

# STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI SEKTOR RIIL UNTUK PENGUATAN EKONOMI KERAKYATAN DI KABUPATEN BULELENG

Wayan Supada<sup>1</sup>  
Luh Sri Eka Sari<sup>2</sup>

<sup>1</sup>STAHN Mpu Kuturan Singaraja

<sup>2</sup>Balitbang Inovda Kabupaten Buleleng

e-mail: luhsrieka1980@gmail.com

## Abstrak

Kajian ini dilakukan untuk memetakan strategi pengembangan koperasi sektor riil yang ada di Kabupaten Buleleng, dimana dari total jumlah koperasi yang ada, hampir 98% masih bergerak pada sektor simpan pinjam dan belum memaksimalkan potensi-potensi sektor riil dalam mendukung pertumbuhan ekonomi kerakyatan. Sebagai langkah awal dalam menyusun strategi pengembangan, maka dilakukan analisa terhadap aspek internal dan eksternal koperasi sektor riil dengan pendekatan analisis SWOT. Hasil kajian menunjukkan bahwa dari faktor internal koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng memiliki tiga kekuatan utama dalam pengembangan usaha yaitu: (1) Pelayanan ramah dan tanggap, (2) Pelaksanaan/penerapan prinsip koperasi dan (3) Lokasi usaha strategis. Sedangkan dari sisi kelemahan ada empat yaitu: (1) Penerapan operasional manajemen dan prosedur, (2) Keterbatasan penggunaan teknologi informasi, (3) Minimnya minat anggota menggunakan produk dan layanan, (4) Besarnya modal luar yang mengandung resiko. Selanjutnya dari faktor eksternal koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng memiliki empat peluang utama dalam pengembangan usaha yaitu: (1) Kebutuhan pembiayaan dan layanan yang mudah, murah dan cepat, (2) Perhatian positif pemerintah terhadap pengembangan koperasi, (3) Adanya kepercayaan pihak luar sebagai mitra, (4) Pendirian dan pengembangan jaringan melalui perhimpunan/asosiasi. Selain peluang, ancaman yang dihadapi yaitu: Persaingan dengan kompetitor, pesatnya perkembangan usaha retail, berkembangnya layanan produk berbasis TI, lemahnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi. Hasil matrik IE menempatkan koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng pada wilayah I yang merupakan wilayah *grow and build* dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).

**Kata Kunci :** Koperasi Sektor Riil, Manajemen Strategi, Analisis SWOT.

### **Abstract**

*This study was conducted to map the real sector cooperative development strategy in Buleleng Regency, where of the total number of existing cooperatives, almost 98% are still engaged in the savings and loan sector and have not maximized the potentials of the real sector in supporting people's economic growth. As a first step in developing a development strategy, an analysis of the internal and external aspects of real sector cooperatives is carried out using a SWOT analysis approach. The results of the study show that from internal factors, the real sector cooperatives in Buleleng Regency have three main strengths in business development, namely: (1) friendly and responsive service, (2) implementation / application of cooperative principles and (3) strategic business locations. Meanwhile, in terms of weaknesses, there are four, namely: (1) the application of operational management and procedures, (2) the limited use of information technology, (3) the lack of interest from members in using products and services, (4) the amount of external capital that contains risks. business needs, namely: (1) The need for financing and services that are easy, cheap and fast, (2) The government's positive attention to the development of cooperatives, (3) The existence of trust from outsiders as partners, (4) Establishment and development of networks through associations/associations. In addition to opportunities, threats faced are: Competition with competitors, rapid development of retail businesses, development of IT-based product services, weak public understanding of cooperatives. The results of the IE matrix place the real sector cooperatives in Buleleng Regency in region I which is a grow and build area with an intensive strategy (market penetration, market development, and product development).*

**Keywords :** *Real Sector Cooperatives, Strategic Management, SWOT Analysis.*

### **PENDAHULUAN**

Pada Pasal 16 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian disebutkan bahwa koperasi diklasifikasikan menjadi 5 (lima) jenis yaitu koperasi produsen, koperasi pemasaran, koperasi konsumen, koperasi jasa dan koperasi simpan pinjam, dimana dari kelima jenis tersebut, 4 (empat) diantaranya diklasifikasikan menjadi koperasi sektor riil yaitu koperasi produsen, koperasi pemasaran, koperasi konsumen dan koperasi jasa yang bisa memiliki unit usaha yang banyak dalam melayani anggotanya maupun masyarakat sedangkan koperasi simpan pinjam memiliki keterbatasan dalam hal unit usaha dan pelayanannya hanya kepada anggota, namun tetap tujuannya adalah membangun ekonomi kerakyatan.

Pada saat ini penumbuhan koperasi sektor riil sangat diharapkan oleh pemerintah, dimana melalui koperasi sektor riil diharapkan dapat dijadikan sebagai wadah bagi anggotanya untuk memenuhi kebutuhan produksi. Kebutuhan tersebut mulai dari suplai bahan baku, proses produksi dan pengolahan, pemasaran, penjualan sampai pada pengiriman produk. Selain itu, koperasi sektor riil sangat berkaitan erat dengan usaha anggotanya sehingga berdampak pada penguatan ekonomi kerakyatan yang akan meningkat, apabila kebutuhan masyarakat terpenuhi melalui aktivitas kegiatan usaha koperasi. Ekonomi Kerakyatan dalam arti yang lebih luas lebih mencakup kehidupan petani, nelayan, pedagang asongan, tukang ojek, pedagang kaki lima dan atau kelompok masyarakat lain, yang kepentingan-kepentingan ekonominya selalu dapat lebih mudah dibantu atau diperjuangkan melalui koperasi. Kini wadah koperasi yang dibentuk merupakan sebuah wadah untuk memperkuat ekonomi kerakyatan dan ekonomi kerakyatan ini dapat diperkuat melalui wadah Koperasi. Wadah koperasi mempunyai peran yang sangat strategis dalam membuka kesempatan dan peluang usaha masyarakat, selain sebagai agen pendistribusian hasil-hasil produk masyarakat dan media penyedia barang-barang konsumsi.

Perkembangan Koperasi di Kabupaten Buleleng sampai dengan tahun 2020 mencapai 398 koperasi yang tersebar di 9 (sembilan) Kecamatan. Berdasarkan jenisnya, koperasi produsen sebanyak 42 koperasi, koperasi pemasaran sebanyak 12 koperasi, koperasi konsumen sebanyak 209 koperasi, koperasi jasa sebanyak 36 koperasi dan koperasi simpan pinjam sebanyak 99 koperasi. Dari keempat koperasi sektor riil hampir sebanyak 98% memiliki unit usaha simpan pinjam. Dalam hal ini koperasi belum fokus untuk menggarap usaha sektor riil dimana usaha ini yang paling banyak dibutuhkan oleh anggota. Permasalahan dan Tantangan dalam Pengembangan Koperasi sektor riil adalah adanya motivasi salah dalam mendirikan koperasi yang hanya mengharapkan bantuan semata, masih adanya salah paham dalam kepengurusan koperasi (menggunakan badan hukum koperasi untuk kepentingan pribadi), rendahnya kemampuan bisnis pengurus sehingga pengurus hanya menunggu hasil dari usaha yang sudah ada, masih adanya pola yang salah dalam mengurus koperasi mengakibatkan usaha koperasi tidak berkembang bahkan cenderung mengalami defisit, masih kurang optimalnya pembinaan akibat keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidangnya.

Keterbatasan SDM tersebut juga mengakibatkan pengelolaan koperasi yang belum menggunakan manajemen usaha yang professional, belum optimalnya penggunaan teknologi informasi oleh kalangan koperasi yang menyebabkan kalah bersaing dengan usaha lain dan pengelolaannya cenderung lambat, masih terbatasnya CSR bagi koperasi sektor riil, munculnya retail modern (minimarket) sebagai pesaing, ketidaktertarikan kaum

muda dalam mengelola koperasi karena *mindset* tentang koperasi sebagai model yang ketinggalan zaman (yang berdampak pada tata kelola koperasi yang kurang mengikuti perkembangan atau belum sepenuhnya menggunakan teknologi dan model bisnis yang lebih selaras dengan perkembangan).

Disamping itu, dampak pandemi Covid-19 sangat memukul semua sektor termasuk sektor simpan pinjam sangat dirugikan, yang menyebabkan terjadinya gangguan likuiditas pada koperasi sehingga diperlukan semangat dan kekompakan dari anggota koperasi, sedangkan pada koperasi sektor riil akan berdampak kecil karena masih ada perputaran roda ekonomi mengingat koperasi sektor riil menyediakan apa yang dibutuhkan oleh anggota. Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk mengembangkan koperasi sektor riil dalam rangka penguatan ekonomi kerakyatan di Kabupaten Buleleng.

Pearce dan Robinson (2008) mendefinisikan manajemen strategi sebagai rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rancangan rencana untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Selain itu, David (2009) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional agar sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Beberapa penelitian yang kaitannya dengan strategi pengembangan bisnis diantaranya adalah Rahmana dkk. (2012), Suhartini dkk. (2012) dan Ruslim dkk. (2015).

Hasil penelitian serupa oleh Yusandipta (2014) juga menyatakan bahwa perkembangan dunia industri yang pesat menuntut suatu industri untuk dapat mengidentifikasi kemampuan perusahaan dan mempunyai strategi peningkatan dalam pengembangan bisnisnya. Penelitian serupa oleh Hoiron et al. (2019) menyatakan bahwa strategi pengembangan IKM dapat dilakukan menggunakan strategi pengembangan melalui analisis matriks SWOT. Analisis SWOT dapat membantu para pelaku bisnis untuk menganalisa bagaimana strategi bisnisnya harus dijalankan (Narendra dan Ardani, 2020).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian dan pengembangan. Berpijak pada tujuan penelitian dan mengacu pada Permendagri No. 17 Tahun 2016 tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah, serta model ADDIE (Analyze, Design, Develop, Implement, dan Evaluate) yang dimodifikasi, dengan tahapan kegiatan mencakup: (1) Persiapan Administrasi dan Teknis Pekerjaan; (2) Pelaksanaan Pengkajian: Pengumpulan Data (analyze dan design); (3) Forum Diskusi (implement dengan FGD); (4) Penyusunan Draf Laporan Akhir (evaluate); (5) Seminar Laporan Akhir; dan (6) Pelaporan Akhir.

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh Koperasi sektor riil berjumlah sebanyak 299 Koperasi.

Untuk kebutuhan analisis, jumlah sampel koperasi sektor riil yang diambil sebanyak 12 koperasi dengan 109 orang responden yang terdiri dari pengurus dan karyawan. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Pengolahan data menggunakan analisis deskriptif, baik normatif, kualitatif dan kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis kinerja kesehatan, analisis pelaksanaan nilai dan prinsip koperasi, analisis kepuasan anggota, serta analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSP.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Mengacu pada tujuan kajian, serta masukkan dari hasil FGD dan pembahasan draf laporan akhir, dapat dikemukakan hasil penelitian sebagai berikut:

### **1. Gambaran Umum Responden**

#### **a. Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan SDM koperasi sektor riil didominasi oleh SMA sebesar 65%, D1 dan D2 sebanyak 2%, kemudian D3 sebanyak 5%, selanjutnya S1 sebanyak 21% dan terakhir dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 5%. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan kualifikasi tingkat pendidikan SDM yang ada rata-rata didominasi oleh SMA/SMK dari berbagai bidang keahlian atau jurusan.

#### **b. Pengetahuan Bisnis**

Berdasarkan respon yang diberikan oleh responden menunjukkan bahwa sebesar 24% menyatakan memiliki pengetahuan tentang bisnis, sedangkan sisanya sebesar 76% menyatakan tidak memiliki pengetahuan tentang bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi SDM koperasi sektor riil sebagian besar masih belum memiliki kompetensi keahlian dibidang bisnis. Sehingga sangat penting berbagai upaya dalam bentuk diklat mengenai bisnis dilakukan untuk menunjang kemajuan dan perkembangan koperasi dimasa yang akan datang.

#### **b. Pelatihan Teknis Koperasi**

Tingkat sebaran tentang pelatihan teknis koperasi menunjukkan bahwa sebesar 45% SDM pernah mengikuti pelatihan teknis koperasi sedangkan sisanya sebesar 55% tidak pernah. Hal ini berarti SDM koperasi sektor riil belum sepenuhnya mengikuti pelatihan tentang teknis koperasi. Untuk memaksimalkan potensi SDM dan juga meningkatkan peran serta kompetensi pada bidangnya masing-masing, setiap SDM harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan mengenai teknis koperasi. Hal ini akan mendukung operasional koperasi lebih maksimal dimasa yang akan datang.

### **2. Analisis Aspek Koperasi Sebagai Lembaga Usaha**

Koperasi menempatkan anggota sebagai unsur penting dalam organisasi. Semakin besar anggota koperasi semakin menunjukkan bahwa koperasi tersebut direspon dengan baik oleh pelanggan yang menjadi anggota (Sijabat, 2012). Anggota Koperasi merupakan sentral pengembangan yang berposisi penting dalam proses peningkatan

kesejahteraan. Koperasi akan sangat menarik bila Koperasi dapat memberikan manfaat ekonomi (*econom benefit*) bagi anggotanya (Ropke, 2003). Melalui Koperasi, potensi yang ada pada anggota dikembangkan, sehingga potensi tersebut menjadi kekuatan yang dapat meningkatkan taraf hidup anggota sendiri melalui proses “nilai tambah” (Kementerian KUKM, 2012).

Dalam aspek perkoperasian dan promosi ekonomi anggota, capaian yang diperoleh adalah:

- a. Rasio partisipasi bruto 100% (sepenuhnya melayani kebutuhan pembiayaan anggota).
- b. Rasio promosi ekonomi anggota rata-rata sebesar 66,20%, telah mampu memberikan manfaat bagi anggota.
- c. Mutu layanan mempengaruhi 49% kepuasan anggota, dengan faktor dominan melalui sarana dan prasarana pelayanan yang memadai pada anggota.
- d. Kepuasan anggota terhadap mutu layanan juga menunjukkan tingkat kepuasan nyata karena 67,50% puas terhadap mutu pelayanan
- e. Kepuasan anggota membuat keinginan untuk menyampaikan pengalaman baiknya atas pelayanan (71,40%), keinginan untuk tetap menggunakan jasa Koperasi (75,30%) dan kemauan mengajak/mempengaruhi orang lain untuk menggunakan jasa (68,80%).

### 3. Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Matriks IFE disusun berdasarkan identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, key succes factors (KSF) dari lingkungan internal yang diperoleh dirangkum dalam sebuah tabel IFE. Weight (bobot) dan rating (peringkat) atas factor-faktor strategik internal. Hasil dari kuesioner pembobotan dan pemberian rating terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) tersebut dilakukan perhitungan untuk menentukan nilai rata-ratanya (Rangkuti, 2005). Berdasarkan perhitungan dari matriks IFE, dapat diketahui bahwa koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng memiliki tiga kekuatan utama dalam pengembangan usaha, yaitu:

- a. Pelayanan ramah dan tanggap dengan nilai skor tertinggi yaitu 0,4529. Secara umum, koperasi memberikan pelayanan dan kepuasan anggota terutama sarana dan prasarana pelayanan yang memadai serta daya tanggap. Persepsi terhadap pelayanan ramah dan tanggap ini tercermin dalam implemetasinya mengingat koperasi sebagai lembaga keuangan mikro yang sistem pelayanannya mengedepankan aspek kekeluargaan. Secara psikologis dan emosional, anggota dan pengelola koperasi sudah memiliki histori latar belakang yang relatif sama sehingga pendekatan pola pelayanan yang diberikan lebih mencerminkan karakter kekeluargaan yang kuat.
- b. Pelaksanaan/penerapan prinsip koperasi dengan skor nilai sebesar 0,3414. Koperasi sektor riil dalam implementasi uahanya memiliki komitmen dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada para anggotanya yang berasal dari berbagai unsur profesi. Salah satu prinsip koperasi melayani kebutuhan anggota dengan sistem kekeluargaan dirasakan oleh anggota dalam kelancaran berbagai pemenuhan kebutuhannya di koperasi.

- c. Lokasi usaha strategis dengan nilai skor sebesar 0,3372. Kemudahan untuk akses menuju lokasi pelayanan menjadi salah satu pertimbangan penting untuk menunjang proses pelayanan kepada para anggota koperasi. Anggota saat membutuhkan pelayanan relatif mudah mengakses lokasi koperasi, sehingga hal ini menjadi salah satu kekuatan dari koperasi yang dekat dengan lokasi dan aktifitas usaha dari para anggotanya.

Selanjutnya, hasil perhitungan dari matriks IFE, dapat diketahui bahwa koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng memiliki empat kelemahan utama dalam pengembangan usaha, yaitu :

- a. Penerapan operasional manajemen dan prosedur dengan nilai skor tertinggi yaitu sebesar 0,2564. Dalam hal operasional manajemen, koperasi sektor riil belum sepenuhnya memahami dan menerapkan operasional manajemen. Salah satunya adalah berkaitan dengan operasional jam kerja. Disisi lain, SOP belum dimiliki oleh kebanyakan koperasi sektor riil dalam penerapan sistem operasional dan pelayanan. Hal ini memiliki dampak resiko yang cukup tinggi dalam pengelolaan usaha.
- b. Keterbatasan penggunaan teknologi informasi dengan nilai skor sebesar 0,1872. Di era digitalisasi dan industri 4.0, pelayanan berbasis teknologi informasi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi dan pelaku usaha tidak terkecuali bagi koperasi yang bergerak dalam sektor riil. Sehingga penguasaan dan penggunaan teknologi informasi menjadi sebuah kebutuhan untuk kemajuan usaha dengan berbagai kemudahan transaksi dan pelayanan.
- c. Minimnya minat anggota menggunakan produk dan layanan dengan nilai skor sebesar 0,1716. Tingkat partisipasi anggota untuk menggunakan produk dan layanan koperasi disebabkan karena belum terbangunnya sikap dan mindset tentang manfaat sebagai anggota koperasi. Pola sosialisasi dan pemahaman tentang manfaat, hak dan kewajiban sebagai anggota koperasi penting dilaksanakan secara berkelanjutan dan periodik untuk memberikan edukasi kepada anggota koperasi. Menggali berbagai kebutuhan serta keinginan dari para anggota dengan melakukan pendekatan survey dan wawancara akan bermanfaat untuk melakukan pemetaan dan evaluasi terhadap teknis pelayanan yang diinginkan oleh anggota.
- d. Besarnya modal luar yang mengandung resiko dengan nilai skor sebesar 0,1716. Kelemahan ini secara umum menjadi salah satu pertimbangan pihak koperasi dalam mengembangkan usaha, sebab untuk melakukan investasi pengembangan usaha dan produk dibutuhkan dukungan modal kerja dan pihak ketiga. Keberanian sikap mengambil resiko menjadi sebuah tantangan, terlebih untuk akses permodalan yang relatif terbatas dengan dukungan perputaran modal kerja yang belum maksimal dari para anggota.

#### **4. Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation)**

Berdasarkan perhitungan dari matriks EFE, dapat diketahui bahwa koperasi sector riil di Kabupaten Buleleng memiliki empat peluang utama dalam pengembangan usaha dengan nilai total skor 3,749 yaitu:

- a. Kebutuhan pembiayaan dan layanan yang mudah, murah dan cepat dengan nilai skor tertinggi yaitu 0,3749. Koperasi sektor riil sebagai koperasi yang dapat mengembangkan berbagai unit usaha sangat potensial peluang yang bisa dikembangkan. Selain unit pembiayaan

(simpan pinjam), berbagai pelayanan kebutuhan dari anggota yang cukup banyak bisa dikembangkan dengan maksimal. Setiap anggota memiliki beragam kebutuhan yang dapat diakomodir dengan berbagai terobosan pengembangan pelayanan dengan melibatkan anggota dalam sinergi pengembangan usaha.

- b. Perhatian positif pemerintah terhadap pengembangan koperasi dengan nilai skor 0,3259. Kementerian koperasi dan UMKM mendorong pertumbuhan koperasi sektor riil dengan berbagai terobosan program sebagai bentuk untuk meningkatkan perekonomian kerakyatan. Hal ini menjadi sebuah momentum bagi koperasi sektor riil untuk mengembangkan dan memaksimalkan potensi anggotanya. Program pendampingan dan diklat yang dilaksanakan secara periodik dapat dijadikan sebagai sarana bagi koperasi sektor riil untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Adanya kepercayaan pihak luar sebagai mitra dengan nilai skor sebesar 0,3177. Sebagai wadah usaha yang secara formal memiliki legalitas usaha, koperasi sektor riil memiliki modal dalam membangun pola kemitraan dengan berbagai sektor yang mendukung perkembangan dan kemajuan usaha koperasi sektor riil. Kepercayaan ini dapat dimanfaatkan secara maksimal dengan membangun jaringan usaha dan juga jangkauan pelayanan yang lebih luas.
- d. Pendirian dan pengembangan jaringan melalui perhimpunan/asosiasi dengan nilai skor sebesar 0,3017. Peluang melakukan pengembangan jaringan sangat dimungkinkan, dimana di Kabupaten Buleleng terdapat 659 UMB dan 60.300 UMK merupakan modal yang sangat potensial dilakukan kerjasama dan sinergi dalam mengembangkan usaha koperasi sektor riil.

Selanjutnya, hasil perhitungan dari matriks EFE, dapat diketahui bahwa koperasi sektor riil memiliki empat ancaman utama dalam pengembangan usaha, yaitu:

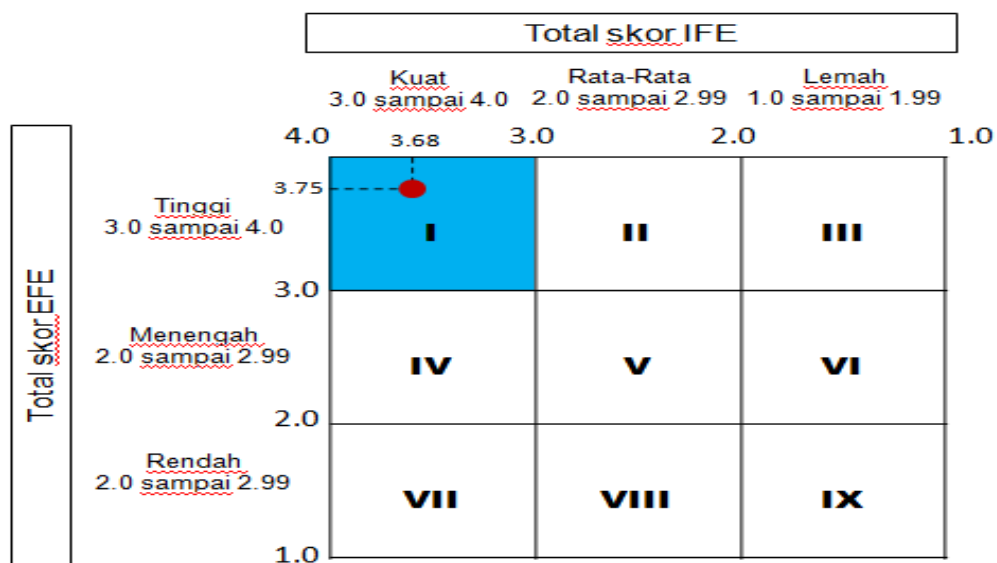
- a. Persaingan dengan kompetitor dengan nilai skor tertinggi sebesar 0,2803. Tingkat kompetisi koperasi sektor riil dalam hal kemasan produk, pelayanan dan harga menjadi tantangan tersendiri dalam persaingan usaha. Untuk sebuah produk dan layanan jasa, koperasi sektor riil akan berkompetisi dalam menggarap pasar dan konsumen dengan berbagai usaha yang sejenis maupun pelaku usaha pada sektor berbeda. Berbagai terobosan kreatif dan bersaing secara sehat menjadi kunci untuk dapat memenangkan persaingan.
- b. Pesatnya perkembangan usaha retail dengan nilai skor 0,2542. Kecenderungan tipikal konsumen saat ini mengarah pada convenience store yang memberikan pelayanan yang nyaman walaupun dengan harga yang lebih mahal. Sehingga kehadiran usaha retail modern menjadi salah satu ancaman bagi koperasi sektor riil dalam mengembangkan usaha.
- c. Berkembangnya layanan produk berbasis TI dengan nilai skor 0,2524. Dunia usaha saat ini hampir semua mengarah pada layanan produk menggunakan fasilitas teknologi informasi, baik dari segi pemasaran, akses informasi melalui website maupun berbagai bentuk layanan e-commerce. Koperasi sektor riil harus mulai menyikapi ancaman ini dengan melakukan pelatihan dan ketrampilan kepada SDM dalam mengadopsi TI untuk berbagai pelayanannya.



- d. Lemahnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi dengan nilai skor sebesar 0,2243. Persepsi masyarakat bahwa koperasi adalah lembaga usaha yang hanya bergerak disektor simpan pinjam serta pandangan tentang manfaat koperasi belum dipahami oleh masyarakat. Program sosialisasi dan edukasi yang dimulai dari anggota menjadi langkah awal untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang manfaat koperasi serta membangun kepercayaan terhadap keberadaan lembaga koperasi.

### 5. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Nilai total skor pada matrik IFE sebesar 3,68 dan nilai total skor pada matriks EFE sebesar 3,75. Hasil ini menunjukkan bahwa posisi koperasi sektor riil berada pada kuadran I. Strategi yang paling sering digunakan untuk perusahaan yang berada pada kuadran I adalah strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi Integratif (integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal) merupakan strategi yang tepat untuk wilayah ini.



Gambar 1. Matriks IE

Sesuai data yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE menempatkan koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng pada wilayah I yang merupakan wilayah *grow and build* dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).

### 6. Analisis Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)

Matriks (QSPM) yaitu untuk meringkas dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor *internal* dan *eksternal* perusahaan yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Matriks QSPM diperoleh dari hasil perhitungan dengan mengalikan rata-rata bobot dari masing masing identifikasi lingkungan *internal* dan *eksternal* perusahaan

dengan nilai daya tarik (AS) maka akan diperoleh nilai total daya tarik (TAS). Matriks ini akan menghasilkan tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan. Pilihan alternatif strategi dari matriks SWOT yang dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Alternatif Strategi SWOT

No	Strategi	STAS
1.	Peningkatan mutu layanan dengan pengembangan dan pengelolaan usaha	2,2644
2.	Optimalisasi Pelayanan dan Pembinaan/Pendampingan Usaha Anggota	1,6552
3.	Pembinaan/pendidikan Perkoperasian dan Penerapan prinsip koperasi bagi Anggota	1,3657
4.	Pengembangan layanan dengan pendirian kantor cabang yang dekat dengan lokasi usaha anggota/calon anggota	1,3490
5.	Menjalin hubungan baik dengan pemerintah dalam pembinaan dan pengawasan dalam rangka pengembangan koperasi	1,3415
6.	Menjalin hubungan baik/kemitraan dengan Lembaga Keuangan	1,2914
7.	Bergabung dalam Asosiasi/Perhimpunan untuk meningkatkan profesionalisme dan memperbesar kapasitas usaha	1,1949
8.	Meningkatkan mutu SDM yang handal dan tangguh untuk menghadapi persaingan	1,0702
9.	Penyempurnaan dan mengefektifkan penerapan SOP/M	0,9156
10.	Pemanfaatan layanan dan produk berbasis TI	0,9146
11.	Lemahnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi	0,7661
12.	Keterbatasan penggunaan teknologi informasi	0,5714
13.	Meningkatkan minat masyarakat pada koperasi	0,5015
14.	Meningkatkan modal sendiri melalui Simpanan Anggota dan Modal Penyertaan Anggota	0,5015
15.	Melakukan terobosan usaha dengan konsep modern	0,1508

Sumber : Data Primer diolah

## SIMPULAN

- Berdasarkan perhitungan dari matriks IFE, dapat diketahui bahwa koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng memiliki tiga kekuatan utama dalam pengembangan usaha yaitu pelayanan ramah dan tanggap, pelaksanaan/penerapan prinsip koperasi dan lokasi usaha strategis.
- Hasil perhitungan dari matriks IFE, dapat diketahui bahwa koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng memiliki empat kelemahan utama dalam pengembangan usaha, yaitu : penerapan operasional manajemen dan prosedur, keterbatasan penggunaan teknologi informasi, minimnya minat anggota

- menggunakan produk dan layanan, besarnya modal luar yang mengandung resiko.
- c. Perhitungan dari matriks EFE, dapat diketahui bahwa koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng memiliki tiga peluang utama dalam pengembangan usaha yaitu: Kebutuhan pembiayaan dan layanan yang mudah, murah dan cepat, Perhatian positif pemerintah terhadap pengembangan koperasi, Adanya kepercayaan pihak luar sebagai mitra, Pendirian dan pengembangan jaringan melalui perhimpunan/asosiasi.
  - d. Hasil perhitungan dari matriks EFE, dapat diketahui bahwa koperasi sektor riil memiliki empat ancaman utama dalam pengembangan usaha, yaitu: Persaingan dengan kompetitor, pesatnya perkembangan usaha retail, berkembangnya layanan produk berbasis TI, lemahnya pemahaman masyarakat terhadap koperasi.
  - e. Hasil matrik IE menempatkan koperasi sektor riil di Kabupaten Buleleng pada wilayah I yang merupakan wilayah *grow and build* dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).

## DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (2009). Manajemen Strategis. Jakarta: Salemba Empat
- Hoiron, M., Wahyudi, E., & Puspitaningtyas, Z. (2019). Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Keunggulan Bersaing Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Ukm (Usaha Kecil Dan Menengah) Di Kabupaten Lumajang. Majalah Ilmiah DIAN ILMU, 18(1), 37-53. <https://doi.org/10.37849/midi.v18i1.108>
- Kementerian KUKM (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah). (2012). Pedoman Kegiatan Pengelolaan Zakat Oleh KJKS/ UJKS Koperasi Untuk Pemberdayaan Usaha Mikro Melalui Kemitraan, Kementerian Negara Koperasi dan UKM. Jakarta.
- Narendra dan Ardani, (2020). Strategi Pengembangan Usaha Kerajinan Perak Dengan Metode Analisis SWOT Pada Usaha SSS Silver. E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 9, 2020
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2008). Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat.
- Pristiyanto, Mochamad Hasjim Bintoro dan Soewarno Tjokro Soekarto (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. Manajemen IKM, Februari 2013 (27-35), Vol. 8 No.1
- Purwadi Purwadi, Doan Ilman Munandar (2020). Analisis swot: strategi manajemen dan komunikasi organisasi socialentrepreneur (studi

pada bank sampah “tape uli” di cipayung, depok, jawa barat).  
Prosiding senantias 2020, Vol. 1 No. 1

- Rahmana, A., Iriani, Y., & Oktarina, R. (2012). Strategi pengembangan usaha kecil menengah sektor industri pengolahan. *Jurnal Teknik Industri*. 13(1): 14-21.
- Rangkuti, F. (2005). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ropke, J. 2003. Ekonomi Koperasi-Teori dan Manajemen. Salemba Empat, Jakarta.
- Ruslim, F.A., & Indriyani, R. (2015). Strategi pengembangan bisnis PT ABC. *AGORA*. 3(2): 439-446.
- Sijabat, S., dan I. Idris (2012). Evaluasi Kelayakan Koperasi Menjadi Koperasi Skala Besar. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*, 7: 54-82
- Suhartini, S., Effendi, U., & Sukardi. (2003). Perencanaan strategi pengembangan usaha produk jamu. *Jurnal Teknologi Pertanian*. 4(3): 169-178
- Yusandipta, N. (2014). Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Kerajinan Perak Dengan Pendekatan Strength Weakness Opportunity Threat (Swot), Balanced Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (Ahp) (Studi Kasus Di Cv. Moeljodihardjo (Md) Silver, Kotagede, Yogyakarta). UPN Veteran Jakarta
- UU Nomor 25 Tahun 1992. Undang – undang No. 25 1992, tentang Pengertian Atau Definisi, Fungsi, Peran, Tujuan, Prinsip, Hak dan Kewajiban Koperasi (pasal 20), serta Perangkat Organisasi (pasal 21), Tugas Pengawas Koperasi (pasal 39), Tugas Pengurus (pasal 30), sumber modal (pasal 41).