

STRATEGI PENGEMBANGAN PRIMER KOPERASI

**Studi Di Primer Koperasi Produsen Tempe Dan Tahu Indonesia
(PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

Disusun Oleh :

**RACHMA VITA OKTAVIANA
NIM. 0810313131**



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

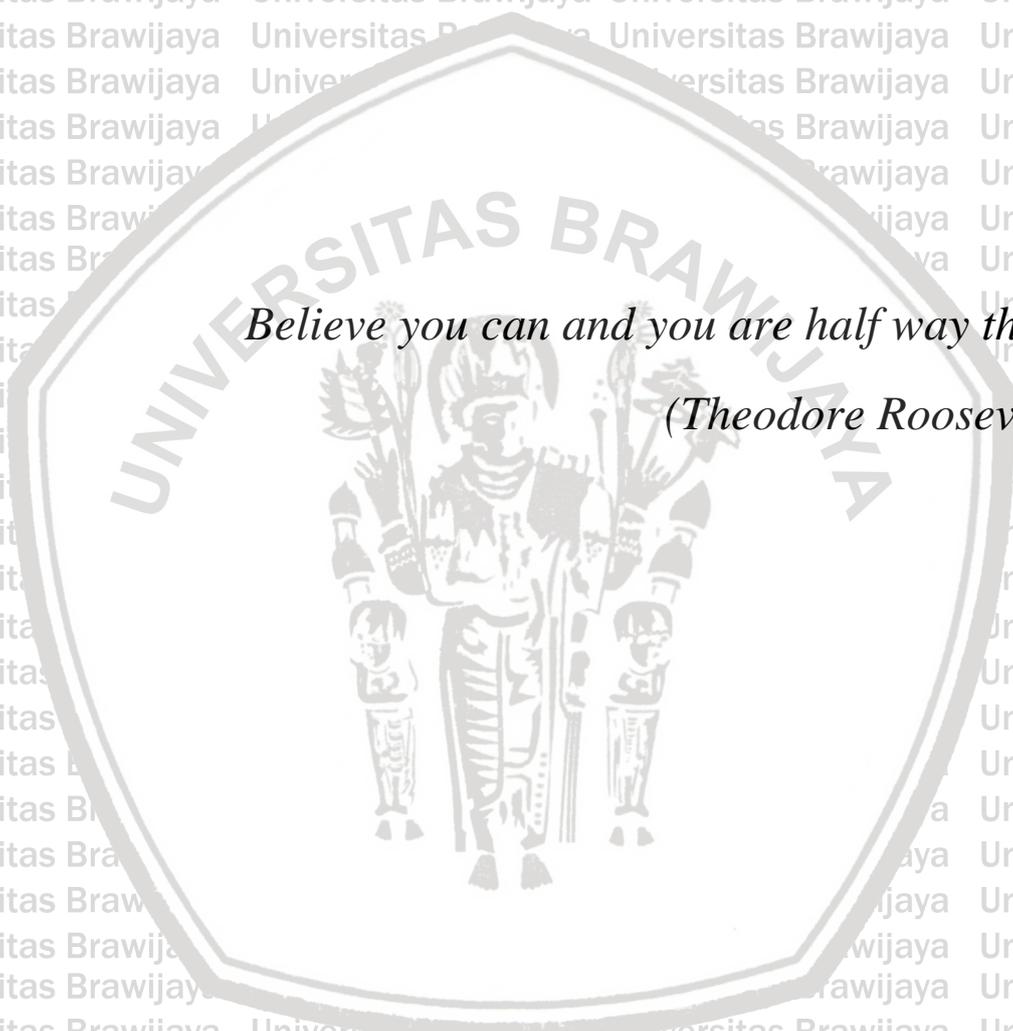
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2013

MOTTO



Believe you can and you are half way there
(Theodore Roosevelt)

RINGKASAN

Rachma Vita Oktavinana, 2013, **Strategi Pengembangan Primer Koperasi. Studi di Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang**, Ketua Komisi Pembimbing : Prof. Dr. Agus Suryono, MS. Anggota Komisi Pembimbing Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS.

Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang merupakan koperasi primer bagi para pengrajin tempe dan tahu di Kota Malang yang memiliki fungsi utama sebagai penyedia kedelai bagi anggotanya. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang merupakan salah satu koperasi berkualitas di kota Malang namun masih banyak permasalahan yang dihadapi dalam mengembangkan koperasinya (1) Masih kurangnya pemahaman anggota terhadap Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (ADART) koperasi, (2) Kurangnya pemahaman karyawan terhadap Tugas Pokok dan Fungsi karyawan koperasi, (3) Kurangnya kepedulian anggota terhadap koperasi, (4) Minimnya promosi dalam meningkatkan penjualan kedelai, (5) Adanya persaingan harga kedelai dengan toko yang menjual kedelai, (6) masih kurang adanya hubungan kerjasama dengan instansi lain.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui Pengembangan Visi dan Misi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang (2) Mengetahui Strategi Pengembangan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang (3) Mengetahui Prinsip PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang dalam mengembangkan Koperasi. Penelitian dilakukan di PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang pada bulan Desember 2012 hingga Februari 2013. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan metode deskriptif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunitities, Threats*)

Berdasarkan hasil penelitian strategi yang cocok diterapkan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang untuk mengembangkan koperasi menurut analisis matriks SWOT yaitu Mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan, Mengembangkan kemampuan anggota, Meningkatkan sistem manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga, dan Menerapkan sistem manajemen informasi yang terpadu. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sudah melaksanakan prinsip koperasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 yaitu, Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, Pengelolaan dilakukan secara demokratis, Pembagian SHU dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, Kemandirian, Pendidikan perkoperasian, dan Kerjasama antar koperasi.

Kata Kunci : Strategi, Pengembangan Koperasi, Analisis SWOT

SUMMARY

Rachma Vita Oktavinana, 2013, **Developing Strategy Primer Koperasi Study at Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang**, Guidance committee Prof. Dr. Agus Suryono, MS. guidance member Dr. Imam Hanafi, M.Si, MS, 98 pages + xi

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang is a primary Koperasi for fermented soybean producer in Malang that functioned as soybean supplier for cooperative member. PRIMKOPTI have certain quality, yet still have some obstacle to develop/improving cooperative economic enterprise such (1) Lack of knowledge/comprehension about cooperative ADART (2) Lack in worker comprehension about main task and function cooperative worker (3) workers concern about cooperative is low (4) Minimum promotion about increasing soybean sale (5) Still had price competition/rivalry with soybean store (6) Not enough partnership with other institution

This research intend to (1)Knowing Development of VISI and MISI in PRIMKOPTI (2) Strategy formulation to develop PRIMKOPTI (3) Knowing principle practice in PRIMKOPTI. Locus research at Pimer Koperasi Tempe dan Tahu Indonesia Bangkit Usaha Kota Malang in December 2012 until February 2013. Research using descriptive with qualitative approach. Analysis tool used in research is analysis matrix SWOT

According to research results, The best strategy approach to develop cooperative institution according to SWOT matrix analysis there is develop product promotion to increase sales, improving member ability, improving store system management, applying information technology, PRIMKOPTI is on right track in implementing cooperative principle based on Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 such as member recruitment is voluntarily, democratic management, SHU distribution is fair according merit system, autonomous, cooperative education and partnership with other cooperative institution.

Key Words : Strategy, Cooperative Development, SWOT Analysis

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Primer Koperasi. Studi di Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang ditujukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Edi Suryanto, ibu Sri Astuning dan kakak Okta Vani Bachtiar tercinta atas dorongan dan do'a yang tulus ikhlas mengiringi penulis selama menuntut ilmu.
2. Bapak Prof. Dr. Agus Suryono MS, selaku pembimbing utama dan bapak Drs. Imam Hanafi M.Si MS, selaku pembimbing kedua
3. Bapak Prof. Dr. Sumartono MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. M.R. Khairul Muluk S.Sos M.Si Selaku Ketua Jurusan Administarasi Publik
5. Bapak Chaerul Anwar, Selaku Ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang
6. Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang
7. Rhonda Remma Prastama yang telah banyak memberikan bantuan dalam penulisan skrisipi ini

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

Malang, Maret

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO.....	ii
TANDA PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN.....	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTARGAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Strategi	
1. Pengertian Strategi.....	9
2. Tipe dan Jenis Strategi.....	11
3. Hirarki Strategi.....	14
B. Manajemen Strategi	
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	16
2. Proses dalam Manajemen Strategi.....	18
3. Dimensi-Dimensi Manajemen Strategi.....	22
4. Manfaat Manajemen Strategi.....	23
C. Pengembangan Organisasi	
1. Pengertian Pengembangan Organisasi.....	24
2. Teknik Pengembangan Organisasi.....	26
3. Model Proses Pengembangan Organisasi.....	28
D. Koperasi	
1. Pengertian Koperasi.....	30
2. Prinsip-prinsip Koperasi Indonesia.....	31
3. Fungsi dan Peran Koperasi Indonesia.....	31
4. Bentuk dan Jenis Koperasi.....	32
5. Keanggotaan Koperasi.....	34
6. Struktur Organisasi Koperasi.....	36
7. Pengembangan Koperasi.....	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	47
B. Fokus Penelitian.....	47
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian.....	49
D. Jenis dan Sumber Data.....	49
E. Teknik Pengumpulan Data.....	51
F. Instrument Penelitian.....	52
G. Keabsahan Data.....	53
H. Analisis Data.....	54

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	
1. Gambaran Umum Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang.....	57
2. Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Malang.....	58
3. Struktur Organisasi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang.....	59
4. Kegiatan Usaha Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang.....	62
B. Penyajian Data	
1. Pengembangan Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang.....	64
2. Strategi Pengembangan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang	
a. Tujuan Jangka Panjang (<i>Ends</i>).....	65
b. Sarana (<i>Means</i>).....	66
c. Strategi Alternatif (<i>Ways</i>).....	71
3. Prinsip Koperasi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang dalam Mengembangkan Koperasi.....	71
C. Pembahasan dan Analisis Data	
1. Pengembangan Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang.....	78
2. Strategi Pengembangan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang	
a. Tujuan Jangka Panjang (<i>Ends</i>).....	81
b. Sarana (<i>Means</i>).....	81
c. Strategi Alternatif (<i>Ways</i>).....	90

3. Prinsip Koperasi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang dalam mengembangkan koperasi.....	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	99
B. Saran.....	100

DAFTAR PUSTAKA

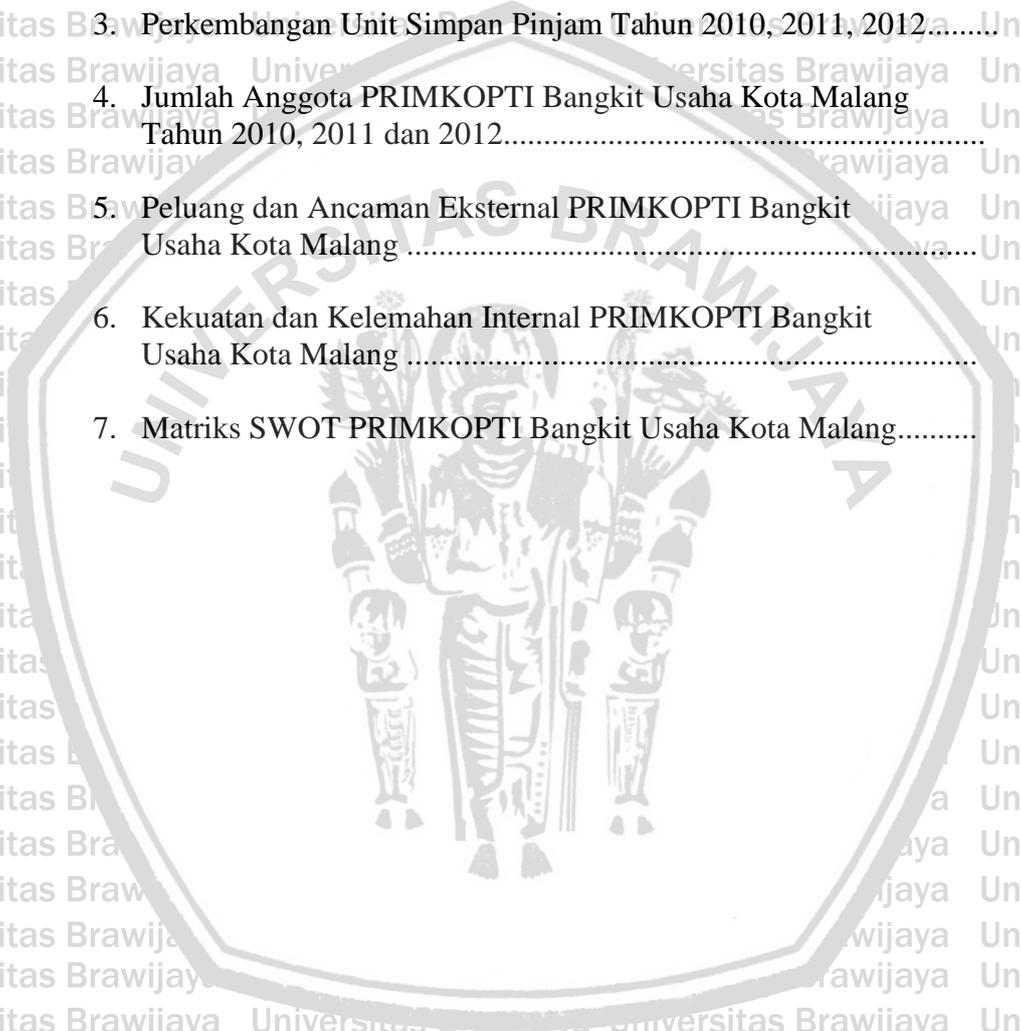


DAFTAR TABEL

Nomor Judul

Halaman

1. Matrix Analisis SWOT untuk Analisis Internal dan/atau Eksternal di Lingkungan Organisasi Non Profit	56
2. Harga Kedelai Koperasi dan Harga Kedelai Pasar.....	67
3. Perkembangan Unit Simpan Pinjam Tahun 2010, 2011, 2012.....	69
4. Jumlah Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang Tahun 2010, 2011 dan 2012.....	70
5. Peluang dan Ancaman Eksternal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang	85
6. Kekuatan dan Kelemahan Internal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang	90
7. Matriks SWOT PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang.....	91



DAFTAR GAMBAR

Nomor Judul	Halaman
1. Piramida Strategi.....	15
2. Model Komprehensif Proses Manajemen Strategi.....	18
3. Model Proses Pengembangan Organisasi.....	29
4. Struktur Organisasi Intern Koperasi.....	38
5. Struktur Organisasi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang.....	59
6. Usaha Distribusi Kedelai.....	63
7. Usaha Simpan Pinjam.....	63
8. Warung Serba Ada.....	64



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Judul

1. Daftar Keragaan Koperasi Dinas Koperasi dan UKM
Kota Malang
2. Daftar Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang
3. Neraca Bahan Makanan Jawa Timur 2012



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional merupakan suatu rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur yang merata material maupun spriritual berdasarkan pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia tahun 1945. Salah satu titik berat pembangunan diletakan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan seiring dengan kualitas sumber daya manusia dan didorong secara saling memperkuat, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan selaras, serasi dan seimbang guna keberhasilan pembangunan di bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional.

Bertitik tolak pada pembangunan tersebut Undang Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia tahun 1945 Pasal 33 ayat 1 yang berbunyi perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan.

Oleh sebab itu pemerintah harus turut secara aktif dalam upaya pembangunan tersebut, salah satunya adalah mendukung masyarakat dengan Gerakan Koperasi.

Gerakan koperasi menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Dalam pasal 3 disebutkan bahwa tujuan

berkoperasi adalah 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 Negara Kesatuan Republik Indonesia tahun 1945. Keikutsertaan pemerintah ini, selain didorong oleh adanya kesadaran untuk turut serta dalam pengembangan Koperasi, juga merupakan hal yang sangat diharapkan oleh gerakan Koperasi. Hal ini antara lain didorong oleh terbatasnya kemampuan Koperasi dalam mengembangkan dirinya. Pemerintah diharapkan dapat menciptakan iklim usaha yang mendorong perkembangan Koperasi secara sehat, baik dalam meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat disekitarnya, maupun turut serta dalam membangun sistem perekonomian nasional. Sebagai organisasi ekonomi, perkembangan Koperasi tidak mungkin dapat dilepaskan dari kondisi persaingan yang dihadapinya dengan pelaku-pelaku ekonomi yang lain. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pemerintah diharapkan dapat menjamin berlangsungnya proses persaingan itu secara sehat.

Undang-undang No. 25 Tahun 1992 pasal 16 tentang perkoperasian mengatur mengenai penjenisan koperasi salah satunya adalah koperasi produsen. Koperasi produsen merupakan koperasi yang beranggotakan para produsen barang dan memiliki usaha rumah tangga. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi penyedia bahan/sarana produksi, pemrosesan dan pemasaran barang yang dihasilkan anggota selaku produsen. Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI) disebut sebagai koperasi produsen karena bertugas untuk

meningkatkan kemampuan ekonomi perusahaan-perusahaan anggota (usaha pengolahan tempe dan tahu milik anggota). Peningkatan kemampuan ekonomi diberikan melalui pelayanan barang atau jasa yang disediakan atau diberikan oleh perusahaan koperasi yang dimiliki dan dikelola secara bersama-sama. Sejalan dengan tujuan didirikannya KOPTI tersebut, usaha utama yang dijalankan oleh KOPTI di seluruh Indonesia ialah usaha mengelola pembelian kedelai secara kolektif (distribusi kedelai). Berbagai kondisi yang dihadapi dalam perkedelaaian di Indonesia seperti besarnya impor kedelai, fluktuasi harga dan potensi tempe tahu sebagai bahan pangan untuk perbaikan gizi, secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kelangsungan usaha KOPTI dan berikutnya akan berpengaruh juga pada usaha pengolahan tempe dan tahu milik anggotanya.

Sesuai yang tercantum dalam Pasal 15 Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, bentuk koperasi ada dua yaitu koperasi primer dan koperasi sekunder. Koperasi Primer adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang seorang, dibentuk sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) orang. Sedangkan koperasi skunder dibentuk sekurang-kurangnya 3 (tiga) koperasi. Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang merupakan salah satu koperasi berkualitas di kota Malang. Koperasi Berkualitas adalah koperasi sebagai badan usaha aktif yang dicirikan oleh prinsip-prinsip kohesivitas dan partisipasi anggota yang kuat dengan kinerja usaha yang semakin sehat dan berorientasi kepada usaha anggota serta memiliki kepedulian sosial. hal ini didasarkan pada Penilaian Kinerja suatu Koperasi yang dilandaskan pada Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM

Nomor : 129/KEP/ M.KUKM/XI/2002 tanggal 29 November 2002, tentang Pedoman Klasifikasi Koperasi. Tujuan terpenting dari klasifikasi koperasi, adalah untuk mengetahui kinerja koperasi dalam satu periode tertentu dan menetapkan peringkat kualifikasi koperasi serta mendorong koperasi agar menerapkan prinsip-prinsip koperasi dan kaidah bisnis sehat.

Walaupun Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang merupakan salah satu koperasi berkualitas di kota Malang namun masih banyak permasalahan yang dihadapi dalam mengembangkan koperasinya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Chaeirul Anwar selaku ketua II pada tanggal 4 Februari 2012 pukul 11.00 WIB permasalahan tersebut antara lain: (1) Masih kurangnya pemahaman anggota terhadap Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) koperasi, (2) Kurangnya pemahaman karyawan terhadap Tugas Pokok dan Fungsi karyawan koperasi, (3) Kurangnya kepedulian anggota terhadap koperasi, (4) Minimnya promosi dalam meningkatkan penjualan kedelai, (5) Adanya persaingan harga kedelai dengan toko yang menjual kedelai, (6) masih kurang adanya hubungan kerjasama dengan instansi lain.

Indikasi adanya permasalahan yang tersebut di atas menunjukkan bahwa Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang harus melakukan langkah langkah strategis untuk menghadapi permasalahan tersebut. Koperasi sebagai organisasi ekonomi pasti mempunyai strategi dalam mengembangkan Koperasinya, hal ini didasarkan pada pengertian dari strategi itu sendiri yaitu menurut Staton dalam Amirullah dan

Cantika (2004:4), strategi merupakan suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Adapun pengertian pengembangan organisasi menurut Nimran (2009:139) Pengembangan organisasi adalah salah satu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi dirancang untuk memecahkan masalah-masalah yang merintang efisiensi pengoperasian organisasi pada semua tingkatan. Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian dalam mengembangkan koperasi maka koperasi juga harus melaksanakan pula prinsip koperasi yaitu keanggotaan bersifat suka rela dan terbuka, pengelolaan dilaksanakan secara demokratis, pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, kemandirian, pendidikan perkoperasian, serta kerja sama antar Koperasi

B. Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis merumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengembangan Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang?
2. Bagaimanakah strategi pengembangan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang?

3. Bagaimanakah prinsip Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang dalam mengembangkan koperasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu :

1. Mengetahui pengembangan Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang.
2. Mengetahui strategi pengembangan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang
3. Mengetahui prinsip Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang dalam mengembangkan koperasi.

D. Kontribusi Penelitian

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

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

2. Secara Praktis

Sebagai salah satu upaya untuk dapat mengetahui strategi pengembangan

Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha

sehingga dapat menjadi bahan rujukan bagi koperasi lain dalam

mengembangkan koperasinya.

E. Sistematika Pembahasan

Dalam upaya untuk memberikan kemudahan dalam memahami isi 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 : Kajian Pustaka

Pada bab ini mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan

permasalahan data pernyataan peneliti yang meliputi konsep dan

perngertian dari judul dan permasalahan yang diangkat

Bab III : Metode Penelitian

Pada bab ini berisikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, penelitian situs penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, instrument penelitian serta analisis data.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini terdiri dari 2 (dua) sub bab, yaitu penyajian data dan intepretasi data, dalam penyajian data dikemukakan gambaran umum koperasi, lokasi tempat penelitian, pengembangan Visi dan Misi, strategi pengembangan serta prinsip koperasi dalam mengembangkan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang, kemudian dari penyajian data yang ada ini akan dianalisa.

Bab V : Penutup

Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian yang telah dilakukan disertai dengan saran yang diharapkan nantinya akan bermanfaat bagi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi diperlukan dalam segala hal, dalam mengatasi tantangan yang dihadapi oleh perusahaan karena faktor eksternal maupun internal, maka perusahaan menggunakan cara-cara yang tepat untuk mengantisipasinya agar tujuan perusahaan tercapai. Cara yang digunakan dapat dikatakan sebagai strategi.

Menurut Staton dalam Amirullah dan Cantika (2004:4), strategi sebagai suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Jatmiko (2003:4), strategi adalah suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.

Sedangkan menurut Tjiptono (2008:3) istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratus* = militer; dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu 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, konsep strategi diadaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis. Dalam konteks bisnis strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi.

Selanjutnya dalam Rangkuti (2007:3) terdapat berbagai macam pengertian strategi yang diambil dari para ahli, antara lain :

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.

d. Porter (1985)

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

e. Andrew (1980), Chaffe (1985)

Strategi ialah kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

f. Hamel dan Prahalad (1995)

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari "apa yang dapat terjadi", bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi yang dikemukakan oleh Chandler dalam Rangkuti (2007:4)

menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Strategi dimaksud sebagai seni dan ilmu untuk mendistribusikan dan menggunakan sarana-sarana untuk kepentingan tertentu. Strategi sebagai sebuah seni memerlukan kepekaan institusi atau filing, sedangkan strategi sebagai ilmu pengetahuan merupakan suatu hal yang terus menerus berkembang untuk menemukan cara-cara baru (inovasi) terutama dalam kaitannya dengan perkembangan penggunaan teknologi. Pengertian strategi pada prinsipnya berkaitan dengan persoalan:

- a. Kebijakan pelaksanaan
- b. Penentuan tujuan yang hendak dicapai
- c. Penentuan cara-cara atau metode penggunaan sarana-sarana tersebut.

Strategi selalu berkaitan dengan tiga hal utama, yaitu tujuan (*ends*), sarana (*means*), cara (*ways*). Untuk menetapkan sasaran strategis digunakan metode SMART (sebagai singkatan dari *specific, measurable, achievable, relevant, dan timed*). Oleh karena itu, strategi perlu didukung oleh kemampuan (*capability*) untuk mengantisipasi kesempatan atau peluang yang ada. (Suryono, 2004:79-80)

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan kerangka kerja fundamental perusahaan atau organisasi. Strategi tersebut dapat memberikan arahan dan tujuan bagi perusahaan atau organisasi dan berupaya untuk beradaptasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan berdasarkan pertimbangan yang tepat untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2. Tipe dan Jenis Strategi

Setiap perusahaan memiliki tipe strategi masing-masing di dalam menjalankan usahanya. Menurut Rangkuti (2007:6) Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, 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 (2003:176-177) terdapat jenis-jenis strategi yang dapat digunakan organisasi non profit bidang pemerintahan yaitu :

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 melibehi 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 semua strategi tersebut di atas menurut Nawawi (2003:177), di lingkungan organisasi non profit, mungkin pula dipergunakan alternatif dalam kelompok strategi lain, sebagaimana yang diuraikan berikut ini :

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/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, pengarahan, 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 pengarahan, 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. Pengarahan dan pedoman karena beberapa sebab. Di antaranya karena menghindari dari tanggung jawab terutama yang berat, organisasi memiliki kinerja yang relatif rendah dan tacit gagal, program dan/atau tidak sesuai dengan kebutuhan lingkungan/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, pengarah, 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, pengarah, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar.

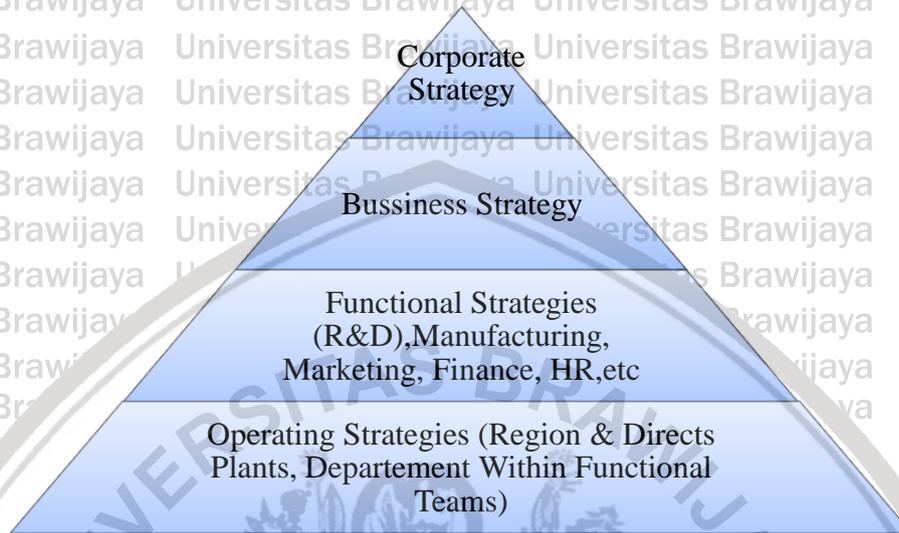
Pada dasarnya tidak semua dan setiap strategi yang telah diuraikan di atas dapat digunakan untuk mewujudkan keunggulan berupa prestasi yang diinginkan setiap organisasi. Strategi itu harus dipilih yang paling sesuai, berdasarkan hasil

Analisis Internal dan Eksternal. 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.

3. Hirarki Strategi

Thompson & Stricland (1998:44) membedakan hirarki strategi berdasarkan macam bisnis yang dilakukan, sehingga dapat dibedakan menjadi dua macam hirarki strategi, yaitu *corporate strategy* dan *business strategy*.

Gambar. 1 Piramida Strategi



Sumber : Thompson & Stricland, 1998:45

Hirarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar diatas

dapat diperjelas dalam uraian berikut ini:

a. *Corporate Strategy*

Merupakan strategi perusahaan yang dikhususkan pada beragam bisnis atau sekumpulan bisnis.

b. *Business Strategy*

Umumnya disebut sebagai strategi kompetitif karena selain sebagai wujud strategi perusahaan dengan lini bisnis tunggal, juga berhubungan dengan produk atau jasa di pasar.

c. *Functional Strategy*

Merupakan strategi yang berkaitan dengan intepretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi bisnis atau strategi corporate.

d. Operating Strategy

Merupakan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga lebih bersifat berkelanjutan.

B. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, adapun dalam proses pengambilan keputusan disebut dengan manajemen strategi. Menurut Nawawi (2003:148-149) 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 manjerial 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 bersekala besar (disebut perencanaan strategi) 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 di arahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategi) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.

Sedangkan menurut David (2009:5) manajemen strategi (*strategic management*) dapat di definisikan sebagai seni dan ilmu untuk mengformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya, tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa depan.

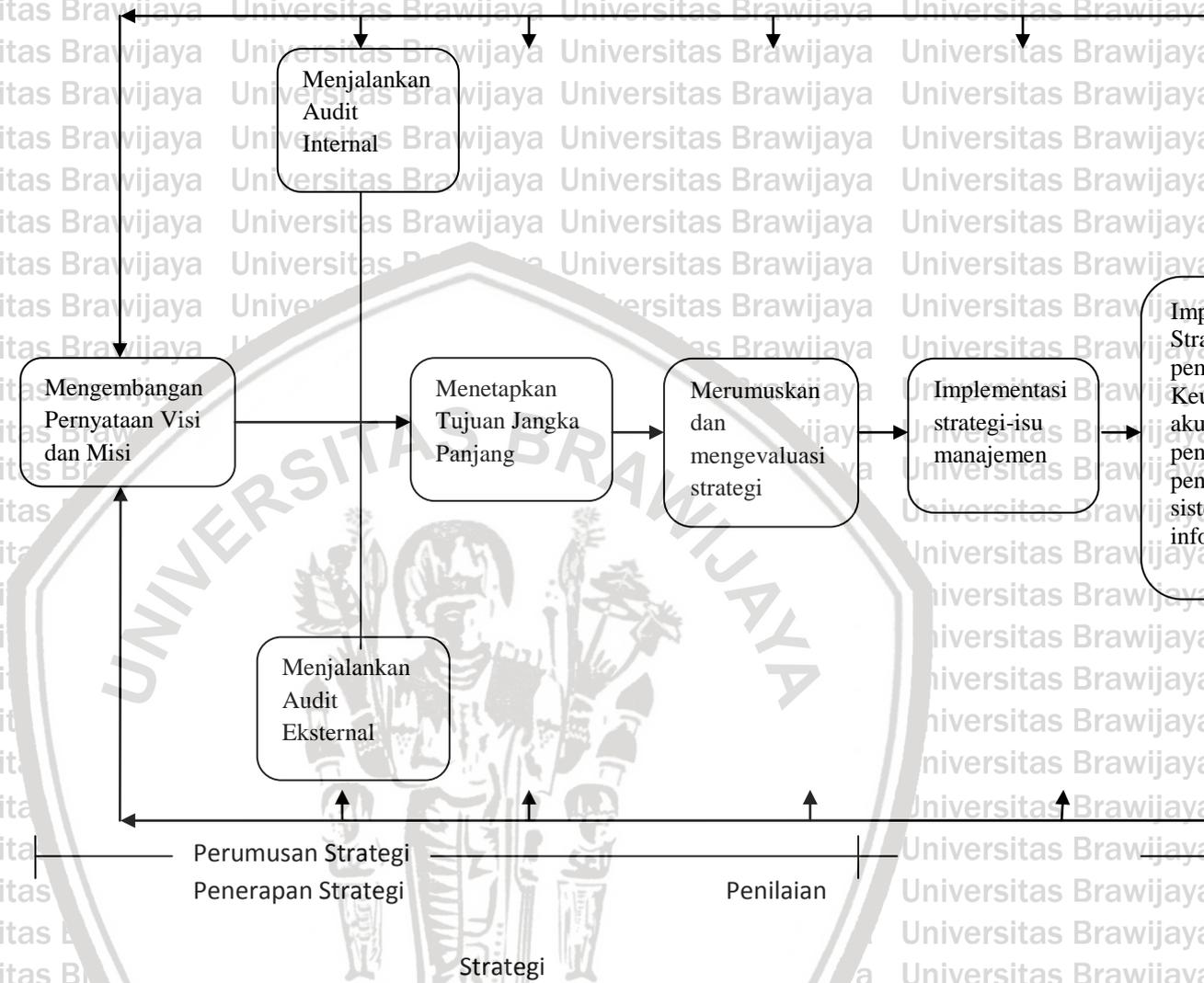
Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi memiliki aspek penting yaitu proses pengambilan keputusan, pembuatan keputusan, dan pengimplementasian keputusan, dan juga merupakan usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengenali aspek-aspek kekuatan dan peluang organisasi serta manajemen strategi merupakan merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsur yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategi dan Strategi Utama. Sedangkan komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya Sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen berupa fungsi Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Penganggaran, Kebijakan Situasional, Jaringan Kerja Internal dan Eksternal, Fungsi Kontrol dan Evaluasi serta Umpan Balik

2. Proses dalam Manajemen Strategi

Menurut David (2009:6) Proses Manajemen Strategi (*strategic management process*) terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Tahap formulasi strategi terdiri dari tahap pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.



Gambar 2. Model Komprehensif Proses Manajemen Strategi



Sumber : . Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis David R (2009:8)

a. Pengembangan Pernyataan Visi dan Misi

Pernyataan visi menjawab pertanyaan mendasar "apa yang ingin kita capai?". Visi yang jelas memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Sedangkan, misi mengungkapkan pertanyaan "apa bisnis kita?" dan merupakan deklarasi tentang alasan keberadaan sebuah organisasi. Pernyataan misi penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif. Proses pengembangan pernyataan misi berasal dari para manajer dalam perusahaan sehingga mereka sendiri berkomitmen dengan misinya tersebut. Menurut David (2009:102), ada sembilan komponen pernyataan visi dan misi yang merupakan hal penting antara lain yaitu :

- 1) Konsumen (*Customer*), Siapakah konsumen Perusahaan?
- 2) Produk atau jasa (*product and service*), apakah produk atau jasa utama perusahaan?
- 3) Pasar (*market*), secara geografis, di manakah perusahaan bersaing?
- 4) Teknologi (*technology*), apakah perusahaan canggih secara teknologi?
- 5) Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas (*concern for survival, growth, and profitability*) apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat?
- 6) Filosofi (*philosophy*) apakah keyakinan, nilai, aspirasi dan prioritas etis dasar perusahaan?
- 7) Konsep diri (*self concept*) apakah kompetisi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
- 8) Fokus pada citra publik (*concern for public image*) apakah perusahaan responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup?
- 9) Fokus pada karyawan (*concern for employees*) apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga?

b. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal Perusahaan (Audit Eksternal)

Identifikasi peluang dan ancaman eksternal merupakan kejadian yang berada di luar kendali perusahaan. Hal ini mengungkapkan peluang dan

ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasi strategi yang tepat untuk menghindari atau mengurangi ancaman dan memanfaatkan peluang. Menurut David (2009:122), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar yaitu (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, (3) kekuatan politik, pemerintah dan hukum, (4) kekuatan teknologi dan (5) kekuatan kompetitif. Perubahan dalam lingkungan eksternal menyebabkan perubahan permintaan konsumen terhadap produk barang atau jasa. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan perusahaan mengembangkan visi dan misi yang jelas, mendesain strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mengembangkan kebijakan untuk mencapai tujuan tahunan.

c. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal (Audit Internal)

Dalam David (2009:178) audit internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen. Menurut Jay Barney diacu dalam David (2009:180), kinerja organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Sumber daya merupakan suatu hal yang membantu perusahaan mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman. Strategi yang menyangkut sumber daya haruslah mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini terjadi ketika perusahaan pesaing tidak mampu menduplikasi strategi yang belum pernah dibuat oleh perusahaan pesaing

manapun. Suatu sumber daya dapat bernilai, jika sumber daya tersebut langka, sulit ditiru serta tidak mudah digantikan.

d. Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Strategi merepresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini berarti tujuan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari penerapan strategi saat ini. Penetapan tujuan jangka panjang biasanya antara dua sampai dengan lima tahun. Menurut David (2009:18) Sifat dari tujuan jangka panjang ialah kuantitatif, terukur, realistik, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, dapat dicapai, dan selaras antar unit organisasi. Tujuan biasanya dinyatakan dalam bentuk pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan sifat diversifikasi, tingkat dan sifat integrasi vertikal, laba bersih per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan merupakan tolok keberhasilan karena beberapa alasan antara lain tujuan dapat membantu *stakeholder* memahami peran mereka dalam masa depan organisasi sehingga memberikan dasar pengambilan keputusan bagi para manajer. Tujuan pun dapat meminimalkan potensial konflik selama implementasi strategi. Selain itu, tujuan memberikan dasar untuk desain pekerjaan dan mengorganisasikan kegiatan yang akan dijalankan dalam sebuah organisasi.

e. Merumuskan Strategi Alternatif

Analisis dan pilihan strategi berguna untuk menentukan alternatif tindakan untuk mencapai misi dan tujuan dengan cara yang terbaik. Strategi, tujuan dan misi perusahaan digabungkan dengan informasi audit internal dan eksternal

sehingga memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi yang layak. Alternatif strategi diturunkan dari visi, misi, tujuan, audit eksternal, audit internal perusahaan dan konsisten dengan strategi masa lalu yang telah berhasil dijalankan. analisis yang dapat digunakan dalam perumusan, penetapan dan pemilihan strategi adalah analisis SWOT. Teknik Matriks SWOT merupakan analisis yang dipakai dalam menyusun faktor-faktor strategi 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 hambatan eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari hambatan eksternal.

3. Dimensi-dimensi Manajemen Strategi

Berdasarkan pengertian dan karakteristiknya menurut Nawawi (2003:150-151) dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi memiliki beberapa dimensi atau bersifat dimensional, dimensi-dimensi dimaksud adalah :

- 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 strategi 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 Strategik 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 strategi melalui pelaksanaan Misi untuk mewujudkan Visi organisasi non profit. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya material, berupa sarana dan prasarana, sumber daya financial 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 merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak.

e. Dimensi Multi Bidang

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

4. Manfaat Manajemen Strategi

Secara historis menurut David (2009:23) manfaat utama dari manajemen strategi yaitu untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Menurut Greenley dalam David (2009:26) menawarkan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

- a. Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan, dan pemanfaatan peluang yang muncul.
- b. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen.
- c. Mempresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan.
- e. Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.
- f. Memungkinkan alokasi yang lebih efektif dari waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasi.
- g. Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan.
- h. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antar personil.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu menjadi upaya bersama.
- j. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual.
- k. Mendorong hadirnya pemikiran ke depan.
- l. Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang.
- m. Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan.
- n. Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen bisnis.

C. Pengembangan Organisasi

1. Pengertian Pengembangan Organisasi

Kata "pengembangan" yang dikemukakan oleh J. S. Badudu sebagaimana tercantum dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia mengandung arti sebagai hal, cara, atau hasil mengembangkan; sedangkan mengembangkan sendiri berarti membuka, memajukan, menjadi maju, dan bertambah baik. Pengertian lain mengenai pengembangan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989:414) adalah sebagai berikut :

"Pengembangan merupakan proses, cara, perbuatan mengembangkan, sedangkan mengembangkan merupakan perintah selalu berusaha di

pembangunan secara bertahap dan teratur yang menjurus pada sasaran yang dikehendaki.”

Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa pengembangan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan segala aspek dalam tubuh organisasi agar mengarah pada pencapaian tujuan. Adapun pendapat Amin Widjaja Tunggal yang dikutip dari Wijayanti (2002:32) mengenai pengembangan yaitu bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang mengacu pada kemampuan meningkatkan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. *Development* (pengembangan) adalah kriteria efektivitas yang mengacu pada kemampuan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan lingkungan pada saat sekarang dan masa datang. Sedangkan menurut Moekijat dalam Wijayanti (2002:33), Pengembangan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberi keterangan, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan.”

Menurut Nimran (2009:139) Pengembangan organisasi adalah salah satu pendekataan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi dirancang untuk memecahkan masalah-masalah yang merintangikan efisiensi pengoperasian organisasi pada semua tingkatan. Berbagai masalah tersebut mencakup kurangnya kerjasama, dan kurang cepatnya komunikasi. Adapaun karakteristik pengembangan organisasi menurut Nimran (2009:140-141) antara lain yaitu :

a. Pengembangan sistem

Pengembangan organisasi lebih menekankan pada sistem individu sebagai sasaran perubahan. Sistem yang dimaksud di sini adalah baik organisasi secara keseluruhan atau sebuah subsistem.

b. Metode Refleksi dan Analisis Diri

Pengembangan organisasi melibatkan anggota sistem dalam penilai, diagnosik, dan transformasi terhadap organisasi sendiri.

c. Usaha Terencana dan Berkelanjutan

Pengembangan organisasi meliputi perubahan sengaja direncanakan dan tidak dibatasi oleh periode waktu tertentu.

Hasil yang diharapkan dari pengembangan organisasi itu sendiri 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. Setiap organisasi memiliki karakteristik pengembangan organisasi yang berbeda-beda, semua di sesuaikan dengan kondisi organisasi itu sendiri.

2. Teknik Pengembangan Organisasi

Teknik pengembangan organisasi pada hakikatnya adalah strategi intervensi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi atau memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau di dalam melakukan perubahan Nimran (2009:142).

Teknik-teknik pengembangan organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Latihan Kepekaan (*Sensitive Trining*)

Latihan kepekaan atau “T (*Training*) group” adalah teknik yang dikembangkan berdasarkan konsep-konsep dinamika kelompok oleh Kurt Lewin yang menekankan aspek-aspek pengembangan pribadi, atau cara-cara untuk menjadi anggota kelompok yang efektif, atau menekankan keduanya.

b. Kisi Pengembangan Organisasi (*Grid OD*)

Kisi pengembangan organisasi atau *Grid training* adalah merupakan hasil pengembangan pendekatan managerial grid dalam kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai tingkat perhatian yang maksimum baik pada produksi maupun terhadap orang. Ada enam tahapan program kisi pengembangan organisasi, yaitu :

- 1) Latihan Laboratorium Seminar
- 2) Pengembangan Tim
- 3) Pengembangan Antar Kelompok
- 4) Penetapan Tujuan organisasional
- 5) Pencapaian Tujuan
- 6) Stabilisasi

c. Survei Umpan-Balik

Pendekatan survei umpan-balik meneliti satuan analisis (yaitu, kelompok kerja, bagian atau organisasi secara keseluruhan) dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner) yang dilengkapi dengan berbagai observasi dan wawancara. Data survei ini digunakan untuk analisis masalah-

masalah dan pengembangan rencana-rencana kegiatan tertentu untuk memecahkan berbagai masalah organisasi yang ada.

d. Konsultasi Proses

Konsultasi proses (*process consultation*) berkaitan dengan proses-proses yang diambil dalam suatu kelompok atau antara kelompok dan peranan konsultan. Adapun langkah-langkah yang biasa diambil konsultan dalam suatu konsultasi proses pengembangan organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Memulai Kontak
- 2) Merumuskan Perjanjian
- 3) Memilih Lokasi dan Metode
- 4) Mengumpulkan Data dan Membuat Diagnosis
- 5) Intervensi
- 6) Mengurangi Keterlibatan dan Berhenti

e. Pembentukan Tim

Teknik pengembangan organisasi melalui pembentukan tim bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas berbagai macam tim dalam organisasi. Pembentukan tim ini dapat diterapkan baik pada tingkat antara pribadi maupun kelompok.

3. Model Proses Pengembangan Organisasi

Pada dasarnya pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, meskipun teknik yang digunakan berbeda-beda, prosesnya mencakup tahap-tahap sebagai berikut :

a. Pengenalan Masalah

Misalnya, konflik antar organisasi yang ada, semangat kerja rendah, biaya-biaya operasioanal yang terus meningkat

b. Diagnosis Organisasional

Manajer puncak mengundang ahli pengembangan organisasi, lalu keduanya sepakat akan perlunya melakukan diagnosis organisasional

c. Pengembangan Strategi Perubahan

Konsultan mengemukakan hasil temuannya dan menawarkan sejumlah alternatif, dan disertai petunjuk kemudahan proses pengembangan.

d. Intervensi

Merupakan langkah yang menyangkut suatu perubahan atas dasar rekomendasi yang diperoleh sebelumnya melalui pengembangan strategi.

e. Pegukuran dan Evaluasi

Dilakukan setelah beberapa saat perubahan dilaksanakan, misalnya tiga bulan atau sesudahnya untuk mengukur efektivitas upaya pengembangan organisasi.

Adapun hubungan dari semua komponen proses di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3. Model Proses Pengembangan Organisasi



4. Koperasi

1. Pengertian Koperasi

Berikut ini terdapat beberapa pengertian koperasi yang dikutip dari Subandi

(2007:5):

Dalam *International Labour Organization (ILO) recommendation* nomor 127 pasal 12 (1) dirumuskan bahwa koperasi adalah suatu kumpulan orang-orang yang berkumpul secara sukarela untuk berusaha bersama mencapai tujuan bersama melalui organisasi yang dikontrol secara demokratis, bersama-sama berkontribusi sejumlah uang dalam membuat modal yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama tersebut dan bersedia turut bertanggung jawab menanggung resiko dari kegiatan tersebut, turut menikmati manfaat usaha bersama tersebut, sesuai dengan kontribusi permodalan yang diberikan orang-orang tersebut, kemudian orang-orang tersebut secara bersama-sama dan langsung turut memanfaatkan organisasi tadi.

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.

Menurut Undang-Undang nomor 25 tahun 1992 (Pasal 1 ayat 1), koperasi adalah Badan Usaha yang beranggotakan orang-orang yang berkumpul secara sukarela (Pasal 5 ayat 1 a.) untuk mencapai kesejahteraan (Pasal 3) memodali bersama (Pasal 4 ayat 1) dikontrol secara demokratis (Pasal 5 ayat b) orang-orang itu disebut pemilik dan pengguna jasa koperasi yang bersangkutan (Pasal 17 ayat

1)

2. Prinsip-prinsip Koperasi Indonesia

Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 5 ayat 1 UU No. 25 tahun 1992,

Koperasi Indonesia melaksanakan prinsip-prinsip koperasi sebagai berikut:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis
- c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
- d. Pemberian balas jasa yang terbatas pada modal.
- e. Kemandirian.

Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip koperasi sebagai berikut :

- a. Pendidikan perkoperasian
- b. Kerjasama antar koperasi

3. Fungsi dan Peran Koperasi di Indonesia

Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 3 UU No. 25 tahun 1992, 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.

Agar koperasi Indonesia dapat mengemban tujuan tersebut, UU No. 25 tahun 1992 kemudian menggariskan fungsi dan peran yang harus diemban koperasi dalam turut membangun perekonomian Indonesia. Tujuannya adalah agar pengembangan koperasi di Indonesia dapat memiliki arah yang jelas. Dengan cara

itu, diharapkan koperasi dapat mengemban misi-misinya sebagai soko guru perekonomian nasional.

Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 4 UU No. 25 tahun 1992 itu, fungsi dan peran koperasi Indonesia dalam garis besarnya adalah sebagai berikut :

- a. Membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan pada masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi social mereka.
- b. Turut serta secara efektif 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. Bentuk dan Jenis Koperasi

Sesuai yang tercantum dalam Pasal 15 Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, bentuk koperasi ada 2 :

- a. Koperasi Primer adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang seorang, dibentuk sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) orang.
- b. Koperasi sekunder adalah koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan koperasi, dibentuk sekurang-kurangnya 3 (tiga) koperasi.

Penjenisan koperasi diatur dalam Pasal 16 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian yang mana menyebutkan bahwa jenis koperasi

didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya.

Dengan demikian, sebelum kita mendirikan koperasi harus menentukan secara jelas keanggotaan dan kegiatan usaha. Dasar untuk menentukan jenis koperasi adalah kesamaan aktivitas, kepentingan dan kebutuhan ekonomi anggotanya.

Beberapa jenis koperasi menurut ketentuan undang-undang, adalah :

- a. Koperasi Simpan Pinjam adalah koperasi yang beranggotakan masyarakat baik selaku konsumen maupun produsen barang. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi penghimpun dana dan menyediakan pinjaman/modal untuk kepentingan anggota, baik selaku konsumen maupun produsen. Koperasi ini dapat dianggap pula sebagai koperasi jasa.
- b. Koperasi Konsumen adalah koperasi yang beranggotakan para konsumen atau pemakai barang kebutuhan sehari-hari. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi penyedia barang-barang keperluan sehari-hari untuk kepentingan anggota dan masyarakat selaku konsumen.
- c. Koperasi Produsen adalah koperasi yang beranggotakan para produsen barang dan memiliki usaha rumah tangga. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi penyedia bahan/sarana produksi, pemrosesan dan pemasaran barang yang dihasilkan anggota selaku produsen.
- d. Koperasi Pemasaran adalah koperasi yang beranggotakan para pemasok barang hasil produksi. Usaha koperasi jenis ini adalah menyelenggarakan fungsi pemasaran/distribusi barang yang dihasilkan/diproduksi oleh anggota.

e. Koperasi Jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi pelayanan jasa tertentu untuk kepentingan anggota, misalnya jasa asuransi, angkutan, audit, pendidikan dan pelatihan, dan sebagainya.

5. Keanggotaan Koperasi

Berdasarkan pengertian koperasi yang dikemukakan oleh ICA di atas maka anggota koperasi adalah orang-orang yang berkumpul, bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama, melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis.

Dalam suatu organisasi yang memiliki karakteristik suatu kelembagaan seperti koperasi, dipihak yang satu keberadaan anggota adalah suatu pemilik berkewajiban memberikan kontribusi pada organisasinya. Menurut Edilius dkk, (2005:86-87) Semua aturan yang diletakkan sebagai kewajiban para anggota koperasi dapat bersumber pada Perundang-undangan yang berlaku, khususnya Undang-undang No. 12 tahun 1992 mengenai Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga 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, 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

Dipihak yang 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 Undang-undang Koperasi, Anggaran Dasar, Anggaran rumah tangga koperasi yang mengatur antara lain :

- a. Menghadiri Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan sekaligus bersuara dalam rapat.
- b. Memilih atau dipilih menjadi anggota pengurus/ BP (Badan Pemeriksa)
- c. Menuntut diselenggarakan Rapat Anggota (RA) berdasarkan Anggaran Anggaran Rumah Tangga (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,dkk, 2005:87-88).

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, cirri keanggotaan dan hak, serta kewajiban anggota dalam organisasi koperasi, maka kedudukan anggota dapat diuraikan menjadi :

- a. Pemilik, pemakai, sekaligus pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi koperasi (melalui Rapat Anggota Tahunan).

- b. Orang-orang yang mempunyai kesepakatan 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 bersifat 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.

6. Struktur Organisasi Koperasi

Struktur kata lainnya adalah bagan atau susunan. Sedangkan istilah organisasi berasal dari perkataan bahasa Yunani "*organon*" "yang dimaksudnya : alat/perkakas" dengan demikian organisasi dapat diartikan sebagai suatu alat yang digunakan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu struktur organisasi dapat dijelaskan sebagai suatu susunan dari alat-alat yang digunakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi ini 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-

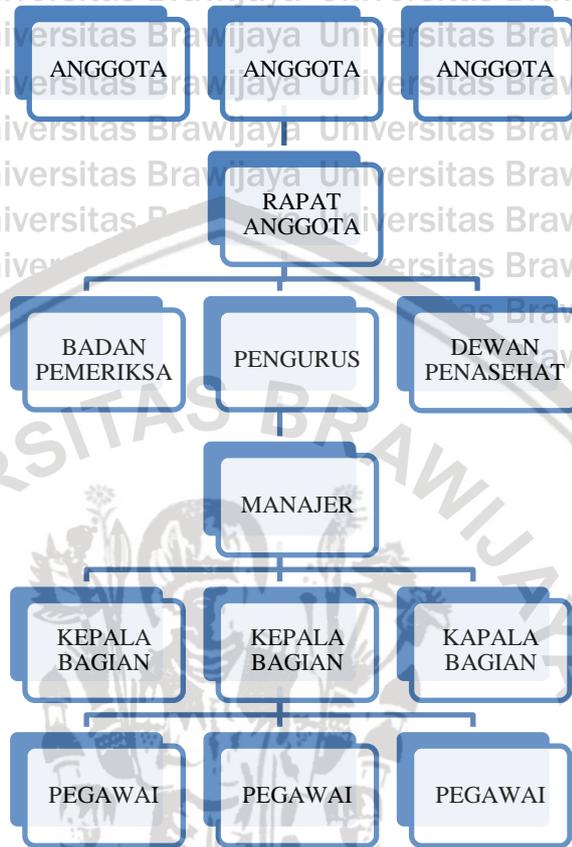
tujuan organisasi. Susunan atau struktur organisasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu :

a. Dimensi dalam (*intern*) Organisasi

Menurut Prof. JI. Mey dan Drs. P. M. M. H Suci dalam Edilius dkk (2005:84) 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 No. 12 tahun 1992 organisasi *intern* koperasi yang disebut sebagai alat kelengkapan oraganisasi terdiri dari Rapat Anggota (RA) pengurus dan Badan Pemerintah (BP). Namun demikian bagi kepentingan koperasi dapat diadakan dewan penasehat. Maka dari itu dapat dibenarkan. Dewasa ini struktur intern organisai koperasi makin memanjang dan meluas sejalan dengan makin kompleksnya tugas/kegiatan baik pengurus maupun koperasinya sehingga diperlukan peran karyawan (termasuk manajer).

Gambar 4. Struktur Organisasi Intern Koperasi



Sumber : Edilius dkk (2005:85)

Bedasarkan uraian di atas selanjutnya gambar struktur oraganisai intern tersebut seperti terletak pada gambar :

1) Anggota koperasi

Keanggotaan koperasi dapat terdiri dari orang-orang dan badan-badan oknum koperasi

2) Rapat Anggota (RA)

Rapat anggota merupakan salah satu “alat perlengkapan organisasi” disamping pengurus dan badan pemeriksa, juga merupakan kekuasaan

tertinggi dalam kehidupan koperasi 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. 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 di bawah 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 pemeriksaan 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 Undang-undang

No.12 tahun 1992 pasal 38-40 tentang badan pemeriksa

b) Pemeriksaan ekstern dilakukan oleh lembaga / instansi / pejabat yang pembentukannya/ penunjukannya diluar kuasa koperasi yang diperiksa.

Adapun dasar hukum pemeriksaan ekstern ini adalah pasal 38-40

Undang-undang No. 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 strategi 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 menjalankan/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, dkk (2005:183) Jaringan Kerjasama Koperasi adalah suatu pola kerjasama koperasi usaha koperasi dengan tujuan untuk mencapai kesatuan kekuatan bersama. Jaringan Kerjasama ini ada empat macam yaitu :

- i. Vertical 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, dkk (2005:184) terdapat manfaat jaringan kerjasama koperasi antara lain :

- 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.

7. Pengembangan Koperasi

Berdasarkan Undang-undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian bahwa dalam mengembangkan Koperasi, maka Koperasi melaksanakan pula prinsip Koperasi sebagai berikut:

- a. pendidikan perkoperasian ;
- b. kerja sama antar Koperasi

Untuk pengembangan koperasi, koperasi melaksanakan prinsip pendidikan perkoperasian dan kerjasama antar koperasi. Penyelenggaraan pendidikan perkoperasian dan kerjasama antar koperasi merupakan prinsip koperasi yang penting dalam meningkatkan kemampuan, memperluas wawasan anggota, dan memperkuat solidaritas dalam mewujudkan tujuan koperasi. Kerjasama dimaksud dapat dilakukan antar koperasi 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/konsultan atau pendamping dengan bekerja sama dengan perusahaan besar/asing.
- 5) Kaderisasi pengelola koperasi yang berkesinambungan.

d. Peningkatan penguasaan teknologi.

- 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 penguasaan 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;

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.

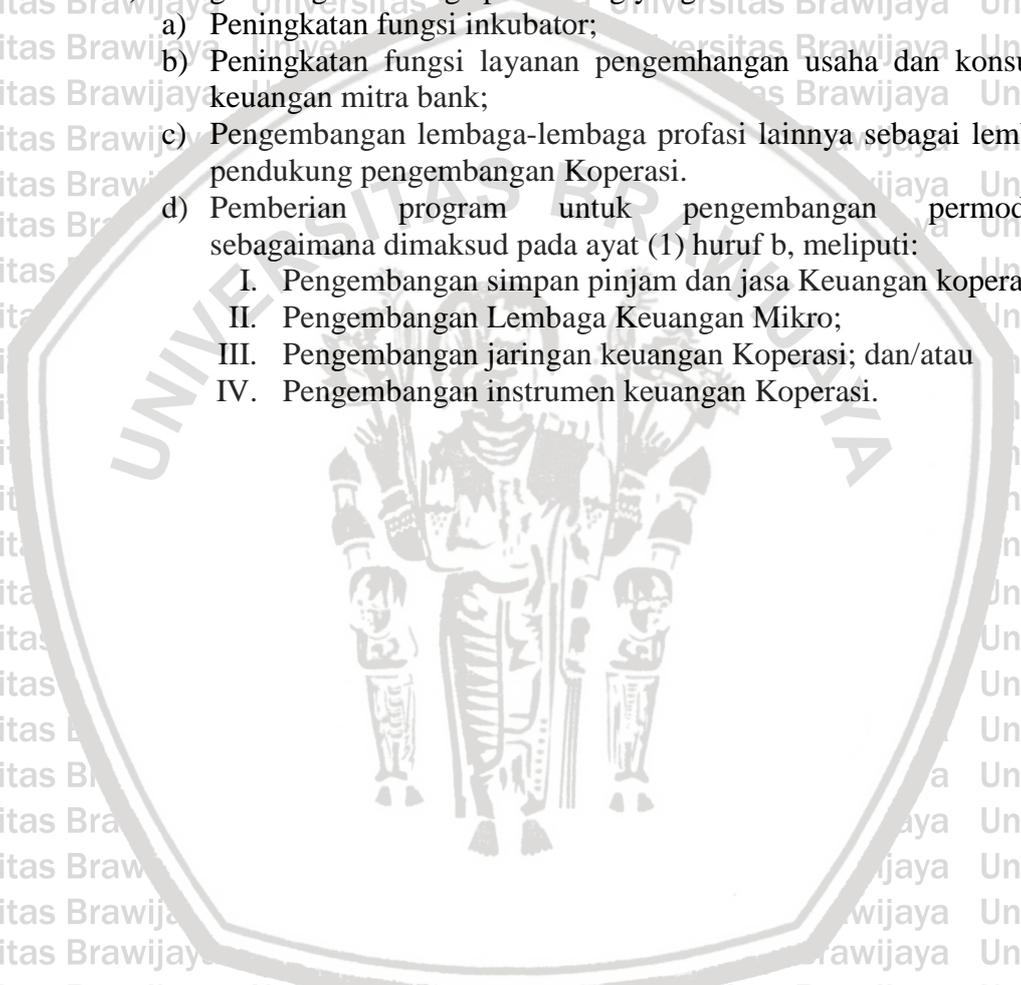
g. Pengembangan organisasi dan manajemen koperasi;

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 praktik 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.

- 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 inkubator;
- b) Peningkatan fungsi layanan pengembangan 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.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif.

Denzin dan Lincoln dalam Moleong (2006:5) 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. Menurut Nazir (2005:54), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu system pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa mendatang. Tujuan dari penelitian ini ialah 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 mendeskripsikan gambaran umum, visi dan misi, struktur organisasi, kegiatan usaha, mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari PRIMKOPTI Bangkit Usaha 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 membatasi studi dalam penelitian sehingga obyek yang akan diteliti tidak terlalu lebar dan luas. Fokus

penelitian ini ditujukan agar penelitian ini bisa lebih terarah dan lebih terinci serta tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti kemudian mengambil fokus penelitian sebagai berikut :

1. Pengembangan Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang yaitu :

- a. Pengembangan Visi

- b. Pengembangan Misi

2. Strategi Pengembangan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang yaitu :

- a. Tujuan jangka panjang (*ends*)

- b. Sarana (*means*)

1. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan (Audit Eksternal)
2. Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal (Audit Internal)

- c. Strategi alternatif (*ways*)

3. Prinsip Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang dalam mengembangkan koperasi yaitu :

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka

- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis

- c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.

- d. Pemberian balas jasa yang terbatas pada modal.

- e. Kemandirian
- f. Pendidikan perkoperasian
- g. Kerjasama antar koperasi

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat diadakannya suatu penelitian. Sedangkan 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. Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah kota Malang sedangkan situs penelitian adalah PRIMKOPTI Bangkit Usaha.

PRIMKOPTI Bangkit Usaha dipilih dengan pertimbangan menurut Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bahwa PRIMKOPTI Bangkit Usaha merupakan salah satu koperasi berkualitas di kota Malang.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor yang penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Menurut (Arikunto, 2006:107) 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 yaitu 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 Bapak Chaerul Anwar selaku Ketua II dan juga Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang terkait dengan pengembangan visi dan misi, strategi pengembangan koperasi dan juga prinsip primer koperasi dalam mengembangkan koperasi, dengan pertimbangan bahwa mereka lebih banyak mengetahui mengenai hal tersebut.

2. Data Sekunder

Data skunder adalah data yang terlebih dahulu ditelusuri dan dilaporkan oleh orang lain di luar peneliti. Berarti data ini tidak secara langsung berhubungan dengan responden, data sekunder meliputi : Daftar Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang, Daftar Keragaan Koperasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, Neraca Bahan Makanan Tahun 2012 Badan Ketahanan Pangan Departemen Pertanian

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan. Dalam penelitian ini, teknik penelitian yang digunakan dibedakan menjadi tiga, yaitu :

1. Observasi

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, 2002:151). Yang akan diamati dalam proses observasi ini akan dilakukan secara fleksibel melihat kondisi objek dan lokasi penelitian. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan semua panca indera yang dimiliki oleh peneliti dan disesuaikan dengan objek penelitian dan berlandaskan teori dan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti. 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 apa saja yang telah diamati.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian (Indriantoro, 2002:152)

Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara secara terstruktur untuk memudahkan mendapatkan data secara maksimal.

Wawancara ini akan dilakukan terhadap ketua PRIMKOPTI Bangkit

Usaha Bapak Chaerul Anwar dan beberapa anggota PRIMKOPTI yaitu

yang diklasifikasikan berdasar pada kepentingan kelompok anggota

terhadap koperasi. 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, catatan harian dan

sebagainya (Arikunto, 2006:135). Dokumentasi dalam penelitian ini yaitu

foto jenis usaha distribusi kedelai, unit simpan pinjam, dan warung serba

ada di PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

F. Instrument Penelitian

Instrument penelitian menurut Sugiyono (2008:59) adalah suatu alat yang

digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Adapun

instrument dalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti sendiri, menurut Sugiyono (2008:60) dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrument penelitian utama karena sesuatu yang akan dicari dari objek penelitian belum begitu jelas, baik itu dari segi masalahnya, prosedur penelitiannya ataupun dari hasil yang diharapkan
2. Kerangka Wawancara merupakan panduan untuk menggali informasi dari subjek namun dalam proses perkembangannya pertanyaan tersebut masih bisa ditambah ataupun dikurangi

G. Keabsahan Data

Agar suatu penelitian dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya diperlukan pengecekan keabsahan temuan atau keabsahan data. Menurut Moleong (2006:87) bahwa setiap keadaan harus memenuhi :

1. Mendemonstrasikan nilai yang benar
2. Menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan
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. Ada beberapa kriteria yang digunakan untuk keabsahan data yaitu :

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Berfungsi 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;

2. Keteralihan (*Transferability*)

Kriteria ini dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, menyediakan data deskriptif secukupnya dan melakukan penelitian kecil

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Kriteria ini ditunjukkan dengan jalan mengadakan replikasi studi, jika dua atau beberapa kali diadakan pegulangan suatu studi dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan reabilitasnya tercapai;

4. Kepastian (*Confirmability*)

Pemastian bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang.

H. Analisis Data

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2006:103) analisis data sebagai proses pengorganisasian dan mengurutkan data ke dalam kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dirumuskan hipotesisi kerja seperti yang disarankan oleh data. Data-data yang sudah terkumpul digunakan untuk memecahkan masalah yang diteliti. Dari data tersebut peneliti berusaha untuk menganalisis supaya bisa memperoleh arti dan makna yang terkandung dalam strategi pengembangan PRIMKOPTI Bangkit Usaha. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan yaitu analisis matriks SWOT

(*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Menurut David (2009:327) Matriks

SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu :

1. Strategi SO

Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi SO dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal.

2. Strategi WO

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal dan dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal

3. Strategi ST

Menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi ST dirumuskan berdasarkan pencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal.

4. Strategi WT

Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi WT dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal.

Table 1. Matrix Analisis SWOT untuk Analisis Internal dan/atau Eksternal di Lingkungan Organisasi Non Profit

	KEKUATAN (STRENGTH-S) Menentukan faktor kekuatan internal	KELEMAHAN (WEAKNESS-W) Menentukan faktor kelemahan internal
PELUANG (OPPORTUNITIES-O) Menentukan faktor peluang eksternal	STRATEGI (SO) Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI (WO) Minimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
HAMBATAN (THREATS-T) Menentukan faktor hambatan eksternal	STRATEGI (ST) Gunakan kekuatan untuk mengatasi hambatan	STRATEGI (WT) Minimalkan kelemahan dan menghindari hambatan

Sumber : Nawawi (2003:163)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu

Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang

Kota Malang merupakan sebagian kota industri di Jawa Timur. Potensi ekonomi kota Malang salah satunya adalah usaha kerajinan keripik tempe dan tahu yang berpusat di Sanan. Tempe dan tahu yang bahan baku utamanya ialah kacang kedelai sudah dikenal sejak jaman dahulu, namun konsumsinya masih terbatas pada masyarakat berpenghasilan rendah. Seiring dengan perkembangan jaman, nutrisonis menemukan bahwa ternyata tempe dan tahu mengandung protein bergizi yang berguna bagi kesehatan tubuh. Permintaan akan tempe dan tahu pun semakin lama semakin meningkat sehingga bermunculan pengrajin-pengrajin tempe dan tahu.

Di Kota Malang sendiri, pengrajin tempe dan tahu sangat banyak dan tersebar di seluruh pelosok kota. Namun, kesulitan mereka pada saat itu ialah mereka harus membeli bahan baku kacang kedelai dari toko di pasar bebas dengan harga yang tidak terkendali. Oleh karena itu, munculah kepedulian dari beberapa tokoh masyarakat yakni Ir. H. Zainudin, Drs. H Mahfud, H. Anwar Aris serta H. Ahmari Amir. untuk mencetuskan gagasan membentuk suatu wadah untuk menghimpun dan membina para pengrajin tempe dan tahu. Akhirnya pada tanggal 09 Januari 1981 didirikanlah wadah yang diberi nama Koperasi Produsen Tempe Tahu

Indonesia (KOPTI) dan terdaftar sebagai Badan Hukum dalam buku Daftar Umum dengan Nomor 5060/BH/II/1981 tanggal 09 Januari 1981. Sejak itulah resmi berdiri PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang yang beralamatkan di Jl.

Sanan 46 Purwantoro, Kelurahan Blimbing Kota Malang yang tujuan utamanya ialah untuk menyediakan wadah untuk menghimpun, membina usaha dan kesejahteraan para pengrajin tempe tahu beserta keluarganya. Saat ini Dusun Sanan terdiri atas tiga rukun warga (RW), yakni RW 14, 15 dan 16. Sedikitnya terdapat 413 perajin. Berdasarkan kelompok usaha, tercatat 336 produsen tempe, 5 perajin tahu, 71 perajin kripik tempe, dan satu perajin susu kedelai.

2. Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang

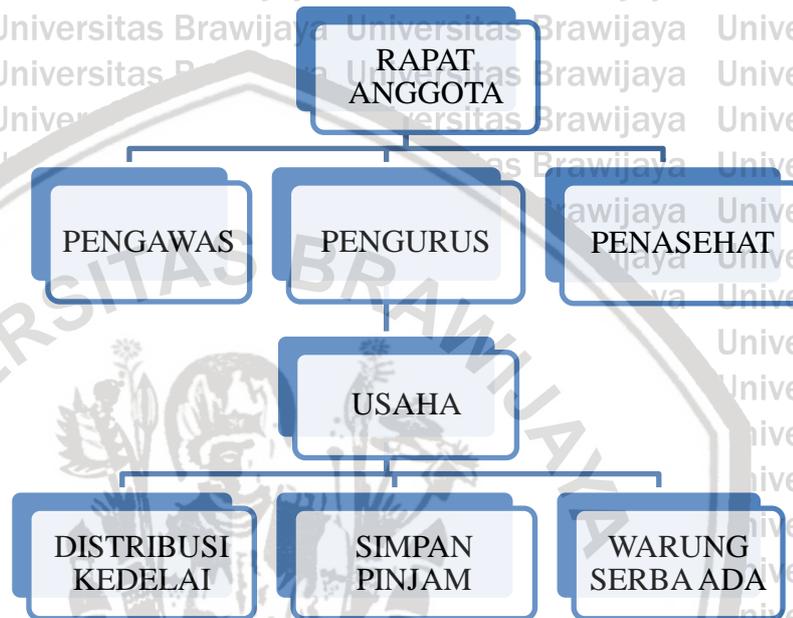
Alur pikiran yang ditempuh untuk menyusun strategi dalam mencapai suatu tujuan, bertitik tolak dari uraian tentang visi dan misi badan koperasi itu sendiri.

Menurut Nasution (2008:176) Visi adalah apa yang kita dambakan untuk dimiliki atau bisa dieujudkan pada masa depan (*what do want to have*), sedangkan misi adalah uraian dambaan tentang apa yang diinginkan pada masa depan (*what do want to be*). Adapun visi dan misi Primer Koperasi Produsen Tahu Tempe

Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha adalah sebagai berikut : Visi “Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Seluruh Anggota Koperasi” sedangkan Misi nya adalah “Meningkatkan Kesejahteraan Anggota Koperasi”

3. Struktur Organisasi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang

Gambar 4. Struktur organisasi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang



Sumber : Struktur Organisasi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

Pembagian tugas dan tanggung jawab serta kegiatan-kegiatan usaha yang dijalankan oleh PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sesuai dengan fungsi yang terdapat dalam struktur organisasi PRIMKOPTI pada Gambar 3

a. Rapat Anggota

Rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam struktur organisasi koperasi. Melalui Rapat Anggota inilah, anggota dapat menggunakan haknya dengan berpartisipasi aktif dalam proses penetapan ketentuan-ketentuan yang bersifat mendasar bagi PRIMKOPTI sehingga wujud dari pelaksanaan prinsip koperasi mengenai pengelolaan yang demokratis dapat terlihat. Selain itu, Rapat Anggota menetapkan anggaran

dasar dan anggaran rumah tangga, kebijakan umum, memilih dan mengangkat serta memberhentikan pengurus dan pengawas. Rapat Anggota juga menetapkan dan mengesahkan rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja serta pengesahan laporan keuangan

b. Pengurus

Pengurus merupakan orang yang mempunyai tugas dan wewenang dalam menjalankan usaha PRIMKOPTI Bangkit Usaha yang terdiri dari :

1) Ketua

Tugas ketua antara lain memimpin, menjalankan dan memajukan serta mengembangkan usaha koperasi termasuk pengadaan kedelai untuk kepentingan anggota dan masyarakat. Ketua juga memimpin, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas anggota pengurus serta karyawan. Selain itu ketua bertugas untuk memimpin jalannya Rapat Anggota tahunan (RAT) serta memimpin rapat pengurus. Dalam Rapat Anggota tahunan, ketua memimpin jalannya rapat atas nama pengurus dan memberikan laporan pertanggung jawaban kepada rapat anggota. Ketua memberikan keputusan terakhir dengan memperhatikan saran-saran dari anggota pengurus serta bila diperlukan meminta pertimbangan dari pengawas dan penasehat. Selain itu, ketua bertugas mengesahkan surat-surat yang menyangkut kegiatan organisasi ke luar maupun ke dalam.

2) Sekretaris

Selain bertugas untuk memelihara buku-buku dan arsip-arsip organisasi, mengkoordinir dalam menyusun laporan-laporan organisasi, serta merencanakan jadwal operasional seperti penyuluhan terhadap anggota, pendidikan, latihan dan kegiatan sosial lainnya.

Sekretaris juga bertugas untuk membantu ketua dalam pembinaan personil dan kerjasama karyawan, serta mewakili bidang usaha, pengadaan dan penjualan kedelai PRIMKOPTI Bangkit Usaha apabila ketua sedang berhalangan.

3) Bendahara

Bendahara berkewajiban untuk mengatur dan mengendalikan serta mengawasi keluar masuknya uang antara lain dengan melaksanakan anggaran pendapatan dan belanja PRIMKOPTI Bangkit Usaha, mencari dana dengan cara memupuk simpanan para anggota dan mencari sumber dana dari luar dengan syarat yang lunak dan tidak memberatkan. Selain itu, bendahara wajib untuk memelihara kekayaan PRIMKOPTI Bangkit Usaha dan mengatur pengeluaran uang agar tidak melampaui batas anggaran belanja yang ditetapkan. Tugas lain dari bendahara yaitu mempersiapkan data dan informasi mengenai keuangan dalam rangka penyusunan laporan-laporan serta menandatangani semua bukti pengeluaran kas yang melampaui batas dengan persetujuan ketua.

c. Pengawas

Pengawas merupakan anggota koperasi yang diangkat dan dipilih dalam Rapat Anggota untuk mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi yang mencangkup seluruh kegiatan perkoperasian di PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

d. Penasehat

Tugas dan fungsi penasehat koperasi adalah bertugas memberikan pertimbangan dan nasehat baik dimiya maupun tidak diminta untuk kepentingan dan kemajuan Koperasi, penasehat berfungsi sebagai penasehat dalam Rapat Anggota, Rapat Gabungan dan Rapat Pengurus

4. Kegiatan Usaha Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang

a. Usaha Distribusi Kedelai

Usaha distribusi kedelai dapat dikatakan menjadi cikal bakal berdirinya PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang. Usaha ini menangani kegiatan jual beli atau pengadaan dan penjualan kedelai sebagai bahan baku pokok yang diperlukan oleh para produsen tempe dan tahu. Omzet penjualan kedelai mencapai 13 ton per hari.

Gambar 5. Usaha Distribusi Kedelai



Sumber : Data Primer

b. Usaha Simpan Pinjam

Unit Usaha Simpan Pinjam PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang menangani anggota dan juga anggota luar biasa. Anggota luar biasa ini meliputi pengusaha kecil atau mikro sesuai dengan pasal 18 ayat 2 Undang-Undang No 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Jumlah nasabah dan anggota luar biasa pada tahun 2012 adalah sebanyak 349 orang. (arsip PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang)

Gambar 6. Usaha Simpan Pinjam



Sumber : Data Primer

c. Warung Serba Ada (WASERDA)

Warung Serba Ada atau WASERDA menyediakan aneka macam bahan kebutuhan pokok sehari-hari untuk seluruh anggota dan juga di buka untuk umum.

Gambar 7. Warung Serba Ada



Sumber : Data Primer

B. Penyajian Data

1. Pengembangan Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang

a. Pengembangan Visi dan Misi

Penyataan visi menjawab pertanyaan mendasar mengenai “apa yang ingin kita capai?”. Visi yang jelas akan memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Sedangkan, misi mengungkapkan pertanyaan “apa bisnis kita?” dan merupakan pemaparan mengenai alasan keberadaan sebuah organisasi. Adapun visi dan misi Primer

Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha adalah sebagai berikut : Visi “Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Seluruh Anggota Koperasi” sedangkan Misi nya adalah “Meningkatkan Kesejahteraan Anggota Koperasi”

Menurut Chairul Anwar selaku ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang pengembangan pernyataan visi dan misi sebagai berikut:

“...Dalam mengembangkan visi dan misi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang ini kami pihak pengurus koperasi menjalin kerjasama dengan pemerintah dan instansi lain untuk mengadakan diklat atau pelatihan untuk anggota koperasi serta kita juga menjalin kerjasama dengan petani kedelai dan juga pedagang kedelai maupun pedagang keripik tempe dan semuanya ini semata-mata untuk kesejahteraan anggota koperasi ini, kesejahteraan ini mencakup aspek ekonomi dan penyediaan bahan baku untuk anggota dan pengrajin Tempe dan Tahu...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

2. Strategi Pengembangan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang

a. Tujuan Jangka Panjang (*Ends*)

Strategi mempresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini berarti tujuan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari penerapan strategi saat ini. Penetapan tujuan jangka panjang biasanya antara dua sampai lima tahun. Adapun tujuan jangka panjang PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang seperti yang di ungkapkan Chairul Anwar adalah sebagai berikut :

“...berbicara mengenai tujuan jangka panjang PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang ini yaitu untuk meningkatkan sarana prasarana dari koperasi ini yaitu pengadaan alat pemisah kedelai di karenakan selama ini pemisahan kedelai masih dibantu tenaga manusia dan tujuan jangka

panjang ini ditetapkan dalam Rapat Akhir Tahun (RAT) yang di laksanakan setahun sekali (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

b. Sarana (Means)

1. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan

Berikut akan disajikan sejumlah peluang dan ancaman eksternal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Chaerul Anwar selaku ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

“...Beberapa peluang eksternal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang yaitu adanya pembinaan dan pelatihan koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) oleh pemerintah, berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi saat ini, sedangkan ancaman eksternal koperasi ini adalah persaingan harga kedelai dengan usaha yang sejenis, kurangnya pemahan masyarakat terhadap koperasi...”
(wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

1) Peluang eksternal

a) Pembinaan dan pelatihan koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) oleh pemerintah

b) Berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi saat ini

“... pembinaan dan pelatihan yang dilakukan pemerintah melalui Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang sangat membantu kita dalam mengembangkan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang ini dan tidak hanya itu kemajuan teknologi sekarang ini sangat membantu kita dalam hal distribusi dan pengelolaan bahan baku kedelai dalam setahun ini ada beberapa kegiatan pembinaan dan pelatihan yang dilakukan antara lain etalase koperasi, revitalisasi pinjaman, pembukuan ringan, inovasi produk dan pelatihan penguatan keanggotaan koperasi ...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

2) Ancaman eksternal

a) persaingan harga kedelai dengan usaha yang sejenis,

b) kurangnya pemahan masyarakat terhadap koperasi

“... PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang ini merupakan satu-satunya distributor kedelai dalam bentuk koperasi namun ada beberapa pesaing dari penjual kedelai perseorangan yang mematok harga kedelai lebih murah hal ini menjadi ancaman tersendiri bagi koperasi kami karena masyarakat maupun anggota bisa saja memilih membeli kedelai di pasar, hal ini juga di tandai dengan kurangnya pemahaman masyarakat dan anggota koperasi terhadap koperasi itu sendiri...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

Tabel. 2 Harga Kedelai Koperasi dan Harga Kedelai Pasar

Tahun	Harga Kedelai Koperasi	Harga Kedelai Pasar
2010	Rp. 6.200	Rp. 6.000
2011	Rp. 6.500	Rp. 6.300
2012	Rp. 6.750	Rp. 6.500

Sumber: Data Primer PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

2. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal

Hasil wawancara dengan Bapak Chaerul Anwar selaku ketua II

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal PRIMKOPTI yaitu :

“... Adapun faktor-faktor kekuatan internal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang ini antara lain yaitu pengurus yang berpengalaman, kerjasama yang baik dengan pihak-pihak pemerintah yaitu dalam penyediaan bahan baku kedelai, satu-satunya distributor kedelai yang berbentuk koperasi, letak kantor dan gudang yang strategis, memiliki Usaha Simpan Pinjam (USP) yang berkembang sangat baik, fasilitas gedung dan usaha lainnya yang memadai seperti WASERDA Sedangkan faktor-faktor kelemahan internal Kurangnya pemahaman anggota terhadap koperasi itu sendiri dan juga anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, kurangnya kepedulian anggota terhadap koperasi...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

1) Faktor-faktor kekuatan internal

a) pengurus yang berpengalaman

“... pengurus saat ini merupakan pengurus periode ke-5 yang terpilih dalam Rapat Anggota tanggal 28 maret 2010 untuk masa jabatan lima tahun. Sebelumnya para pengurus telah menjadi anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang selama belasan tahun. Berbagai pengalaman mengenai perkedelaian, penanganan anggota, pengrajin tempe dan tahu, karyawan serta kepengurusan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang telah mereka pahami sebelumnya. Ini yang mendasari kita dalam memilih pengurus koperasi...”
(wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

b) kerjasama yang baik dengan pihak-pihak pemerintah

“... PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang barhubungan baik dengan pihak pemerintah terutama Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang kerjasama yang baik ini terjalin dalam bentuk pelatihan, pembinaan, pemberian saran, dan juga dalam bentuk silaturahmi atau kunjungan-kunjungan...”
(wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

c) Satu-satunya distributor kedelai dalam bentuk koperasi di Kota

Malang

“... seperti yang anda ketahui PRIMKOPTI Bangkit Usaha merupakan satu-satunya distributor kedelai dalam bentuk koperasi, ini menjadi kekuatan sendiri bagi koperasi karena bukan hanya suatu organisasi ekonomi saja namun juga organisasi sosial...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

d) Letak kantor dan gudang yang strategis

kantor dan gudang yang berada di Jalan Sanan No. 39 Kelurahan Blimbing Kota Malang merupakan wilayah yang strategis karena berada di dekat pusat kota dan memiliki jalan yang sangat bagus. Selain itu, letak kantor dan gudang PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang berada dalam satu

wilayah. Kedua hal ini memudahkan koordinasi antar anggota, karyawan, dan pengurus.

e) Memiliki Usaha Simpan Pinjam (USP) yang Berkembang Sangat Baik

Usaha Simpan Pinjam (USP) PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang yang berkembang sangat pesat akhir-akhir ini seperti yang ditunjukkan pada tabel 3 ialah Usaha Simpan Pinjam yang memiliki tujuan utama untuk membantu anggota dalam mengembangkan usahanya.

Tabel 3. Perkembangan Unit Simpan Pinjam Tahun 2010, 2011, 2012

	2010	2011	2012
SHU	Rp. 89.012.000	Rp. 148.853.000	Rp. 205.375.000

Sumber : Data Sekunder. Data Keragaan Koperasi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Tahun 2010, 2011 dan 2012

f) Fasilitas Gedung dan Usaha Lainnya yang Memadai seperti Warung Serba Ada (WASERDA)

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang memiliki WASERDA yang menyediakan serta menjual bahan-bahan pokok keperluan sehari-hari untuk anggota maupun non anggota koperasi

2) Faktor-faktor kelemahan internal

a) Kurangnya pemahaman anggota terhadap koperasi

“... Masih banyak anggota yang belum mengerti betul apa itu koperasi ini dapat dilihat setiap tahun ada anggota yang keluar dari koperasi mereka beranggapan bahwa tidak ada keuntungan menjadi anggota koperasi, padahal kita sendiri pengurus menekankan bahwa semua kegiatan di koperasi ini semata-mata untuk kesejahteraan anggota...” (wawancara, 26 Januari Desember 2013, Pukul 11.00)

Tabel 4. Jumlah Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang Tahun 2010, 2011 dan 2012

	2010	2011	2012
Jumlah Anggota	380	406	349

Sumber: Data Sekunder Daftar Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang Tahun 2010, 2011 dan 2012

b) Kurangnya pemahaman anggota terhadap anggaran dasar dan anggaran rumah tangga AD/ART

“... terdapt beberapa kekeliruan dalam penyusunan AD/ART tahunan ini di karenakan belum adanya pelatihan mengenai hal tersebut, namun kita sebagai pengurus akan mengupayakan dan mempelajari apa itu AD/ART...” (wawancara, 26 Januari 2013, Pukul 11.00)

c) Kurangnya kepedulian anggota terhadap koperasi

“... hal ini di tandai dengan masih banyak anggota koperasi yang sering membeli kedelai dipesaing untuk mendapatkan harga yang lebih murah...” (wawancara, 26 Januari Desember 2013, Pukul 11.00)

Hal senada juga dikatakan oleh pengarangin keripik tempe dikawasan sekitar yaitu

“... kadang-kadang harga kedelai koperasi jauh lebih mahal daripada di pasaran itulah yang menyebabkan saya membeli kedelai di pasar...” (wawancara, 27 Januari 2013, Pukul 09.00)

c. Strategi Alternatif (Ways)

Pengurus PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang telah melakukan upaya-upaya strategis dalam mengatasi permasalahan di koperasi antara lain.

- 1) Menghadiri diklat mengenai perkopersian
- 2) Pertemuan rutin antar anggota setiap tiga bulan sekali yang berbicara mengenai hak dan kewajiban anggota.

“... selama ini kita sudah melaksanakan beberapa upaya untuk mengatasi permasalahan pengembangan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang ini antara lain menghadiri diklat mengenai perkopersian yang di adakan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan secara rutin 3 bulan sekali kita mengadakan pertemuan antar anggota yang berbicara mengenai hak dan kewajiban anggota...” (wawancara, 26 Januari Desember 2013, Pukul 11.00)

3. Prinsip Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang dalam Mengembangkan Koperasi.

a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.

Kesukarelaan dalam keanggotaan koperasi mengandung makna bahwa menjadi anggota koperasi tidak boleh dipaksakan oleh siapapun, begitu pula ketika seorang anggota ingin mengundurkan diri, tata caranya ditentukan dalam anggaran dasar koperasi. Sedangkan sifat terbuka mengandung makna bahwa dalam keanggotaannya tidak dilakukan

pembatasan ataupun diskriminasi. Koperasi terbuka bagi semua orang yang bersedia menggunakan jasa-jasanya dan bersedia menerima tanggung jawab keanggotaannya, tanpa membedakan jenis kelamin, latar belakang sosial, ras, politik atau agama. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sebagai satu-satunya koperasi bagi para pengrajin tempe dan tahu telah dapat melaksanakan prinsip koperasi ini. Keanggotaannya terbuka bagi siapapun yang ingin bergabung dan tidak pernah memaksa kepada calon anggota ataupun anggota. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang melaksanakan kegiatannya sesuai dengan prosedur dan batas-batas yang telah ditentukan dan sejauh ini PRIMKOPTI hanya melakukan sosialisasi secara terus menerus untuk menyadarkan anggota bahwa anggota selain sebagai pelanggan PRIMKOPTI, mereka pun berperan sebagai pemilik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Chaerul Anwar selaku ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang yaitu :

“...Koperasi ini terbuka bagi semua orang yang bersedia menggunakan jasa-jasanya dan bersedia menerima tanggung jawab keanggotaannya, tanpa membedakan jenis kelamin, latar belakang sosial, ras, politik atau agama dan kita juga terus menerus melakukan sosialisasi untuk menyadarkan anggota bahwa anggota selain sebagai pelanggan PRIMKOPTI, mereka pun berperan sebagai pemilik...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis

Koperasi adalah organisasi demokratis yang diawasi oleh para anggotanya yang secara aktif menetapkan kebijakan dan membuat keputusan. Pengurus yang dipilih bertanggung jawab kepada Rapat Anggota dan para anggota memiliki hak suara yang sama (satu anggota satu suara).

Prinsip pengelolaan koperasi yang demokratis oleh PRIMKOPTI Bangkit

Usaha Kota Malang tertuang dari Rapat Anggota tahunan yang dilakukan setahun sekali dan Rapat Anggota tahunan terakhir dilaksanakan pada

tanggal 28 Maret 2010 untuk tahun buku 2011 dalam Rapat Anggota

tersebut pengurus memberi laporan pertanggung jawabannya kepada

seluruh anggota dan anggota yang memiliki hak suara yang sama

menentukan arah-arrah kebijakan yang akan diambil untuk kemajuan

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang. Dalam PRIMKOPTI Bangkit

Usaha pengurus secara terbuka berkomunikasi dengan para anggota secara

perorangan maupun kelompok dapat memberikan saran-saran. Hal ini

sesuai dengan pernyataan Chaerul Anwar sebagai ketua II PRIMKOPTI

Bangkit Usaha Kota Malang

"... pengurus dipilih melalui Rapat Anggota atas persetujuan para anggota, Rapat Anggota dilakukan setahun sekali dan Rapat Anggota tahunan terakhir dilaksanakan pada tanggal 28 Maret 2010 untuk tahun buku 2011 dalam Rapat Anggota tersebut pengurus memberi laporan pertanggung jawabannya kepada seluruh anggota..."
(wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

Hal tersebut juga sesuai dengan pernyataan anggota PRIMKOPTI

Bangkit Usaha Kota Malang yaitu bapak Buang Harianto

"...selama ini yang saya alami setiap kali pengurus koperasi mengadakan rapat anggota para pengurus juga mengajak perwakilan anggota dari masing-masing kelompok..." (wawancara, 5 Desember 2012, Pukul 09.00)

Senada dengan pendapat di atas Ibu Endang selaku pengrajin keripik

tempe mengatakan bahwa

“...kami selaku pengrajin tempe selalu dilibatkan dalam Rapat Anggota Koperasi setiap tahunnya...” (wawancara, 5 Desember 2012, Pukul 10.00)

c. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.

Pembagian SHU bertujuan untuk beberapa atau semua tujuan dibawah ini :

- 1) Mengembangkan koperasi, salah satunya untuk membentuk dana cadangan sehingga sebagian SHU tidak dapat dibagikan.
- 2) Membagikan kepada anggota seimbang dengan transaksi mereka dengan koperasi
- 3) Mendukung kegiatan lainnya yang disahkan oleh Rapat Anggota.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Chaerul Anwar sebagai ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

“...sisa hasil usaha dibagikan secara adil kepada setiap anggota dan tujuannya untuk mengembangkan koperasi dan juga untuk mengembangkan unit usaha lainnya yang ada di koperasi ini...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

Hal serupa juga dikatakan salah satu anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang yaitu bapak Buang Harianto

“...sisa hasil usaha yang saya terima setiap tahun, dibagikan oleh pengurus secara adil dan sesuai modal yang saya tanam di PRIMKOPTI...” (wawancara, 5 Desember 2012, Pukul 09.00)

d. Pemberian balas jasa yang terbatas pada modal.

Seperti yang diungkapkan Chaerul Anwar selaku ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

"...biasanya yang kita lakukan untuk pemberian balas jasa kepada para anggota yaitu dengan pemberian kompensasi kepada anggota sesuai dengan modal dan untuk anggota yang meninggal dunia kita juga memberikan santunan dan mengembalikan hak-hak anggota yang ada di koperasi ini..." (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

Hal senada juga diutarakan oleh Bapak Bunag Harianto selaku anggota koperasi

"... dalam kurun waktu satu tahun biasanya saya mendapat bonus dari uang yang saya simpan di koperasi yang biasanya berupa ada maupun barang yang diambil di WASERDA..." (Wawancara, 5 Desember 2012, Pukul 09.00)

Para anggota memberikan kontribusi permodalan koperasi secara adil dan melakukan pengawasan secara demokratis (terhadap modal tersebut).

Setidak tidaknya sebagian dari modal tersebut adalah milik bersama koperasi. Apabila ada para anggota biasanya menerima kompensasi yang terbatas atas modal yang disyaratkan untuk menjadi anggota. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang melaksanakan prinsip ini dengan memberikan balas jasa yang sesuai dengan modal yang ditanam anggota di PRIMKOPTI

Bangkit Usaha Kota Malang.

e. Kemandirian

Koperasi merupakan organisasi otonom, menolong diri sendiri serta diawasi oleh para anggotanya. Apabila koperasi mengadakan perjanjian dengan organisasi lain, termasuk pemerintah, atau memupuk modal dari sumber luar, koperasi melakukannya berdasarkan persyaratan yang menjamin pengawasan demokratis oleh para anggotanya dan mempertahankan otonomi mereka. Selama ini PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang berhubungan dengan organisasi lain seperti pemasok kedelai

maupun pemerintah, tetap berusaha untuk mempertahankan kemandirian mereka dengan pengawasan anggota sebagai kesatuan tertinggi dalam organisasi koperasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Chaerul Anwar selaku ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

“...PRIMKOPTI Bangkit Usaha kota ini bekerja sama dengan organisasi lain yaitu pemasok kedelai, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, namun dalam pelaksanaan fungsi manajemen koperasi PRIMKOPTI itu dilakukan oleh pengurus dan anggota koperasi...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

Hal tersebut sesuai dengan perkataan Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang Bapak Bambang Suharijadi

“... memang benar Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan koperasi-koperasi di Kota Malang termasuk PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang, kerjasama tersebut dalam bentuk pembinaan tentang perkoperasian...” (Wawancara, 6 Desember 2012, Pukul 10.00)

f. Pendidikan Perkoperasian.

Menurut Chaerul Anwar selaku ketua II PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

“... kami pengurus mengadakan pertemuan dengan anggota setiap tiga bulan sekali untuk memberikan pendidikan perkoperasian sesuai dengan kebutuhan anggota seperti teknologi pengolahan tempe dan tahu serta kita juga sedang mengusahakan pengadaan mesin pemecah kedelai. Hal ini dilakukan semata-mata untuk kesejahteraan anggota dan perkembangan koperasi ini...” (wawancara, 3 Desember 2012, Pukul 11.00)

Hal senada juga dikatakan bapak Buang Harianto selaku anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

“... beberapa waktu lalu saya dan anggota kelompok lain mengusulkan pengadaan alat pemecah kedelai, karena saya rasa adanya alat

tersebut akan memudahkan para pengrajin tempe...” (wawancara, 5 Desember 2012, Pukul 09.00)

Koperasi memberikan pendidikan bagi para anggota/wakil-wakil anggota yang dipilih oleh Rapat Anggota, para manajer dan karyawan agar mereka dapat melakukan tugasnya dengan lebih efektif bagi pengembangan koperasinya. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang memberikan pendidikan sesuai kebutuhan kepada para anggotanya misalnya pendidikan mengenai teknologi pengolahan tempe ataupun tahu. Pada jaman dahulu pengolahan tempe dilakukan dengan menginjak-injak kedelai, namun seiring perkembangan teknologi, PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang bekerja sama dengan berbagai pihak memberikan penyuluhan kepada pengrajin tempe untuk menggunakan alat-alat pengolahan yang lebih higienis dan efektif. Selain itu, PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang mengadakan komunikasi efektif kepada para anggota maupun calon anggota mengenai keuntungan berkoperasi.

g. Kerjasama antar Koperasi

Koperasi melayani para anggotanya secara efektif dan memperkuat gerakan koperasi dengan bekerjasama melalui organisasi koperasi tingkat lokal, nasional, regional dan internasional. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang melaksanakan kerjasama dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk memperkuat gerakan koperasi.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang Bapak Bambang Suharijadi sebagai berikut :

“... memang benar Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang bekerja sama dengan koperasi-koperasi di Kota Malang termasuk PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang, kerjasama tersebut dalam bentuk pembinaan tentang perkoperasian...” (Wawancara, 6 Desember 2012, Pukul 10.00)

C. Pembahasan dan Analisis Data

1. Pengembangan Visi dan Misi Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang

a. Pengembangan Visi

Mengembangkan suatu pernyataan visi sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari perencanaan strategis (David, 2009:16). Visi Primer Koperasi Tahu Tempe Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha adalah “Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Seluruh Anggota Koperasi” dalam mengembangkan visi tersebut pengurus PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang melakukan kerjasama dengan pemerintah dan instansi lain untuk mengadakan diklat atau pelatihan bagi anggota koperasi

b. Pengembangan Misi

Pernyataan misi secara umum menggambarkan arah masa depan suatu organisasi sedangkan untuk mengembangkan sebuah misi memaksa para penyusun strategi untuk berpikir mengenai hakikat dan cangkupan informasi dan semua aktifitas di masa yang akan datang (David, 2009:16).

Misi Primer Koperasi Tahu Tempe Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha adalah “Meningkatkan Kesejahteraan Anggota Koperasi” dalam mengembangkan Misi tersebut pengurus PRIMKOPTI Bangkit Usaha

Kota Malang melakukan kerjasama dengan petani kedelai dan juga pedagang kedelai maupun pedagang keripik tempe dan semuanya ini semata-mata untuk kesejahteraan anggota koperasi.

Menurut David (2009:102), ada sembilan komponen pernyataan visi dan misi yang merupakan hal penting antara lain yaitu :

- 10) Konsumen (*Customer*), Siapakah konsumen Perusahaan?
- 11) Produk atau jasa (*product and service*), apakah produk atau jasa utama perusahaan?
- 12) Pasar (*market*), secara geografis, di manakah perusahaan bersaing?
- 13) Teknologi (*technology*), apakah perusahaan canggih secara teknologi?
- 14) Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas (*concern for survival, growth, and profitability*) apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat?
- 15) Filosofi (*philosophy*) apakah keyakinan, nilai, aspirasi dan prioritas etis dasar perusahaan?
- 16) Konsep diri (*self concept*) apakah kompetisi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
- 17) Fokus pada citra publik (*concern for public image*) apakah perusahaan responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup?
- 18) Fokus pada karyawan (*concern for employees*) apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga?

Menurut analisis peneliti, dari pernyataan visi dan misi PRIMKOPTI Bangkit

Usaha Kota Malang masih belum memenuhi sembilan komponen pernyataan visi dan misi yang di kemukakan oleh David. Visi “Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) Seluruh Anggota Koperasi” sedangkan Misi nya adalah “Meningkatkan Kesejahteraan Anggota Koperasi” hanya mencakup poin konsumen yaitu anggota koperasi, poin produk dan jasa yaitu penyediaan bahan baku kedelai, point filosofi perusahaan yaitu mensejahterakan anggota, dan yang terakhir poin fokus pada karyawan yaitu meningkatkan SDM anggota koperasi.

Dapat dikatakan pernyataan visi dan misi PRIMKOPTI ini masih belum cukup

jas mengingat belum masuknya beberapa poin dari sembilan poin pernyataan visi dan misi yang dikemukakan oleh David. Padahal poin tersebut sangatlah penting untuk mengetahui secara lebih rinci tujuan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang.

2. Strategi Pengembangan Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

Strategi pengembangan koperasi merupakan suatu proses perencanaan yang sangat rumit dan dinamis, yang berbagai komponennya memberikan sumbangan yang berbeda untuk pengembangan koperasi. Dalam proses itu ditentukan garis pedoman utama yang diarahkan ke masa depan baik instansi pemerintah yang tugasnya berkaitan dengan koperasi maupun seluruh gerakan koperasi. Berikut akan disajikan strategi pengembangan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang.

a. Tujuan Jangka Panjang (*Ends*)

Dalam menetapkan tujuan jangka panjang biasanya di tetapkan antara dua sampai lima tahun sekali. Menurut David (2009:18) Sifat dari tujuan jangka panjang ialah kuantitatif, terukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, dapat dicapai, dan selaras antar unit organisasi.

Adapun tujuan jangka panjang PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang yaitu untuk meningkatkan sarana prasarana koperasi. Tujuan jangka panjang ini ditetapkan dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dilakukan setahun sekali. Dipilihnya tujuan jangka panjang ini didasarkan pada hasil Rapat Anggota yang mengidikasikan masih banyak permasalahan dalam koperasi

antara lain tidak adanya mesin pemecah kedelai sehingga menghambat produksi kedelai dari petani kedelai, kurangnya pemahaman anggota terhadap koperasi, kepedulian anggota terhadap koperasi, kurangnya pemahaman pengurus dan karyawan terhadap tugas dan fungsinya. Dengan menetapkan tujuan jangka panjang meningkatkan sarana dan prasarana antara lain menyediakan mesin pemecah kedelai koperasi dan mengadakan diklat mengenai perkoperasian diharapkan dapat membantu mengatasi permasalahan koperasi.

b. Sarana (*Means*)

1. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal (Audit Eksternal)

Identifikasi peluang dan ancaman eksternal merupakan kejadian yang berada di luar kendali perusahaan. Menurut David (2009:17), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan politik, pemerintah dan hukum, kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan dan kompetitif.

Berikut ini akan peneliti sajikan hasil identifikasi peluang dan ancaman eksternal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang berdasarkan lima kategori

David :

1. Kekuatan Budaya

Konsumsi kacang kedelai dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Hal ini merupakan peluang tersendiri bagi produsen tempe dan tahu karena dari seluruh persediaan kedelai di Indonesia, lima puluh persennya dikonsumsi dalam bentuk tempe, empat puluh persen dalam

bentuk tahu dan sepuluh persen dalam bentuk produk lain (seperti tauco, kecap dan lain-lain (Neraca Bahan Makanan Jawa Timur, 2012). Namun konsumsi produk kedelai imporlah yang sangat mendominasi dikarenakan menurut masyarakat kualitas kedelai lokal masih jauh di bawah kedelai seperti ukuran kedelai dan kualitas kebersihan kedelai.

Kecenderungan mengkonsumsi produk kedelai impor yang mengakibatkan petani kedelai mengganti hasil pertaniannya sehingga lahan kedelai semakin sedikit

2. Kekuatan Pemerintah

Pandangan masyarakat yang salah mengenai jati diri koperasi didukung pula oleh beberapa aspek hukum di Indonesia yang semakin memperlemah keberadaan koperasi. Hal ini terlihat dari koperasi yang masih disejajarkan dengan badan usaha lain di Indonesia seperti BUMN atau perusahaan konglomerasi dalam Undang-Undang No 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian yang menyebutkan bahwa “Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Di lain sisi, saat ini pemerintah sedang menggalakan program-program untuk meningkatkan perekonomian rakyat dengan pengembangan UKM & Koperasi. Berbagai pelatihan serta pembinaan yang intensif dilakukan oleh pemerintah Kota Malang melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang.

3. Kekuatan Teknologi

Beberapa teknologi yang berkembang seputar kedelai, tempe dan tahu serta dunia usaha, antara lain:

a. Berbagai pengetahuan dan teknologi mengenai teknologi budidaya kedelai untuk meningkatkan produktivitas kedelai telah banyak

dilakukan di Indonesia. Namun, aplikasi pengetahuan dan teknologi

budidaya kedelai kepada petani lokal untuk meningkatkan

produktivitas kedelai lokal belum banyak dilakukan sehingga secara

tidak langsung produktivitas yang rendah akan menyebabkan petani

enggan untuk menanam kedelai. Produksi dalam negeri yang sedikit

menyebabkan semakin tingginya impor kedelai.

b. Perkembangan teknologi yang menyangkut pengolahan tempe dan

tahu ialah teknologi alat pemecahan kedelai. Jika zaman dahulu,

proses pengolahannya dilakukan dengan cara diinjak-injak, saat ini

sudah ada mesin khusus untuk memecah biji kedelai tersebut.

c. Selain itu, teknologi komunikasi dan informasi yang berkembang

seperti internet dapat menipiskan jarak di dalam dunia bisnis.

Informasi keadaan pasar dan perekonomian dapat lebih mudah

diketahui. Internet pun dapat menjadi sarana promosi bagi setiap

pelaku usaha.

4. Kekuatan Kompetitif

Dalam lingkup Kota Malang, PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

merupakan satu-satunya wadah koperasi yang menyalurkan kedelai

kepada para pengrajin tempe dan tahu. Namun, persaingan yang terjadi sangatlah ketat. Koperasi bersaing dengan pedagang kedelai perseorangan yang ada di lingkungan sekitar koperasi. Strategi yang dilakukan pesaing untuk mengungguli PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang adalah harga kedelai yang lebih murah.

Bedasarkan analisis di atas PRIKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang tidak menggunakan aspek ekonomi dalam identifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan dikarenakan masalah eksternal PRIMKOPTI hanya mencakup organisasi dan persaingan harga kedelai. Secara ringkas akan peneliti sajikan daftar tabel peluang dan ancaman eksternal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang berdasarkan hasil penelitian di atas.

Tabel 5. Peluang dan Ancaman Eksternal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

Peluang	Ancaman
<p>a. Pembinaan dan pelatihan koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) oleh pemerintah</p> <p>b. Berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi saat ini</p>	<p>a. persaingan harga kedelai dengan usaha yang sejenis,</p> <p>b. kurangnya pemahan masyarakat terhadap koperasi</p>

2. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal (Audit Internal)

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Perwakilan manajer dan karyawan perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan karena manajemen strategis membutuhkan koordinasi efektif dan pengertian antar manager dari seluruh area fungsional bisnis. Menurut David (2009:17) audit internal meliputi Manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, Penelitian dan pengembangan serta Sistem informasi manajemen.

Berikut ini akan peneliti sajikan analisis audit internal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang berdasarkan audit internal menurut David :

1. Manajemen

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang telah berdiri sejak 1981 dan saat ini sudah menjadi organisasi koperasi yang memiliki fungsi-fungsi manajemen yang terlihat dari aspek-aspek berikut ini :

a. Perencanaan

Perencanaan garis besar diajukan oleh pengurus dan disetujui oleh anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang pada saat Rapat Anggota tahunan. Perencanaan tersebut berupa rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi serta rencana kerja yang meliputi kebijaksanaan umum di bidang organisasi dan manajemen usaha koperasi. Perencanaan dibuat berdasarkan hasil evaluasi kinerja serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga

b. Pengorganisasian

Perangkat organisasi dalam PRIMKOPTI meliputi Rapat Anggota, pengurus dan pengawas. Rapat Anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha

Kota Malang telah rutin dilakukan sekali dalam satu tahun. Dalam rapat tersebut dibahas tentang anggaran belanja, kebijakan-kebijakan,

dan juga pengesahan laporan pengurus. Pengurus dipilih untuk masa

jabatan lima tahun dan melaksanakan tugasnya sebagai pemegang

kuasa Rapat Anggota dan memberikan laporan

pertanggungjawabannya kepada Rapat Anggota setiap tahun.

Pengelolaan organisasi dilakukan oleh pengurus, sedangkan

pengelolaan usaha dilakukan oleh pengelola usaha yang diangkat oleh

pengurus. Pengurus menugaskan para karyawannya untuk mengelola

usaha koperasi sehari-hari yaitu usaha distribusi kedelai, Usaha Simpan

Pinjam dan usaha lainnya.

c. Pelaksanaan

Jika dilihat dari struktur organisasinya terdapat beberapa komponen

sumber daya manusia yaitu pengurus, pengawas, karyawan dan

anggota. pengurus saat ini merupakan pengurus periode ke-5 yang

terpilih dalam Rapat Anggota tanggal 28 maret 2010 untuk masa

jabatan lima tahun. Sebelumnya para pengurus telah menjadi anggota

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang selama belasan tahun.

d. Pengawasan

Setiap tahunnya PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang melaksanakan Rapat Anggota yang salah satunya berfungsi untuk mengawasi pengurus. Pengawasan koperasi sehari-hari dilakukan oleh pengawas yang telah dipilih oleh Rapat Anggota. Pengawas berwenang untuk meneliti catatan dan segala keterangan yang diperlukan. Pengurus pun melakukan sistem pengawasan kepada para karyawan PRIMKOPTI. Salah satunya dengan melakukan pemisahan tugas-tugas dalam organisasi. Misalnya, kasir terpisah dengan bagian pembukuan dan bendahara.

2. Pemasaran

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sebagai salah satunya penyalur kedelai yang berbentuk koperasi di Kota Malang memiliki kekuatan tersendiri di sisi pemasaran dikarenakan terget pasarnya adalah para anggota koperasi

3. Operasi

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang membeli produk kedelai dari Amerika Serikat. PRIMKOPTI tidak melakukan proses perubahan bentuk apapun, baik itu pengolahan ataupun pengemasan khusus. PRIMKOPTI hanya memenuhi kebutuhan anggota akan bahan baku kedelai yang selanjutnya akan diproses menjadi tahu ataupun tempe di dapur masing-masing anggota atau dengan kata lain mendistribusikan kedelai dari pemasok kepada anggota atau pelanggan PRIMKOPTI.

Alur proses yang dilakukan PRIMKOPTI dalam menyalurkan kedelai kepada pelanggan diawali dengan pelanggan memesan kedelai dengan datang langsung ataupun melalui telepon dengan menyebutkan jumlah yang akan dipesan, kemudian PRIMKOPTI memprosesnya dengan melakukan pencatatan-pencatatan yang kemudian akan disetujui oleh manager atau ketua PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang. Setelah pesanan tersebut disetujui, anggota dapat membawa kedelai tersebut langsung ataupun meminta diantar ke pabriknya. Pembayaran dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu secara langsung ataupun berhutang dalam tempo tertentu. Unit Usaha PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang tidak hanya sebagai distributor kedelai saja melainkan ada unit usaha lain seperti Waserda yang menjual kebutuhan pokok sehari-hari.

4. Penelitian dan pengembangan

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang telah memiliki divisi khusus untuk penelitian dan pengembangan koperasi. Riset yang dilakukan yaitu pada petani kedelai. Pengembangan teknologi pengelolaan kedelai saat ini masih diusahakan untuk pengadaan mesin pemecah kedelai.

5. Sistem informasi manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis menjadi satu dan menjadi dasar untuk semua keputusan manajerial. Sistem Informasi Manajemen (SIM) berguna untuk menggabungkan informasi-informasi dari pihak internal dan eksternal PRIMKOPTI untuk mendukung keputusan organisasi. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sebagai suatu

organisasi yang bersaing di pasar bebas seharusnya memiliki sistem informasi manajemen yang terpadu. Namun hal tersebut belum sepenuhnya dapat dilakukan. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sampai dengan saat ini hanya menerima informasi, mengolah data, memberikan laporan dari lingkungan internal.

Bedasarkan hasil analisis audit internal di atas PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sudah memanfaatkan semua kekuatan internal koperasi untuk mengembangkan koperasinya kecuali kekuatan keuangan. Padahal dapat kita lihat pada tabel 3 mengenai sisa hasil usaha PRIMKOPTI yang tiap tahun selalu meningkat.

Berikut ini akan peneliti sajikan secara ringkas daftar tabel kekuatan dan kelemahan internal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang bedasarkan hasil penelitian di atas.

Tabel 6. Kekuatan dan Kelemahan Internal PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

Kekuatan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurus yang berpengalaman 2. Memiliki hubungan baik dengan pemerintah 3. Satu-satunya distributor kedelai yang berbentuk koperasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya pemahaman anggota terhadap koperasi 2. Kurangnya pemahaman anggota terhadap anggaran dasar dan anggaran rumah tangga ADART

4. Letak kantor dan gudang yang strategis	3. Kurangnya kepedulian anggota terhadap koperasi
5. Memiliki Usaha Simpan Pinjan yang berkembang baik	
6. Fasilitas memadai	

c. Strategi Alternatif (Ways)

Dengan mencocokkan faktor-faktor kunci internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor kunci eksternal (peluang dan ancaman) merupakan cara yang efektif untuk menghasilkan strategi yang layak. Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan alat pencocokan yang penting untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*) dimana strategi SO berarti menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi WO berarti mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi ST berarti menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman, dan strategi WT berarti meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman.

Berikut ini akan peneliti sajikan matriks analisis SWOT PRIMKOPTI

Bangkit Usaha Kota Malang yaitu :

Tabel 7. Matriks SWOT PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

	Kekuatan (Strengths - S)	Kelemahan (Weakness - W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurus yang berpengalaman 2. Memiliki hubungan baik dengan pemerintah 3. Satu-satunya distributor jedelai yang berbentuk koperasi 4. Letak kantor dan gudang yang strategis 5. Memliki Usaha Simpan Pinjan yang berkembang baik 6. Fasilitas memadai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya pemahaman anggota terhadap koperasi 2. Kurangnya pemahaman anggota terhadap anggaran dasar dan anggaran rumah tangga ADART 3. Kurangnya kepedulian anggota terhadap koperasi
Peluang (Opportunity - O)	<p>Strategi SO</p> <p>Mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan (S1, S2, S3, S4, S5, O2)</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Mengembangkan kemampuan anggota (W1, W2, W3, O1)</p>
Ancaman (Threats - T)	<p>Strategi ST</p> <p>Meningkatkan sistem manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga (T1, S1, S2, S3, S4, S5)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Menerapkan sistim manajaemen informasi yang terpadu (T1, T2, W1, W2, W3)</p>

Pembahasan alternatif strategi yang dihasilkan Matriks SWOT (Tabel 7) untuk PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang antara lain :

1. Strategi SO : Mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan

Strategi yang cocok adalah strategi ofensif. Menurut Nawawi (2003:177) strategi ofensif merupakan strategi yang berusaha

memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak

sesuai dengan pegarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi

atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku. Pembinaan

dan pelatihan koperasi & UKM oleh pemerintah dan berkembangnya

teknologi informasi dan komunikasi dapat dimanfaatkan oleh

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang untuk melakukan promosi

kepada para target pasar. Pengurus yang berpengalaman dalam

menangani pembeli, fasilitas yang memadai seperti telepon dan

kendaraan bermotor untuk melaksanakan upaya pemasaran, serta akses

jalan yang bagus kepada pelanggan karena memiliki letak kantor dan

gudang yang strategis dapat menjadi pendukung untuk dapat

melaksanakan strategi ini dengan baik. Upaya pemasara seperti

promosi ini perlu dilakukan oleh PRIMKOPTI untuk menciptakan

kesadaran kepada anggota maupun pelanggan mengenai keberadaan

PRIMKOPTI.

2. Strategi WO : Mengembangkan kemampuan anggota

Strategi yang cocok adalah strategi kontejensi dimana menurut Nawawi (2003:177) strategi kontijensi adalah strategi yang memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternative sesuai dengan petunjuk, pengarahan, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peningkatan produktivitas anggota dalam menjalankan aktivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah dan anggota koperasi. Pelatihan bagi anggota merupakan sebuah proses mangajari pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar anggota semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik. Sedangkan pengembangan anggota memiliki lingkup yang lebih luas, dapat berupa upaya meningkatkan kemampuan yang digunakan untuk kepentingan masa depan.

3. Strategi ST : Meningkatkan sistem manajemen pengendalian

persediaan untuk menghindari persaingan harga

Strategi yang cocok adalah strategi adaptasi. Menurut Nawawi (2003:177) strategi adaptasi adalah strategi yang mengadaptasi dari organisasai lain. Manajemen pengendalian persediaan dalam usaha distribusi yaitu dengan mengontrol persediaan yang masuk maupun keluar. Selain itu, manajemen pengendalian persediaan yang baik akan berdampak pada pengendalian harga yang baik juga sehingga dapat

menghindari ancaman-ancaman yang dihadapi oleh PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang. Sistem manajemen pengendalian persediaan dimulai dari peramalan harga dan peramalan permintaan, penentuan pemasok, waktu pemesanan, jumlah pemesanan, harga jual sampai dengan perhitungan-perhitungan biaya seperti biaya penyimpanan, biaya pemesanan atau pembelian, biaya penyiapan, ataupun biaya kehabisan atau kekurangan bahan.

4. Strategi WT : Menerapkan sistim manajaemen informasi yang terpadu

Situasi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan karena koperasi harus mengatasi berbagai ancaman serta kelemahan internal. Strategi yang cocok untuk situasi ini ialah strategi defensif. Menurut Nawawi (2003:176-177) strategi difensif merupakan Strategi defensif merupakan yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai. Dapat dikatakan strategi ini yang lebih mengutamakan pertahanan. Dalam meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, PRIMKOPTI dapat melakukan strategi bertahan dengan menciptakan budaya riset dan sistem informasi manajemen yang terpadu. Dalam memutuskan atau memilih program yang dijalankan, PRIMKOPTI harus dapat mempertimbangkannya berdasarkan data serta fakta yang terjadi agar PRIMKOPTI dapat lebih berhati-hati dan cermat dalam mengambil keputusan organisasi. Analisis terhadap data

dan informasi serta penggunaan sistem informasi manajemen penting dilakukan untuk menjalankan visi dan misi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang dalam jangka panjang. Menerapkan sistem informasi manajemen yang terpadu dapat meminimalkan kelemahan yang ada seperti dapat meminimalkan biaya-biaya yang tidak diinginkan seperti kerugian akibat keputusan yang kurang tepat.

3. Prinsip Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha

Prinsip koperasi merupakan pedoman pokok yang menjiwai setiap gerak langkah koperasi. Selain berperan dalam membedakan pola pengelolaan organisasi koperasi, prinsip koperasi juga berperan sebagai pedoman pelaksanaan usaha koperasi dalam mencapai tujuannya dan sebagai ciri khas yang membedakan koperasi dari bentuk usaha lainnya. PRIMKOPTI Bangkit Usaha

Kota Malang sudah melaksanakan prinsip koperasi yang merujuk pada Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992

Menurut analisis peneliti, pelaksanaan prinsip koperasi pada PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sudah dilaksanakan dengan cukup baik dan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992. Hal tersebut dapat kita lihat dari

a. Keanggotaan Koperasi bersifat Sukarela

Kesukarelaan dalam PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota mengandung makna bahwa menjadi anggota koperasi tidak boleh ada unsur paksaan oleh siapapun begitu pula ketika anggota ingin mengundurkan diri.

Sedangkan koperasi yang bersifat sukarela yaitu PRIMKOPTI bersedia menerima anggota tanpa membedakan jenis kelamin, status sosial, ras, politik maupun agama.

b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.

Hal ini dapat kita lihat dari pemilihan pengurus melalui Rapat Anggota dan pilih serta disahkan oleh anggota. Padahal dalam hal ini untuk memilih pengurus koperasi tidaklah mudah. Selalu ada unsur-unsur seperti kolusi dan nepotisme. Namun dalam hal ini pemilihan pengurus didasarkan pada pemahaman calon pengurus terhadap koperasi.

c. Pembagian Sisa Hasil Usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota
PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang membagikan 40 persen SHU untuk anggota secara adil dengan jumlah transaksi maupun simpanan yang dilakukan oleh anggota.

d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang melaksanakan prinsip ini sesuai dengan modal yang ditanamkan anggota Koperasi.

e. Kemandirian

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang melaksanakan prinsip kemandirian yaitu dengan menunjuk anggota sebagai pengawas anggota sendiri hal ini bertujuan untuk mempertahankan otonomi koperasi.

f. Pendidikan Perkoperasian

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sudah melaksanakan prinsip ini melalui diklat dan pelatihan yang diadakan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang serta para pengurus koperasi juga mengadakan pertemuan dengan anggota setiap 3 bulan sekali yang membahas mengenai perkembangan koperasi serta musyawarah antar anggota yang membahas mengenai permasalahan mengenai koperasi.

g. Kerjasama antar koperasi

PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang menjalin kerjasama dengan pemerintah melalui Dinas Perindustrian Perdagangan dan Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang namun juga menjalin kerjasama dengan koperasi lain dalam hal peminjaman modal usaha. Selain itu belum ada lagi bentuk kerjasama lainnya untuk memperkuat gerakan koperasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Dalam pengembangan Visi dan Misi PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang belum sesuai dengan 9 (sembilan) kriteria yang tercantum dalam teori David Freed R (2009) hanya beberapa point saja yang masuk di dalamnya yaitu poin konsumen yaitu anggota koperasi, poin produk dan jasa yaitu penyediaan bahan baku kedelai, point filosofi perusahaan yaitu mensejahterakan anggota, dan yang terakhir poin fokus pada karyawan yaitu meningkatkan SDM anggota koperasi.
2. Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal di PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang maka peluang eksternal yang dimiliki PRIMKOPTI antara lain yaitu Pembinaan dan pelatihan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) dan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi saat ini. Ancaman eksternal yang harus dihadapi PRIMKOPTI adalah persaingan harga kedelai di pasar dan masih kurangnya pemahaman masyarakat mengenai koperasi. Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal di PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang kekuatan internal yang dimiliki PRIMKOPTI antara lain yaitu pengurus yang berpengalaman, memiliki hubungan baik dengan pemerintah, satu-satunya distributor kedelai yang berbentuk Koperasi, letak kantor dan gudang yang strategis memiliki Usaha Simpan Pinjam yang berkembang baik dan Fasilitas Koperasi yang memadai.

Kelemahan internal PRIMKOPTI yaitu kurangnya pemahaman anggota terhadap Koperasi, kurangnya pemahaman anggota terhadap anggaran dasar dan anggaran rumah tangga AD/ART serta kurangnya kepedulian anggota terhadap Koperasi

3. Strategi yang cocok diterapkan PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang

untuk mengembangkan Koperasi menurut analisis matriks SWOT yaitu

Mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan,

Mengembangkan kemampuan anggota, Meningkatkan sistem manajemen

pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga, dan

Menerapkan sistem manajemen informasi yang terpadu.

4. Prinsip-prinsip koperasi yang dicantumkan dalam Undang-Undang Nomor

25 Tahun 1992 dalam upaya mengembangkan koperasi sejauh ini sudah

dilaksanakan oleh PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang hal ini di

tandai oleh Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, Pengelolaan

dilakukan secara demokratis, Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara

adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.,

Pemberian balas jasa yang terbatas pada modal, Kemandirian Pendidikan

perkoperasian dan Kerjasama antar koperasi

B. Saran

1. Dalam upaya pengembangan Visi dan Misi PRIMKOPTI Bangkit Usaha

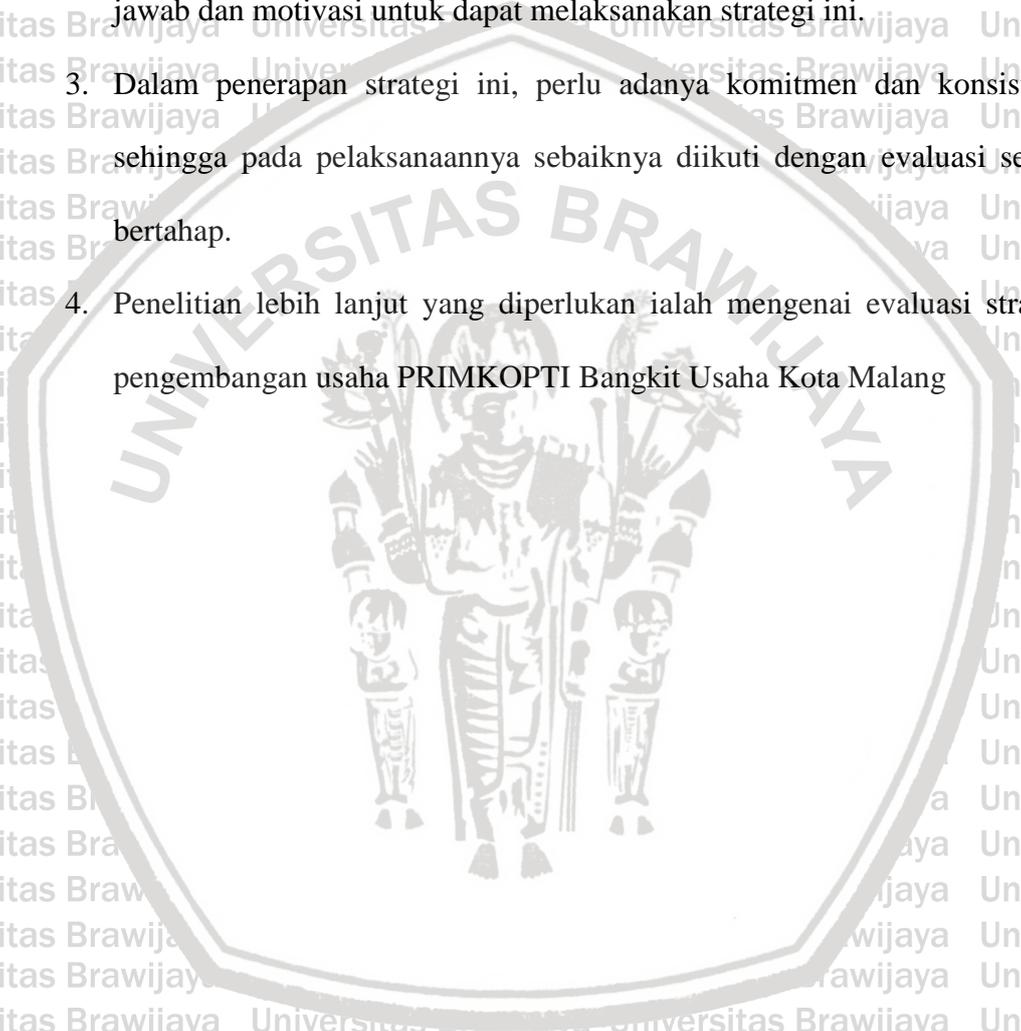
Kota Malang dibidang teknologi hendaknya ditambahkan alat pemecah

kedelai dalam upaya pencapaian hasil kedelai yang berkualitas.

2. PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang diharapkan dapat mensosialisasikan strategi dan program yang telah dirumuskan kepada seluruh pengurus, badan pengawas, karyawan serta anggota PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang sehingga setiap orang memiliki rasa tanggung jawab dan motivasi untuk dapat melaksanakan strategi ini.

3. Dalam penerapan strategi ini, perlu adanya komitmen dan konsistensi sehingga pada pelaksanaannya sebaiknya diikuti dengan evaluasi secara bertahap.

4. Penelitian lebih lanjut yang diperlukan ialah mengenai evaluasi strategi pengembangan usaha PRIMKOPTI Bangkit Usaha Kota Malang



DAFTAR PUSTAKA

Amirulloh dan Sri Budi Cantika, 2004. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Arikunto S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta

David, R. Freed, 2009. *Strategic Management Konsep edisi 10*. Jakarta : Salemba Empat

Edillius dan Sudarsono. 2005. *Koperasi dalam Teori dan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta

Firdaus dan Susanto. 2002. *Perkoperasian Sejarah, Teori dan Praktek*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Indriantoro, Nur 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE

J.S. Badudu. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka

Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

Nasution, Muslimin. 2008. *Koperasi Menjawab Kondisi Ekonomi Nasional*. Jakarta : PIP & LPEK

Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta : UGM Press

Nazir, Moh, 2005. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Nirman, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi*. Sidoarjo : Laras

R.D Jatmiko, 2003, *Manajemen Strategik. Edisi Pertama*, Penerbit UMM Press, Malang

Rangkuti, 2007. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan ke-12. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

Subandi. (2007). *Ekonomi Koperasi (Teori dan Praktik)*. Bandung : Alfabeta.

Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Suryono, Agus. 2004, *Pengantar Teori Pembangunan*, UM Press. Malang

Thompson, Arthur & Strickland, 1998. *Crafting and Implementing Strategy*. Boston : Irwin/MC Graw-Hill

Tjiptono Fandi, 2008. *Strategi Pemasaran. Edisi Ketiga*. Penerbit ANDI. Yogyakarta

SKRIPSI

Wijayanti, Tuti. 2002. Rencana Strategis Kantor Pariwisata Kab. Klaten dalam Pengembangan Obyek Wisata Makam Sunan Pandanaran. FISIP UNS

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 Ayat 1

Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian

Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor : 129/KEP/M.KUKM/XI/2002 tanggal 29 November 2002 tentang Pedoman Klasifikasi Koperasi

Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor : 03/PER/M.KUKM/VI/2010 tentang Pedoman Program Bantuan Pengembangan Koperasi.