

## STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI DI KABUPATEN BURU SELATAN

Djufri Rays Pattilouw

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pattimura  
Jln. Ir. M. Putuhena, Kode Pos 97233 Ambon

### ABSTRACT

*The study aims to identify and map the potential of cooperative development in South Buru Regency, and formulate its development strategy. The analysis used is the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix, the External Factor Evaluation (EFE) matrix, the Internal-External matrix (IE), and the matrix Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT). The results of the analysis show that most cooperatives in Buru Selatan Regency have internal performance which is relatively inefficient but the external environment is quite conducive. The recommended development strategies are Weakness to Opportunities (W-O) strategy, namely how to fix weaknesses to optimize opportunities. This result implies that in the future the construction of cooperatives in South Buru can be carried out through four important steps, namely 1) Regeneration (re-purification) of the vision, mission and objectives of cooperatives; 2) Reorient the focus of developing cooperative businesses based on local economic potential; 3) Revitalization of cooperative development programs by the government; 4) Reformulation of cooperative business strategies that are more resilient and competitive.*

**Keywords:** Cooperative, Development Strategy, SWOT Matrix

**JEL Classification :** C71, F63, B41

### PENDAHULUAN

Koperasi sejak lama telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem perekonomian Indonesia, bahkan merupakan sokoguru bagi perekonomian nasional. Lembaga koperasi dianggap sangat sesuai dengan kultur dan tata kehidupan bangsa dan menjadi satu-satunya sektor usaha yang mengemban asas, prinsip, dan ideologi ekonomi sebagaimana diamanahkan oleh konstitusi negara (pasal 33 UUD 1945). Kemampuan koperasi untuk dapat bertahan di saat krisis membuktikan bahwa kondisi ekonomi yang tangguh bisa dibangun di atas sendi-sendi ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada asas kekeluargaan. Berbagai kelebihan yang dimiliki oleh koperasi seperti adanya efisiensi dan skala ekonomi, jelas menjadikan koperasi sebagai sebuah bentuk badan usaha yang seharusnya sangat prospektif.

Namun dalam perkembangannya harus diakui bahwa koperasi sejauh ini masih mengalami kesulitan untuk bisa tumbuh secara optimal. Progresivitasnya cukup tertinggal dibandingkan dua pelaku ekonomi lainnya, yakni sektor pemerintah (BUMN) dan sektor swasta (BUMS). Beberapa persoalan internal seperti SDM, manajemen, kelembagaan, dan permodalan diidentifikasi telah menjadi

penghalang bagi koperasi untuk dapat berkembang menjadi bisnis skala besar di Indonesia.

Pada aspek eksternal, faktor-faktor seperti kondisi sosial-budaya, dinamika politik, perubahan ekonomi dan kemajuan iptek turut pula memberi andil bagi perkembangan koperasi hingga hari ini. Berbagai perubahan yang berlangsung pada lingkungan eksternal tersebut telah memberi tantangan dan sekaligus peluang bagi pengembangan koperasi. Konsekuensinya, manakala koperasi tidak memiliki keunggulan kompetitif dan kemampuan adaptasi maka setiap perubahan tersebut dapat menjadi ancaman, yang pada akhirnya menyisakan masalah bagi koperasi.

Di Provinsi Maluku sendiri berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM RI tahun 2014 tercatat jumlah koperasi sebanyak 3.225 unit dengan rincian 2.370 unit koperasi aktif dan sisanya sebanyak 855 termasuk koperasi yang tidak aktif dengan jumlah anggota koperasi sebanyak 173.863 orang. Dari total angka tersebut, terdapat 112 unit koperasi yang aktif di Kabupaten Buru Selatan atau mengalami peningkatan sebesar 42 unit dari tahun 2011. Jumlah koperasi terbanyak berada di Kecamatan Namrole (37 unit) dan Leksula (28 unit). Sedangkan kegiatan koperasi yang relatif minim

terdapat di Kecamatan Fena Fafan (5 unit) dan Ambalau (8 unit).

Meski secara statistik jumlah koperasi di Kabupaten Buru Selatan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, namun peranannya bagi peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat belum terlihat. Padahal potensi ekonomi daerah di kabupaten Buru Selatan cukup besar. Kondisi ini menggambarkan bahwa kekayaan sumber daya alam dan potensi lokal yang ada di Kabupaten Buru Selatan belum dimanfaatkan secara optimal melalui jalur koperasi.

Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi dan pemetaan terhadap profil dan potensi pengembangan koperasi untuk kemudian dijadikan dasar bagi penentuan strategi pengembangan koperasi yang tepat sesuai karakteristik kewilayahan, kondisi sosial-budaya, dan potensi ekonomi lokal yang ada di kabupaten Buru Selatan.

## LANDASAN TEORITIS

### Konsep Dasar Koperasi

#### Definisi Koperasi

Secara harfiah, kata koperasi berasal dari bahasa latin, yaitu *cooperatio* yang berarti kerja sama atau bekerja sama. Konsep koperasi yang saat ini banyak dianut oleh beberapa negara adalah koperasi menurut Aliansi Koperasi Sedunia (*International Cooperative Alliance/ICA*). Pengertian koperasi menurut ICA adalah perkumpulan otonom dari orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, budaya melalui perusahaan yang mereka kendalikan secara demokratis. Dengan demikian, koperasi dapat diartikan sebagai kumpulan orang bukan kumpulan modal. Hal itu serupa dengan Purna (2006) yang menyatakan bahwa koperasi pada dasarnya bukan merupakan perkumpulan yang mencari keuntungan, tetapi mencapai perbaikan hidup dan kesejahteraan anggota.

Di Indonesia, definisi koperasi disebutkan dalam UU No.25 tahun 1992, yaitu : “ Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan.” Berdasarkan batasan koperasi, koperasi Indonesia mengandung 5 unsur sebagai berikut: Koperasi adalah badan usaha (*Business Enterprise*), Koperasi adalah kumpulan orang-orang dan atau badan-badan hukum koperasi. Koperasi Indonesia adalah koperasi yang bekerja berdasarkan prinsip-prinsip

koperasi. Koperasi Indonesia adalah gerakan ekonomi rakyat. Koperasi Indonesia berasaskan kekeluargaan.

### Prinsip-Prinsip Koperasi

Prinsip koperasi merupakan dasar kerja sebagai ciri khas koperasi yang membedakannya dari badan usaha lain. Soedjono (2007) menyatakan prinsip koperasi berdasarkan ICA (*International Cooperative Alliance*) terdiri dari:

- 1) Keanggotaan Bersifat Sukarela dan Terbuka  
Koperasi bersifat sukarela dan terbuka bagi semua orang yang bersedia menerima tanggung jawab keanggotaan tanpa membedakan jenis kelamin, latar belakang sosial, ras, politik, dan agama.
- 2) Pengawasan Demokratis oleh Anggota  
Koperasi diawasi oleh para anggotanya, yang secara aktif menetapkan kebijakan dan membuat keputusan.
- 3) Partisipasi Anggota dalam Kegiatan Ekonomi  
Para anggota memberi kontribusi pemodalannya koperasi secara adil dan melakukan pengawasan terhadap modal tersebut. Anggota merupakan pemilik sekaligus pengguna yang memenuhi kebutuhannya melalui koperasi.
- 4) Pendidikan, Pelatihan dan Penerangan  
Koperasi membenarkan pendidikan dan pelatihan bagi para anggota, para manajer dan karyawan agar mereka dapat melakukan tugasnya lebih efektif bagi perkembangan koperasinya. Mereka membenarkan penerangan kepada masyarakat umum tentang hakikat perkoperasian dan manfaat koperasi.
- 5) Otonomi dan Kemandirian  
Koperasi adalah organisasi otonom, menolong diri sendiri dan diawasi oleh para anggotanya.
- 6) Kerjasama antar Koperasi  
Koperasi melayani para anggotanya secara kolektif dan memperkuat gerakan koperasi dengan bekerja sama melalui organisasi koperasi tingkat lokal, regional, nasional dan internasional.
- 7) Kepedulian terhadap Masyarakat  
Koperasi melakukan kegiatan untuk mengembangkan masyarakat sekitarnya secara berkelanjutan.

Adapun prinsip-prinsip koperasi menurut UU No.25 Tahun 1992 Prinsip-prinsip koperasi adalah sebagai berikut: 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, 2) Pengelolaan dilakukan secara demokratis, 3) Pembagian SHU dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, 4) Pemberian balas jasa terhadap modal terbatas, 5) Kemandirian, 6) Pendidikan perkoperasian dan *Kerjasama antar koperasi*.

Saragih (2010) menyatakan bahwa koperasi yang berhasil adalah koperasi yang dibentuk dengan semangat perjuangan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat. Hal ini dapat diwujudkan dalam bentuk penerapan prinsip-prinsip koperasi. Oleh karena itu, penting bagi sebuah koperasi untuk selalu berpegang teguh pada prinsip-prinsip koperasi dalam menjalankan usahanya.

### Bentuk dan Jenis Koperasi

Menurut undang-undang perkoperasian, koperasi dapat berbentuk Koperasi Primer atau Koperasi Sekunder. Koperasi primer adalah koperasi yang beranggotakan orang seorang sekurang-kurangnya 20 orang, sedangkan koperasi sekunder adalah koperasi yang beranggotakan sekurang-kurangnya tiga koperasi primer. Tingkat organisasi koperasi berdasarkan tingkat daerah administrasi pemerintah terdiri: koperasi primer, pusat koperasi (tingkat kabupaten/kota), koperasi gabungan (tingkat propinsi), dan induk koperasi (tingkat nasional) (UU No.25 Tahun 1992).

Dibentuknya Koperasi Sekunder harus berdasarkan adanya kesamaan kepentingan dan tujuan efisiensi usaha bagi koperasi sejenis ataupun berbagai jenis dan tingkatan yang akhirnya bermuara pada peningkatan kesejahteraan anggota koperasi primer. Karena itu pendirian koperasi sekunder harus bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta mengembangkan kemampuan koperasi primer dalam menjalankan peran dan fungsinya, sehingga pada dasarnya pendirian koperasi sekunder bersifat subsidiaritas terhadap koperasi primer.

Koperasi sekunder dapat didirikan tidak hanya oleh koperasi-koperasi sejenis saja, melainkan juga dapat didirikan oleh koperasi yang berlainan jenis karena terdapat kepentingan aktivitas atau kebutuhan ekonomi yang sama, aktivitas atau kebutuhan yang sama tersebut akan dapat dicapai lebih efisien apabila diselenggarakan oleh koperasi sekunder dalam skala kekuatan yang lebih besar.

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 undang-undang adalah:

- a). Koperasi kredit/Simpan Pinjam, yakni koperasi menyelenggarakan fungsi penghimpun dana dan

menyediakan pinjaman/modal untuk kepentingan anggota, baik selaku konsumen maupun produsen.

- b). Koperasi Konsumen, yakni koperasi yang menyelenggarakan fungsi penyedia barang-barang keperluan sehari-hari untuk kepentingan anggota dan masyarakat selaku konsumen.
- c). Koperasi Produsen, yakni koperasi yang menyelenggarakan fungsi penyedia bahan/sarana produksi, pemrosesan dan pemasaran barang yang dihasilkan anggota selaku produsen.
- d). Koperasi Pemasaran, yakni koperasi yang menyelenggarakan fungsi pemasaran/distribusi barang yang dihasilkan/diproduksi oleh anggota.
- e). Koperasi Jasa, yakni koperasi yang menyelenggarakan fungsi pelayanan jasa tertentu untuk kepentingan anggota, misalnya jasa asuransi, angkutan, audit, diklat, dan sebagainya.
- f). Koperasi Unit Desa (KUD), yakni suatu koperasi serba usaha (*multipurpose*) yang beranggotakan penduduk desa dan berlokasi di daerah pedesaan.

### Konsep Strategi Pengembangan Usaha

Strategi merupakan suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson 1997). Strategi membenkan stabilitas arah dan orientasi yang konsisten dengan memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan lingkungannya. David (2009) mengembangkan model strategi generik yang dapat diterapkan pada berbagai jenis, ukuran, dan aktivitas perusahaan. Strategi tersebut dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu:

1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)  
Strategi untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok, dan pesaing, misalnya melalui merger, akuisisi, atau anak perusahaan.
2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)  
Digunakan ketika posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada saat ini akan membaik.
3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)  
Strategi untuk menambah produk-produk baru.
4. Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)  
Upaya penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar.

### Analisis Lingkungan Usaha

Analisis lingkungan diperlukan dalam rangka menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan, yaitu

meliputi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang berada di dalam lingkungan (internal) serta peluang dan ancaman yang berada di luar lingkungan (eksternal) yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wheelen dan Hunger, 2003).

### Lingkungan Internal

Lingkungan internal dapat memperlihatkan daftar kekuatan dan kelemahan yang berada dalam kontrol perusahaan. Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing, dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Sedangkan, kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang menghambat kinerja efektif perusahaan (Pearce dan Robinson 1997). Organisasi berusaha untuk menjalankan strategi yang mendayagunakan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal (David 2009). Oleh karena itu, analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi sehingga organisasi dapat memanfaatkan kekuatannya secara optimal dan mengatasi kelemahan yang dimiliki.

### Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah proses mengenali dan mengevaluasi kecenderungan dan

peristiwa di luar kendali perusahaan. Lingkungan eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar jangkauan dan kendali organisasi, sehingga organisasi hanya dapat merespon dari adanya faktor tersebut (David 2009). Oleh karena itu, analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkapkan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh suatu organisasi, sehingga organisasi dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan menghindari dampak ancaman yang ditimbulkan. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari analisis lingkungan jauh dan lingkungan industri.

#### 1. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan secara langsung dengan situasi operasional suatu perusahaan (Pearce dan Robinson 1997). Lingkungan ini akan memberikan peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Serupa dengan hal itu, David (2009) menyatakan bahwa analisis lingkungan jauh akan menghasilkan sejumlah variabel yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya. Variabel-variabel yang menjadi faktor kunci dalam perumusan strategi pengembangan usaha dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel (1) Faktor Eksternal Lingkungan Jauh

| Politik  | Sosial Budaya  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situasi politik negara</li> <li>• Regulasi dan deregulasi pemerintah</li> <li>• Peraturan pajak</li> <li>• Peraturan ekspor-impor</li> <li>• Peraturan tenaga kerja</li> <li>• Kebijakan subsidi</li> <li>• Kebijakan fiskal dan moneter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan penduduk</li> <li>• Jumlah penduduk</li> <li>• Tingkat rata-rata pendidikan</li> <li>• Kepercayaan</li> <li>• Gaya hidup</li> <li>• Sikap terhadap mutu produk</li> <li>• Perilaku belanja</li> </ul> |
| Ekonomi  | Teknologi  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tren pertumbuhan ekonomi</li> <li>• Tingkat inflasi</li> <li>• Kurs mata uang</li> <li>• Kecenderungan PDB</li> <li>• Ketersediaan kredit</li> <li>• Tingkat pajak</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan teknologi dan informasi</li> <li>• Kecenderungan perkembangan teknologi yang unik dalam industri</li> <li>• Perkembangan teknologi dasar</li> </ul>  |

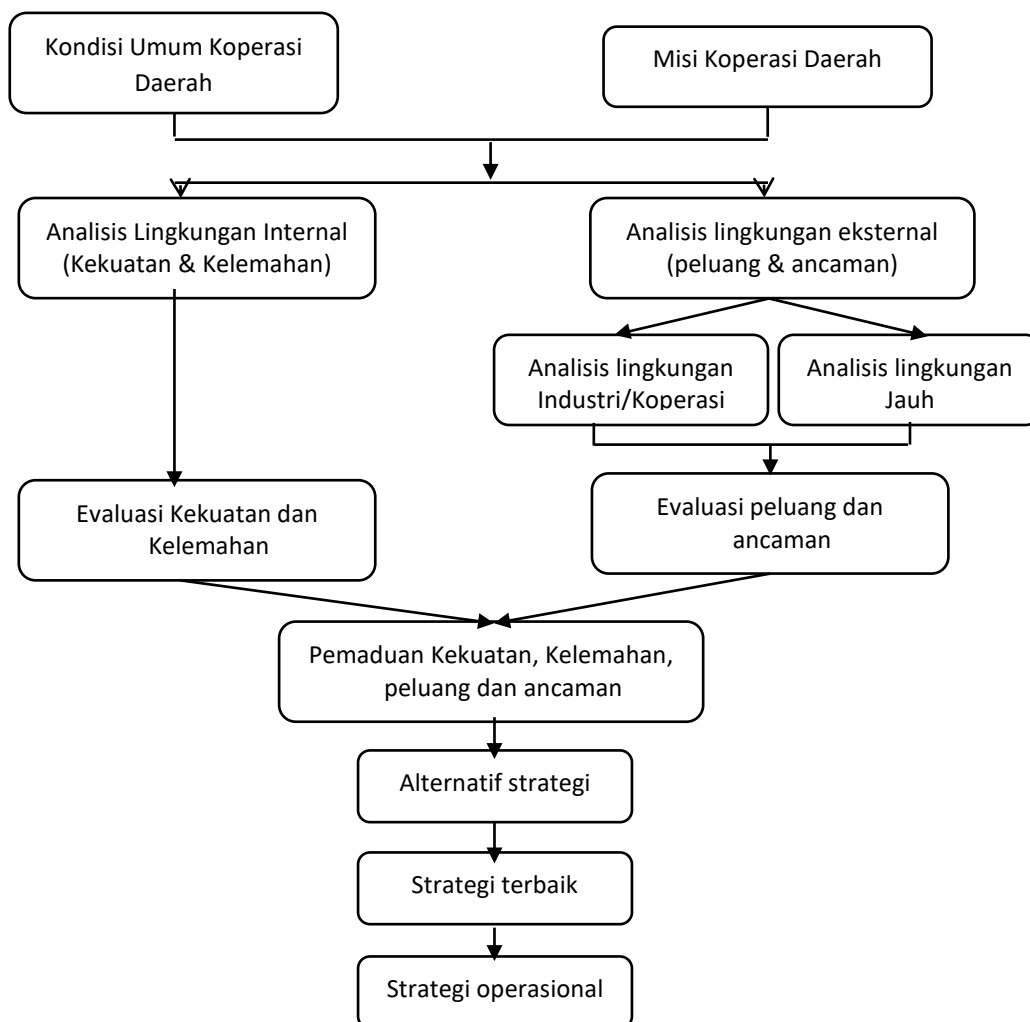
Sumber: David (2009)

**2. Lingkungan Industri**

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan bertujuan untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dengan mengidentifikasi kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi struktur dan persaingan di dalam industri, dimana perusahaan tersebut beroperasi.

Oleh karena itu, analisis lingkungan industri dilakukan berdasarkan konsep Model Lima Kekuatan Persaingan. Porter (1991) dalam Putri (2012)

komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Analisis lingkungan industri menyebutkan bahwa struktur persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan bersaing, yaitu tingkat persaingan di antara pesaing yang ada (perusahaan sejenis), ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi (pengganti), kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan tawar-menawar pemasok, seperti terlihat pada gambar berikut:



**Gambar (1) Alur Pikir Strategi Pengembangan Koperasi**

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal koperasi Kabupaten Buru Selatan. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara langsung dan mendalam (*in-depth interview*), serta pengisian kuesioner yang ditujukan baik kepada pihak internal (ketua, wakil ketua, bendahara, manajer, pengawas dan anggota koperasi) maupun pihak eksternal (pemerintah daerah). Sedangkan, data sekunder bersumber dari laporan tertulis koperasi, studi literatur dari buku-buku yang relevan, hasil riset sebelumnya, situs internet/website, Badan Pusat Statistik (BPS) dan instansi-instansi terkait.

### Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif yaitu analisis lingkungan usaha melalui analisis tahapan formulasi strategi. Adapun alat analisis yang digunakan dalam tahapan formulasi strategi tersebut adalah *matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*, *matriks External Factor Evaluation (EFE)*, *matriks Internal-External (I-E)*, *matriks Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT)*, dan rancangan arsitektur strategi.

### Tahapan Analisis Formulasi Strategi

Penyusunan suatu strategi dilakukan melalui tiga tahap kerja, yaitu tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap pengambilan keputusan (*decision stage*).

#### - Tahap masukan (*input stage*)

Tahap masukan (*input stage*), dilakukan untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal Koperasi dengan menggunakan matriks IFE dan EFE. Untuk mempermudah peneliti membedakan pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam lingkungan internal dan eksternal Koperasi, maka sebelumnya peneliti melakukan analisis mengenai *stakeholder boundaries* koperasi.

#### a) Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional Koperasi, meliputi aspek manajemen, produksi, pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Hasil dari analisis lingkungan internal ini kemudian diolah

dengan menggunakan matriks IFE. Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal Koperasi yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Berikut ini adalah tahapan kerjanya:

1. Mengidentifikasi faktor internal Koperasi, kemudian melakukan wawancara atau diskusi dengan responden terpilih dengan menentukan apakah faktor-faktor tersebut telah sesuai dengan kondisi internal Koperasi saat ini.
2. Menentukan bobot pada analisis internal Koperasi dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden terpilih dengan menggunakan metode *paired comparison*. Untuk menentukan bobot setiap variabel menggunakan skala 1, 2, 3 dan 4. Bobot setiap variabel diperoleh dengan membagi jumlah total nilai setiap variabel terhadap jumlah total nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n}$$

dimana:

$a_i$  = Bobot variabel ke- $i$

$X_i$  = Total nilai variabel ke- $i$

$i = 1, 2, 3$

$n$  = jumlah total variabel

3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan, yaitu:
  - 1 = Jika faktor strategis tersebut menjadi kelemahan mayor/utama
  - 2 = Jika faktor strategis tersebut menjadi kelemahan minor/kecil
  - 3 = Jika faktor strategis tersebut menjadi kekuatan minor/kecil
  - 4 = Jika faktor strategis tersebut menjadi kekuatan mayor/utama

Penentuan rating pada matriks EFAS/IFAS dilakukan dengan cara yang sama dengan penentuan bobot. Berdasarkan pendapat responden melalui kuesioner dan wawancara terhadap faktor-faktor strategis terpilih dibuat tabulasi data dengan rumus berikut:

Rating pada kolom 3 matriks EFAS/IFAS ditentukan sebagai berikut:

$$R_{my} = \frac{\sum X_{yi}}{i}$$

$R_{my}$  : rating rata-rata faktor strategis  $y$

$X_{yi}$  : rating faktor strategis  $y$  menurut responden  $i$

$i$  : jumlah responden

4. Mengalikan nilai dari pembobotan dengan peringkat pada tiap faktor dan menjumlahkan semua hasil kali tersebut secara vertikal untuk memperoleh total skor pembobotan. Total skor pembobotan akan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan IFE berkisar antara 3,0 - 4,0, berarti kondisi internal Koperasi tinggi atau kuat, kemudian jika berkisar antara 2,0 - 2,99, berarti kondisi internal Koperasi rata-rata atau sedang, dan jika berkisar antara 1,0 - 1,99, berarti kondisi internal Koperasi rendah atau lemah.

#### b) Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mungkin dihadapi oleh Koperasi. Analisis lingkungan eksternal dapat dilihat dari lingkungan jauh dan industri. Lingkungan jauh terdiri dari aspek ekonomi, sosial budaya demografis dan lingkungan, politik pemerintahan dan hukum, serta teknologi. Sedangkan, lingkungan industri dapat diidentifikasi berdasarkan lima kekuatan bersaing yaitu kekuatan persaingan dalam industri, kekuatan kemungkinan masuknya pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan potensi pengembangan produk substitusi. Dari analisis lingkungan eksternal ini kemudian diolah dengan menggunakan matriks EFE. Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal dalam lingkungan eksternal Koperasi. Tahapan kerjanya sama dengan tahapan analisis lingkungan internal, yakni:

1. Mengidentifikasi faktor eksternal Koperasi, kemudian melakukan wawancara atau diskusi dengan responden terpilih dengan menentukan apakah faktor-faktor tersebut telah sesuai dengan kondisi eksternal Koperasi saat ini.
2. Menentukan bobot pada analisis eksternal Koperasi dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden terpilih dengan menggunakan metode *paired comparison*.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor peluang dan ancaman.
4. Mengalikan nilai dari pembobotan dengan peringkat pada tiap faktor dan menjumlahkan semua hasil kali tersebut secara vertikal untuk memperoleh total skor pembobotan.

#### - Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan dilakukan untuk memadukan peluang dan ancaman (eksternal) dengan kekuatan dan kelemahan (internal) berdasarkan informasi yang telah

didapat pada tahap masukan (input stage). Pada tahap pencocokan ini digunakan alat analisis matriks I-E dan matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak.

#### a) Matriks I-E

Matriks I-E didasari pada dua dimensi kunci, yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Prosedur penggunaan format matriks I-E adalah sebagai berikut:

- 1). Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;
- 2). Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran Matriks I-E yang terdiri dari 4 kuadran, antara lain :

##### Kuadran I

Menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

##### Kuadran II (positif, negatif)

Menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

##### Kuadran III (negatif, positif)

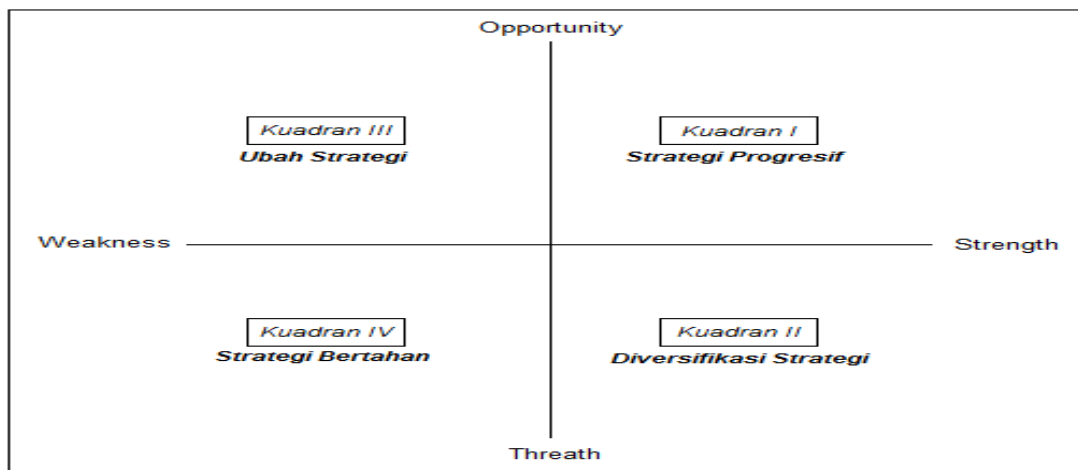
Menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi yang diberikan adalah "ubah strategi", artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

##### Kuadran IV (negatif, negatif)

Menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah "Strategi Bertahan", artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya

organisasi disarankan untuk mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin

terperosok.Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.



Gambar (2) Kuadran Matriks I-E

**b) Matriks SWOT**

Matriks SWOT merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menghasilkan strategi yang lebih aplikatif berdasarkan posisinya pada matriks I-E.Rangkuti (2003) menyatakan bahwa analisis matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.Terdapat delapan langkah dalam menyusun matriks SWOT, yaitu:

1. Menuliskan kekuatan internal kunci Koperasi
2. Menuliskan kelemahan internal kunci Koperasi
3. Menuliskan peluang eksternal kunci Koperasi
4. Menuliskan ancaman eksternal kunci Koperasi
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat strategi S-O dalam sel yang ditentukan
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat strategi W-O dalam sel yang ditentukan
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi S-T dalam sel yang ditentukan
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi W-T dalam sel yang ditentukan.

Tabel (2) Matriks SWOT

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Analisis Internal</b>           | <b>Kekuatan (Strength-S)</b>                | <b>Kelemahan (Weakness-W)</b>                  |
| <b>Analisis Eksternal</b>          | Kekuatan-kekuatan internal Koperasi         | Kelemahan-kelemahan internal koperasi          |
| <b>Peluang (Opportunities-O)</b>   | <b>Strategi S-O</b>                         | <b>Strategi W-O</b>                            |
| Peluang-peluang eksternal koperasi | Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang    |
| <b>Ancaman (Threats-T)</b>         | <b>Strategi S-T</b>                         | <b>Strategi W-T</b>                            |
| Ancaman-ancaman eksternal koperasi | Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman    | Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber: David (2009)



Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah koperasi aktif yang terdapat di Kabupaten Buru Selatan yakni sebanyak 112 unit koperasi yang tersebar di 6 kecamatan. Pemilihan sampel total menggunakan metode

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana: n = Jumlah sampel yang dicari

N = Populasi (Jumlah koperasi di Kab Bursel)

d = Tingkat presisi atau level signifikansi 10% (0,10)

Berdasarkan rumus tersebut, maka ukuran sampel dapat diperoleh sbb:

*Random Sampling*, yakni menentukan sampel secara acak dari total populasi. Selanjutnya dari hasil tersebut sampel didistribusi secara proporsional untuk masing-masing kecamatan. Ukuran sampel diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin, yakni:

$$n = \frac{181}{181 \cdot (0,10)^2 + 1} = \frac{181}{2,81}$$

$$= 64,41$$

→ *dibulatkan menjadi 65*

Dengan demikian ukuran sampel yang akan diteliti sebagai responden dalam penelitian ini adalah berjumlah 65 unit koperasi yang tersebar secara proporsional berdasarkan kecamatan dan jenis-jenis koperasi yang tersedia.

**Tabel (3) Sebaran Responden Menurut Kecamatan**

| No           | Kecamatan    | Koperasi Aktif |             | Ukuran Sampel | Responden  |
|--------------|--------------|----------------|-------------|---------------|------------|
|              |              | Populasi       | Proporsi    |               |            |
| 1            | Kepala Madan | 11             | 9,8%        | 5             | 10         |
| 2            | Namrole      | 40             | 35,7%       | 19            | 38         |
| 3            | Waesama      | 18             | 16,1%       | 9             | 18         |
| 4            | Leksula      | 28             | 25%         | 13            | 26         |
| 5            | Ambalau      | 9              | 8%          | 4             | 8          |
| 6            | Fena Fafan   | 6              | 5,4%        | 3             | 6          |
| <b>Total</b> |              | <b>112</b>     | <b>100%</b> | <b>53</b>     | <b>106</b> |

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Buru Selatan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Lingkungan Usaha Koperasi

#### Lingkungan Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan lingkungan internal koperasi di Kabupaten Buru Selatan secara umum dapat dikatakan tidak optimal. Banyaknya kelemahan terutama pada aspek kelembagaan, manajemen (pengelolaan), kapasitas SDM, serta infrastruktur koperasi, menyebabkan etos kerja, produktivitas, dan daya saing koperasi di kabupaten Buru Selatan menjadi sangat rendah.

Koperasi-koperasi yang tercatat aktif dan tersebar pada 6 kecamatan di Kabupaten Buru Selatan, pada kenyataannya sebagian besar tidak aktif. Dari keseluruhan koperasi yang tercatat, kurang lebih hanya 30 persen yang benar-benar sedang aktif menjalankan usaha, sedangkan sisanya tidak aktif dengan indikasi sebagai berikut: 1) Ketua

koperasi rata-rata sulit ditemui, bahkan banyak yang tidak lagi berdomisili secara tetap di lokasi/ desa tersebut; 2) Kantor ataupun tempat usaha tidak ada; 3) Pemerintah desa setempat banyak yang tidak mengetahui keberadaan koperasi dimaksud; 4) Anggota koperasi dan beberapa pengurus yang berhasil ditemui banyak menyampaikan ketidaktahuannya mengenai perkembangan koperasi.

Sementara itu untuk koperasi aktif rata-rata juga terlihat beroperasi pada kinerja internal yang kurang sehat. Beberapa fakta yang ditemui dari koperasi aktif antara lain:

- 1) Manajemen pengelolaan koperasi umumnya bertumpu pada satu tangan, struktur kepengurusan benkut job deskripsinya tidak jelas, partisipasi dan kepedulian anggota rendah, serta prinsip-prinsip dasar dan asas pengelolaan koperasi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Akibatnya konflik antar pengurus menjadi fenomena yang umum terjadi;
- 2) Sebagian besar koperasi yang masih aktif adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan Koperasi

- Serba Usaha (KSU). Sementara koperasi yang berbasis pada pengelolaan sumberdaya alam dan menunjang produktivitas sektoral seperti koperasi pertanian, perikanan, perkebunan, angkutan, dan sebagainya rata-rata tidak aktif. Temuan di lapangan mengindikasikan bahwa banyak koperasi didirikan semata-mata hanya untuk mendapatkan dana hibah dari pemerintah;
- 3) Kualitas SDM koperasi cukup rendah. Pengurus tidak memiliki keterampilan yang memadai tentang kewirausahaan dan manajemen koperasi, serta kurangnya upaya pengembangan diri melalui diklat, tutorial, maupun penyuluhan tentang pengelolaan koperasi. Dalam posisi itu produktivitas, penguasaan dan pemanfaatan teknologi, kemampuan untuk membangun kemitraan, kerjasama dan memperluas jejaring bisnis serta penerapan strategi pemasaran menjadi sangat rendah.
  - 4) Infrastruktur koperasi tidak memadai. Rata-rata koperasi tidak memiliki aset. Aset milik yang tercatat hanyalah bangunan tempat usaha dan kendaraan roda dua yang rata-rata merupakan hak milik pribadi ketua/ pengurus. Sarana prasarana lain seperti sarana produksi serta sistem informasi dan komunikasi juga rata-rata tidak dimiliki, kecuali meja kursi, dan hanya sebagian kecil koperasi yang memiliki satu unit komputer.
  - 5) Modal relatif rendah, dengan struktur permodalan yang didominasi oleh bantuan/ hibah/ dana bergulir dari pemerintah. Sebagian besar dana bergulir bahkan sulit dikembalikan.

Banyaknya kelemahan pada aspek lingkungan internal yang diuraikan di atas menyebabkan perkembangan koperasi di kabupaten Buru Selatan dirasakan cukup lambat, terutama dari aspek kontribusinya bagi perekonomian daerah dan penciptaan kesempatan kerja. Kendati demikian, prospek pengembangan koperasi di kabupaten Buru Selatan terlihat masih cukup baik ke depan, terkait dengan adanya beberapa faktor kekuatan yang masih dimiliki. Diantaranya adalah:

1. Semua koperasi di Kabupaten Buru Selatan telah memiliki badan hukum. Badan hukum menjadi

- prasyarat dasar yang penting untuk mengembangkan aktivitas dan ekspansi usaha, menjalin kemitraan dan kerjasama bisnis, serta syarat formal dalam mengajukan proposal pendanaan.
2. Lokasi aktivitas koperasi sebagian besar berada di kawasan pedesaan yang menjadi basis-basis produksi dan perolehan bahan baku. Keberadaannya tersebar merata di seluruh pelosok kecamatan dalam wilayah Kabupaten Buru Selatan. Dengan demikian akses dan potensi ketersediaan bahan baku cukup memadai.
  3. Keanggotaan koperasi yang bersifat terbuka dan sukarela, menjadikan aset dan potensi sumberdaya anggota di Buru selatan cukup besar. Anggota merupakan potensi pendanaan sekaligus potensi pasar yang sangat strategis dan menjadi kekuatan koperasi dibanding institusi bisnis yang lain.
  4. Ketersediaan personil/ karyawan koperasi secara kuantitatif cukup memadai.
  5. Disamping faktor-faktor yang bersifat eksisting, penting juga untuk memperhitungkan potensi kekuatan koperasi secara kelembagaan seperti prinsip-prinsip pengelolaan koperasi yang bersifat demokratis, serta asas kekeluargaan yang memungkinkan kemajuan koperasi berlangsung bersamaan dengan meningkatnya kesejahteraan anggotanya.

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan koperasi di Kabupaten Buru Selatan perlu dikonsolidasikan dengan serangkaian kelemahan yang diutarakan sebelumnya untuk bisa menentukan posisi lingkungan internal koperasi di Kabupaten Buru Selatan. Tahapan konsolidasi dilakukan dengan menggunakan matriks IFE, yang memuat skor kekuatan dan kelemahan koperasi disertai perhitungan bobot dan rating masing-masing. Hasil konsolidasi akan menentukan sejauhmana dukungan lingkungan internal bagi pengembangan koperasi di Kabupaten Buru Selatan. Hasil perhitungan matriks IFE selengkapnya dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel (4) Hasil Matriks IFE

| No | Kekuatan (Strength)       | Bobot | Rating | Total Skor |
|----|---------------------------|-------|--------|------------|
| 1  | Kemudahan menjadi anggota | 0.07  | 4      | 0.24       |
| 2  | Badan hukum Koperasi      | 0.05  | 3      | 0.18       |
| 3  | Akses bahan baku          | 0.06  | 4      | 0.26       |

| 4                                | Asas kekeluargaan                                      | 0.05        | 3      | 0.18        |
|----------------------------------|--|-------------|--------|-------------|
| 5                                | Potensi personil/karyawan koperasi                     |             | 4      | 0.25        |
| 6                                | Prinsip pengelolaan yang demokratis                    | 0.06        | 4      | 0.18        |
| <b>Total Kekuatan (Strength)</b> |  | <b>0.33</b> |        | <b>1.16</b> |
| <b>Kelemahan (Weaknesses)</b>    |  |             |        |             |
| No                               | Kelemahan (Weaknesses)                                 | Bobot       | Rating | Total Skor  |
| 1                                | Kapasitas SDM pengurus koperasi rendah                 | 0.07        | 2      | 0.14        |
| 2                                | Kepedulian dan partisipasi anggota rendah              | 0.07        | 2      | 0.14        |
| 3                                | Etos kerja pengurus dan karyawan rendah                | 0.07        | 2      | 0.14        |
| 4                                | Produksi, omzet penjualan dan SHU rendah               | 0.05        | 2      | 0.11        |
| 5                                | Manajemen keuangan buruk                               | 0.05        | 2      | 0.10        |
| 6                                | Pemanfaatan teknologi informasi rendah                 | 0.05        | 2      | 0.10        |
| 7                                | Keterbatasan modal usaha                               | 0.05        | 2      | 0.10        |
| 8                                | Kesadaran mengikuti Diklat rendah                      | 0.05        | 1      | 0.05        |
| 9                                | Konflik internal antar pengurus koperasi               | 0.05        | 1      | 0.05        |
| 10                               | Sarana prasarana koperasi tidak memadai                | 0.05        | 1      | 0.05        |
| 11                               | Pengelolaan koperasi tidak inovatif                    | 0.04        | 1      | 0.04        |
| 12                               | Kemampuan memperluas kerjasama & bemitra usaha rendah. | 0.05        | 1      | 0.05        |
| 13                               | Kontribusi untuk penciptaan lapangan kerja             | 0.06        | 2      | 0.12        |

|  |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|
|  | masih minim |             |             |
| <b>Total Kelemahan (Weaknesses)</b>                  |             | <b>0.71</b> | <b>1.20</b> |
| <b>Total IFE</b>                                     |             | <b>1.0</b>  | <b>2.36</b> |
| <b>Selisih Total S - W = 1.16 - 1.20 = -0.04 = X</b> |             |             |             |

Sumber: Hasil penelitian

Hasil di atas memperlihatkan bahwa Faktor Kelemahan (*weakness*) masih cukup dominan mewarnai lingkungan internal koperasi di Kabupaten Buru Selatan. Total skor kelemahan mencapai 1,20, sementara total skor kekuatan (*strength*) hanya sebesar 1,16, sehingga hasil konsolidasi mencatatkan angka negatif sebesar -0,04, yang mengandung arti bahwa koperasi-koperasi yang ada di Kabupaten Buru Selatan secara umum memiliki kondisi lingkungan internal yang kurang baik.

### Lingkungan Eksternal

Di balik kondisi lingkungan internal yang buruk, koperasi-koperasi di Kabupaten Buru Selatan ternyata memiliki dukungan lingkungan eksternal yang jauh lebih baik. Analisis lingkungan eksternal merupakan hasil agregasi terhadap lingkungan jauh dan lingkungan industri yang secara teknis meliputi konsolidasi antara faktor-faktor

peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh koperasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi di Kabupaten Buru Selatan memiliki peluang yang cukup besar untuk berkembang. Beberapa faktor peluang yang cukup dominan antara lain adanya perhatian dan dukungan pemerintah, besarnya potensi sumberdaya alam, potensi pasar, serta potensi penduduk. Meskipun tak terlepas dari faktor ancaman seperti rendahnya pengawasan, pendampingan dan pelatihan, minimnya pengetahuan masyarakat, kurangnya informasi pasar dan teknologi, serta lemahnya dukungan infrastruktur daerah, namun hasil perhitungan menunjukkan konsolidasi eksternal yang positif, dimana total skor untuk faktor peluang masih melebihi total skor untuk faktor ancaman. Hasil perhitungan selengkapnya disajikan dalam tabel matriks EFE di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Matriks EFE

| No                   | Peluang ( <i>Opportunities</i> )   | Bobot       | Rating | Total Skor  |
|----------------------|--|-------------|--------|-------------|
| 1                    | Keberpihakan/ perhatian dari pemerintah pusat maupun daerah                  | 0.07        | 3      | 0.21        |
| 2                    | Adanya Dinas/ SKPD yang khusus membina koperasi di kabupaten                 | 0.07        | 3      | 0.21        |
| 3                    | Dukungan dana dari pemerintah  | 0.07        | 3      | 0.21        |
| 4                    | Potensi pasar relatif luas   | 0.09        | 4      | 0.36        |
| 5                    | Potensi SDA relatif melimpah   | 0.08        | 4      | 0.31        |
| 6                    | Jumlah penduduk usia produktif untuk menjadi anggota koperasi relatif banyak | 0.07        | 3      | 0.21        |
| <b>Total Peluang</b> |  | <b>0.45</b> |        | <b>1.51</b> |
| No                   | Ancaman ( <i>Threats</i> )   | Bobot       | Rating | Total Skor  |
| 1                    | Kualitas pengawasan rendah   | 0.08        | 2      | 0.16        |
| 2                    | Kurangnya pendampingan, diklat dan penyuluhan                                | 0.08        | 2      | 0.16        |
| 3                    | Belum ada regulasi daerah  | 0.07        | 1      | 0.07        |

|   |  |             |   |             |
|---|--|-------------|---|-------------|
|   | (perda) yang mendukung pengembangan koperasi                   |             |   |             |
| 4   | Pengetahuan masyarakat tentang keunggulan koperasi masih minim | 0.07        | 2 | 0.14        |
| 5   | Banyaknya kompetitor   | 0.07        | 1 | 0.07        |
| 6   | Informasi pasar dan teknologi rendah                           | 0.07        | 1 | 0.07        |
| 7   | Kepercayaan mitra usaha (perbankan dan swasta) relatif rendah  | 0.06        | 1 | 0.06        |
| 8   | Kondisi geografis dan infrastruktur daerah kurang mendukung    | 0.07        | 2 | 0.14        |
| <b>Total Ancaman</b>                                  |  | <b>0.56</b> |   | <b>0.86</b> |
| <b>Total EFE</b>                                      |  | <b>1.00</b> |   | <b>2.54</b> |
| <b>Selisih (Total O – T) = 1.52 - 0.86 = 0.66 = y</b> |  |             |   |             |
| <b>Koordinat Matriks I-E adalah (-0.04, 0.66)</b>     |  |             |   |             |

Sumber: Hasil penelitian

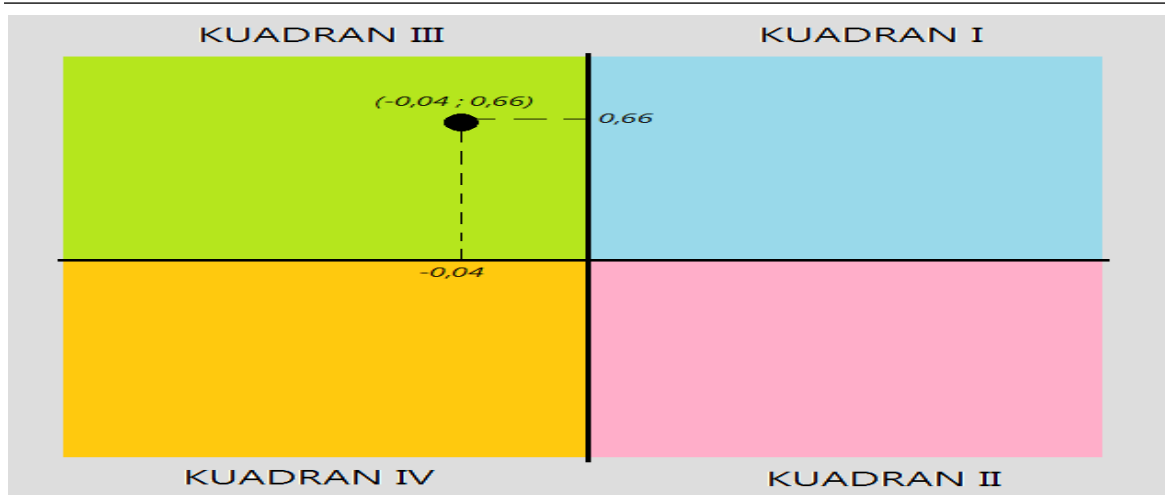
Nampak bahwa total skor untuk faktor peluang yang terbentuk adalah sebesar 1,51, melebihi total skor untuk faktor ancaman sebesar 0,56. Hasil konsolidasi mendapatkan selisih yang positif sebesar 0,66, yang berarti bahwa lingkungan strategis eksternal koperasi di kabupaten Buru selatan cukup kondusif.

### Peta Lingkungan Strategis

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IFE dan EFE diperoleh peta lingkungan strategis koperasi di kabupaten Buru Selatan berada pada Kuadran III. Posisi ini menandakan bahwa secara internal kelembagaan koperasi di kabupaten Buru Selatan rata-rata masih cukup lemah, namun sesungguhnya memiliki potensi yang sangat besar untuk bisa berkembang. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar koperasi di Kabupaten Buru Selatan

beroperasi pada kinerja yang tidak efisien akibat kelemahan internal yang cukup mendasar seputar aspek manajemen, kelembagaan, dan sumberdaya manusia.

Strategi pengembangan yang dilakukan selama ini baik oleh lembaga koperasi itu sendiri maupun pemerintah daerah nampak belum efektif, terlihat dari begitu banyaknya peluang yang tersedia namun tidak mampu dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu dalam posisi ini, rekomendasi general yang dapat diberikan adalah “ubah strategi”, artinya perlu ada perubahan yang fundamental terkait pendekatan dan strategi pengembangan yang selama ini telah dilakukan sebab strategi sebelumnya terbukti tidak efektif dalam merubah kelemahan menjadi kekuatan dan merubah ancaman menjadi peluang. Berikut adalah posisi koperasi di kabupaten Buru Selatan dalam peta 4 kuadran :



Gambar (3) Peta Lingkungan Strategis Koperasi di Kabupaten Buru Selatan

**Strategi Pengembangan**

Rumusan strategi pengembangan yang tepat dan aplikatif dapat diperoleh melalui perhitungan matriks SWOT yang merupakan kombinasi terhadap angka-angka skor matriks internal dan eksternal yang telah diperoleh. Setidaknya ada 4 alternatif strategi yang dapat dilakukan yakni:

- a. Strategi S-O (*Strenght-Opportunities*), yakni menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
- b. Strategi S-T (*Strenght-Threats*), yakni menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman

- c. Strategi W-O (*Weaknes-Opportunities*), membenahi kelemahan untuk memanfaatkan peluang
- d. Strategi W-T (*Weaknes-Threats*), yakni membenahi kelemahan untuk menghindari ancaman

Berdasarkan hasil penghitungan diperoleh hasil bahwa dari keempat alternatif strategi di atas, yang memiliki nilai terbesar adalah Strategi W-O dengan nilai sebesar 2,88. Hal ini berarti bahwa prioritas utama strategi SWOT untuk pengembangan koperasi di Kabupaten Buru Selatan adalah Strategi W-O yaitu strategi yang membenahi kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Berikut adalah hasil perhitungan matriks SWOT :

Tabel (6) Diagram Perhitungan Matriks SWOT

| IFAS/IFE<br>EFAS/EFE         | Kekuatan<br>(Strengths-S)               | Kelemahan<br>(Weakness-W)               |
|------------------------------|---|---|
| Peluang<br>(Opportunities-O) | Strategi S-O<br>= 1.16 + 1.68<br>= 2.84 | Strategi W-O<br>= 1.19 + 1.68<br>= 2.87 |
| Ancaman (Threats-T)          | Strategi S-T<br>= 1.16 + 0.71<br>= 1.87 | Strategi W-T<br>= 1.19 + 0.71<br>= 1.90 |

Sumber: Hasil penelitian

**Pembenahan Internal : Meminimalkan Kelemahan**

Dari hasil perhitungan matriks SWOT diperoleh hasil bahwa alternatif strategi yang paling tepat adalah strategi W-O, yakni meminimalkan kelemahan-

kelemahan yang dimiliki untuk mengoptimalkan setiap peluang yang ada. Sebagaimana telah diulas sebelumnya bahwa koperasi di Kabupaten Buru Selatan masih memiliki banyak sekali kelemahan yang bersifat mendasar, terutama pada aspek manajemen, kelembagaan, dan

sumberdaya manusia. Kelemahan-kelemahan tersebut menyebabkan berbagai peluang yang ada seperti keberpihakan pemerintah, potensi ekonomi, sumberdaya alam, serta potensi keanggotaan tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kemajuan koperasi, kesejahteraan anggota, maupun kontribusinya bagi perekonomian daerah.

Oleh karena itu tidak ada pilihan lain kecuali melakukan penguatan lingkungan internal koperasi yang ada di Kabupaten Buru Selatan. Di sini peranan pemerintah daerah sangatlah penting, terutama dalam menjalankan fungsi sebagai pembina, pengawas, dan

pelindung bagi aktivitas koperasi. Adapun peranan masyarakat sangat tergantung pada bagaimana stimulasi, diseminasi informasi, dan edukasi publik yang dilakukan pemerintah. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat bahkan tidak mengerti tentang apa saja keunggulan koperasi dibandingkan institusi ekonomi lainnya. Rendahnya pengetahuan masyarakat ini kemudian menyebabkan adanya ketidakpedulian hingga berkembangnya sikap skeptis dan apriori terhadap prospek dan masa depan koperasi sebagai lembaga bisnis profesional yang mensejahterakan.

Bagaimanapun dukungan penuh seluruh elemen masyarakat menjadi prasyarat mutlak agar koperasi bisa berkembang dengan baik sebagai lembaga bisnis yang mengedepankan prinsip usaha bersama. Hal ini dikarenakan masyarakat menyediakan hampir semua hal mendasar yang dibutuhkan koperasi untuk bisa tumbuh dan beraktivitas secara optimal. Potensi keanggotaan, potensi pendanaan, potensi pasar, hingga jejaring bisnis, semuanya disediakan oleh masyarakat. Oleh karena itu peran pemerintah diarahkan untuk bagaimana memberi ruang, menyuntikkan energi, dan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan agar proses integrasi koperasi dengan masyarakat bisa berlangsung secara alamiah berdasarkan hukum-hukum ekonomi.

Peran pemerintah menjadi sangat penting sejalan dengan masih sangat minimnya pengetahuan dan kesadaran masyarakat akan pentingnya koperasi bagi kesejahteraan mereka. Maka pemerintah harus lebih pro aktif dalam memberikan edukasi publik, penyuluhan, dan pendampingan dalam rangka merubah mind-set, meningkatkan pengetahuan masyarakat serta penguatan kapasitas kelembagaan koperasi. Dalam hal ini koordinasi antar jenjang pemerintahan, dari pusat, provinsi, kabupaten, kecamatan hingga ke pemerintah desa senantiasa harus dilakukan, demikian juga antar SKPD terkait, maupun antara pemerintah dengan masyarakat

pemangku kepentingan (stakeholders). Hal ini penting guna meningkatkan sinergitas dan sinkronisasi program, serta melakukan evaluasi dan pembobotan bagi pelaksanaan program pengembangan koperasi yang sedang berjalan.

Masyarakat di kabupaten Buru Selatan saat ini sangat membutuhkan edukasi, penyuluhan, dan sosialisasi informasi mengenai pentingnya koperasi sebagai wadah strategis yang dapat dioptimalkan guna meningkatkan kesejahteraan mereka. Oleh karena itu perlu dilakukan edukasi publik, baik melalui tatap muka langsung maupun penggunaan media-media cetak, elektronik, hingga poster, baligho maupun spanduk yang berisi tentang ajakan dan motivasi untuk mengembangkan koperasi sebagai basis ekonomi masyarakat. Pembumih gerakan koperasi harus menjadi arus-utama dalam setiap program pembangunan yang terkait pemberdayaan ekonomi masyarakat agar ada sinergitas dan sinkronisasi kegiatan.

Pada saat yang bersamaan tidak bisa dipungkiri bahwa sebagian besar pengelolaan koperasi di Kabupaten Buru Selatan saat ini belum terlaksana sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen koperasi yang baik dan benar. Keunikan dan keunggulan koperasi dibanding badan usaha lain dalam praktiknya belumlah terlihat. Performa koperasi nampak makin jauh dari jadinya sebagai bangun ekonomi rakyat yang identik dengan kebersamaan, swadaya, keadilan, kesetiakawanan, dan demokrasi. Watak tradisional koperasi yang syarat dengan nilai-nilai etnik, kejujuran, keterbukaan, kepedulian, dan tanggung jawab terlihat semakin sirna. Penyelenggaraan usaha koperasi hingga saat ini lebih banyak dimotoni oleh "ruh" korporasi/ kapitalisasi murni, sehingga sangat mudah ditemui praktik-praktik penyimpangan oleh individu-individu pengelola koperasi, diantaranya adalah tidak berjalannya mekanisme pengambilan keputusan sebagaimana mestinya, tidak berfungsinya struktur organisasi koperasi, buruknya manajemen keuangan koperasi, serta rendahnya pengawasan internal.

Fenomena di atas tidak murni dikarenakan moralitas pengurus atau pengelola koperasi yang rendah, namun lebih karena minimnya pengetahuan, kekeliruan mind-set (perspektif), serta kurangnya pendampingan dan pengawasan eksternal dari pemerintah. Pemahaman pemerintah terkait pembinaan koperasi juga harus didudukkan secara tepat, karena sejauh ini terminologi pembinaan yang dipahami hanya sebatas bagaimana memfasilitasi bantuan permodalan bagi koperasi. Padahal yang paling penting adalah penguatan kapasitas kelembagaan koperasi itu sendiri, melalui kegiatan-kegiatan edukasi hingga pendampingan dan pengawasan. Bantuan permodalan yang diberikan pemerintah sesungguhnya

hanyalah bersifat stimulan, dimana efek stimulasinya harus tetap dijaga, dilindungi, dan diawasi, sehingga benar-benar efektif di bawah atmosfer lingkungan internal koperasi yang sehat. Bagaimanapun ketika koperasi telah mampu beroperasi secara efisien dan optimal dibawah fungsi-fungsi manajemen yang efektif dan profesional, maka pemodalannya bukan lagi menjadi persoalan yang berarti.

Bahwa hingga saat ini masalah pemodalannya memang masih menjadi persoalan klasik yang dihadapi oleh mayoritas koperasi di Kabupaten Buru Selatan. Hal tersebut dikarenakan hampir semua koperasi rata-rata belum berada pada kinerja internal yang sehat, sehingga upaya stimulasi melalui program bantuan pemodalannya dari pemerintah jelas masih sangat dibutuhkan. Namun bagaimanapun program ini perlu disertai dengan asesment, pendampingan, dan pengawasan yang benar-benar profesional, sehingga bisa berdampak efektif sesuai tujuannya. Efektif baik dari segi proses pendistribusiannya maupun dari segi dampaknya bagi penguatan koperasi ke depan. Dari hasil *in-depth interview* terhadap beberapa responden ahli yang berkompeten diperoleh informasi bahwa program bantuan pemodalannya yang dilaksanakan pemerintah sampai sejauh ini dapat dikatakan tidak efektif akibat sistem dan manajemen pengelolaan program yang belum tertata dengan baik. Banyak masalah yang masih melingkari mulai dari proses pendataan, pendistribusian, pendampingan, hingga pengawasan. Oleh karena itu ke depan pelaksanaan program bantuan pemodalannya oleh pemerintah hendaklah dievaluasi, untuk kemudian didesain ulang agar lebih tepat, komprehensif, dan bertanggung jawab.

Salah satu persoalan penting lainnya terkait kinerja pengelolaan koperasi yang perlu mendapat perhatian adalah persoalan kapasitas sumberdaya manusia (SDM). Peningkatan pengetahuan dan keterampilan SDM mutlak untuk terus dilakukan kepada seluruh perangkat organisasi koperasi, baik anggota, badan pengurus, maupun pengawas. SDM koperasi yang berkualitas diharapkan dapat membawa koperasi menjadi organisasi bisnis yang maju, mandiri, berdaya saing, serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Peningkatan kapasitas SDM koperasi dapat dilakukan melalui:

- a) Diklat (training), yang dilakukan secara fokus, terukur, dan berkesinambungan. Diklat harus diarahkan secara spesifik pada bagaimana meningkatkan wawasan perkoperasian, serta manajemen pengelolaan koperasi yang baik dan benar;
- b) Sosialisasi (edukasi publik), diseminasi informasi, dan penyuluhan, yang dilakukan secara berkala;

- c) Pendampingan, yang diikuti dengan tutorial praktis terkait kemampuan teknis produksi, penguasaan iptek, dan penerapan strategi bisnis;
- d) Studi banding, yang direncanakan dengan baik serta memiliki motivasi yang kuat agar diperoleh manfaat yang optimal. Studi banding ke koperasi-koperasi yang sukses perlu dilakukan bagi perangkat organisasi koperasi untuk melihat langsung dan mempelajari cara-cara pengelolaan koperasi yang sukses. Manfaat studi banding selain terkait transformasi pengetahuan dan teknologi, juga dapat dimanfaatkan untuk memperluas jejaring bisnis.

Faktor lainnya yang juga tak kalah penting terkait pembenahan lingkungan internal koperasi adalah soal peningkatan sarana dan prasarana koperasi. Temuan di lapangan menunjukkan rendahnya sarana dan prasarana yang dimiliki oleh koperasi di kabupaten Buru Selatan. Keberadaan sarana dan prasarana sangat penting untuk menunjang aktivitas koperasi, serta dapat menjadi simbol kewibawaan dan bonafitas koperasi sebagai sebuah lembaga ekonomi yang patut diperhitungkan dalam kancah persaingan bisnis.

### Penguatan Eksternal : Mengoptimalkan Peluang

Telah diuraikan dalam analisis sebelumnya bahwa koperasi di Buru Selatan memiliki kondisi lingkungan eksternal yang sangat baik. Diantaranya adalah ketersediaan potensi ekonomi dan sumberdaya alam, potensi keanggotaan, potensi pasar, serta dukungan pemerintah. Hal ini merupakan peluang strategis yang harus dioptimalkan melalui pola-pola pengembangan koperasi ke depan yang lebih handal, kuat dan berdaya saing. Terkait dengan hal tersebut, maka pengembangan koperasi di Kabupaten Buru Selatan dapat dilaksanakan melalui langkah-langkah strategis sebagai berikut:

#### 1. *Regenuinisasi (pemurnian kembali) visi, misi dan tujuan koperasi yang berbasis kesejahteraan anggota.*

Koperasi yang maju biasanya adalah koperasi yang benar-benar berorientasi pada kesejahteraan anggota. Sebab anggota adalah aset yang sangat berharga bagi koperasi, karena di situ ada sumber pemodalannya, penggerak koperasi, serta potensi pasar. Dengan kata lain para anggota koperasi adalah *owners* sekaligus *users*. Jumlah penduduk usia produktif di kabupaten Buru Selatan yang cukup besar merupakan potensi keanggotaan yang harus diajak untuk bersama-sama membangun koperasi. Jika sebagian besar penduduk telah menjadi anggota koperasi maka dapat dipastikan koperasi di kabupaten Buru Selatan



menjadi lembaga bisnis besar yang kuat dan disegani oleh para kompetitornya.

2. ***Reorientasi fokus pengembangan usaha koperasi agar lebih berbasis pada optimalisasi potensi ekonomi daerah.***

Dalam hal ini koperasi harus diarahkan untuk dapat menjadi koperasi produktif dengan memanfaatkan dan mengelola potensi ekonomi dan sumberdaya alam yang ada di Kabupaten Buru Selatan, terutama pada 3 sektor utama yang berkontribusi besar bagi perekonomian Kabupaten Buru Selatan, antara lain 1) Sektor Pertanian secara luas, 2) Sektor perdagangan, Hotel dan Restoran, serta 3) Sektor Jasa-jasa.

3. ***Revitalisasi program-program pembinaan koperasi oleh pemerintah.***

Program-program pemerintah hendaknya lebih menyentuh kebutuhan, direncanakan secara matang, serta dikelola secara profesional. Disamping memfasilitasi bantuan pemodal, pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi dan UKM hendaknya senantiasa melakukan edukasi, pendampingan, pengawasan. Koordinasi antar instansi maupun jenjang pemerintahan juga perlu intens dilakukan untuk menjaga konsistensi dan sinergitas program serta mendukung upaya pembinaan koperasi. Misalnya koordinasi terkait perencanaan pembangunan daerah, pemberdayaan masyarakat, penyediaan infrastruktur daerah serta penguatan investasi. Terkait dengan itu perlu dibuatkan regulasi dalam bentuk peraturan daerah yang mendorong penguatan koperasi dan pengarusutamaan isu gerakan koperasi dalam setiap aktivitas pembangunan ekonomi masyarakat di Kabupaten Buru Selatan.

4. ***Reformulasi strategi bisnis koperasi yang lebih tangguh dan berdaya saing.***

Dengan meningkatnya lingkungan persaingan global ditandai perubahan yang begitu cepat, maka setiap pelaku ekonomitermasuk koperasi dituntut untuk bisa mereformasi dirinya agar memiliki kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan tentunya survive. Tak bisa dipungkiri bahwa saat ini jaringan institusi bisnis modern yang kaya inovasi, mengedepankan kualitas produk dan layanan, serta kecanggihan teknologi, telah berhasil menerobos masuk ke jantung-jantung ekonomi rakyat. Hal tersebut merupakan ancaman tersendiri bagi koperasi sebagai lembaga ekonomi rakyat. Bagi koperasi sehat yang telah berhasil membenahi

lingkungan internalnya, maka tak sulit untuk merubah ancaman tersebut menjadi peluang. Tak ada pilihan lain bagi koperasi di kabupaten Buru Selatan, kecuali harus ikut dan menjadi bagian penting dalam perubahan tersebut jika tak ingin tergilas. Inovasi dan terobosan dalam strategi bisnis mutlak dilakukan, salah satu diantaranya adalah dengan cara memperluas kerjasama dan jejaring bisnis melalui pengembangan model kemitraan yang setara. Melalui kerjasama bisnis yang saling menguntungkan, banyak hal strategis yang bisa diperoleh koperasi, antara lain 1) perluasan dan informasi pasar, 2) transformasi teknologi, kultur bisnis, dan inovasi, 3) Fasilitas kerjasama lainnya yang dapat dioptimalkan bagi pengembangan koperasi, seperti bantuan pemodal, pelatihan, penelitian dan pengembangan, peningkatan sarana prasarana, dan sebagainya.

Akhirnya, semua pola dan strategi pengembangan koperasi bisa berjalan efektif jika, dan hanya jika semua pihak, terutama pemerintah dan segenap perangkat organisasi koperasi memiliki itikad baik, kejujuran, dan niat yang benar-benar tulus untuk membangun koperasi. Jika semua orang telah memiliki itikad dan moral yang baik, maka koperasi akan menjelma menjadi lembaga bisnis profesional yang sangat potensial dan prospektif dalam meningkatkan ketahanan, kemandirian, dan kemajuan ekonomi masyarakat dan tentunya dapat memiliki kontribusi yang signifikan bagi perekonomian daerah.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan keseluruhan analisis yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditank beberapa kesimpulan penting sebagai berikut:

1. Koperasi di kabupaten Buru Selatan yang tercatat aktif, ternyata setelah disurvei sebagian besar sudah tidak aktif. Hal tersebut antara lain disebabkan motivasi pendirian awal koperasi belum didudukkan secara benar, sehingga institusi koperasi mudah dimanfaatkan hanya untuk mengejar keuntungan-keuntungan praktis sesaat. Dalam hal ini harus diakui bahwa fungsi pembinaan dan pengawasan eksternal dari pemerintah daerah belum berjalan optimal.
2. Untuk koperasi yang masih aktif hingga saat ini, ditemui bahwa sebagian besar memiliki kinerja internal yang relatif tidak efisien, terutama terkait dengan manajemen, kelembagaan, dan sumberdaya

- manusia. Kendati demikian lingkungan eksternal yang dimiliki terlihat sangat kondusif bagi pengembangan koperasi, antara lain ketersediaan potensi ekonomi dan sumberdaya alam, potensi keanggotaan, serta dukungan pemerintah.
3. Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal serta perhitungan matriks SWOT, diperoleh kesimpulan bahwa alternatif strategi yang tepat bagi pengembangan koperasi di Kabupaten Buru Selatan adalah strategi *Weakness to Opportunities (W-O)*, yakni bagaimana membenahi kelemahan untuk mengoptimalkan peluang yang ada.
  4. Berdasarkan alternatif strategi yang ditentukan, maka dibutuhkan langkah-langkah reformasi yang menyeluruh, dimulai dari perubahan mindset, penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, hingga bagaimana membangun strategi bisnis yang unggul dan kompetitif.
  5. Strategi pengembangan koperasi di Kabupaten Buru Selatan dapat dibangun melalui empat langkah penting yakni 1) Regenerasi (pemukiman kembali) visi, misi dan tujuan koperasi yang berbasis kesejahteraan anggota; 2) Reorientasi fokus pengembangan usaha koperasi agar lebih berbasis pada optimalisasi potensi ekonomi daerah; 3) Revitalisasi program-program pembinaan koperasi oleh pemerintah; 4) Reformulasi strategi bisnis koperasi yang lebih tangguh dan berdaya saing.

### Implikasi

1. Perlu ada kesadaran dari seluruh elemen masyarakat di Kabupaten Buru Selatan bahwa koperasi merupakan lembaga ekonomi rakyat yang sangat prospektif dan potensial bagi penguatan ketahanan, kemandirian, dan kemajuan ekonomi masyarakat. Di sini peran pemerintah sangat penting dalam membenarkan edukasi publik dan diseminasi informasi mengenai keunggulan koperasi dibanding lembaga bisnis yang lain.
2. Untuk perangkat organisasi koperasi hendaknya senantiasa meningkatkan kemampuan pengelolaan koperasi sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen perkoperasian yang baik dan benar. Dalam hal ini peningkatan kualitas SDM melalui program diklat, magang, hingga studi banding perlu diintensifkan.
3. Perlu ada penguatan orientasi dalam hal pengembangan usaha agar menjadi koperasi produktif, yakni melalui pengembangan sektor-

- sektor potensial di Kabupaten Buru Selatan antara lain sektor pertanian, sektor Perdagangan, Hotel dan restoran, serta Sektor Jasa-jasa. Untuk strategi bisnis dapat menerapkan sistem kemitraan yang setara dengan swasta, BUMN, maupun BUMD yang ada.
4. Fungsi pembinaan oleh pemerintah daerah harus lebih ditingkatkan. Terminologi pembinaan tidak boleh dipahami hanya sebatas bagaimana memfasilitasi bantuan pemodal bagi koperasi, namun yang paling penting adalah bagaimana pemerintah dapat melakukan pendampingan, pembimbingan, perlindungan, dan pengawasan, dalam rangka mendorong penguatan kapasitas kelembagaan koperasi itu sendiri agar tumbuh menjadi koperasi yang tangguh dan mandiri.

### DAFTAR REFERENSI

- David FR. (2009). "Strategic Management" Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger JD, Wheelen TL. (2003). "Manajemen Strategis". Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Pearce, JA & Robinson B. (1997). "Manajemen Strategi: Formulasi Implementasi dan Pengendalian". Jilid 1. Jakarta: PT. Bina Rupa Aksara.
- Puma A. (2006). "Analisis Model Desain Organisasi Pada Koperasi (Perbandingan Antara Koperasi Unit Desa Karya Teguh dan koperasi Peternak Sapi Bandung Utara, Lembang, Jawa Barat)". Bogor: *Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor*.
- Rangkuti. (2003). "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk menghadapi Abad 21". Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saragih B. (2010 a). "Reposisi Koperasi. Di dalam Saragih B, editor. Suara Dari Bogor Membangun Opini Sistem Agribisnis". Bogor: *IPB Press*. Hlm 51-53.
- Soedjono I. (2007). "Membangun Koperasi Mandiri dalam Koridor Jatidiri". Jakarta: Lembaga Studi Pengembangan Perkoperasian Indonesia.
- Suhartono, Iman. (2011). "Strategi Pengembangan Koperasi Berorientasi Bisnis". *Among Makarti* Vol.4. No.7. 2011.
- Triton. (2011). "Manajemen Strategi: Terapan Perusahaan dan Bisnis". Jakarta: Oryza.
- Yoshida DT. (2006). "Arsitektur Strategi". Jakarta: PT. Gramedia.