UKM di Kota Malang. Yang membedakan hanya persyaratan untuk memperolehnya, dimana persyaratan untuk memperoleh dana bergulir lebih kompleks daripada dana hibah. Namun perlu diketahui bahwa dana hibah diberikan secara gratis pada koperasi dan UKM tanpa perlu mengembalikan pada pemerintah, namun dana bergulir diberikan secara bergiliran setiap tahunnya pada koperasi dan UKM yang mengajukan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.20 WIB)*

Jadi, secara garis besar dapat dikatakan bahwa bantuan permodalan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat (Kementerian Koperasi dan UKM RI) dan Pemerintah Provinsi (Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur) yang banyak dimanfaatkan oleh koperasi dan UKM di Kota Malang berupa dana hibah dan dana bergulir. Persyaratan untuk memperoleh dana hibah dan dana bergulir berbeda-beda karena menyesuaikan dengan programnya. Persyaratan umum untuk memperoleh dana bergulir dijelaskan oleh Bapak Subagyo Basuki, SE sebagai berikut:

*“Persyaratan umum yang mendasar untuk memperoleh dana bergulir antara lain adalah koperasi dan UKM yang sehat dan masih aktif,*

*menyusun proposal berisikan profil lengkap koperasi dan UKM, sudah melaksanakan RAT (Rapat Anggota Tahunan) selama dua tahun berturut-turut, tidak mempunyai tanggungan pinjaman pada pihak ketiga, mempunyai jaminan untuk mengembalikan dana bergulir dan melampirkan cash flow dari koperasi dan UKM yang bersangkutan. Jaminan yang digunakan untuk mengembalikan dana bergulir besarnya harus cukup untuk mengembalikan besar pinjaman yang diajukan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.35 WIB)*

Walaupun banyak koperasi dan UKM yang mengajukan dana hibah dan atau dana bergulir, namun tidak semua pengajuan tersebut mendapat persetujuan.

Koperasi dan UKM yang akan mengajukan dana bergulir harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dan meminta surat keterangan penilaian kesehatan yang dikeluarkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Setelah memperoleh penilaian kesehatan organisasi, koperasi dan UKM mengajukan proposal pengajuan bantuan permodalan yang akan diseleksi terlebih dahulu oleh Dinas Koperasi dan UKM. Dalam hal ini nampak bahwa peran dinas dalam pengaksesan permodalan adalah sebatas memfasilitasi koperasi dan UKM untuk mengajukan permodalan pada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak ada menganggarkan untuk pemberian bantuan permodalan namun untuk memfasilitasi koperasi dan UKM yang membutuhkan bantuan permodalan untuk memperoleh bantuan dari pihak lain. Seluruh proposal pengajuan bantuan permodalan yang masuk diseleksi berdasarkan jumlah agunan dan disesuaikan dengan usulan bantuan di proposal yang kemudian disampaikan ke Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur atau Kementerian Koperasi dan UKM RI.



Dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM memanfaatkan banyak kekuatan dan peluang untuk menunjang keberhasilan program pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Pihak dinas menerapkan beragam strategi untuk menunjang keberhasilan program kerja tersebut dimana dinas semaksimal mungkin menerapkan strategi-strategi pilihan. Dengan kata lain, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mempunyai skala prioritas dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

Skala prioritas implementasi strategi tersebut mengutamakan kegiatan-kegiatan yang dipandang mempunyai nilai penting dalam keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi. Skala prioritas strategi yang diterapkan oleh dinas ini tercantum di dalam Rencana Kerja (RENJA) dan diimplementasikan secara maksimal tanpa melupakan program kegiatan lainnya. Dengan adanya skala prioritas, maka dinas dapat mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang harus segera dilaksanakan terlebih dahulu.

Untuk UKM sendiri, strategi yang dilakukan Dinas Koperasi dan UKM untuk menekan ancaman dalam kegiatan pembinaan dan pengembangan UKM antara lain dengan memfasilitasi UKM dengan *travel agent*. Untuk memediasi pelaku UKM, pihak dinas menggandeng salah satu partner kerja guna memfasilitasi kebutuhan promosi para pelaku UKM ini, yaitu Asosiasi Travel Agent (ASITA). Kerja sama sama ini untuk kedepannya akan ditingkatkan lagi dengan pihak ketiga lainnya, dengan harapan bisa memenuhi kebutuhan promosi

para pelaku UKM. Hal ini dijabarkan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Dengan adanya kerjasama tersebut pihaknya berharap promosi UKM bisa lebih terkoordinir dan nantinya UKM bisa dijadikan objek kunjungan wisatawan dalam mencari berbagai kebutuhan seperti pusat oleh-oleh, pusat kuliner, dan pusat hiburan. Wisatawan yang datang ke Malang bisa diarahkan oleh travel-agent ke sentra-sentra produksi khas Malang untuk mengenalkan produk asli Malang. Kerja sama yang terjalin seperti kali ini, yaitu antara UKM dan pelaku pariwisata merupakan yang pertama dilakukan di wilayah Jawa Timur.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012 pukul 12.20 WIB)*

Kerjasama antara *travel agent* dengan UKM di Kota Malang tidak hanya itu saja, namun harus didukung dengan beberapa perubahan dari produk UKM itu sendiri. Hal tersebut dipertegas oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Pihak ASITA juga akan melakukan klasifikasi sejumlah produk UKM di Malang yang layak untuk dipasarkan di luar negeri karena selama ini masih belum ada produk dalam negeri dari para pelaku UKM yang berkualitas ekspor. Mereka cenderung hanya mampu memasarkan produknya sendiri di dalam negeri. Agar bisa dikenal di pasar luar negeri harus ada inovasi dan apabila hal itu sudah dilakukan, maka ASITA siap untuk memfasilitasinya dalam promosinya. Salah satu contoh promosi yang akan dilakukan pihak ASITA diantaranya adalah dengan memberikan contoh produk makanan khas Malang di dalam bus yang dikelola oleh travel agent. Dengan cara seperti ini, diharapkan wisatawan yang memakai travel agent dan datang bisa tertarik untuk membeli produk UKM. Pihak ASITA siap jika pelaku UKM mau menitipkan produknya pada pelaku pariwisata seperti hotel maupun travel sebagai media promosi. Yang terpenting adalah kualitas dan kemasannya yang menarik.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 13.10 WIB)*

Melihat pentingnya UKM sebagai salah satu sarana untuk mengembangkan perekonomian dalam skala kecil dan sebagai salah satu sokoguru ekonomi di Indonesia, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga perlu mengadakan kegiatan diklat sebagai salah satu sarana untuk menumbuhkan



jiwa kewirausahaan masyarakat. Kegiatan diklat ini umumnya diikuti dengan pameran hasil produksi UKM. Umumnya yang mengikuti kegiatan diklat ini adalah masyarakat yang belum mengerti benar mengenai UKM atau mereka yang sudah mempunyai UKM tapi belum terdaftar dalam Paguyuban Amangtiwi.

Selain mengadakan diklat yang diikuti dengan pameran hasil produksi, Dinas Koperasi dan UKM juga memfasilitasi koperasi dan UKM untuk mengembangkan organisasinya melalui penyelenggaraan pelatihan dengan mendatangkan narasumber-narasumber yang kompeten di bidangnya dimana narasumber-narasumber tersebut umumnya berasal dari Pemerintah Provinsi.

Salah satu contohnya, dalam memberikan pelatihan keterampilan smok Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur seperti yang diungkapkan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Salah satu bentuk pembinaan dan pengembangan UKM yang dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan keterampilan, termasuk pelatihan keterampilan kerajinan smok yang mendatangkan narasumber dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur. Seluruh peralatan yang dibutuhkan pelatihan keterampilan ini disediakan oleh Pemerintah Provinsi dan narasumber berasal dari provinsi juga yaitu Ibu Sri Sulitaningih. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang hanya menyediakan tempat pelatihan saja dan peserta pelatihan tidak dipungut biaya apapun karena kegiatan ini merupakan program dari pusat yang diteruskan ke provinsi lalu ke kabupaten/kota.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012 pukul 09.20 WIB)*

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara aktif melakukan beragam kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan bagi koperasi dan UKM dimana untuk UKM adalah UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi. Kegiatan bimbingan dan kewirausahaan tersebut umumnya berupa pelatihan keterampilan

yang bermanfaat bagi kemajuan usaha yang sudah dimiliki dan juga membuka peluang usaha baru. Contoh kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan adalah pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok yang dilaksanakan pada bulan Juli 2012.

Kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok merupakan program dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur yang diteruskan pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten/Kota di seluruh wilayah Indonesia, termasuk di Kota Malang. Kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok difokuskan pada upaya pemberdayaan wirausaha baru di Kota Malang untuk meningkatkan keterampilan usaha dan menumbuhkan kembangkan jiwa *entrepreneurship* pada seluruh UKM yang ada. Sedangkan tujuan dari kegiatan ini adalah untuk meningkatkan motivasi, wawasan dan kesadaran pelaku wirausaha baru agar terus mengembangkan usaha baik secara mandiri maupun berkelompok serta tidak putus asa dalam menghadapi tantangan dunia usaha.

Hal tersebut diperjelas dengan keterangan Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok ini sangat bermanfaat bagi masyarakat Kota Malang. Melihat animo masyarakat dari peserta pelatihan maka peran Pemerintah masih sangat dibutuhkan oleh masyarakat khususnya bagi wirausaha baru. Pelatihan-pelatihan semacam ini untuk meningkatkan keterampilan dan menciptakan lapangan kerja produktif baru guna mengatasi masalah pengangguran yang masih ada. Animo masyarakat yang tinggi dapat dilihat dari target peserta yang hadir dapat direalisasikan yaitu sejumlah 50 peserta.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 11.10 WIB)



Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak hanya sekedar merealisasikan program dari Pemerintah Provinsi dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM, tetapi juga membantu menyediakan sarana yang dibutuhkan dalam program kegiatan tersebut. Dalam kegiatan pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menyediakan alat-alat yang dibutuhkan dalam praktek keterampilan seperti kain, jarum jahit, benang, buku pola smok, bahan enceng gondok mentah dan kotak kayu sebagai cetakan. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga menyediakan tempat berlangsungnya program keterampilan smok dan enceng gondok yaitu berada di aula lantai dua dinas.

Bantuan sarana tersebut merupakan salah satu usaha dari dinas untuk memfasilitasi program pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB sebagai berikut:

*“Dinas Koperasi dan UKM tidak tinggal diam atau sekedar melaksanakan program yang sudah diprogramkan dari Pemerintah Provinsi tanpa memberikan bantuan atau kontribusi apapun. Kami membantu menyediakan sarana yang dibutuhkan oleh peserta, seperti berbagai alat yang dibutuhkan seperti kain, jarum, benang jahit, bahan baku enceng gondok mentah dan lain sebagainya. Tentunya penyediaan sarana ini juga didukung dan dibantu oleh Pemerintah Pusat melalui Pemerintah Provinsi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 11.30 WIB)*

Dari keterangan yang diberikan oleh staf pegawai bidang UKM, maka nampak jelas bahwa Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang aktif membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada di bawah naungannya. Pihak dinas tidak hanya memprogram berbagai kegiatan yang bermanfaat bagi koperasi dan

UKM tetapi melaksanakannya dengan menjalin kerja sama dengan berbagai pihak lainnya.

**d. Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Dalam upaya pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang ada di seluruh wilayah Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM tidak hanya melihat berbagai peluang yang ada untuk mendukung keberhasilan program kerja tersebut.

Banyaknya kendala yang menjadi kelemahan dan ancaman dalam keberhasilan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM juga menjadi salah satu perhatian Dinas Koperasi dan UKM. Kendala dan ancaman yang terjadi tidak hanya berasal dari internal koperasi dan UKM namun juga dari luar. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi masalah terlebih dahulu sebagai langkah awal untuk menganalisis kendala dan ancaman yang terjadi.

Hal ini dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Membina dan mengembangkan koperasi bukan hal yang mudah, karena hambatan yang ada datangnya tidak hanya datang dari koperasi itu sendiri melainkan juga dari dinas ini. Hambatan yang ada tentunya berbeda-beda antara koperasi yang satu dengan yang lainnya, oleh karena itu Bidang Kelembagaan yang secara khusus membina dan mengembangkan koperasi perlu mengidentifikasi dulu apa permasalahan yang dihadapi oleh koperasi. Setelah melakukan identifikasi, baru melakukan langkah selanjutnya.”* (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.55 WIB)

Permasalahan yang dihadapi koperasi secara umum mengenai masalah kesalahan persepsi masyarakat. Masyarakat Kota Malang umumnya menganggap bahwa koperasi adalah tempat untuk meminjam uang dan tidak mempunyai fungsi



yang lain. Selain kesalahan persepsi masyarakat, masalah lain yang dihadapi oleh koperasi adalah ancaman gulung tikar karena kesalahan administrasi dari koperasi. Contohnya saja, kewajiban melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT) setiap tahunnya tidak dilaksanakan. Permasalahan ini diperjelas dengan pernyataan Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Masyarakat Kota Malang masih banyak yang belum memahami fungsi koperasi secara menyeluruh. Dalam pemikiran masyarakat, koperasi hanya berfungsi sebagai tempat untuk melakukan simpan-pinjam atau hanya berorientasi pada uang. Hal ini harus diubah karena masih banyak fungsi koperasi yang menguntungkan masyarakat.” (wawancara dilaksanakan pada Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.15 WIB)*

Tidak jauh berbeda dengan koperasi, UKM juga mempunyai beberapa kendala yang menghambat pembinaan dan pengembangan organisasinya. Kendala yang dialami oleh UKM di Kota Malang jauh lebih beragam karena UKM tidak terikat oleh aturan baku dinas, hal ini disebabkan UKM tidak mempunyai badan hukum dan bersifat individu. Umumnya kendala yang dialami oleh UKM berorientasi pada hasil produk dan permodalan. Penjelasan kendala yang dialami UKM diuraikan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*“Banyak kendala yang dihadapi UKM dalam mengembangkan bidangnya. Misalnya saja kendala dari legalitas hasil produksi usaha masing-masing. Banyak hasil produksi mereka yang belum memiliki sertifikat kehalalan, IUI (Izin Usaha Industri), TDP (Tanda Daftar Perusahaan) dan lain sebagainya. Masalah legalitas ini menjadi kendala yang cukup besar karena banyak masyarakat yang mempertanyakan, khususnya apakah produk tersebut halal atau tidak.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.35 WIB)*

Selain permasalahan legalitas hasil produk, kendala lain yang menjadi ancaman adalah kemasan hasil produksi. Kemasan hasil produksi UKM belum layak untuk dijual ke skala nasional karena belum mampu bersaing dengan produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan berskala besar. Kemasan hasil produk UKM masih sangat sederhana dan kurang menarik. Hal ini ditegaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Masalah kemasan atau packing hasil produk juga menjadi salah satu kendala yang besar. Terkadang calon konsumen tidak melihat kualitas barang, tapi lebih pada apa yang nampak pertama kali pada produk yang akan dibeli. Meski pun demikian, UKM jangan sampai mengabaikan kualitas produknya, selalu mengadakan pembenahan dan menata barang dagangannya dengan rapi dan menarik. Produk yang dibuat dengan asal-asalan, baik kualitas maupun cara penyajiannya, maka produk tersebut tidak akan bisa berkompetisi dengan produk lain di pasaran.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.45 WIB)

Kendala utama yang banyak menghambat pembinaan dan pengembangan UKM di Kota Malang berasal dari internal UKM itu sendiri yaitu masalah permodalan. Selama ini permodalan UKM tidak dibantu oleh dinas karena dinas tidak mempunyai anggaran untuk permodalan UKM. Dinas Koperasi dan UKM hanya memfasilitasi UKM untuk memperoleh akses permodalan. Sering kali masalah permodalan ini juga menimbulkan kesalahan persepsi pemilik UKM karena menganggap bahwa Dinas Koperasi dan UKM mempunyai anggaran untuk membantu modal mereka. Selain itu, persepsi pemilik UKM juga masih banyak yang keliru mengenai bantuan yang diberikan oleh pihak ketiga yang dalam hal ini adalah pihak bank.



Sebagai contoh, banyak pelaku UKM yang salah persepsi mengenai fungsi dari pinjaman yang diberikan oleh pihak bank. Hal ini diungkapkan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi selaku Ketua Paguyuban Amangtiwi sebagai berikut:

*“Banyak pelaku UKM yang salah persepsi mengenai pinjaman yang diberikan oleh pihak bank, dimana pelaku UKM menganggap pinjaman tersebut sebagai dana hibah. Jadinya banyak pelaku UKM yang tidak mengembalikan pinjaman yang diberikan pada mereka. Misalnya saja modal awal pinjaman yang diberikan pada paguyuban ini dari bank tidak dikembalikan kepada paguyuban karena dianggap sebagai dana hibah bukan pinjaman.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 11.50 WIB)*

Dengan beragamnya kendala dan ancaman yang ada untuk mengembangkan diri, banyak koperasi dan UKM Kota Malang menjadi mati suri bahkan bangkrut. Masyarakat yang tergabung dalam koperasi dan juga masyarakat yang mempunyai usaha rumahan menjadi malas untuk mengembangkan organisasi dan usahanya karena merasa banyak kendala yang menjadi penghalang. Tidak jarang pula pelaku UKM hanya memanfaatkan bidang usahanya sebatas untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, bukan memikirkan secara jangka panjang bahwa UKM mempunyai potensi untuk dikembangkan dan meluas ke skala nasional bahkan untuk diekspor. Maraknya kesalahan persepsi masyarakat terhadap pentingnya koperasi dan UKM ini mendorong Dinas Koperasi dan UKM untuk gencar melakukan sosialisasi peran koperasi dan UKM pada masyarakat.

Sosialisasi peran koperasi dan UKM ini diperjelas dengan keterangan Bapak Deddy Darmawanto, SH sebagai berikut:

*“Banyaknya kesalahan pemikiran masyarakat mengenai koperasi dan UKM mendorong kami untuk aktif melakukan sosialisasi peran koperasi*

*dan UKM bagi masyarakat. Sosialisasi ini dilakukan agar masyarakat memahami pentingnya koperasi dan UKM bagi kehidupan ekonomi masyarakat dan meluruskan pemikiran masyarakat bahwa koperasi sama halnya dengan bank titil atau rentenir.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.20 WIB)*

## **2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM Kota Malang**

### **a. Faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**

#### **1. Faktor internal**

Keberhasilan dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang tentunya tidak mudah dan banyak faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan program tersebut. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang didukung oleh faktor internal dari Dinas Koperasi dan UKM sebagai berikut:

a) Adanya Paguyuban Amangtiwi yang menaungi UKM

Faktor internal yang mendukung keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan UKM secara khusus di Kota Malang adalah adanya Paguyuban Amangtiwi. Paguyuban ini memang baru didirikan pada Februari 2012 namun sudah mampu membina dan mengembangkan 145 UKM yang ada di Kota Malang. Manfaat adanya Paguyuban Amangtiwi ini diuraikan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:



*“Paguyuban Amangtiwi ini pada mulanya didirikan hanya karena banyak pelaku UKM yang sering berkumpul untuk bertukar informasi mengenai berbagai kegiatan yang menyangkut UKM. Dari kegemaran berkumpul tersebut muncul suatu kesepakatan untuk membentuk suatu paguyuban sebagai wadah resmi untuk sarana pertukaran informasi. Pada Februari 2012 terbentuklah Paguyuban Amangtiwi yang berada di bawah naungan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan sudah mengkoordinir sekitar 145 UKM. Banyak manfaat yang diperoleh dari terbentuknya paguyuban ini dimana kesempatan untuk mengikuti kegiatan pameran, diklat atau apapun yang berhubungan dengan UKM terbuka lebih luas dan lebih banyak. Hal ini juga dikarenakan dinas memprioritaskan UKM yang tergabung dalam Amangtiwi untuk memperoleh pembinaan dan pengembangan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.00 WIB)*

b) Pemanfaatan teknologi *e-koperasi*

Pemanfaatan maksimal dari teknologi *e-koperasi* mempermudah implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Teknologi *e-koperasi* dimanfaatkan secara maksimal untuk mengolah data informasi mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang sehingga Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak kesulitan dalam pendataan koperasi dan UKM. Strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM berbasis *e-koperasi* ini sudah diterapkan sejak tahun 2009 dan dapat mempermudah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan instansi-instansi lain dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM.

c) Adanya bantuan pengaksesan permodalan dari Dinas Koperasi dan UKM

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara luas menjalin kerja sama dengan pihak ketiga dalam hal penyelenggaraan diklat mengenai permodalan koperasi dan UKM. Kerja sama dengan pihak ketiga tidak hanya

seputar penyelenggaraan diklat tetapi juga memfasilitasi koperasi dan UKM yang menginginkan bantuan permodalan. Akses permohonan bantuan permodalan pada pihak ketiga, yang umumnya adalah bank milik pemerintah, menjadi lebih mudah karena koperasi dan UKM mendapat bantuan rekomendasi dan penyeleksi proposal permohonan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Peran Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebagai fasilitator pengaksesan permodalan dijelaskan oleh Ibu Titik Aspiyah, SE, M.Si selaku Kepala Seksi Simpan Pinjam Koperasi sebagai berikut:

*“Dinas Koperasi dan UKM membantu memfasilitasi koperasi dan pelaku UKM dalam mengakses bantuan permodalan. Biasanya memang sudah ada kerja sama antara dinas dengan bank milik pemerintah daerah sehingga koperasi dan pelaku UKM tidak perlu bingung memilih bank mana yang ingin dimintai bantuan permodalan. Namun hal ini tidak bersifat wajib karena mereka juga bebas memilih bank lain, selain bank milik pemerintah, dalam mengajukan bantuan permodalan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 13.15 WIB)*

d) Adanya kerja sama dengan DEKOPINDA (Dewan Koperasi Indonesia Daerah) Malang

Dalam implementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di wilayah Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM melakukan kerja sama dengan Dekopinda Malang. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Dinas ini tidak bekerja sendiri dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang, maka dinas ini melakukan kerja sama dengan DEKOPINDA Malang. Bentuk kerja sama antara dinas dengan DEKOPINDA antara lain dalam pendampingan manajemen koperasi dan menggelar pelatihan dalam pengembangan koperasi yang lebih banyak mengelola usaha*



*produktif dan sektor riil.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.00 WIB)*

DEKOPINDA Malang sendiri adalah badan independen yang terlepas dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang berisi kumpulan orang-orang yang berkecimpung di dalam dunia perkoperasian. Keberadaan DEKOPINDA Kota Malang berfungsi sebagai advokasi, edukasi, fasilitasi, membina dan mengembangkan kerja sama antar gerakan koperasi di kota Malang.

2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang mendukung keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Kesadaran pelaku UKM untuk bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi

Para pelaku UKM di Kota Malang jumlahnya amat banyak dan tidak semuanya secara resmi bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi. Dalam data resmi yang dimiliki oleh Paguyuban Amangtiwi, pada tahun 2012 ini terdapat 145 UKM yang bergabung dengan berbagai macam bidang usaha. UKM yang bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi memperoleh banyak kesempatan untuk memperoleh informasi beragam kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan UKM. Selain itu, UKM-UKM tersebut juga berpeluang untuk mendapatkan bimbingan langsung dari Pemerintah Pusat

dan Pemerintah Provinsi yang direalisasikan melalui Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:

*“UKM yang bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi melakukan dengan sukarela, dari yang awal hanya 50 UKM hingga kini dapat berkembang menjadi 145 UKM. Paguyuban ini memang tidak terikat pada dinas seperti koperasi namun tetap berada di bawah naungan dan bimbingan dinas. Karena tidak ada struktur organisasi yang baku, maka UKM yang ada di Kota Malang tidak harus bergabung dengan paguyuban ini meskipun banyak manfaat yang diperoleh jika bergabung.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.10 WIB)*

Dari pertambahan jumlah pelaku UKM yang bergabung dalam paguyuban ini nampak jelas bahwa banyak pelaku UKM di Kota Malang yang ingin mengembangkan usahanya. Salah satu upaya yang mereka lakukan secara sukarela adalah bergabung dengan paguyuban yang secara resmi membina dan mengembangkan UKM.

b) Pembentukan Koperasi Amangtiwi

Pembentukan Koperasi Amangtiwi merupakan langkah selanjutnya dari Paguyuban Amangtiwi, dimana hal ini berarti dalam tubuh paguyuban tersebut terdapat koperasi yang secara resmi mewakili posisi Paguyuban Amangtiwi dalam tubuh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Pembentukan koperasi ini merupakan keinginan dari anggota Amangtiwi dan didukung oleh dinas sendiri.

Pendirian Koperasi Amangtiwi dijabarkan oleh Ibu Septarienna Eko Dewi sebagai berikut:



*“Setelah Paguyuban Amangtiwi resmi berdiri pada Februari 2012, langkah berikutnya yang dilakukan oleh rekan-rekan pelaku UKM adalah mengusulkan untuk membentuk koperasi. Keinginan rekan-rekan membentuk koperasi agar paguyuban ini dapat lebih berkembang dalam membina dan mengembangkan UKM yang tergabung di dalamnya. Dari pihak dinas sendiri juga turut mendukung dan membantu rekan-rekan pelaku UKM dalam membentuk koperasi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 12.10 WIB)*

Berawal dari pembentukan paguyuban dan berkembang menjadi pembentukan koperasi menunjukkan bahwa pelaku UKM di Kota Malang mempunyai keinginan untuk mengembangkan usahanya. Hal tersebut menjadi salah satu faktor pendukung bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan UKM di wilayah ini.

c) Pembentukan koperasi baru sesuai bidang kegiatan anggotanya

Koperasi yang ada di Kota Malang tidak hanya berupa koperasi simpan pinjam (KSP), koperasi serba usaha (KSU) dan koperasi unit desa (KUD). Koperasi-koperasi di Kota Malang beragam sesuai dengan bidang kegiatan anggota koperasi tersebut, misalnya saja koperasi wanita (kopwan), koperasi karyawan (kopkar), koperasi pondok pesantren (koppontren), koperasi mahasiswa (kopma), koperasi produsen tahu tempe (kopti) dan lain-lain.

Pembentukan koperasi baru sesuai dengan bidang kegiatan anggotanya diuraikan oleh Bapak Deddy Darmawanto, SH sebagai berikut:

*“Pembentukan koperasi baru memang disesuaikan dengan bidang kegiatan anggota koperasi tersebut, jadi tidak hanya pada KSP atau KSU seperti yang dikenal oleh masyarakat. Dinas hanya bertindak*

*sebagai fasilitator pembentukan koperasi ini tanpa ikut campur dalam urusan internal koperasi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 14.00 WIB)*

Salah satu pembentukan koperasi baru sesuai dengan bidang kegiatannya adalah pembentukan Koperasi Jurnalis Malang, yang disingkat dengan Koperasi Jurma. Pembentukan koperasi ini dijelaskan oleh Bapak Pudjiono, SE sebagai berikut:

*“Koperasi Jurma ini ditujukan sebagai wadah bagi para jurnalis di Malang Raya dimana dengan adanya koperasi ini, nantinya diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan serta menambah kesejahteraan para wartawan atau jurnalis ini. Ide awal untuk mendirikan koperasi ini untuk kebersamaan para wartawan dimana nantinya teman-teman wartawan bisa lebih guyub dalam berbagai hal. Mengenai jumlah simpanan wajib dan simpanan pokok, jumlah yang ditetapkan tidak terlalu besar, sehingga diharapkan bisa mengakomodasi para wartawan yang ada di Malang Raya (Kota Malang, Kota Batu, dan Kabupaten Malang). Tapi untuk tahap awal, akan kita optimalkan para wartawan yang ada di Kota Malang.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.50 WIB)*

Dinas Koperasi dan UKM sangat mendukung pembentukan koperasi baru seperti Koperasi Jurma ini. Dinas akan membantu dalam pengurusan pendirian koperasi dan cara memperoleh legalitas. Dengan pembentukan koperasi ini diharapkan dapat membantu para wartawan dalam berbagai hal.

Selain itu, dengan ada koperasi baru ini dapat mempermudah para wartawan untuk memperoleh bimbingan yang berkaitan dengan pekerjaannya.



**b. Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang melibatkan banyak pihak, yaitu Dinas Koperasi dan UKM, koperasi dan pelaku UKM. Karena melibatkan banyak pihak, tentunya terdapat beberapa faktor penghambat sebagai berikut:

1) Faktor internal

Faktor internal yang menjadi penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Kurangnya sumber daya aparatur

Kurangnya sumber daya aparatur yang ada di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak hanya dalam segi jumlah namun juga dalam kompetensi yang dimiliki. Jumlah sumber daya aparatur yang ada dalam Dinas Koperasi dan UKM pada tahun 2012 hanya 38 orang yang terbagi dalam 4 bidang, dan jumlah ini sangat kurang dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Data jumlah sumber daya aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Data Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang Tahun 2012**

<b>Bidang</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>Keterangan</b>
Kepala Dinas	1	-
Sekretaris Dinas	1	-
Kelembagaan	9	1 Kabid dan 3 Kasie
UKM	7	1 Kabid dan 3 Kasie
Sekretariat	8	3 Kasubag
Usaha Fasilitasi dan Pembiayaan Koperasi	12	1 Kabid dan 3 Kasie
<b>TOTAL</b>	<b>38 orang</b>	

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Kekurangan sumber daya aparatur dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Jumlah aparatur yang dimiliki oleh dinas ini sangat terbatas jumlahnya sehingga tidak dapat maksimal dalam mengadakan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM khususnya untuk pengawasan. Selain kami kekurangan dalam jumlah, hal lainnya adalah kurangnya kompetensi dasar yang dimiliki oleh pegawai dinas. Penempatan pegawai dalam dinas ini tidak seluruhnya tepat karena ada pegawai dinas yang latar belakang pendidikan dan pemahaman mengenai koperasi dan UKM kurang mengena.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 11.25 WIB)

Kurangnya pemahaman mengenai dunia perkoperasian dan UKM dilandasi karena beragamnya latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dinas. Tidak semua pegawai dinas mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang perkoperasian dan UKM. Hal ini menjadi salah satu faktor penghambat keberhasilan implementasi strategi



pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM karena latar belakang pendidikan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki. Data latar belakang pendidikan pegawai dinas disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 5. Data Pendidikan Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang**

Pendidikan	Jumlah
Insinyur (Ir.)	3
Doktoranda (Dra.)	5
Doktorandes (Drs.)	1
Sarjana Hukum (SH)	4
Sarjana Ekonomi (SE)	13
Lain-lain	12
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

b) Kurangnya motivasi kerja pegawai

Motivasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dinas berbeda satu dengan lainnya. Ada motivasi kerja pegawai yang hanya sebatas melaksanakan kewajiban dan menyenangkan atasan namun juga ada pegawai yang mempunyai motivasi kerja sebagai pengabdian pada pekerjaannya. Motivasi kerja yang di luar bentuk totalitas pada pekerjaan tentunya menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, karena tentunya melaksanakan pekerjaan tanpa memahami apa yang seharusnya dilakukan.

Masalah motivasi kerja yang berbeda-beda ini dijelaskan oleh Bapak Deddy Darmawanto, SH sebagai berikut:

*“Jumlah pegawai dinas yang banyak tentunya memiliki motivasi kerja yang banyak dan beragam. Tidak semua pegawai mempunyai*

*motivasi kerja yang baik sekaligus pengabdian dan totalitas pada pekerjaannya. Untuk mengetahui motivasi kerja tersebut dapat dilihat dari cara kerja para pegawai sehari-harinya.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 13.25 WIB)*

Dari keterangan yang disampaikan oleh staf Bidang Kelembagaan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penghambat internal dari SKPD ini karena masih banyak pegawai dinas yang mempunyai motivasi kerja hanya sekedar melaksanakan kewajiban kerja dan mendapat penghargaan dari atasan.

## 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang berasal dari koperasi dan pelaku UKM sendiri. Faktor eksternal yang menghambat implementasi strategi tersebut antara lain sebagai berikut:

### a) Banyaknya jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang

Pertumbuhan koperasi dan UKM di Kota Malang mempunyai sisi positif dan negatif bagi pembinaan dan pengembangannya. Sisi negatif dari pertumbuhan jumlah koperasi dan UKM nampak dari sulitnya pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Kesulitan pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh dinas pada koperasi dan pelaku UKM diuraikan oleh Bapak Ir Bambang Manu S. sebagai berikut:



*“Jumlah koperasi dan UKM bertambah setiap tahunnya, walaupun penambahan jumlah koperasi tidak sebesar penambahan jumlah pelaku UKM. Penambahan jumlah ini membawa dampak positif dan negatif bagi semua pihak, dimana penambahan jumlah tentunya menunjukkan bahwa pertumbuhan koperasi dan UKM terjadi. Akan tetapi, dengan bertumbuhnya jumlah koperasi tentunya sedikit memberatkan dinas dalam melakukan pembinaan dan pengembangan karena dinas tidak hanya sekedar membina dan mengembangkan tapi juga melakukan pengawasan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.45 WIB)*

Pertambahan jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang tentunya berada di luar kendali dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, terlebih dinas juga tidak berwenang untuk menghentikan pertambahan jumlah tersebut. Dengan kata lain, dinas secara khusus tidak mempunyai wewenang untuk menolak pembentukan koperasi. Masalah ini dijelaskan oleh Bapak Ir.

Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Dinas sendiri tidak mempunyai wewenang dalam menghentikan penambahan koperasi, secara khusus, di Kota Malang. Siapa saja berhak membentuk koperasi dan jika persyaratannya dipenuhi maka dapat dibentuk koperasi. Setiap tahunnya penambahan jumlah koperasi umumnya sekitar 10-12 koperasi, tidak seperti UKM yang saking banyaknya tidak dapat di data secara resmi.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012 pukul 12.50 WIB)*

Data penambahan koperasi di Kota Malang dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 6. Data Pertambahan Koperasi Tahun 2010-2012**

NO	JENIS KOPERASI	TAHUN		
		2010	2011	2012
1	KUD	-	-	-
2	Koppontren	-	-	-
3	Koprinka	-	-	-
4	KOPTI	-	-	-

5	Kopra	-	-	-
6	KPRI	-	-	1
7	Kopkar	-	-	-
8	Koperasi Angkatan Darat	-	10	-
9	Koperasi Angkatan Laut	-	-	-
10	Koperasi Angkatan Udara	-	-	-
11	Koperasi Kepolisian	-	-	-
12	KSU	15	16	14
13	Koperasi Pasar	-	1	-
14	KSP	-	-	-
15	Koperasi Angkutan Laut	-	-	-
16	Koperasi Angkutan Darat	-	-	-
17	Koperasi Angkutan Udara	-	-	-
18	Koperasi Angkutan Sungai	-	-	-
19	Kop. Angkutan Penyeberangan	-	-	-
20	Koperasi Wisata	-	-	-
21	Koperasi Telkom	-	-	-
22	Koperasi Perumahan	-	-	-
23	KBPR	-	-	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-	-	-
25	KAI	-	-	-
26	Koperasi Wanita	24	7	-
27	Koperasi Profesi	-	-	-
28	Koperasi Veteran	-	-	-
29	Koperasi Wredatama	-	-	-
30	Koperasi Pepabri	-	-	-
31	Koperasi Mahasiswa	-	-	-
32	Koperasi Pemuda	-	-	-
33	Koperasi Pertambangan	-	-	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	-	-	-
35	Koperasi Jamu Gendong	-	-	-
36	Koperasi Lainnya	-	-	-
37	Koperasi Sekunder	-	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>	<b>34</b>	<b>15</b>

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang



b) Kesulitan permodalan UKM

Pelaku UKM di Kota Malang seringkali mengalami kesulitan dalam permodalan. Walaupun Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sudah memfasilitasi pengaksesan permodalan, namun masih banyak pelaku UKM yang kesulitan memperoleh modal. Kesulitan permodalan pelaku UKM ini dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Selama ini banyak pelaku UKM yang kesulitan modal karena dana yang mereka miliki terbatas sementara kebutuhan sarana untuk produksi membutuhkan biaya yang tinggi. Dinas hanya membantu sebatas memfasilitasi mereka untuk memperoleh akses permodalan bukan memberikan bantuan dana karena tidak ada alokasi dana dari dinas untuk bantuan permodalan.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.25 WIB)*

Selama ini pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memang hanya sebatas membantu pelaku UKM untuk memperoleh akses permodalan dengan jalan kerja sama dengan pihak ketiga, yaitu pihak perbankan, untuk memberikan bantuan permodalan. Selebihnya mengenai memperoleh atau tidaknya bantuan permodalan kembali pada kondisi pelaku UKM itu sendiri, karena tidak semua pelaku UKM layak mendapatkan bantuan permodalan. Kesulitan permodalan ini menjadi kendala dalam mengembangkan UKM yang dimiliki, sehingga merugikan pelaku UKM itu sendiri.

Lebih lanjut mengenai permasalahan permodalan pelaku UKM dijelaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut ini:

*“Kesulitan permodalan ini merugikan pelaku UKM itu sendiri sehingga mereka sulit untuk mengembangkan usahanya. Misalnya saja, dari 145 UKM yang terdaftar secara resmi dalam Paguyuban Amangtiwi, hanya sedikit UKM yang mampu berkembang hingga sanggup mengekspor hasil produksinya. Dalam hal ini saja*

menunjukkan bahwa UKM di Kota Malang kalah bersaing dengan UKM dari kota lain di Provinsi Jawa Timur” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.25 WIB)

Berdasarkan keterangan di atas, maka diperoleh data UKM di Kota Malang yang mampu melakukan ekspor hasil produksinya nampak dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 7. Keragaan UKM Unggulan per 30 Juni 2012**

NO	KAB/KOTA	UKM Perintis Ekspor	UKM Pelaku Ekspor
1	Kota Surabaya	45	35
2	Bangkalan	26	20
3	Banyuwangi	47	7
4	Blitar	56	3
5	Bojonegoro	51	1
6	Bondowoso	34	5
7	Gresik	50	9
8	Jember	35	17
9	Jombang	46	3
10	Kediri	50	18
11	Lamongan	47	8
12	Lumajang	54	1
13	Madiun	48	1
14	Magetan	50	4
15	Malang	27	31
16	Mojokerto	53	3
17	Nganjuk	32	3
18	Ngawi	29	17
19	Pacitan	49	0
20	Pamekasan	43	0
21	Pasuruan	15	8
22	Ponorogo	12	1
23	Probolinggo	22	1
24	Sampang	50	9
25	Sidoarjo	40	5
26	Situbondo	33	16
27	Sumenep	49	0



28	Trenggalek	14	1
29	Tuban	23	2
30	Tulungagung	48	12
31	Kota Batu	37	13
32	Kota Blitar	20	4
33	Kota Kediri	15	0
34	Kota Madiun	38	0
35	Kota Malang	43	9
36	Kota Mojokerto	6	2
37	Kota Pasuruan	39	11
38	Kota Probolinggo	12	3
<b>TOTAL</b>		<b>1.388</b>	<b>283</b>

Sumber: Sekretariat Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Dari tabel data di atas, dapat dilihat bahwa jumlah UKM yang mampu mengekspor hasil produksinya hanya 9 UKM walaupun UKM yang merintis kegiatan ekspor hasil produksinya sudah mencapai 43 UKM.

c) Masalah internal dari koperasi

Masalah internal dari koperasi menjadi salah satu faktor penghambat bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi. Masalah internal yang umumnya dihadapi oleh koperasi adalah masalah penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan kepindahan alamat tanpa konfirmasi pada dinas. Permasalahan internal koperasi diuraikan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Tidak sedikit koperasi yang ada di Kota Malang ini mempunyai masalah internal sehingga mereka sulit dibina dan dikembangkan. Permasalahan yang paling mendasar adalah kesulitan mereka untuk menyelenggarakan RAT setiap tahunnya. Jika tidak mampu menyelenggarakan RAT maka jelas bahwa koperasi tersebut bermasalah, karena RAT merupakan jantung dari keberlangsungan koperasi. Di sisi lain, ada beberapa koperasi yang pindah namun tanpa konfirmasi pada dinas, sehingga saat kami melakukan*

*peninjauan lapangan tidak mendapati adanya koperasi itu lagi.”  
(wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul  
12.20 WIB)*

Walaupun banyak koperasi yang tidak sehat, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak serta merta mencabut izin dari koperais tersebut. Dinas Koperasi dan UKM selaku SKPD yang berwenang dalam membina dan mengembangkan koperasi melakukan strategi lain untuk menyelamatkan koperasi yang sakit. Usaha dari dinas ini dijelaskan oleh Bapak Ir. Bambang Manu S. sebagai berikut:

*“Menghadapi koperasi-koperasi yang sedang sakit tersebut tidak serta merta membuat dinas langsung mencabut izin dari koperasi. Pencabutan izin memerlukan waktu dan biaya yang tidak mudah, karena harus melalui pengadilan, survey lapangan dan lain sebagainya. Strategi dinas untuk memberdayakan lagi koperasi yang sakit adalah dengan melakukan revitalisasi koperasi-koperasi yang sakit.” (wawancara dilaksanakan pada hari Rabu, 10 Oktober 2012, pukul 12.25 WIB)*

Data mengenai koperasi aktif (sehat) dan tidak aktif (tidak sehat) di Kota Malang sebagai berikut:

**Tabel 8. Data Koperasi Aktif dan Tidak Aktif per Juni 2012**

NO	Jenis Koperasi	Status		Jumlah
		Aktif	Tidak	
1	KUD	4	-	4
2	Koppontren	12	2	14
3	Koprinka	-	4	4
4	KOPTI	1	-	1
5	Kopra	-	-	-
6	KPRI	80	9	89
7	Kopkar	49	34	83
8	Kop. Angkatan Darat	21	-	21
9	Kop. Angkatan Laut	1	-	1



10	Kop. Angkatan Udara	-	-	-
11	Koperasi Kepolisian	-	1	1
12	KSU	203	176	379
13	Koperasi Pasar	5	4	9
14	KSP	32	13	45
15	Kop. Angkutan Laut	-	-	-
16	Kop. Angkutan Darat	-	1	1
17	Kop. Angkutan Udara	-	-	-
18	Kop. Angkutan Sungai	-	-	-
19	Kop. Angk. Penyeberangan	-	-	-
20	Koperasi Wisata	-	-	-
21	Koperasi Telkom	1	1	2
22	Koperasi Perumahan	-	-	-
23	KBPR	-	-	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-	-	-
25	KAI	-	-	-
26	Koperasi Wanita	64	2	66
27	Koperasi Profesi	-	2	2
28	Koperasi Veteran	1	-	1
29	Koperasi Wredatama	11	-	11
30	Koperasi Pepabri	1	-	1
31	Koperasi Mahasiswa	9	1	10
32	Koperasi Pemuda	1	1	2
33	Koperasi Pertambangan	-	-	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	1	5	6
35	Koperasi Jamu Gendong	-	-	-
36	Koperasi Lainnya	-	-	-
37	Koperasi Sekunder	2	5	7
<b>TOTAL</b>		<b>501</b>	<b>261</b>	<b>761</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

d) Permasalahan teknis dari UKM

Permasalahan teknis dari UKM masih berkisar dari hasil produksi pelaku UKM itu sendiri, misalnya saja meliputi masalah proses produksi, teknologi produksi, kemasan produk, promosi produk, dan pendistribusian

produk. Permasalahan ini saling terkait dan saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lainnya.

Proses produksi harus menjadi perhatian, karena memberikan dampak yang cukup besar dalam proses produksi dimana hal ini meliputi volume produksi dan biaya produksi. Volume produksi UKM di Kota Malang, sebagian besar masih tergantung pada pesanan. Tentu saja hal ini sangat besar pengaruhnya pada kemajuan usaha tersebut. Suatu usaha yang berproduksi dengan hanya mengandalkan pesanan, maka usaha tersebut tidak akan mampu berkembang dan bersaing dibandingkan dengan usaha lain.

Sedangkan biaya produksi yang dibutuhkan dalam suatu produksi tergantung pada besarnya volume produksi dan besarnya pun tidak tetap tergantung pada banyak sedikitnya pesanan, bila pesanan banyak maka biaya produksi pun juga akan bertambah. Permasalahan mengenai volume produksi dan biaya produksi ini dijelaskan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*"Memang benar masih banyak UKM di Kota Malang yang memproduksi komoditas usahanya sesuai pesanan saja, biasanya yang masih melakukan hal ini adalah UKM baru yang belum mendapatkan pasar di masyarakat. Mereka cenderung memproduksi sesuai pesanan karena takut barangnya (hasil produknnya) tidak laku jika sekaligus memproduksi dalam jumlah besar."* (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 3 Desember 2012, pukul 08.20 WIB)

Teknologi produksi pada UKM di Kota Malang juga terlihat memiliki kelemahan yaitu bahwa teknologi yang dipakai dalam proses produksi umumnya masih bersifat tradisional walaupun juga sudah cukup banyak yang menggunakan teknologi semi modern. Kalau hal ini tetap dibiarkan akan



mempengaruhi terhadap perkembangan UKM tersebut untuk bersaing dengan industri yang lain yang sudah menggunakan teknologi modern. Keterbelakangan teknologi ini bukan hanya membuat rendahnya seluruh faktor produksi dan efisiensi dalam proses produksi, tetapi juga rendahnya kualitas produk yang dibuat. Pada era mendatang, keunggulan komperatif bagi suatu UKM bukan hanya pada tersedianya bahan baku dan SDM yang murah, tetapi keunggulan kompetitif pada teknologi dan SDM yang handal.

Kemasan produk UKM juga menjadi salah satu kendala dalam perkembangan UKM di Kota Malang, dimana kemasan produk masih sangat sederhana dan tidak menarik. Kemasan hasil produksi UKM belum layak untuk dijual ke skala nasional karena belum mampu bersaing dengan produk-produk yang diproduksi oleh perusahaan berskala besar. Kemasan hasil produk UKM masih sangat sederhana dan kurang menarik. Bentuk kemasan produk yang sangat sederhana ini tentu saja kurang menarik minat konsumen untuk membeli, karena tidak dapat dipungkiri bahwa yang diperhatikan masyarakat jika membeli produk adalah kemasannya terlebih dahulu. Hal ini ditegaskan oleh Ibu Andjar Rachmawati, A.Md sebagai berikut:

*“Masalah kemasan atau packing hasil produk juga menjadi salah satu kendala yang besar. Terkadang calon konsumen tidak melihat kualitas barang, tapi lebih pada apa yang nampak pertama kali pada produk yang akan dibeli. Meski pun demikian, UKM jangan sampai mengabaikan kualitas produknya, selalu mengadakan pembenahan dan menata barang dagangannya dengan rapi dan menarik. Produk yang dibuat dengan asal-asalan, baik kualitas maupun cara penyajiannya, maka produk tersebut tidak akan bisa berkompetisi dengan produk lain di pasaran.”*  
(wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.45

WIB)

Selain itu, di kemasan produk UKM juga belum disertai dengan legalitas hasil produknya. Masyarakat sebagai konsumen tentu saja mempertanyakan legalitas produk tersebut, terutama mengenai kehalalan produk. Hal ini dijelaskan oleh Ibu Maria Ulfa, S.AB selaku Staf Bidang UKM sebagai berikut:

*“Banyak kendala yang dihadapi UKM dalam mengembangkan bidangnya. Misalnya saja kendala dari legalitas hasil produksi usaha masing-masing. Banyak hasil produksi mereka yang belum memiliki sertifikat kehalalan, IUI (Izin Usaha Industri), TDP (Tanda Daftar Perusahaan) dan lain sebagainya. Masalah legalitas ini menjadi kendala yang cukup besar karena banyak masyarakat yang mempertanyakan, khususnya apakah produk tersebut halal atau tidak.” (wawancara dilaksanakan pada hari Senin, 8 Oktober 2012, pukul 09.35 WIB)*

Berdasarkan observasi yang dilakukan, pemasaran pada produk UKM di Kota Malang memiliki lingkup daerah pemasaran yang sempit, yaitu daerah pemasaran dalam dan luar kota, sedangkan daerah pemasaran ekspor belum menjadi sasaran utamanya, padahal bila jeli dalam menangkap peluang pasar, maka UKM bisa menjadikan perbedaan komoditi dalam suatu daerah atau negara untuk memasukkan komoditinya ke daerah atau negara yang membutuhkan, sehingga terjadi hubungan timbal balik satu sama lain, yang pastinya akan mendatangkan keuntungan bagi pelaku UKM itu sendiri dan devisa bagi negara.

Mengenai teknik pemasaran, banyak pelaku UKM di Kota Malang yang memasarkan produknya berdasarkan pesanan dan langsung pada konsumen. Hal ini tidak terlepas dari karakter pelaku UKM yang mengelola pemasaran usahanya dengan mengandalkan kebiasaan-kebiasaan yang telah



berlaku dalam masyarakat. Pemasaran produk UKM di Kota Malang berawal dari penyebaran informasi dari mulut ke mulut dan belum seluruh pelaku UKM di Kota Malang memanfaatkan teknologi, seperti internet, untuk memasarkan hasil produknya.

Dalam aspek promosi, sebagian besar UKM di Kota Malang tidak melakukan promosi dan kebanyakan UKM enggan melakukan promosi seperti perusahaan-perusahaan atau pelaku UKM yang sudah mempunyai nama. Promosi merupakan suatu kegiatan untuk memperkenalkan kebaikan, manfaat, harga yang murah dan sebagainya kepada calon konsumen. Promosi secara tidak langsung membujuk dan merangsang calon konsumen untuk mengenal, berminat dan akhirnya sampai pada keputusan untuk membeli. Akibat dari kurangnya promosi, hasil usaha pelaku UKM kurang dikenal masyarakat luas sehingga kurang berkembang. Sementara itu, para pesaing makin getol berpromosi dengan terarah dan intensif. Akibatnya omset penjualan makin menurun, merugi dan salah-salah dapat gulung tikar karena kalah bersaing. Dalam persaingan yang kian keras ini, promosi nampaknya sudah menjadi keharusan.

Sedangkan mengenai jaringan distribusi produk pada UKM di Kota Malang, pada umumnya mereka tidak memiliki. Padahal agar produk sampai kepada konsumen dengan cepat, jaringan distribusi ini sangat diperlukan. Namun demikian, jaringan distribusi ini hendaknya cukup sederhana, tidak terlalu panjang dan tidak terlalu banyak melibatkan lembaga pemasaran (pedagang besar, tengkulak, pengecer dan sebagainya). Semakin panjang jalur

yang ditempuh berarti akan menambah biaya yang memungkinkan makin tingginya harga dan mengurangi laba. Perlu diingat bahwa untuk setiap kelembagaan pemasaran akan memerlukan ongkos, baik untuk angkutan, penyimpanan, potongan harga maupun komisi bagi para penyalur. Hal ini berarti menambah biaya pemasaran dan rentetannya akan dibebankan kepada konsumen dengan harga yang menjadi lebih tinggi.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang**

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang berpedoman pada Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA).

RENSTRA menjadi landasan untuk kebijakan dan program yang tercantum di dalam RENJA dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Untuk mengetahui

implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, digunakan Analisis SWOT (*Strenght-Weakness-Opportunities-Threats*)

yang melihat kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan ancaman eksternal dari suatu organisasi.

Penggunaan Analisis SWOT dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang melihat kekuatan internal dan kelemahan internal dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang serta peluang eksternal dan ancaman eksternal dari koperasi dan UKM yang dibina dan



dikembangkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan ancaman eksternal dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang dapat dilihat dari matriks berikut:

**Tabel 9. Matriks SWOT dalam Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang**

<p>Kekuatan dan Kelemahan</p> <p>Peluang dan Ancaman</p>	<p><b>KEKUATAN (STRENGTH-S)</b></p> <p>a. Tersedianya SDM aparatur pembina koperasi dan UKM yang cukup.</p> <p>b. Tersedianya sarana dan prasarana dinas yang memadai.</p>	<p><b>KELEMAHAN (WEAKNESS-W)</b></p> <p>a. Profesionalisme aparatur pembina tidak sama.</p> <p>b. Belum optimalnya kinerja aparat sesuai dengan tupoksinya.</p>
<p><b>PELUANG (OPPORTUNITIES-O)</b></p> <p>Adanya potensi koperasi dan UKM yang berperan dalam mengatasi krisis ekonomi</p>	<p><b>STRATEGI (SO)</b></p> <p>Menggunakan kekuatan untuk mengoptimalkan peluang</p>	<p><b>STRATEGI (WO)</b></p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk mengoptimalkan peluang</p>
<p><b>ANCAMAN (THREATS-T)</b></p> <p>a. Tidak meratanya respon pengelola koperasi dan UKM terhadap program inovatif.</p> <p>b. Adanya koperasi yang berkembang tidak sesuai dengan jati diri koperasi.</p>	<p><b>STRATEGI (ST)</b></p> <p>Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p><b>STRATEGI (WT)</b></p> <p>Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

**a. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Guna mengetahui kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, berdasarkan Analisis SWOT, maka yang digunakan adalah strategi SO (*Strength-Opportunities*). Strategi SO dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal. Implementasi strategi pertama yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki adalah menerapkan strategi secara internal, yaitu melakukan pembinaan dan pengembangan organisasi dari dinas. Cara yang dilakukan adalah dengan mengoptimalkan dan meningkatkan kualitas, kompetensi dan motivasi kerja dari sumber daya aparatur.

Mengoptimalkan sumber daya aparatur yang ada pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah dengan meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai dinas. Seperti yang diungkapkan oleh Supardi dan Anwar (2002:47), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Dalam hal ini, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Setiap pegawai dinas tentunya mempunyai motivasi kerja yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya, misalnya saja motivasi untuk menyenangkan atasa, motivasi untuk sekedar memenuhi kewajiban pekerjaan hingga motivasi untuk melakukan pengabdian pada tugas dan kewajiban kerja yang dimiliki.



Motivasi kerja sendiri menjadi bagian dari sumber daya aparatur yang menentukan apakah kompetensi yang dimiliki sudah sesuai dengan bidang kerja yang ditugaskan. Untuk menilai motivasi kerja yang dimiliki oleh sumber daya aparatur dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, dapat disimpulkan dari hasil kerja yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Supardi dan Anwar (2002:48) yang menyatakan bahwa motivasi bukanlah yang dapat diamati, melainkan apa yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

Akan tetapi, berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, belum nampak motivasi kerja yang maksimal dari sumber daya aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Ada kecenderungan bahwa sumber daya aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak mempunyai motivasi kerja yang sama satu dengan yang lainnya dan motivasi kerja yang dimiliki hanyalah sebatas memenuhi kewajiban pekerjaan yang dibebankan saja. Hal ini nampak dalam perilaku dan cara dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan kewajiban, dimana perilaku yang tampak adalah melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut seadanya saja dan kurang bersungguh-sungguh. Tugas dan kewajiban dianggap sebagai rutinitas sehari-hari yang harus dilaksanakan tanpa melihat apakah tujuan dari kegiatan-kegiatan tersebut telah tercapai.

Motivasi kerja yang belum maksimal ini tentunya perlu ditingkatkan agar menjadi maksimal. Salah satu cara yang dapat dilaksanakan adalah dengan memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) pada sumber daya aparatur Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang tidak mempunyai motivasi

kerja yang mendukung keberhasilan kegiatan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) ini bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran bahwa motivasi kerja yang mereka miliki berpengaruh pada kinerja mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dan juga berpengaruh terhadap penilaian kepala dinas dalam memberikan penghargaan atau hukuman.

Implementasi strategi yang diterapkan berikutnya adalah dengan melakukan sosialisasi kebutuhan pembiayaan koperasi dan UKM pada pemerintah kota, dimana sosialisasi ini dilaksanakan dalam rangka meningkatkan dukungan pembiayaan. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa *stakeholders* lain yang bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah Pemerintah Kota dan juga pihak perbankan. Pihak perbankan merupakan pihak ketiga yang dapat berperan dalam mendukung permodalan bagi koperasi dan pelaku UKM.

Umumnya pihak ketiga yang menjadi mitra dari Dinas Koperasi dan UKM dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah bank pemerintah, yaitu Bank Jatim.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, diperoleh hasil bahwa kegiatan sosialisasi kebutuhan pembiayaan koperasi dan UKM pada pemerintah kota tidak dilaksanakan dengan baik. Kegiatan sosialisasi ini tidak rutin dilakukan walaupun tercantum di dalam RENJA Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Koperasi dan UKM yang mengikuti sosialisasi ini juga tidak merata dimana koperasi dan UKM yang sudah memiliki permodalan (biaya) yang kuat mendapatkan giliran akhir untuk mengikuti kegiatan sosialisasi. Hal ini



mempunyai sisi positif dan negatif, dimana sisi positifnya adalah memprioritaskan koperasi dan UKM yang benar-benar membutuhkan bantuan pembiayaan.

Sedangkan sisi negatifnya, koperasi dan UKM yang sudah mempunyai biaya atau modal yang kuat disisihkan bahkan sering kali dianggap tidak perlu mengikuti kegiatan sosialisasi tersebut.

Seharusnya penyelenggaraan sosialisasi kebutuhan pembiayaan koperasi dan UKM pada pemerintah kota dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan serta seluruh koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang berpartisipasi dalam kegiatan sosialisasi tersebut. Agar seluruh koperasi dan UKM di Kota Malang dapat mengikuti kegiatan sosialisasi tersebut, dapat dilakukan secara bergiliran dengan memprioritaskan koperasi dan UKM yang benar-benar membutuhkan bantuan pembiayaan atau permodalan dari pemerintah kota. Hal ini tentunya bermanfaat dalam membantu koperasi dan UKM di Kota Malang memperoleh bantuan pembiayaan.

Selain melakukan strategi internal yang berkaitan dengan sumber daya aparatur dinas dan melakukan kerja sama dengan pemerintah daerah, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga aktif melakukan komunikasi dan koordinasi pada koperasi dan pelaku UKM yang ada di bawah naungannya.

Koordinasi dan komunikasi menjadi aspek penting karena tanpa adanya kedua hal tersebut maka mustahil pihak dinas dapat melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Bentuk koordinasi dan komunikasi antara pihak dinas dengan koperasi dan UKM misalnya dalam bentuk pengadaaan bimbingan teknis, diklat dan pelatihan. Pihak dinas melakukan koordinasi bagi

koperasi dan UKM untuk berpartisipasi dalam kegiatan tersebut dan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan tersebut, termasuk manfaat apa yang akan diperoleh.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang telah melaksanakan koordinasi dan komunikasi dengan baik.

Hal ini nampak dari banyaknya koperasi dan UKM yang berperan aktif dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Selain itu, koordinasi dan komunikasi yang baik juga terlihat dari keaktifan koperasi dan pelaku UKM untuk mengkonsultasikan permasalahan yang dihadapi pada pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Pengurus koperasi dan pelaku UKM tidak hanya diam saja menunggu bantuan dari dinas namun aktif mengkomunikasikan dan meminta saran atau bantuan dari dinas.

Kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM berakar dari sumber daya aparatur yang dimiliki. Sumber daya aparatur menjadi salah satu bagian dari keberhasilan implementasi strategi, seperti yang dikemukakan oleh Agustino (2008:142) yaitu keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.



Faktor lain yang menjadi penentu dari keberhasilan implementasi strategi adalah komunikasi. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang aktif melakukan komunikasi dengan koperasi dan UKM yang dibina, dimana dengan adanya komunikasi maka koperasi dan pelaku UKM mengerti mengenai program kegiatan dinas. Pentingnya komunikasi ini sesuai dengan pendapat Agustino (2008:142) yaitu agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*implementors*). Yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi.

Upaya yang dilakukan untuk semakin menunjang kekuatan dalam meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah dengan mempertahankan kekuatan yang dimiliki tersebut. Dalam mempertahankan kekuatan, difokuskan pada komunikasi dan koordinasi. Alasan memfokuskan pada komunikasi dan koordinasi karena kedua hal tersebut menjadi salah satu kunci dasar dalam keberhasilan implementasi strategi yang dilakukan.

Mempertahankan komunikasi dan koordinasi dilakukan dengan melakukan kedua hal tersebut secara kontinyu dan tidak terputus. Dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan dan strategi yang diambil harus dikomunikasikan dan dikoordinasikan antar pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi ofensif. Menurut Nawawi (2005:178) strategi ofensif diimplementasikan dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarah, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan. Dengan kata lain, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memanfaatkan semua peluang, mulai dari melakukan pembinaan dan pengembangan secara internal hingga aktif melakukan komunikasi dan koordinasi.

Selain strategi ofensif, dalam mempertahankan kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan membina dan mengembangkan koperasi dan UKM merupakan bentuk dari strategi defensif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:174), strategi defensif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai. Dalam hal ini berarti mempertahankan komunikasi dan koordinasi sebagai upaya mempertahankan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.



**b. Peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Strategi yang digunakan dengan memanfaatkan peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah strategi WO (*Weakness-Opportunities*). Dalam Analisis SWOT, strategi WO dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal. Implementasi strategi yang dilakukan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah dengan menyelenggarakan diklat kepegawaian dan rotasi pegawai serta pengoptimalisasian penggunaan sarana dan prasarana dalam pengolahan data informasi koperasi dan UKM.

Secara internal, peluang yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM dilaksanakan secara internal atau berkaitan dengan dinas sendiri. Peluang yang digunakan adalah dengan melakukan diklat kepegawaian dan rotasi pegawai yang nantinya berdampak pada pengoptimalisasi sarana dan prasarana dalam pengolahan data informasi koperasi dan UKM. Diklat kepegawaian dilakukan sebagai upaya untuk memperbaiki kualitas dari sumber daya aparatur dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sedangkan rotasi pegawai dilakukan sebagai upaya untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dinas, dimana dengan melakukan rotasi pegawai maka dapat menempatkan pegawai dinas sesuai dengan bidang pendidikan yang mendukung pekerjaan.

Dengan adanya diklat kepegawaian dan rotasi pegawai yang menata ulang penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, dan hal ini mempermudah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam melakukan inovasi untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang. Salah satu inovasi yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan teknologi internet untuk mengelola data informasi koperasi dan UKM. Pemanfaatan teknologi internet merupakan bentuk optimalisasi sarana dan prasarana dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Pemanfaatan teknologi internet tersebut diimplementasikan dalam *e-koperasi (electronic koperasi)*. Akan tetapi, pada tahun 2012 ini pemanfaatan *e-koperasi* tidak hanya dilakukan oleh dinas namun juga oleh Paguyuban Amangtiwi.

Anggota paguyuban ini menggunakan milis (*mailing list*) untuk pertukaran informasi mengenai berbagai kegiatan pameran UKM, kegiatan pelatihan keterampilan UKM dan lain sebagainya. Dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Milis>, milis (*mailing list*) sendiri adalah grup diskusi di internet di mana setiap orang bisa berlangganan dan ikut serta di dalamnya. Anggota milis dapat membaca surat dari orang lain dan kemudian mengirimkan balasannya. Secara sederhana, milis adalah sebuah daftar alamat surat elektronik yang mempunyai kepentingan yang sama. Saat ini pemanfaatan *e-koperasi* telah berkembang ke arah *e-business*, dimana dalam *e-business* ini pelaku UKM memanfaatkan *web blog* untuk mempromosikan hasil produksinya.

*E-business* merupakan bentuk peningkatan peluang untuk menekan kelemahan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota



Malang. *E-business* ini diterapkan secara mandiri oleh pelaku UKM dan dari pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang hanya sebatas memberikan pengarahan bagi pelaku UKM untuk memanfaatkan teknologi internet. Bentuk pemanfaatan *e-business* dalam rangka peningkatan peluang merupakan salah satu implementasi strategi inovatif. Strategi inovatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam bidang pemerintahan khususnya di bidang tugas pokok masing-masing sebagai keunggulan atau prestasi (Nawawi, 2005:177).

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di lapangan, diklat kepegawaian dan rotasi pegawai dapat dikatakan hampir tidak pernah dilakukan di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Diklat kepegawaian merupakan kegiatan yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang dan tidak rutin dilakukan. Sedangkan rotasi pegawai dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak dilaksanakan berdasarkan kemampuan dan latar belakang pendidikan, namun berdasarkan permintaan dari pegawai yang bersangkutan untuk dirotasi. Hal ini tentu saja mengurangi efektivitas dari penempatan pegawai dalam mendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

Dalam hal ini, diklat kepegawaian ada baiknya dilaksanakan secara berkala dalam jangka waktu tertentu. Diklat kepegawaian tentunya bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya aparatur dari setiap SKPD yang ada termasuk dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sementara itu,

seharusnya Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan rotasi pegawai berdasarkan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang mendukung pegawai dinas dalam melaksanakan tugasnya. Rotasi pegawai tidak hanya dilakukan berdasarkan permintaan dari pegawai yang bersangkutan namun sesuai dengan kemampuan kinerjanya.

Secara garis besar, implementasi strategi dengan menggunakan peluang yang ada untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang menggunakan strategi konserpatif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:178) bahwa strategi konserpatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku, dan dalam hal ini Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi konservatif jika melakukan kerja sama dengan pihak-pihak lain. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menyesuaikan dengan aturan-aturan yang dimiliki oleh pihak lain tersebut.

### **c. Kekuatan untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Menggunakan kekuatan yang ada untuk mengatasi ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang merupakan bentuk dari implementasi strategi ST (*Strenght-Threats*). Strategi ST dirumuskan berdasarkan pencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal. Dalam memanfaatkan kekuatan untuk menekan ancaman pembinaan dan pengembangan



koperasi, langkah yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah dengan melakukan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM serta melaksanakan diklat yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan.

Diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM dilakukan sebagai upaya untuk memperdalam pemahaman masyarakat mengenai pentingnya koperasi dan UKM sebagai soko guru perekonomian masyarakat. Fokus utama diklat tersebut tidak hanya sebatas pada pendirian, pengurusan dan legalitas koperasi serta UKM namun dalam cakupan yang lebih luas seperti bimbingan teknis manajemen koperasi, mencari permodalan, pembekalan koperasi dan diklat kerja sama UKM dengan *travel agent*. Diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM dapat dilakukan bersamaan dengan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi masyarakat.

Kegiatan diklat tersebut berhubungan langsung dengan koperasi dan UKM yang berada di bawah naungan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dalam pelaksanaan diklat tersebut, pihak dinas melakukan kerja sama dengan pihak-pihak terkait dan narasumber-narasumber yang kompeten, misalnya saja dari pihak perbankan, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat. Dalam kegiatan diklat dunia perkoperasian, kegiatan yang dibahas dalam diklat tersebut adalah bimbingan teknis manajemen dan pembekalan pembentukan koperasi. Dalam kegiatan diklat ini yang aktif mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan adalah Bidang Kelembagaan.

Dalam melaksanakan kegiatan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang juga aktif berperan melakukan

sosialisasi pengaksesan bantuan permodalan bagi koperasi dan UKM yang membutuhkan. Peran aktif dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah sebagai fasilitator antara koperasi dan UKM dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam memperoleh bantuan permodalan. Bantuan permodalan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat tersebut berupa dana hibah dan dana bergulir, dimana untuk memperolehnya maka koperasi dan UKM harus melalui Dinas Koperasi dan UKM terlebih dahulu. Dalam hal ini, koperasi dan UKM harus meminta pernyataan penilaian kesehatan dari Dinas yang berisikan penilaian apakah koperasi dan UKM tersebut layak untuk mengajukan bantuan dana hibah dan dana bergulir.

Sebagai fasilitator dalam pengaksesan bantuan permodalan bagi koperasi dan UKM, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi konserpatif. Dalam mengimplementasikan strategi konserpatif ini, pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebatas berperan sebagai fasilitator dengan tetap memperhatikan aturan-aturan yang sudah ditetapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memperhatikan persyaratan yang ditetapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam memberikan bantuan berupa dana hibah dan dana bergulir bagi koperasi dan pelaku UKM yang membutuhkan.

Dana hibah merupakan pemberian bantuan uang, barang atau jasa dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah, perusahaan daerah, masyarakat dan



organisasi kemasyarakatan, yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat, serta tidak secara terus-menerus yang bertujuan untuk menunjang penyelenggaraan urusan Pemerintah Daerah dengan memperhatikan asas keadilan, kepatuhan, rasionalitas dan manfaat untuk masyarakat. Dana hibah diberikan pada koperasi dan pelaku UKM yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan dan tidak ada kewajiban bagi koperasi dan UKM yang memperoleh dana hibah untuk mengembalikan dana tersebut. Sedangkan dana bergulir hampir sama dengan dana hibah, walau perbedaannya terletak pada mekanisme pemberian dana tersebut dan kewajiban koperasi dan pelaku UKM yang memperoleh bantuan dana bergulir untuk mengembalikan dana tersebut.

Walaupun banyak koperasi dan UKM yang mengajukan dana hibah dan atau dana bergulir, namun tidak semua pengajuan tersebut mendapat persetujuan. Koperasi dan UKM yang akan mengajukan dana bergulir harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dan meminta surat keterangan penilaian kesehatan yang dikeluarkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Setelah memperoleh penilaian kesehatan organisasi, koperasi dan UKM mengajukan proposal pengajuan bantuan permodalan yang akan diseleksi terlebih dahulu oleh Dinas Koperasi dan UKM. Dalam hal ini nampak bahwa peran dinas dalam pengaksan permodalan adalah sebatas memfasilitasi koperasi dan UKM untuk mengajukan permodalan pada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak ada menganggarkan untuk pemberian bantuan permodalan namun memberikan bantuan untuk memfasilitasi

koperasi dan UKM yang membutuhkan bantuan permodalan untuk memperoleh bantuan dari pihak lain. Seluruh proposal pengajuan bantuan permodalan yang masuk diseleksi berdasarkan jumlah agunan dan disesuaikan dengan usulan bantuan di proposal yang kemudian disampaikan ke Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur atau Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh pelaku UKM adalah mengenai permodalan, dimana banyak UKM yang kesulitan memperoleh modal. Masalah permodalan berkaitan dengan sulitnya pelaku UKM untuk mendapatkan bantuan modal dari pihak ketiga. Umumnya pelaku UKM kesulitan memperoleh bantuan permodalan karena produk mereka dinilai belum memenuhi syarat oleh pihak ketiga. Dinas Koperasi dan UKM membantu pelaku UKM dengan memberikan diklat dan pelatihan untuk meningkatkan mutu dari hasil produknya serta memfasilitasi pelaku UKM untuk mendapatkan akses bantuan permodalan dari pihak ketiga. Namun untuk itu, dari pelaku UKM sendiri harus meningkatkan kualitas dari hasil produksi agar dinilai layak mendapatkan bantuan permodalan.

Data di bawah ini menunjukkan UKM unggulan yang ada di Kota Malang pada tahun 2012, sebagai berikut:

**Tabel 10. Rekapitulasi UKM Unggulan di Kota Malang tahun 2012**

No.	Nama UKM	Bidang Usaha	Pangsa Pasar
1	UD. Wiltop	Perajutan, topi, syal, rompi, setelan	Lokal, Regional
2	UD. Zahra Mandiri	Kupu dari bulu dan daun, pasir laut/bebek jambe	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Asia, Timur Tengah, Amerika Latin)



3	UD. Rio Handicrafts	Anyaman, Kupu2 dari bulu dan daun	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Mexico, Bogota, Jerman, Jepang, Malaysia, Inggris)
4	UD. Rizki Agung	Krupuk Puli	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Hongkong, Amerika)
5	UD. Maron Jaya	Keramik, Gabah	Lokal, Regional, Nasional
6	UD. Yan's Keramik	Souvenir Keramik, Bunga Kupu kupu	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Italia, Paris, Korea)
7	UD. Cendera Mata Keramik	Souvenir Keramik	Lokal, Regional, Nasional
8	UD. Ennys Leather	Sabuk, Dompot Kulit Reptil	Lokal, Regional, Nasional
9	UD. Griya Art	Alat Permainan Edukatif	Lokal, Regional, Nasional
10	UD. Fuji Lumayan	Mebel	Lokal, Regional
11	UD. Kressh	Aneka Kripik Buah	Lokal, Regional, Nasional
12	UD. Sarmidi Rotan	Sketsel, Meja Kursi	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Amerika, Australia)
13	UD. Ilham Galleri	Anyaman Rotan	Lokal, Regional, Nasional
14	UD. Lestari Biscuit Factory	Wafer Cream, Chocolate	Lokal, Regional
15	UD. Tanah Agung Keramik	Souvenir, Keramik Hias	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Belanda, Dubai, Italia)
16	UD. Fifas	Alas kaki batok tempurung, ikan kertas koran, kotak tisu	Lokal, Regional, Nasional
17	UD. Ika Collection	Busana Muslim	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Malaysia, Dubai)
18	UD. Megaria	Bunga Kering	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Malaysia, Singapura)

19	UD. Bu Noer	Keripik Tempe Aneka Rasa	Lokal, Regional, Nasional
20	UD. Dia	Manisan Sirsat, Satru Asam	Lokal, Regional
21	UD. Soponyono	Makanan rigan, singkong, kentang, blinjo udang, kripik tempe	Lokal, Regional
22	UD. Erisha	Manik-manik dan aksesoris	Lokal, Regional
23	CV. Hiker Adventurindo	Jaket, kemeja, training, sleeping bag, tas, raincoat, kaos	Lokal, Regional
24	UD. GS 4	Kerajinan kayu (souvenir)	Lokal, Regional, Nasional
25	UD. Panca Mitra Ichigo Jaya	Pakaian Bayi dan Anak-anak	Lokal, Regional, Nasional
26	UD. Restu Mama	Gypsum, Pot Bunga, Air Mancur	Lokal, Regional
27	UD. Cool Clean	Tissue Basah	Lokal, Regional, Nasional
28	UD. Adi Shoes	Sepatu, Jaket, Tas, Dompot	Lokal, Regional
29	UD. Rich Garment	Busana Muslim	Lokal, Regional, Nasional, Ekspor (Malaysia, Singapura, Timur Tengah)
30	UD. Insfired Company	Pakaian Jadi	Lokal, Regional
31	UD. Rimba Kencana	Reklening Kendaraan	Lokal, Regional
32	UD. Kemajuan Industrindo	Mesin Pengolahan Kopi	Lokal, Regional
33	UD. Bronson Prima Industri	Permen	Lokal, Regional
34	UD. Palentino Garment	Pakaian Jadi	Lokal, Regional
35	UD. Rotan Jaya	Meja, Kursi, Rak TV, Sketsel	Lokal, Regional, Nasional
36	UD. Bintang Saudara	Kompur Surya 14	Lokal, Regional, Nasional
37	UD. Darmo Putro	Air Mancur, Pot Bunga	Lokal, Regional



38	UD. Lancar Jaya	Aneka Kripik Tempe	Lokal, Regional
39	UD. Nanda Cellaion	Aneka Souvenir, ruku, taplak	Lokal, Regional, Nasional
40	UD. Joeanda Handicraft	Souvenir, Handicraft	Lokal, Regional, Nasional
41	UD. Percetakan Credo	Percetakan	Lokal, Regional
42	UD. Wahyudi	Miniatur Harley Davidson	Lokal, Regional
43	UD. Bejo	Keripik Singkong	Lokal, Regional
44	UD. Mistiani	Konveksi, Bordir	Lokal, Regional
45	UD. Zico	Sepatu	Lokal, Regional
46	UD. Herbal Jaya	Jamu, Obat-obatan	Lokal, Regional
47	UD. Raji	Tas Kulit, Koper, dll	Lokal, Regional
48	UD. Frida	Mebel	Lokal, Regional
49	UD. Tiga Putra	Plastik	Lokal, Regional, Nasional
50	UD. Vida Vinanti	Fiberglass, Bordir, Souvenir	Lokal, Regional

Sumber: Bidang UKM Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Sementara itu, diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan lebih banyak dilakukan oleh Bidang UKM. Bidang UKM banyak melakukan diklat yang berkaitan dengan kewirausahaan karena sudah menjadi bagian dari tugas pokok dan fungsi (tupoksi) bidang. Diklat ini biasanya dilaksanakan bersamaan dengan pameran hasil produksi pelaku UKM dan umumnya yang mengikuti kegiatan diklat ini adalah masyarakat yang belum mengerti benar mengenai UKM atau mereka yang sudah mempunyai UKM tapi belum terdaftar dalam Paguyuban Amangtiwi.

Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara aktif melakukan beragam kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan bagi koperasi dan UKM dimana untuk UKM adalah UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi. Kegiatan

bimbingan dan kewirausahaan tersebut umumnya berupa pelatihan keterampilan yang bermanfaat bagi kemajuan usaha yang sudah dimiliki dan juga membuka peluang usaha baru. Contoh kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan adalah pelatihan kerajinan smok dan enceng gondok yang dilaksanakan pada bulan Juli 2012.

Akan tetapi, permasalahan yang dialami oleh oleh UKM lebih berorientasi pada hasil produk. Hasil produksi UKM lokal yang ada di Kota Malang kebanyakan belum mempunyai legalitas produksi, seperti sertifikat kehalalan, IUI (Izin Usaha Industri), TDP (Tanda Daftar Perusahaan), masalah kemasan produksi dan permodalan. Untuk membantu pelaku UKM untuk memperoleh legalitas atas hasil produksinya, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang sehingga pelaku UKM dapat difasilitasi untuk memperoleh legalitas hasil produk. Dengan kata lain, peran Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang hanya sebatas memfasilitasi pelaku UKM untuk memperoleh legalitas.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, kegiatan diklat dunia perkoperasian dan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan telah dilaksanakan dengan baik dan maksimal oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Setiap diklat dunia perkoperasian dan diklat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan diikuti oleh banyak pengurus koperasi dan pelaku UKM. Dapat dikatakan bahwa kegiatan diklat tersebut telah berhasil dan menjadi agenda tahunan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Khusus pada diklat untuk



menumbuhkan jiwa kewirausahaan, jenis bidang wirausaha diberikan secara variatif dan berganti-ganti agar semakin bermanfaat bagi peserta diklat.

Kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan ini merupakan bentuk dari strategi manajemen, dimana menurut Rangkuti (2007:6) strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar.

Kegiatan bimbingan dan pelatihan yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan tersebut dimaksudkan untuk pengembangan produk UKM dan juga pengembangan pangsa pasar dari pelaku UKM. Dalam menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan pelatihan yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan tersebut, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang turut serta membantu penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Peran serta dari dinas ini menunjukkan bahwa Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak hanya sekedar melaksanakan program kegiatan yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat melainkan turut serta berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraannya.

Secara luas strategi yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk mengatasi kendala yang dialami oleh pelaku UKM adalah strategi konserpatif. Strategi konserpatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku (Nawawi, 2005:176).

Dalam hal ini, program Dinas Koperasi dan UKM adalah memfasilitasi pelaku

UKM untuk memperoleh legalitas dengan tetap memperhatikan aturan-aturan yang ditetapkan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang. Program lain yang dilakukan adalah dengan memfasilitasi pelaku UKM untuk memperoleh akses bantuan permodalan dengan tetap memperhatikan semua aturan yang ditetapkan oleh pihak ketiga.

Strategi kedua yang diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah strategi kontijensi. Strategi kontijensi menurut Nawawi (2005:178) adalah dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarah, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam pengimplementasian strategi kontijensi ini, pihak dinas mempunyai skala prioritas dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan koperasi dan pelaku UKM.

Bentuk implementasi strategi kontijensi adalah dengan pendampingan pembentukan koperasi baru sebagai perwujudan dari diklat dunia perkoperasian dan UKM. Kegiatan lain yang dilaksanakan sebagai implementasi strategi ini adalah dengan melaksanakan pelatihan keterampilan smok dan enceng gondok yang bermanfaat untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan juga sebagai peluang usaha. Dengan adanya dua jenis strategi yang diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, maka juga perlu menerapkan manajemen strategi yang baik.



Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:148) bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak yang diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Dalam Dinas Koperasi dan UKM, seluruh program kegiatan yang dilaksanakan sudah tertulis di dalam RENSTRA dan RENJA. Walaupun menggunakan dua macam strategi, yaitu strategi konservatif dan strategi kontijensi, implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat berjalan dengan baik.

#### **d. Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM**

Strategi yang digunakan untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah Strategi WT (*Weakness-Threats*). Strategi WT dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melihat banyaknya kendala yang menjadi kelemahan dan ancaman dalam keberhasilan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Untuk mengetahui kelemahan dan ancaman dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, maka pihak dinas melakukan identifikasi permasalahan.

Identifikasi permasalahan ini dilakukan dengan melakukan survei lapangan oleh pegawai dinas dan juga menampung permasalahan yang

disampaikan oleh pengurus koperasi dan pelaku UKM. Survei lapangan umumnya dilakukan sebagai bentuk peninjauan langsung dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang pada koperasi dan UKM yang bermasalah. Permasalahan yang banyak menghambat pembinaan dan pengembangan koperasi adalah kesalahan persepsi masyarakat mengenai fungsi dan peran koperasi serta kesulitan koperasi dalam menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Persepsi sendiri pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik melalui pengelihatannya, pendengarannya, penghayatannya, perasaannya dan penciumannya (Thoha, 1986:138). Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukan suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Selama ini persepsi masyarakat adalah menganggap koperasi sebagai bank, karena banyak anggota yang melakukan peminjaman tanpa menyimpan. Persepsi masyarakat ini secara tidak langsung mengubah fungsi koperasi menjadi bank titil atau rentenir.

Untuk mengatasi kesalahan persepsi masyarakat ini, maka Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang perlu melakukan suatu strategi, yaitu strategi preventif.

Strategi preventif merupakan strategi yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan (Nawawi, 2005:177). Program-program yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UKM dalam memperbaiki kekeliruan persepsi masyarakat adalah dengan melakukan sosialisasi mengenai peran



koperasi yang sebenarnya, yaitu bukan hanya sekedar wadah untuk kegiatan pinjam dan simpan.

Dalam merevitalisasi koperasi yang kesulitan menyelenggarakan Rapat Anggota Tahunan (RAT), Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan bimbingan manajemen secara berkala. Bimbingan manajemen ini dilakukan agar koperasi-koperasi yang sakit tersebut dapat menyadari pentingnya penyelenggaraan RAT setiap tahunnya. Pengurus koperasi harus memahami bahwa RAT mempunyai kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi karena RAT adalah tempat dimana suara-suara anggota berkumpul dan hanya diselenggarakan pada waktu-waktu tertentu. RAT juga merupakan salah satu “alat perlengkapan organisasi” disamping pengurus dan badan pemeriksa, dimana tiap anggota berhak atas satu suara (Hendrajogi, 2010:145).

Berdasarkan observasi yang dilakukan di lapangan, proses identifikasi permasalahan dan kegiatan sosialisasi peran koperasi dan UKM telah berjalan dengan baik. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang telah mengidentifikasi dan mendata apa saja permasalahan yang dihadapi oleh koperasi dan UKM kemudian menentukan langkah berikutnya untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Sementara kegiatan sosialisasi peran koperasi dan UKM juga telah dilakukan dengan baik, walaupun untuk memperoleh hasil yang nyata memerlukan waktu yang lama. Hal ini tidak dapat langsung terlihat hasilnya karena berkaitan juga dengan masyarakat dan hasilnya juga bergantung dari respon balik (*feedback*) masyarakat.

Strategi yang diimplementasikan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam merevitalisasi koperasi yang terkendala dalam penyelenggaraan RAT adalah dengan menerapkan strategi kontijensi. Strategi kontijensi dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarahan, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Nawawi, 2005:178). Strategi kontijensi ini dilakukan dengan melihat apakah koperasi yang sakit tersebut dapat kembali dibina dan dikembangkan yang ditandai dengan kemampuan menyelenggarakan RAT atau koperasi tersebut sudah tidak dapat direvitalisasi.

## **2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM Kota Malang**

Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pembahasan mengenai faktor pendukung dan penghambat sebagai berikut:

### **a. Faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**



## 1) Faktor internal

Faktor internal yang mendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

### a) Adanya Paguyuban Amangtiwi yang menaungi UKM

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, pembentukan Paguyuban Amangtiwi merupakan suatu bentuk kesadaran dari pelaku UKM untuk mewadahi usahanya agar dapat semakin terkoordinasi dengan baik. Paguyuban Amangtiwi berfungsi sebagai wadah bagi pelaku UKM untuk saling bertukar ilmu dengan sesama pelaku UKM bahkan juga sebagai sarana bekerja sama antara satu dengan yang lainnya. Paguyuban Amangtiwi juga berfungsi sebagai penggerak dan pendorong pelaku UKM untuk aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pelatihan kewirausahaan.

Pembentukan Paguyuban Amangtiwi yang menaungi UKM yang ada di Kota Malang merupakan bentuk implementasi strategi bisnis dan strategi diversif. Seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2007:6), strategi bisnis berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi atau strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Dengan kata lain, adanya Paguyuban Amangtiwi menjadikan strategi bisnis lebih mudah diimplementasikan pada UKM-UKM yang ada. Paguyuban Amangtiwi menjadi suatu wadah untuk bertukar informasi mengenai strategi produksi dan strategi pemasaran bagi pelaku UKM untuk mendistribusikan hasil produksinya.

b) Pemanfaatan teknologi *e-koperasi*

Pemanfaatan teknologi internet dalam bentuk *e-koperasi* ini telah diterapkan sejak tahun 2009 dan secara konsisten diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dalam *e-koperasi*, pengurus koperasi, pelaku UKM dan masyarakat luas dapat mengakses informasi yang dibutuhkan mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang. Selain itu, *e-koperasi* juga dapat dimanfaatkan sebagai media untuk memasarkan hasil produksi bagi pelaku UKM atau dengan kata lain sebagai *e-business*. Penggunaan teknologi sebagai salah satu upaya untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM merupakan bentuk implementasi strategi dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang yang berpedoman pada keterbukaan informasi publik. Dengan *e-koperasi* maka mempermudah dinas dalam membina dan mengembangkan koperasi serta mempermudah masyarakat mengakses informasi mengenai koperasi dan UKM di Kota Malang.

Penggunaan teknologi *e-koperasi* ini merupakan bentuk strategi ofensif, sesuai dengan pendapat Nawawi (2005:178) bahwa strategi ini dilaksanakan dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahannya, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendobrak kebiasaan konvensional



dalam mengumpulkan data dan melakukan inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi. Dengan kata lain, inovasi baru dengan penggunaan *e-koperasi* telah memanfaatkan peluang keterbukaan teknologi dan informasi.

c) Adanya bantuan pengaksesan permodalan dari Dinas Koperasi dan UKM

Bantuan pengaksesan permodalan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM pada koperasi dan pelaku UKM di Kota Malang diawali dengan kegiatan diklat permodalan. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang secara luas menjalin kerja sama dengan pihak ketiga dalam hal penyelenggaraan diklat mengenai permodalan koperasi dan UKM. Kerja sama dengan pihak ketiga tidak hanya seputar penyelenggaraan diklat tetapi juga memfasilitasi koperasi dan UKM yang menginginkan bantuan permodalan. Akses permohonan bantuan permodalan pada pihak ketiga, yang umumnya adalah bank milik pemerintah, menjadi lebih mudah karena koperasi dan UKM mendapat bantuan rekomendasi dan penyeleksian proposal permohonan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Dalam hal bantuan pengaksesan permodalan ini, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi konserpatif, dengan tetap memperhatikan aturan-aturan yang ditetapkan oleh pihak ketiga. Dengan mengimplementasikan strategi konserpatif, maka peran dari dinas adalah sebatas memfasilitasi pengaksesan permodalan tanpa campur tangan lebih jauh mengenai proses bantuan pinjaman tersebut. Di sisi lain, koperasi dan

UKM yang pernah mendapatkan bantuan permodalan dan mampu mempertahankan kesehatan organisasinya menerapkan strategi difensif.

Strategi difensif menurut Nawawi (2005:176) dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai. Strategi ini dilakukan oleh koperasi dan UKM yang mempertahankan kesehatan organisasi mereka sehingga mereka memperoleh prioritas rekomendasi dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang kepada pihak ketiga dan berdampak pada pemberian bantuan permodalan yang lebih mudah.

d) Adanya kerja sama dengan DEKOPINDA (Dewan Koperasi Indonesia Daerah) Malang

DEKOPINDA (Dewan Koperasi Indonesia Daerah) Malang merupakan lembaga independen yang berisikan orang-orang yang terjun ke dalam dunia perkoperasian. DEKOPINDA Malang merupakan mitra dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam mengimplementasikan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM Kota Malang. Dengan kata lain, dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang, Dinas Koperasi dan UKM bekerja sama dengan DEKOPINDA Malang.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, kerja sama antara Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan DEKOPINDA Malang umumnya terwujud dalam kegiatan diklat maupun



bimbingan teknis. Kegiatan diklat dan bimbingan teknis tersebut ditujukan untuk mendorong pengembangan koperasi di Kota Malang yang juga melibatkan DEKOPINDA Malang sebagai bagian dari implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Akan tetapi, bentuk kerja sama antara Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan DEKOPINDA Malang dilaksanakan dengan tetap memperhatikan peraturan yang berlaku di dalam dinas.

Dalam kerja sama dengan DEKOPINDA Malang, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan strategi pasif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:179) bahwa strategi pasif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarahan, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar. Strategi pasif yang diimplementasikan dalam rangka kerja sama antara Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan DEKOPINDA Malang adalah dengan menjalankan program kegiatan yang sudah dicanangkan dalam RENJA milik Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

## 2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang mendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Kesadaran pelaku UKM untuk bergabung dalam Paguyuban

#### Amangtiwi

Paguyuban Amangtiwi merupakan peguyuban yang menaungi UKM yang ada di Kota Malang dan berada langsung di bawah bimbingan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Paguyuban ini didirikan pada bulan Februari 2012 dan sudah menaungi 145 UKM di Kota Malang dengan tiga jenis usaha secara garis besar yaitu *fashion, handycraft* dan kuliner. Akan tetapi, tidak semua UKM yang ada di Kota Malang bergabung dalam paguyuban ini karena tidak ada landasan hukum yang mengharuskan UKM untuk bergabung. Dengan kata lain, UKM yang bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi bersifat sukarela.

Data UKM yang bernaung di bawah Paguyuban Amangtiwi adalah sebagai berikut:

**Tabel 11. Kelompok Usaha UKM dalam Naungan Paguyuban Amangtiwi tahun 2012**

No.	Jenis Usaha	Jumlah
1	Fashion	44
2	Handycraft	51
3	Kuliner	50
<b>TOTAL</b>		<b>145</b>

Sumber: Bidang UKM Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Umumnya UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi hasil produksinya dapat berkembang lebih baik dan dapat menjadi UKM unggulan, dimana di Kota Malang sendiri terdapat 50 UKM unggulan. UKM unggulan yang tergabung di dalam Paguyuban Amangtiwi tidak hanya sekedar bergabung saja namun juga melaksanakan strategi untuk meningkatkan hasil



produksinya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, strategi yang digunakan oleh UKM unggulan tersebut adalah strategi difensif. Strategi difensif menurut Nawawi (2005:176) dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai.

b) Pembentukan Koperasi Amangtiwi

Pembentukan Koperasi Amangtiwi merupakan upaya dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk meningkatkan pembinaan dan pengembangan terhadap UKM yang bernaung di bawah Paguyuban Amangtiwi. Akan tetapi, pembentukan Koperasi Amangtiwi tidak mengubah kedudukan Paguyuban Amangtiwi sebagai suatu wadah paguyuban. Dengan kata lain, di dalam Paguyuban Amangtiwi terdapat Koperasi Amangtiwi. Pembentukan Koperasi Amangtiwi ini tidak semata-mata upaya dari dinas saja namun juga didukung oleh UKM yang bernaung di bawah paguyuban ini.

Pembentukan Koperasi Amangtiwi merupakan strategi kompetitif yang dilakukan oleh Paguyuban Amangtiwi. Anggota paguyuban ini membentuk koperasi agar mereka menjadi bagian resmi dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Strategi kompetitif yang dilakukan dengan pembentukan Koperasi Amangtiwi ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung Paguyuban Amangtiwi berkompetisi dengan paguyuban-paguyuban lain bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk meningkatkan potensi diri.

Pembentukan Koperasi Amangtiwi sebagai bentuk dari implementasi strategi

kompetitif sesuai dengan pendapat Nawawi (2005:176) bahwa strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non-profit lainnya yang sama posisi dan jenjangnya sebagai aparatur pemerintah.

c) Pembentukan koperasi baru sesuai bidang kegiatan anggotanya

Salah satu contoh pembentukan koperasi baru sesuai dengan bidang kegiatan anggotanya adalah dengan pembentukan Koperasi Jurnalis Malang atau Koperasi Jurma. Dengan memanfaatkan kesamaan bidang kegiatan anggotanya, yaitu sebagai wartawan atau jurnalis, maka Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendukung pembentukan koperasi ini. Koperasi Jurma ini dimanfaatkan untuk mewadahi para jurnalis di Kota Malang untuk membantu menyejahterahkan anggotanya dan menjadikan anggota-anggotanya lebih guyub.

Pembentukan koperasi baru di Kota Malang yang sesuai dengan bidang kegiatan anggotanya merupakan bentuk dari strategi ofensif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:178) bahwa strategi ofensif selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan. Dalam hal ini, pembentukan koperasi baru yang sesuai dengan bidang kegiatan anggotanya



memanfaatkan peluang untuk mengembangkan masyarakat sesuai dengan bidang kemampuannya.

**b. Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang**

1) Faktor internal

Faktor internal yang menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Kurangnya sumber daya aparatur

Keterbatasan dan kekurangan sumber daya aparatur yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menjadi faktor penghambat internal yang berasal dari dalam dinas sendiri. Kekurangan sumber daya aparatur ini menjadi kendala dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, terutama dalam pengawasan terhadap koperasi dan UKM di Kota Malang. Jumlah sumber daya aparatur yang ada di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sebanyak 38 orang sedangkan jumlah koperasi yang dibina mencapai 761 koperasi dan 145 UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi tentunya menjadi kesulitan tersendiri bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam melakukan pengawasan.

Menurut penelitian yang dilakukan, dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang selama ini kesulitan mengatasi kendala keterbatasan jumlah sumber daya aparatur yang dimiliki. Pembinaan dan pengembangan koperasi

dan UKM di Kota Malang terutama dalam pengawasan koperasi dan UKM dilakukan semaksimal mungkin walaupun tidak dapat dipungkiri bahwa tidak semua koperasi dan UKM dapat diawasi. Di sisi lain, kekurangan sumber daya aparatur ini juga dipersulit dengan kurangnya kompetensi dasar yang dimiliki oleh pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Kekurangan kompetensi ini nampak dari banyaknya pegawai dinas yang tidak memiliki latar belakang dunia perkoperasian dan UKM, atau setidaknya mengerti filosofi mendasar dari koperasi dan UKM.

Banyaknya pegawai Dinas Koperasi dan UKM yang kurang mengerti mengenai dunia perkoperasian dan UKM menyebabkan pekerjaan yang dilakukan tidak maksimal. Untuk mengatasi kendala kurangnya kompetensi dasar yang dimiliki oleh pegawai dinas, maka strategi yang seharusnya diterapkan adalah strategi preventif dan strategi difensif. Strategi preventif yang bertujuan untuk memperbaiki atau mengoreksi kekeliruan diimplementasikan dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan memperbaiki kualitas pegawai dinas dan meningkatkan pemahaman dasar mengenai dunia perkoperasian dan UKM yang dimiliki. Sementara itu, strategi difensif yang bertujuan mempertahankan keunggulan yang sudah dimiliki diimplementasikan dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dengan mempertahankan pegawai-pegawai dinas yang memiliki pemahaman mengenai dunia perkoperasian dan UKM di posisi-posisi penting, misalnya saja posisi kepala bidang dan kepala seksi bidang.



b) Kurangnya motivasi kerja

Seperti yang dikemukakan oleh Supardi dan Anwar (2002:47), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi tiap individu tentunya berbeda satu dengan yang lain, hal ini juga terdapat dalam tiap individu sumber aparatur di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Tidak semua sumber daya aparatur mempunyai motivasi kerja untuk mendedikasikan diri pada pekerjaannya, namun ada juga sumber daya aparatur yang motivasi kerjanya adalah untuk menyenangkan atasan dan memperoleh penghargaan.

Untuk menyeragamkan motivasi kerja yang dimiliki oleh semua sumber daya aparatur yang ada dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bukanlah hal yang mudah. Untuk mengatasi kendala ini, tidak ada strategi yang secara mutlak diterapkan. Mengatasi perbedaan motivasi yang menjadi kendala internal dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM ini, manajemen puncak (kepala dinas) yang dibantu dengan manajemen tingkat tengah (kepala bidang dan kepala seksi tiap bidang) melakukan komunikasi efektif dengan bawahannya. Dengan melakukan komunikasi yang efektif, maka bawahan menjadi tahu apa yang akan diperolehnya jika melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi bukan tujuan individu.

Selain melakukan komunikasi efektif, hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai dinas yang masih kurang adalah

dengan memberikan fasilitas kerja yang memadai. Pemberian fasilitas ini dilakukan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, misalnya saja menyediakan komputer, *printer*, mesin fotokopi, mesin *scanner* dan lain-lain yang memadai. Di sisi lain, manajemen puncak juga harus mengkondisikan kerja tim (*team work*) yang terkoordinasikan dengan baik. Hal ini penting dilakukan karena setiap bidang di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang saling bekerja sama untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang.

2) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang antara lain sebagai berikut:

a) Banyaknya jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang

Pertambahan jumlah koperasi dan UKM membawa dampak positif dan dampak negatif bagi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sisi positifnya, pertambahan jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang menunjukkan bahwa masyarakat mengerti pentingnya meningkatkan perekonomian mereka dengan mendirikan koperasi dan membentuk UKM.

Namun sisi negatifnya, pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, terutama pada pengawasan, sulit dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Terlebih lagi pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak berwenang melakukan pembatasan dalam pendirian koperasi dan UKM,



dimana siapa saja berhak mendirikan koperasi dan UKM asalkan memenuhi persyaratan.

Data keragaan mengenai banyaknya koperasi di Kota Malang dilihat dari penambahan jumlah koperasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 12. Data Pertambahan Koperasi per Juni 2012**

No.	Jenis Koperasi	Status			
		Aktif	Tdk Aktif	Kop. Baru	Jumlah
1	KUD	4	-	-	4
2	Kopontren	12	2	-	14
3	Koprinka	-	4	-	4
4	KOPTI	1	-	-	1
5	Kopra	-	-	-	-
6	KPRI	80	9	1	89
7	Kopkar	49	34	-	83
8	Kop. Angkatan Darat	21	-	-	21
9	Kop. Angkatan Laut	1	-	-	1
10	Kop. Angkatan Udara	-	-	-	-
11	Kop. Kepolisian	2	1	-	3
12	KSU	203	176	14	397
13	Koperasi Pasar	5	4	-	9
14	KSP	32	13	-	45
15	Kop. Angkutran Laut	-	1	-	1
16	Kop. Angkutan Darat	-	-	-	-
17	Kop. Angkutan Udara	-	-	-	-
18	Kop. Angkutan Sungai	-	-	-	-
19	Kop. Angk. Penyeberangan	-	-	-	-
20	Koperasi Wisata	-	-	-	-
21	Koperasi Telkom	1	1	-	2
22	Koperasi Perumahan	-	-	-	-
23	KBPR	-	-	-	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-	-	-	-
25	KAI	-	-	-	-
26	Koperasi Wanita	64	2	-	66
27	Koperasi Profesi	-	2	-	2
28	Koperasi Veteran	1	-	-	1

29	Koperasi Wredatama	11	-	-	11
30	Koperasi Pepabri	1	-	-	1
31	Koperasi Mahasiswa	9	1	-	10
32	Koperasi Pemuda	1	1	-	2
33	Koperasi Pertambangan	-	-	-	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	1	5	-	6
35	Koperasi Jamu Gendong	-	-	-	-
36	Koperasi Lainnya	-	-	-	-
37	Koperasi Sekunder	2	5	-	7
	<b>TOTAL</b>	<b>501</b>	<b>261</b>	<b>15</b>	<b>761</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Strategi yang dapat diimplementasikan mengenai bertambahnya jumlah koperasi dan UKM ini adalah strategi pasif. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:179), strategi pasif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarahan, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar. Dalam hal ini strategi pasif dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah tetap membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada walaupun jumlahnya bertambah.

b) Kesulitan permodalan UKM

Kesulitan permodalan UKM dikarenakan banyaknya UKM yang dinilai belum layak mendapatkan bantuan permodalan dari pihak ketiga. Persyaratan yang ditentukan oleh pihak ketiga belum bisa dipenuhi oleh pelaku UKM, seperti legalitas hasil produk, aset yang digunakan untuk menjamin pinjaman, dan kualitas hasil produksi. Kesulitan permodalan UKM ini menyebabkan hanya sedikit UKM di Kota Malang yang dapat



berkembang, dimana hanya 50 UKM saja yang mampu menjadi UKM unggulan dan berkembang pesat.

Mengatasi masalah permodalan UKM ini, implementasi strategi pembinaan dan pengembangan yang diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM adalah strategi preventif. Dengan mengimplementasikan strategi preventif yang dimaksudkan untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan pembenahan bagi pelaku UKM. Pembenahan pelaku UKM dilakukan melalui diklat untuk mencari modal sendiri, karena Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak menganggarkan dana untuk membantu UKM. Diharapkan dengan menerapkan strategi preventif, yaitu penyelenggaraan diklat cara memperoleh modal, UKM-UKM yang dibina oleh dinas ini dapat berkembang dan tidak kesulitan permodalan lagi.

c) Masalah internal dari koperasi

Masalah internal yang umumnya dihadapi oleh koperasi adalah masalah penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan kepindahan alamat tanpa konfirmasi pada dinas. Kesulitan dalam menyelenggarakan RAT banyak dialami oleh koperasi di Kota Malang ini dan menyebabkan koperasi-koperasi tersebut dikategorikan koperasi yang tidak sehat. Hal ini dikarenakan RAT adalah jantung dari koperasi dan wajib diselenggarakan setiap tahunnya yang kemudian dilaporkan pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

Pada tahun 2012 ini, terdapat 261 koperasi yang “sakit” dan kemudian menjadi tidak aktif. Data koperasi yang tidak aktif tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 13. Data Koperasi Tidak Aktif per Juni 2012**

No.	Jenis Koperasi	Jumlah
1	KUD	-
2	Koppontren	2
3	Koprinka	4
4	KOPTI	-
5	Kopra	-
6	KPRI	9
7	Kopkar	34
8	Koperasi Angkatan Darat	-
9	Koperasi Angkatan Laut	-
10	Koperasi Angkatan Udara	-
11	Koperasi Kepolisian	1
12	KSU	176
13	Koperasi Pasar	4
14	KSP	13
15	Kop. Angkutran Laut	1
16	Kop. Angkutan Darat	-
17	Kop. Angkutan Udara	-
18	Kop. Angkutan Sungai	-
19	Kop. Angkutan Penyeberangan	-
20	Koperasi Wisata	-
21	Koperasi Telkom	1
22	Koperasi Perumahan	-
23	KBPR	-
24	Koperasi Listrik Pedesaan	-
25	KAI	-
26	Koperasi Wanita	2
27	Koperasi Profesi	2
28	Koperasi Veteran	-
29	Koperasi Wredatama	-
30	Koperasi Pepabri	-



31	Koperasi Mahasiswa	1
32	Koperasi Pemuda	1
33	Koperasi Pertambangan	-
34	Kop. Pedagang Kaki Lima	5
35	Koperasi Jamu Gendong	-
36	Koperasi Lainnya	-
37	Koperasi Sekunder	5
	<b>TOTAL</b>	<b>261</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Dari 261 koperasi yang tidak aktif tersebut, tidak semua koperasi menjadi tidak aktif karena permasalahan kesulitan penyelenggaraan RAT. Ada pula koperasi yang menjadi tidak aktif karena pindah tempat tanpa member konfirmasi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Hal ini menyebabkan dinas kesulitan melakukan pendataan ulang karena tidak mengetahui alamat baru koperasi tersebut sehingga pengurusnya sulit untuk dihubungi.

Menindaklanjuti banyaknya koperasi yang tidak aktif tersebut, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak serta merta melakukan pencabutan izin. Langkah pertama yang dilakukan dinas adalah membantu merevitalisasi koperasi-koperasi tersebut melalui bimbingan teknis dan pembenahan administrasi koperasi. Jika memang revitalisasi tidak mampu membangkitkan koperasi yang "sakit" tersebut, maka Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang baru melakukan penutupan koperasi dan pencabutan izin operasi. Namun, pencabutan izin koperasi membutuhkan waktu yang lama karena harus diproses melalui pengadilan dan melakukan peninjauan lapangan.

Dalam upaya merevitalisasi koperasi-koperasi yang tidak sehat tersebut, strategi pertama yang diterapkan adalah strategi kontijensi. Strategi

kontijensi ini dilakukan dengan melihat apakah koperasi yang sakit tersebut dapat kembali dibina dan dikembangkan yang ditandai dengan kemampuan menyelenggarakan RAT atau koperasi tersebut sudah tidak dapat direvitalisasi. Setelah menilai kemampuan koperasi tersebut, maka strategi berikutnya yang dapat diimplementasikan adalah strategi agresif.

Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005:176), strategi agresif adalah dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Dengan melakukan revitalisasi, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendobrak penghalang dari koperasi-koperasi yang sakit dan bertujuan untuk membangkitkan lagi koperasi-koperasi tersebut.

d) Permasalahan teknis dari UKM

Permasalahan teknis UKM merupakan hal yang sangat kompleks dan saling terkait dan saling mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya. Permasalahan teknis dari UKM masih berkisar dari hasil produksi pelaku UKM itu sendiri, misalnya saja meliputi masalah proses produksi, teknologi produksi, kemasan produk, promosi produk, dan pendistribusian produk.

Permasalahan teknis ini umumnya kurang diperhatikan oleh pelaku UKM sehingga tidak jarang menghambat keberhasilan usahanya dan juga menghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.



Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, maka dari pihak pelaku UKM sendiri seharusnya mulai menerapkan strategi manajemen untuk meningkatkan produksi usahanya. Strategi manajemen yang dilakukan meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar (Rangkuti, 2007:6). Cara-cara yang dapat ditempuh untuk menerapkan strategi manajemen dapat berupa mengembangkan jenis-jenis produk dan penyesuaian harga produk dengan daya beli masyarakat yang nantinya pangsa pasar penjualan hasil produk tersebut dapat berkembang, tidak hanya dalam skala lokal tetapi sampai internasional.

Di sisi lain, penerapan strategi manajemen oleh pelaku UKM harus didukung dengan strategi bisnis yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2007:6), strategi bisnis berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi atau strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Dengan kata lain, pelaku UKM harus mampu mengatur kegiatan produksinya dengan baik agar dapat bersaing dengan hasil produk lainnya, seperti produk impor. Dalam menerapkan strategi bisnis ini diperlukan dukungan dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, misalnya saja melalui bimbingan teknis terkait dengan pemasaran hasil produk, pemasaran dan pendistribusian produk UKM.

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang menggunakan banyak strategi untuk mewujudkan kegiatan

tersebut. Strategi-strategi yang digunakan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah strategi ofensif, strategi preventif, strategi kontijensi, strategi konserpatif, strategi difensif, strategi kompetitif, strategi pasif, strategi agresif, strategi manajemen, dan strategi bisnis. Secara keseluruhan, strategi-strategi yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah penjabaran dari strategi agresif. Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Dengan kata lain, seluruh program kegiatan Dinas Koperasi dan UKM yang ditujukan untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM adalah upaya untuk mendobrak semua penghalang yang menghambat kemajuan koperasi dan UKM.

Banyaknya strategi yang digunakan dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM membutuhkan adanya manajemen strategi yang baik untuk mengkoordinasikan dan menyelaraskan semua strategi yang digunakan. Manajemen strategi ini disusun oleh manajemen puncak, yaitu kepala dinas, dan dalam pelaksanaannya dilaksanakan oleh seluruh sumber daya aparatur yang ada di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Manajemen strategi yang dilaksanakan di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dituangkan dalam RENSTRA dan RENJA, karena manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan



organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi (Nawawi, 2005:149).

Dalam penerapan manajemen strategi dalam rangka implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, manajemen puncak tidak hanya sekedar memberikan pengarahan namun juga harus terlibat aktif di dalamnya. Dengan kata lain, manajemen strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan yang merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak (Nawawi, 2005:146).

Secara singkat, manajemen strategi serangkaian keputusan keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2004:15). Dalam implementasi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, selain melibatkan manajemen puncak secara aktif, manajemen strategi dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang berjalan sesuai dengan RENSTRA yang berjangka waktu lima tahun walaupun RENJA tiap tahunnya berubah. RENSTRA menjadi dasar dalam penyusunan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM.

Manajemen strategi yang mampu berjalan selaras dengan RENJA yang tiap tahunnya berganti tersebut dapat diartikan bahwa manajemen strategi

berdimensi multi bidang. Manajemen strategi berdimensi multi bidang, kegiatan awalnya dimulai dari menyusun RENSTRA sampai pada pelaksanaan pekerjaan yang mengharuskan dilakukan pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang berbeda-beda, agar terus menerus terarah pada sasaran tujuan strategik guna mewujudkan visi yang diinginkan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dengan kata lain, mengimplementasikan RENSTRA dan RENJA membutuhkan manajemen strategi yang direncanakan dengan baik.

Akan tetapi, pengimplementasian manajemen strategi tidak hanya berlangsung secara singkat saja. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamis, karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian adalah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal, selalu berubah-ubah pula. Manajemen strategi yang diterapkan pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang harus terus-menerus dilakukan dengan beberapa penyesuaian dengan kondisi riil di lapangan.

Kondisi riil di lapangan, dalam hal ini adalah kondisi koperasi dan UKM yang dibina dan dikembangkan, dapat berubah-ubah dan menunjukkan keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM belum berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari perkembangan koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang, misalnya saja dari jumlah koperasi



yang bisa direvitalisasi dan jumlah UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di lapangan, dari 261 koperasi yang tidak aktif hanya 10 koperasi yang mampu direvitalisasi dan melanjutkan kegiatan perkoperasiannya. Minimnya jumlah koperasi yang berhasil direvitalisasi ini tidak serta merta menunjukkan kegagalan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dalam melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi, tetapi juga dikarenakan faktor internal dari koperasi tersebut. Faktor yang paling mendasari kegagalan revitalisasi koperasi tersebut adalah karena keberadaan koperasi yang tidak sesuai dengan alamat yang dimiliki oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Seringkali koperasi sudah berpindah alamat atau bahkan tinggal papan nama saja pada alamat yang dimiliki oleh pihak dinas.

Menghadapi kesulitan dalam merevitalisasi koperasi yang tergolong tidak sehat, maka dari pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang membantu melakukan pembinaan dan pengembangan secara internal. Pembinaan yang dilakukan berupa pelatihan pengembangan sumber daya manusia (SDM), bimbingan teknis manajerial hingga penguatan kelembagaan koperasi. Pembinaan dan pengembangan koperasi yang sudah diupayakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tentu saja membutuhkan partisipasi aktif dari anggota koperasi tersebut. Jika anggota koperasi mampu berperan aktif dalam proses revitalisasi koperasi, tentunya koperasi yang tidak sehat tersebut dapat kembali beroperasi dengan baik.

Berikut ini adalah data koperasi yang mampu direvitalisasi oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang pada tahun 2012, sebagai berikut:

**Tabel 14. Koperasi yang Direvitalisasi tahun 2012**

Jenis Koperasi	Jumlah
KPRI	1
Koperasi Angkatan Darat	1
KSU	3
KSP	2
Koperasi Wanita	2
<b>Jumlah</b>	<b>10</b>

Sumber: Bidang Kelembagaan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan bahwa upaya revitalisasi koperasi yang tidak sehat merupakan bentuk dari implementasi pendekatan *bottom-up*. Menurut Agustino (2008:140), pendekatan *bottom-up* serupa dengan pendekatan *the market approach* (Lester dan Stewart, 2000:108), dimana pendekatan ini lebih menyoroti implementasi kebijakan yang terformulasi dari inisiasi warga masyarakat. Argumentasi yang diberikan adalah masalah dan persoalan yang terjadi pada level daerah hanya dapat dimengerti secara baik oleh warga setempat. Sehingga pada tahap implementasinya pun suatu kebijakan selalu melibatkan masyarakat secara partisipatif.

Upaya revitalisasi merupakan bentuk kebijakan yang diambil oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan dalam pelaksanaannya dibantu oleh pengurus koperasi yang bersangkutan. Upaya revitalisasi harus dibantu dengan usaha dari pengurus koperasi untuk membenahi penyelenggaraan RAT setiap tahunnya. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang membantu dengan mengadakan



bimbingan teknis dan bimbingan manajerial mengenai penyelenggaraan RAT untuk koperasi yang tidak sehat. Upaya revitalisasi ini juga merupakan bentuk pelaksanaan dari strategi agresif yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan (Nawawi, 2005:176).

Mengenai UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya, di Kota Malang ini muncul beberapa UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya tidak hanya berskala lokal namun hingga regional dan nasional.

Akan tetapi, UKM yang mampu mengembangkan produk usahanya tersebut masih berfokus pada bidang kerajinan tangan (*handycraft*) dan belum merambah pada bidang usaha lainnya seperti *fashion* dan kuliner. Data mengenai UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya adalah sebagai berikut:

**Tabel 15. Data UKM Baru yang Mampu Mengembangkan Usaha tahun 2012**

No.	Nama UKM	Jenis Usaha	Pangsa Pasar
1.	Classic Handycraft	Kerajinan mendong dan klobot (kulit jagung)	Lokal, regional, dan nasional.
2.	Ryo Handycraft	Kerajinan mendong	Lokal, regional dan nasional.
3.	Rajin Rotan	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.
4.	Rukun Rotan	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.
5.	Karya Rotan	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.
6.	Prima Jaya	Kerajinan rotan	Lokal, regional dan nasional.

Sumber: Bidang UKM Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa ada UKM baru di Kota Malang yang mampu mengembangkan produksinya, tidak hanya berskala lokal namun sudah menembus pangsa pasar nasional. Adanya UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya ini menunjukkan bahwa implementasi strategi pembinaan dan pengembangan UKM berhasil. Implementasi strategi ini juga menunjukkan partisipasi masyarakat secara aktif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di Kota Malang dan juga mendukung pendekatan implementasi kebijakan secara *bottom-up*.

Seperti yang dikemukakan oleh Agustino (2008:140), pendekatan *bottom-up* yang serupa dengan pendekatan *the market approach* (Lester dan Stewart, 2000:108), dimana pendekatan ini lebih menyoroti implementasi kebijakan yang terformulasi dari inisiasi warga masyarakat. Argumentasi yang diberikan adalah masalah dan persoalan yang terjadi pada level daerah hanya dapat dimengerti secara baik oleh warga setempat. Sehingga pada tahap implementasinya pun suatu kebijakan selalu melibatkan masyarakat secara partisipatif. Implementasi strategi mengenai pembinaan dan pengembangan UKM di Kota Malang melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif, dimana dengan inisiatif masyarakat sendiri mampu membangun suatu UKM yang berhasil mengenalkan hasil produknya hingga ke skala nasional.

Di sisi lain, berdasarkan observasi di lapangan, aspek permodalan sebenarnya bukan lagi menjadi kendala utama bagi pelaku UKM di Kota Malang.

Sebagian besar bagi pelaku UKM di Kota Malang, permasalahan modal sebenarnya bukan masalah utama bagi pengelola UKM dan mereka sudah tidak



terlalu bergantung pada pemberi modal seperti bank atau koperasi, karena umumnya modal usaha adalah dari mereka sendiri. Tetapi walau demikian, secara umum pada hakekatnya para pelaku UKM juga tidak menolak tambahan modal terutama apabila ada bantuan-bantuan kredit yang bersifat lunak. Namun kenyataannya, untuk mengharapkan sisa dari kebutuhan finansial sepenuhnya dibiayai oleh dana perbankan jauh dari realitas.

Tidak mengherankan jika hingga saat ini walaupun begitu banyak tawaran bantuan kredit dari perbankan dan dari bantuan BUMN, namun pelaku UKM tidak dapat menikmatinya. Hal ini disebabkan oleh sejumlah alasan, diantaranya adalah persyaratan yang terlalu berat, urusan administrasi yang bertele-tele, dan kurangnya informasi mengenai bantuan perkreditan yang ada dan informasi prosedurnya. Di Kota Malang sendiri, kesulitan memperoleh bantuan permodalan paling banyak dirasakan oleh perajin keramik. Para perajin keramik yang tergabung dalam Paguyuban Perajin dan Pedagang Keramik Dinoyo tidak pernah mendapat bantuan kredit permodalan dari pemerintah. Untuk memperoleh bantuan permodalan, para perajin ini harus mengurus sendiri ke bank untuk mengajukan kredit. Pemerintah pusat melalui Kementerian Koperasi dan UKM RI dan Pemerintah Kota Malang hanya membantu untuk peningkatan kualitas hingga promosi produk, misalnya dengan menggelar pameran atau pelatihan pada para perajin.

Kesulitan bantuan permodalan ini tentunya berdampak pada kelangsungan usaha yang dimiliki oleh para perajin. Modal yang dimiliki oleh para perajin paling banyak digunakan untuk biaya produksi, akan tetapi semakin mahal

harga bahan bakar seperti minyak tanah yang digunakan para perajin untuk membakar keramik, turut andil menghabiskan modal yang dimiliki sehingga membuat perajin gulung tikar. Saat program konversi dari minyak tanah ke elpiji, membuat banyak perajin harus menghentikan produksinya. Sebelum adanya konversi minyak tanah ke elpiji, menggunakan minyak tanah saat proses produksi tentu lebih murah dibanding menggunakan elpiji, karena bahan bakar menyumbang 35% dari total komponen biaya produksi. Sementara untuk menaikkan harga jual, para pedagang hanya berani menaikkan sekitar 10% saja. Bila terlalu tinggi, dikhawatirkan pecinta keramik lebih memilih produk impor (umumnya produk China) yang juga membanjiri pasar dalam negeri.

Melihat kondisi riil di lapangan yang bersifat dinamis dan selalu berubah-ubah, seharusnya Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menerapkan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang tidak bersifat kaku. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan keberhasilan strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM perlu diterapkan dengan memperhatikan kondisi riil koperasi dan UKM di lapangan yang terus berubah-ubah.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang belum dapat berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari jumlah koperasi yang bisa direvitalisasi dan jumlah UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya. Koperasi tidak sehat yang berhasil direvitalisasi hanya 10 koperasi sedangkan UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya sebanyak 6 UKM. Bentuk implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang harus sesuai dengan kondisi riil koperasi dan UKM di lapangan yang terus berubah-ubah. Oleh karena itu, manajemen strategi yang diterapkan harus bersifat fleksibel sehingga mendukung keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.
2. Faktor pendukung internal implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah adanya Paguyuban Amangtiwi yang menaungi UKM, pemanfaatan teknologi *e-koperasi*, bantuan pengaksesan permodalan dari Dinas Koperasi dan UKM dan adanya kerja sama dengan DEKOPINDA Malang. Faktor pendukung

eksternal adalah kesadaran pelaku UKM untuk bergabung dalam Paguyuban Amangtiwi, pembentukan Koperasi Amangtiwi, dan pembentukan koperasi baru sesuai bidang kegiatan anggotanya.

3. Faktor penghambat internal implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah kurangnya sumber daya aparatur dan kurangnya motivasi kerja pegawai. Faktor penghambat eksternal adalah banyaknya jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang, kesulitan permodalan UKM, masalah internal koperasi dan permasalahan teknis UKM.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan antara lain sebagai berikut:

1. Dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, ada baiknya Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya aparatur dengan lebih intensif. Sumber daya aparatur menjadi faktor mendasar dalam keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, terkait dengan sumber daya aparatur dari dinas yang mengarahkan koperasi dan UKM agar mau dibina dan dikembangkan.

2. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang harus lebih berperan aktif dalam merevitalisasi koperasi-koperasi yang tidak sehat dan



berpotensi untuk tidak aktif. Langkah pertama yang sebaiknya dilakukan adalah dengan melakukan peninjauan ulang pada koperasi-koperasi yang terdaftar sebagai koperasi tidak sehat untuk memastikan apakah koperasi tersebut bisa direvitalisasi atau tidak. Pendampingan koperasi dalam upaya revitalisasi dilakukan tidak hanya pada awal namun sampai koperasi yang tidak sehat tersebut dapat menjalankan kembali kegiatan operasionalnya.

3. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang harus lebih berperan aktif dalam membantu pengaksesan permodalan bagi koperasi dan UKM. Pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dapat memperluas jaringan kerja sama dengan pihak-pihak lainnya agar memperoleh akses bantuan permodalan yang lebih luas dan membantu dalam mengurus prosedur administratifnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV Alfabeta.

Arikunto, Suharsimi. 2007. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Chandler, Alfred. 1992. *Strategy and Structure*. Oxford, UK: Basil Blackwell Ltd.

Edilius dan Sudarsono. 2005. *Koperasi dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Firdaus, M. dan Susanto A. E. 2002. *Perkoperasian: Sejarah, Teori dan Praktek*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Fred, David. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

Glueck, William dan Lawrence Jauch. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

G. Kartasapoetra dkk. 1987. *Koperasi Indonesia yang Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945*. Jakarta: Bina Aksara.

Hendrajogi. 2010. *Koperasi: Asas-asas, Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.

Hubeis, Musa. 2009. *Prospek Usaha Kecil dalam Wadah Inkubator Bisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.



Howlett, M dan M. Ramesh. 1995. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.

Moleong, Lexy. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nawawi, Hadari H. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nazir, Moh. 2005. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nugroho, Riant D. 2007. *Analisis Kebijakan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Pearce, John A. dan Richard B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.

Poerwadarminta. 1982. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

\_\_\_\_\_. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Rangkuti, Freddy. 2007. *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III*.  
Yogyakarta: STIE YKPN.

Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta:  
LP3ES.

Subandi. 2007. *Ekonomi dan Koperasi (Teori dan Praktek)*. Bandung: CV  
Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung:  
Alfabeta.

Supardi, dan Syaiful Anwar. 2002. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*.  
Yogyakarta: UII Press.

Susanta, Gatut dan M. Azrin Syamsuddin. 2009. *Cara Mudah Mendirikan dan  
Mengelola UMKM*. Depok: Raih Asa Sukses.

Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret  
University Press.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Thoha, Miftah. 1986. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*.  
Jakarta: Rajawali.

Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran (edisi 2)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke  
Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahyudi, Agustinus Sri. 2011. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir  
Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.



Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Press.

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo.

### **Majalah:**

AAC. 2011. "5 Langkah Strategis Pemberdayaan Koperasi dan UKM". *Media Info (Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Jawa Timur)*, Edisi Kedua, hal.5-7.

### **Peraturan Perundang-undangan:**

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 02/PER/M.KUKM/VI/2011 tentang Pedoman Program Bantuan Pengembangan Koperasi. Diakses 26 September 2012 melalui <http://ngada.org/bn71-2011.htm>

Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah. Diakses 27 September 2012 melalui [http://www.malangkota.go.id/mlg\\_halaman.php?id=16060711](http://www.malangkota.go.id/mlg_halaman.php?id=16060711)

Peraturan Walikota Malang Nomor 59 tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Diakses 27 September 2012 melalui [http://www.malangkota.go.id/perwal/perwal-59-2008-%28tupoksi\\_diskop-ukm%29.pdf](http://www.malangkota.go.id/perwal/perwal-59-2008-%28tupoksi_diskop-ukm%29.pdf)

Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 Tentang Perkoperasian. Diakses pada 26 September 2012 melalui [http://portal.mahkamahkonstitusi.go.id/eLaw/mg58ufsc89hrsg/uu\\_25\\_1992-ok.pdf](http://portal.mahkamahkonstitusi.go.id/eLaw/mg58ufsc89hrsg/uu_25_1992-ok.pdf)

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Diakses 26 September 2012 melalui <http://hukum.jogjakota.go.id/upload/UU%20No.20-2008.pdf>

**Internet:**

Administrator. 2012. "*Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang*", diakses 30 September 2012 dari <http://dinkop.malangkota.go.id/>

Peta Kota Malang. 2012, diakses 27 September 2012 dari <http://google.co.id>

Wikipedia. 2010. "*Milis (Mailing List)*", diakses 14 Oktober 2012 dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Milis>





# LAMPIRAN





PEMERINTAH KOTA MALANG  
**BADAN KESATUAN BANGSAPOLITIK  
DAN PERLUTAN MASYARAKAT**

Jl. A. Yani Nomor . 98 Telp. (0341) 491180 Fax. (0341) 474254 M A L A N G

Kode Pos 65125

Malang, 2 Oktober 2012

Kepada  
Yth. Sdr. Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang  
di  
M A L A N G

**SURAT PENGANTAR**  
NOMOR : 072/ 6.P /35.73.405/2012

Nomor	Jenis yang dikirim	Banyaknya	Keterangan
1.	Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian	1 (satu) lembar	Di kirim dengan hormat untuk mendapatkan proses lebih lanjut,

an. KEPALA BAKESBANGPOL DAN LINMAS



**Dra. MUDMA'INNAILAH**  
Pembina TK. I  
NIP. 19610505198903 2 009





**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK**  
**DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT**  
Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254 M A L A N G

Kode Pos 65125

**REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN**  
**NOMOR : 072/ 6.P /35.73.405/2012**

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang, Nomor, 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat Kota Malang, serta menunjuk surat Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Admnitrasi Universitas Brawijaya Malang, tanggal 28 September 2012, nomor : 9528/UN10.3/PG/2012, Perihal : Permohonan penelitian kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

- a. Nama : Lianda Subekti
- b. Momor Identitas : 0910310252
- c. Judul Penelitian : Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan Koperasi dan UKM

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk mengajukan permohonan penelitian yang berlokasi di :

- Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan .
- c. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal ditetapkan bulan Oktober 2012.

Malang, 2 Oktober 2012

an. KEPALA BAKESBANGPOL DAN LINMAS

KOTA MALANG  
PEMERINTAH KOTA  
BADAN KESATUAN BANGSA  
DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
**Dra. MUDMA'INNAH, MH**  
Pembina TK.I  
NIP. 19610505 198903 2 009

Tembusan :  
Yth. Sdr. - Ketua Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas  
Brawijaya Malang.



**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH**

Jl. Panji Suroso No. 18 Telp. ( 0341 ) 496264  
MALANG

**SURAT KETERANGAN**

NOMOR : 518/402/35.73.314/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Dinas Koperasi Dan UKM Kota Malang :

Nama : Ir. BAMBANG SUHARIJADI  
Jabatan : Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang  
Telepon : (0341) 496264  
Alamat : Jl.R.Panji Suroso No.18

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa yang disebutkan dibawah ini,

Nama : LIANDA SUBEKTI  
Instansi : Universitas Brawijaya Malang  
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik  
NIM : 09103102524  
Alamat : Jl. MT. Haryono No. 163 Malang

Telah selesai melaksanakan observasi dan Penelitian pada "Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang" sesuai jadwal untuk mendukung referensi skripsi berjudul "*Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan Koperasi dan UKM*".

Demikian surat ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Desember 2012

KEPALA DINAS KOPERASI DAN UKM  
KOTA MALANG







**KOPERASI SERBA USAHA AMANGTIWI**

**UKM KOTA MALANG**

Badan hukum No: 518/4/35.73.112/2012 tertanggal 24 Februari 2012

Sekretariat : Puri Kartika Asri Jln.Panji Suroso Blok B No.15

Kelurahan Purwodadi Kec. Blimbing - Malang

Tlp. 0341 - 5412039

**SUSUNAN PENGURUS**

Periode 2011 s.d 2014

**Nama Pengurus**

No	Jabatan	Nama	Telp/HP
1	Ketua	Septarienna Eko Dewi	08155529189
	Wkl Ketua	-	-
2	Sekretaris	Sarmudya Prijambada	0341 7316844
	Wkl Sekretaris	-	-
3	Bendahara	Wiwik Niarti	081335605590
	Wkl Bendahara	-	-

**Nama Pengawas**

No	Jabatan	Nama	Telp/HP
1.	Ketua	DR.dr.Asih Trirahmi	08123306927
2.	Anggota	Dr Zainal Gani	081334429727

Malang, 12 Juli 2012

Pengurus Koperasi Serba Usaha Amangtiwi

Ketua

Septarienna Eko Dewi

Sekretaris

Sarmudya Prijambada

Mengetahui  
Kepala Dinas Koperasi & UKM  
Kota Malang

Ir. Bambang Suharijadi

NIP. 19580917 199203 1 003

**AMANGTIWI**

**PAGUYUBAN UMKM KOTA MALANG**

Sekretariat: Jalan Rajawali Suroso No.18 Malang

Telepon: 0341-541 2039, 081 555 29 189

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**ANGGARAN DASAR dan**

**ANGGARAN RUMAH TANGGA**

**Paguyuban UMKM Amangtiwi kota MALANG**



Paguyuban Amangtiwi UMKM kota MALANG

Sekretariat : Jl. Panji Suroso No. 18 Malang



**AMANGTIWI**  
**PAGUYUBAN UMKM KOTA MALANG**  
Sekretariat: Jalan Raya Pahlawan Suroso No.18 Malang  
Telepon: 0341-541 2039, 081 555 29 189

**ANGGARAN DASAR PAGUYUBAN UMKM AMANGTIWI**

**BAB I**  
**DASAR KETENTUAN**  
Pasal 1

- a. Notulen rapat tanggal 23 Oktober 2010 di Jl.Mahakam No.6 Malang tentang rencana pembentukan wadah untuk mengelola UMKM (Usaha Mikro,Kecil dan Menengah) kota Malang.
- b. Notulen rapat tanggal 11 November 2010 tentang kesepakatan pembentukan nama wadah dan susunan pengurus.

**BAB II**  
**BENTUK**  
Pasal 2

Wadah dalam pengelolaanUMKM kota Malang berbentuk paguyuban dalam arti guyub dalam kebersamaan.

**BAB III**  
**NAMA PAGUYUBAN**  
Pasal 3

Paguyuban UMKM kota Malang memiliki nama AREMAHASTA MANGHAYU PERTIWI dengan sebutan AMANGTIWI.

## AMANGTIWI

PAGUYUBAN UMKM KOTA MALANG

Sekretariat: Jalan Ratu Tuntjuninga No. 18 Malang  
Telepon: 0341-541 2039, 081 555 29 189

### BAB IV TEMPAT KEDUDUKAN

#### Pasal 4

Paguyuban UMKM Amangtiwi berkedudukan di kota Malang

### BAB V

AZAS, SIFAT, FUNGSI, DAN TUJUAN

#### Pasal 5

- a. Paguyuban UMKM Amangtiwi berazaskan Pancasila dan UUD 1945 beserta amandemennya.
- b. Paguyuban Amangtiwi berazaskan kekeluargaan dan kemasyarakatan.

#### Pasal 6

Paguyuban Amangtiwi bersifat terbuka, transparan dan mandiri

#### Pasal 7

- a. Paguyuban UMKM Amangtiwi berfungsi sebagai penghimpun dan merumuskan aspirasi anggota UMKM kota Malang dan selanjutnya bermitra dengan pihak yang terkait.
- b. Paguyuban UMKM Amangtiwi berkewajiban untuk mengelola dan mengembangkan potensi UMKM kota Malang.

#### Pasal 8

Paguyuban UMKM Amangtiwi bertujuan untuk mengelola potensi UMKM kota Malang secara profesional sehingga mempunyai nilai tambah bagi pelaku usaha dan bermanfaat bagi organisasi.



## AMANGTIWI

PAGUYUBAN UMKM KOTA MALANG  
Sekretariat: Jalan Raya Panji Suroso No.18 Malang  
Telepon: 0341-541.4039, 081 555 29 189

### BAB VI

#### VISI DAN MISI

##### Pasal 9

Paguyuban UMKM Amangtiwi mempunyai visi, dengan semangat menjunjung tinggi moral dan etika usaha yang jujur dan terbuka serta berkeadilan sehingga seluruh anggota berkembang bersama.

##### Pasal 10

Paguyuban Amangtiwi mempunyai misi :

1. Menjadi lembaga pengembangan bisnis UMKM kota yang dapat dipercaya dan diandalkan.
2. Memperkuat pelaku usaha mikro menjadi usaha yang mandiri dalam produksi, manajemen, proporsional dan selalu eksis dalam pasar global.

### BAB VII

#### ORGANISASI

##### Pasal 11

Paguyuban UMKM Amangtiwi dapat menjalin hubungan kerjasama dengan instansi terkait, organisasi kemasyarakatan atau lembaga lain yang sah untuk kepentingan pemberdayaan anggota dan pengembangan SDM anggota paguyuban.

### BAB VIII

#### KEPENGURUSAN

##### Pasal 12

Kepengurusan Organisasi terdiri dari :

1. Penasehat

**AMANGTIWI**  
**PAGUYUBAN UKM KOTA MALANG**  
Sekretariat: Jalan Ratu, Pajeneuroso No.18 Malang  
Telepon: 0341-541 2039, 081 555 29 189

2. Ketua
3. Wakil Ketua 1 selaku coordinator bidang fashion
4. Wakil Ketua 2 selaku coordinator bidang kuliner
5. Wakil ketua 3 selaku coordinator bidang kerajinan
6. Sekretaris I
7. Sekretaris II
8. Bendahara I
9. Bendahara II
10. Seksi Humas
11. Seksi Pengembangan SDM
12. Seksi Promosi
13. Seksi-seksi yang dibentuk sesuai dengan keperluan

**BAB IX**  
**MUSYAWARAH/RAPAT**  
Pasal 13

- a. Pembentukan keputusan dilakukan dalam pertemuan rapat anggota dan pengurus paguyuban UMKM Amangtiwi yang hadir pada saat itu.
- b. Keputusan sidang dalam pertemuan rapat anggotadan pengurus berdasarkan pada musyawarah untuk mencapai mufakat serta kekluargaan.
- c. Atas persetujuan yang hadir dalam rapat anggota saat itu, pengambilan suara terbanyak akan dilakukan apabila setelah diupayakan belum juga terjadi kemufakatan.



Pasal 14

- a. Perencanaan, perumusan, pengambilan keputusan yang bersifat sementara dan mendesak diambil didalam pertemuan rapat pengurus harian paguyuban UMKM Amangtiwi.
- b. Secara teknis cara persidangan/ rapat akan diatur melalui Anggaran Rumah Tangga paguyuban UMKM Amangtiwi

**BAB X**  
**KEUANGAN/PERMODALAN**

Pasal 15

Keuangan/permodalan organisasi di dapat dari :

- a. Anggota dan pengurus organisasi yang nilai nominalnya ditentukan berdasarkan musyawarah untuk mufakat yang sewaktu-waktu dapat dinyatakan dalam pembukuan, sedang akuntan dan audit akan ditentukan kemudian.
- b. Modal termaksud pada butir a diatas dapat berupa uang, barang, fasilitas yang berupa benda tetap/bergerak serta tenaga, dan pikiran anggota dan pengurus Amangtiwi.
- c. Sumbangan dan atau bantuan dari pihak lain yang sah dan tidak mengikat.

PERUBAHAN

Pasal 16

- a. Azas paguyuban UMKM Amangtiwi pada BAB V pasal 5 ayat a dan b di dalam anggaran dasar ini tidak dapat diubah.
- b. Perubahan anggaran dasar paguyuban UMKM Amangtiwi hanya dapat dilakukan dalam rapat/pertemuan anggota dan pengurus paguyuban UMKM Amangtiwi sesuai ketentuan yang berlaku.

## AMANGTIWI

PAGUYUBAN UMKM KOTA MALANG

Sekretariat: Jalan Raya Panjiuroso No.18 Malang

Telepon: 0341-541 2039, 081 555 29 189

### BAB XII

#### LAPORAN

##### Pasal 17

- a. Ketua paguyuban UMKM Amangtiwi wajib melaporkan hasil kinerja seluruh kegiatannya secara periodic kepada anggota paguyuban UMKM Amangtiwi.
- b. Ketua paguyuban UMKM Amangtiwi pada akhir masa jabatannya, berkewajiban melaporkan pertanggung-jawaban dihadapan pengurus dan menyampaikan hasil laporannya kepada anggota paguyuban UMKM Amangtiwi dalam rapat/pertemuan anggota paguyuban UMKM Amangtiwi.

### BAB XIII

#### KETENTUAN TAMBAHAN

##### Pasal 18

- a. Ketua paguyuban UMKM Amangtiwi secara otomatis menjadi demisioner setelah menyampaikan laporan pertanggung-jawabannya kepada anggota paguyuban UMKM Amangtiwi.
- b. Dalam persidangan demisioner, rapat dipimpin oleh sidang yang dipilih oleh anggota paguyuban UMKM Amangtiwi untuk memilih ketua yang baru.

Malang, 12 April 2011 ( 12.10 wib).



**ANGGARAN RUMAH TANGGA PAGUYUBAN UMKM AMANGTIWI**

**BAB I**  
**WILAYAH KERJA**  
Pasal 1

Wilayah kerja Paguyuban Amangtiwi di wilayah kota Malang dan sekitarnya (Malang Raya)

**BAB II**  
**PENGURUS/ANGGOTA**  
Pasal 2

- a. Pengurus aktif sekaligus adalah para anggota paguyuban Amangtiwi.
- b. Untuk menjadi pengurus paguyuban Amangtiwi melalui rapat pengurus.
- c. Pengurus aktif/anggota mempunyai kewajiban :
  1. menjaga nama baik paguyuban Amangtiwi.
  2. melaksanakan tugas sesuai pasal-pasal yang terkait dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga paguyuban Amangtiwi.
  3. mentaati tata tertib dan atau peraturan yang berlaku.
- d. Berakhirnya pengurus/anggota dikarenakan :
  1. atas permintaan sendiri disertai surat pernyataan pengunduran diri.
  2. meninggal dunia
  3. tidak hadir/aktif dalam pertemuan anggota berturut-turut selama 6 bulan.
  4. melanggar ketentuan yang berakibat diberhentikan.

## AMANGTIWI

PAGUYUBAN UKM KEJA MALANG

Sekretariat: Jalan Rasoji, Candi Buroso No.18 Malang  
Telepon: 0341-5412039, 081 555 29 189

### BAB III STRUKTUR DAN LAMANYA ORGANISASI

Pasal 3

a. Struktur organisasi paguyuban Amangtiwi sebagai berikut :

1. Seorang ketua
2. Wakil ketua 1,2 dan 3 sebagai ketua bidang fashion, kuliner dan kerajinan tangan.
3. Seorang sekretaris dan sekretaris II
4. Seorang bendahara dan bendahara II
5. Seksi-seksi sesuai kebutuhan organisasi

b. Lamanya kepengurusan organisasi paguyuban Amangtiwi adalah 3 (tiga) tahun, terhitung sejak tanggal dipilih dan dapat dipilih kembali pada periode berikutnya.

c. Selanjutnya dapat diadakan rapat pengurus untuk menyusun kepengurusan yang baru.

d. Struktur organisasi maupun personil pengurus dapat dipilih kembali sesuai kebutuhan, tergantung situasi dan kondisi paguyuban Amangtiwi.

e. Pengurus maximum dipilih untuk 2 kali periode pada posisi yang sama.

### BAB IV

RAPAT/MUSYAWARAH PENGURUS

Pasal 4

a. Rapat pengurus adalah pemegang kekuasaan tertinggi.

b. Rapat pengurus dilaksanakan sewaktu-waktu dimana perlu dan paling lambat 3 bulan sekali.



**AMANGTIWI**  
PAGUYUBAN UKM KOTA MALANG  
Sekretariat: Jalan Raha, Karangburoso No.18 Malang  
Telepon: 0341-541 2039 - 081 555 29 189

- c. Rapat pengurus dinyatakan sah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Dalam keadaan penting dapat diadakan rapat khusus pengurus
- e. Rapat anggota dilaksanakan 1 bulan sekali.

#### WEWENANG PENGURUS

##### Pasal 5

- a. Pengurus berwenang untuk menyusun anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi.
- b. Membuat rencana kerja dan rencana anggaran organisasi.
- c. Menentukan system operasional organisasi.
- d. Menentukan aturan dan atau tata tertib organisasi

#### HARTA KEKAYAAN

##### Pasal 6

Harta/kekayaan paguyuban Amangtiwi dapat berupa asset ( barang bergerak dan tidak bergerak) utamanya diperoleh dari hasil pengelolaan atau dari sumber lain yang sah.

#### BAB V

#### KERUGIAN

##### Pasal 7

Jika paguyuban Amangtiwi mengalami kerugian akan dibahas di dalam rapat pengurus yang hasilnya menjadi sebuah ketetapan.

## AMANGTIWI

PAGUYUBAN IKM KOTA MALANG

Sekretariat: Jalan Ratu Panji Duroso No.18 Malang

Telepon: 0341-541.2039, 081 555 29 189

### BAB VI PENGALIHAN/PEMINDAHAN Pasal 8

Para pengurus dilarang mengalihkan/memindah tangankan atau memperjualbelikan segala hal milik paguyuban Amangtiwi dengancara apapun kepada orang lain atau pihak lain, kecuali telah mendapatkan persetujuan melalui rapat pengurus.

### BAB VII SISTEM KELEMBAGAAN Pasal 9

Sistem kelembagaan paguyuban Amangtiwi adalah social bersifat non profit.

### BAB VIII PENUTUP Pasal 10

Hal-hal yang belum diatur di dalam anggaran rumah tangga ini akan diatur dalam peraturan yang akan ditetapkan oleh pengurus.

### BAB IX DOMISILI Pasal 10

Semua pengurus memilih domisili tetap di kota Malang.



# AMANGTIWI

PAGUYUBAN UKM KOTA MALANG

Sekretariat: Jalan Ratu, Pajansuroso No.18 Malang

Telepon: 0341-5412039, 081 555 29 189

## SUSUNAN PENGURUS PAGUYUBAN AMANGTIWI

1. KETUA : Dra. Septarienna Eko Dewi,MM
2. WAKIL KETUA 1 : Bidang Kerajinan : Ir. Joko Nurhadi
- WAKIL KETUA 2 : Bidang Kuliner : Afan Gozali
- WAKIL KETUA 3 : Bidang Fashion : Ali Mashudi
3. Sekretaris I : Hutama Budi Hendrarta,SH
- Sekretaris II : 1. Elita Yuwana sekretaris bidang kerajinan  
2. Mey Ridhowati sekretaris bidang kuliner  
3. Niken , SE sekretaris bidang fashion
4. Bendahara I : Nanik
- Bendahara II : Sri Bawon Rahayu
5. Seksi : HUMAS : Titik Haryono,SH
- PROMOSI : Ludiono
- Pengembangan SDM : Dra.Wiwik Niarti

Mengetahui :  
Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang,

(Ir.Bambang Suharijadi)

NIP. 19580917 199203 1 003

**DOKUMENTASI PENELITIAN**



Gambar 1. Kegiatan pelatihan keterampilan berbahan enceng gondok



Gambar 2. Material mentah dalam pelatihan keterampilan berbahan enceng gondok





Gambar 3. Hasil jadi tas anyaman berbahan enceng gondok



Gambar 4. Kegiatan pelatihan keterampilan smok



Gambar 5. Peserta pelatihan keterampilan smok



Gambar 6. Hasil pelatihan keterampilan smok



## CURRICULUM VITAE

Nama : Lianda Subekti

NIM : 0910310252

Tempat dan tanggal lahir : Malang, 24 Mei 1991

Alamat : Jalan Genuk Watu Barat II / 89 Malang

Pendidikan : 1. SDK Cor Jesu Malang tamat tahun 2003

2. SMPK Cor Jesu Malang tamat tahun 2006

3. SMAK Cor Jesu Malang tamat tahun 2009

