

**PENELITIAN DOSEN PEMULA (PDP)**



**KAJIAN PEMERTAHANAN DAN PENGEMBANGAN USAHA  
PADA KOPERASI DI WILAYAH KABUPATEN CIAMIS**

<b>Wiwin Setianingsih, S.E., M.M.</b>	<b>NIDN. 0402028006</b>
<b>Zefik Zulfikar Hafidz.,S.E.,M.H</b>	<b>NIDN. 0425079201</b>

**UNIVERSITAS GALUH CIAMIS  
2019**

#### HALAMAN PENGESAHAN

Judul	: KAJIAN PEMERTAHANAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA KOPERASI DI WILAYAH KABUPATEN CIAMIS
Peneliti/Pelaksana	
Nama Lengkap	: WWIN SETIANINGSIH, S.E., M.M.
Perguruan Tinggi	: Universitas Galuh
NIDN	: 0402028006
Jabatan Fungsional	: Tidak Punya
Program Studi	: Manajemen
Nomor HP	: 082217627190
Alamat email (e-mail)	: wwinsetianingsih123@gmail.com
Anggota (1)	
Nama Lengkap	: JEFIK ZULFIKAR HAFIZD S.E., M.H.
NIDN	: 0425079201
Perguruan Tinggi	: Universitas Galuh
Institusi Mitra (jika ada)	
Nama Institusi Mitra	: -
Alamat	: -
Pemanggung Jawab	: -
Tahun Pelaksanaan	: Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun
Biaya Tahun Berjalan	: Rp 19.734.000
Biaya Kelembagaan	: Rp 19.734.000



Menggedes,  
Kantor Lajim Universitas Galuh

(DR) RIANA MULYATINE, S.E., M.M.)  
NIP/NIK 01.3112770079

Ciamis, 8 - 11 - 2019  
Ketua

( WWIN SETIANINGSIH, S.E., M.M.)  
NIP/NIK 03.3112779621



Menggedes,  
Kantor Lajim Universitas Galuh Ciamis

(DR) DR. RAJAT, M.P.)  
NIP/NIK 04.3112770067

## **Abstrak**

Koperasi sebagai lembaga ekonomi berbasis nilai-nilai kemasyarakatan sampai saat ini masih sangat diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian, keberadaan koperasi tersebut semakin berkurang dari waktu ke waktu. Banyak faktor yang menyebabkan berkurangnya jumlah koperasi aktif Indonesia baik faktor yang berasal dari internal koperasi maupun faktor eksternal koperasi. Sejalan dengan hal tersebut, upaya mengkaji koperasi yang sampai saat ini masih berkiprah secara aktif perlu dilakukan untuk menemukan pola dan strategi keberlangsungan usaha koperasi agar pola dan strategi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan keberlanjutan usaha koperasi yang lain. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode penelitian fenomenologi. Sumber data penelitian ini adalah lima jenis koperasi yang dirujuk oleh dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan yang ada di wilayah Ciamis Jawa Barat. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian diolah dengan teknik analisis data dengan menggunakan teknik analisis SWOT. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi utama yang dipilih koperasi agar mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya meliputi strategi pengembangan bidang manajemen tata kelola, pengembangan sumber daya manusia, peningkatan permodalan, dan strategi pengembangan jenis usaha.

**Keyword:** Strategi Koperasi; usaha koperasi, jenis koperasi

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
1.5. Signifikasi Hasil Penelitian .....	5
1.6. Cakupan dan Keterbatasan .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PETA JALAN PENELITIAN.</b>	<b>6</b>
2.1. Tinjauan Pustaka.....	6
2.2. Peta Jalan Penelitian .....	11
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>13</b>
3.1. Metode Penelitian .....	13
3.2. Sumber Data .....	14
3.3. Instrumen Penelitian .....	15
3.4. Prosedur Data Penelitian .....	15
3.5. Teknik Analisis Data .....	15
3.6. Jadwal penelitian .....	17
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>18</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	18
4.2. Pembahasan .....	28
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>31</b>
5.1. Kesimpulan .....	31
5.2. Saran .....	32
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tahapan, Luaran, dan Indikator Capaian Penelitian .....	14
Tabel 3.2 Diagram Matriks SWOT .....	16
Tabel 3.3 Jadwal Penelitian.....	17
Tabel 4.1 Kekuatan dan Kelemahan Internal.....	20
Tabel 4.2. Matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary) .....	21
Tabel 4.3 Peluang dan Ancaman Eksternal.....	21
Tabel 4.4 Matriks EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary) .....	22
Tabel 4.5 Penjabaran IFAS dan EFAS.....	23

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Peta Jalan Penelitian.....	12
Gambar 3.1 Bagan Alir Penelitian .....	13
Gambar 4.1.Kuadran SWOT .....	26

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Upaya mengembangkan ekonomi berbasis nilai-nilai kemasyarakatan sampai saat ini masih menghadapi berbagai kendala. Salah satu kendala tersebut tampak pada koperasi yang berfungsi sebagai wadah demokrasi ekonomi dan sosial kemasyarakatan semakin jarang ditemukan. Padahal Sugiharsono (2009) secara gamblang mengungkapkan bahwa sebagai suatu sistem ekonomi, koperasi memiliki karakteristik yang sesuai dengan karakter budaya bangsa Indonesia. Sistem ekonomi koperasi diyakini akan mampu menyelesaikan sejumlah permasalahan ekonomi yang sampai saat ini masih membelenggu bangsa Indonesia karena koperasi merupakan kristalisasi dari budaya, sosial, dan ekonomi bangsa Indonesia. Dalam tataran internasional Goel (2013) menyatakan bahwa koperasi merupakan kekuatan ekonomi dan sosial dunia karena selain memiliki miliaran anggota juga menyediakan pekerjaan lebih banyak daripada semua perusahaan multinasional disatukan. Lebih jauh, Goel (2013) menjelaskan bahwa koperasi merupakan pilar perekonomian sehingga menjadi pilihan tepat bagi masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan keluarga maupun kelompoknya.

Berkenaan dengan fungsi koperasi bagi kesejahteraan anggotanya, beberapa penelitian telah menyimpulkan manfaat koperasi tersebut. Milovanovic dan Smutka (2018) menyimpulkan bahwa keberadaan koperasi petani yang ada di Bangladesh telah terbukti mendatangkan berbagai manfaat bagi para petani. Getnet, Kefyalew, dan Berhanu (2018) menyimpulkan bahwa keberadaan koperasi telah terbukti mampu meningkatkan tingkat perekonomian petani/ peternak. Bahkan penelitian yang dilakukan Jabar, Ramli, dan Abidin (2018) menyimpulkan bahwa keberadaan koperasi bukan hanya memberikan manfaat bagi anggota koperasi tetapi juga bagi masyarakat yang bukan anggota koperasi.

Sejalan dengan perkembangan zaman, Keberadaan koperasi mulai jarang ditemukan ini semua tidak lepas dari semakin banyak kompetitor usaha. Asas kerja sama dalam koperasi yang didasarkan pada rasa persamaan derajat dan kesadaran

para anggotanya tentu saja tidak tampak pada berbagai lembaga ekonomi kompetitor yang kini banyak berkembang. Lembaga ekonomi kompetitor tersebut juga tidak berlandaskan pada konsep manajemen milik bersama para anggota, pengurus, maupun pengelola yang kesemuanya tersebut diatur sesuai dengan keinginan para anggota melalui musyawarah rapat anggota. Hal ini menandakan pola ekonomi yang ada di masyarakat tidak lagi berpihak pada masyarakat. Penelitian yang dilakukan Kadir dan Yusuf (2012) menyimpulkan bahwa sebab-sebab kegagalan koperasi salah satunya berasal dari kondisi eksternal atau aspek-aspek di luar perkoperasian seperti adanya lembaga ekonomi pesaing. Penelitian ini didukung pula oleh penelitian Aryani (2011) yang menyimpulkan bahwa keberadaan minimarket berpengaruh terhadap penurunan pendapatan usaha kecil menengah dan koperasi.

Berkenaan dengan semakin lemahnya gerakan ekonomi masyarakat, Koperasi-koperasi yang ada pun dalam pandangan Kadir dan Yusuf (2012) banyak yang kurang memahami makna sebenarnya dari koperasi sebagai jati diri ekonomi masyarakat Indonesia. Kekurangan pemahaman ini membuat koperasi salah bentuk, keliru memahami manajemennya dan kehilangan sifat sebagai organisasi yang berbasiskan anggota-anggota. Faktor lain yang menyebabkan banyak koperasi tidak lagi aktif adalah ketidakmampuan SDM koperasi beradaptasi dengan kemajuan teknologi.

Salah penyebabnya adalah lemahnya aspek manajemen dan SDM. Setyawati (2017) menyimpulkan bahwa tak jarang koperasi menjadi tidak aktif karena tidak memiliki SDM yang mumpuni. Sarwoko (2009) mengungkapkan bahwa permasalahan yang diidentifikasi dalam perkembangan KSP/USP di kabupaten Malang adalah rendahnya kemampuan SDM, dan lemahnya tata kelola. Hasil penelitian lain yang dilakukan Yusuf (2016); Susilo (2010); dan Marpaung (2014) pun menunjukkan bahwa kelemahan koperasi berkenaan dengan sisi manajemen dan kualitas SDM sehingga diperlukan kepemimpinan yang kuat bagi peningkatan kinerja pegawai koperasi.

Selain aspek SDM, kelemahan koperasi ditemukan pula pada aspek akuntansi keuangan dan sistem informasi. Berkenaan dengan hal tersebut, telah ada

penelitian yang mengkaji secara khusus bagaimana meningkatkan daya tahan dan mengembangkan usaha koperasi. Penelitian yang dilakukan Mazzarol, Limnios, dan Reboud (2013) Australia menyimpulkan bahwa strategi yang dapat digunakan untuk mempertahankan dan mengembangkan koperasi adalah dengan melakukan kolaborasi antara koperasi dengan perusahaan-perusahaan kecil yang telah terbukti kolaborasi ini mendatangkan keuntungan bagi keduanya. Loubere, dan Zhang (2015) menjelaskan bahwa upaya pemertahanan koperasi di China dilakukan melalui peran pemerintah dalam membuat berbagai kebijakan baru dalam bidang koperasi.

Beberapa penelitian tersebut berkenaan dengan penerapan model baru maupun pembinaan manajemen serta SDM. Salah satu penelitian penerapan model baru dalam mengembangkan koperasi dilakukan oleh Hadipermana (2009) yang menyimpulkan bahwa dengan mengintegrasikan teori kewirausahaan Ropke dan Herman Suwardi ternyata berdampak pada modifikasi program-program koperasi. Penelitian yang dilakukan Pristiyanto, dkk. (2013) berkenaan dengan strategi pengembangan KJKS BMT Mardlotillah menyimpulkan bahwa meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas laporan keuangan; dan optimalisasi pelayanan dan pembinaan/pendampingan usaha anggota dapat memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota koperasi.

Sejalan dengan kondisi problematik di atas, peneliti memfokuskan diri dalam menganalisis keberadaan koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis Jawa Barat. Sejalan dengan hal tersebut, masalah utama yang dikaji berkenaan dengan bagaimana koperasi yang di Ciamis Jawa Barat melakukan sejumlah upaya menjaga keberlangsungan usaha selama ini hingga masih bisa bertahan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar Belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan koperasi di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat berdasarkan perspektif Dinas Koperasi Kabupaten Ciamis, Jawa Barat?

2. Bagaimana keberlangsungan usaha koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat?
3. Bagaimana pola-pola/strategi pengembangan usaha koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan memaparkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan koperasi di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat berdasarkan perspektif Dinas Koperasi Kabupaten Ciamis, Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui dan memaparkan keberlangsungan usaha koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui dan memaparkan pola-pola/ strategi pengembangan usaha koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat?

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan menghasilkan manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut.

1. Koperasi yang menjadi sampel penelitian diharapkan penelitian ini memberikan masukan tentang bagaimana mempertahankan keberlangsungan usaha dan pengembangan usaha di masa yang akan datang.
2. Dinas Koperasi Kabupaten Ciamis, Jawa Barat penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran tentang bagaimana memfasilitasi pengembangan koperasi yang ada di wilayah kerjanya.
3. Peneliti diharapkan hasil penelitian ini memberikan pengembangan keilmuan dan wawasan sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperkaya keilmuan peneliti dan sekaligus pemer kaya bahan perkuliahan.

### **1.5. Signifikasi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan digunakan sebagai sebuah model yang dapat diterapkan koperasi dalam mempertahankan keberlangsungan usaha koperasi di Kabupaten Ciamis. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam mengambil kebijakan Pemertahanan Koperasi dalam pengembangannya dapat memiliki daya saing yang tinggi sehingga mampu bertahan hidup di era industri 4.0. Hasil akhirnya diharapkan koperasi sebagai sokoguru ekonomi bangsa Indonesia tetap mampu memainkan peran pentingnya dalam membangun kesejahteraan masyarakat Indonesia.

### **1.6. Cakupan dan Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian awal yang dilakukan untuk mengkaji berbagai strategi koperasi dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya. Dalam menyajikan strategi yang dipilih koperasi, terlebih dahulu dipaparkan analisis SWOT yang dibuat oleh masing-masing koperasi sehingga strategi yang dipilih secara tepat dapat menjaga keberlangsungan usaha koperasi. Dalam penelitian ini belum disajikan strategi dalam pengembangan usaha koperasi sehingga dengan demikian titik fokus kajian strategi yang bahas baru pada aspek strategi pemertahanan usaha. Koperasi yang dikaji juga baru mencakup tiga jenis koperasi yakni koperasi simpan pinjam, koperasi karyawan dan Koperasi Unit Desa. Jenis koperasi yang lain belum menjadi fokus kajian dalam penelitian ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PETA JALAN PENELITIAN**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

**Koperasi** adalah badan usaha yang dimiliki dan dijalankan oleh anggotanya untuk memenuhi kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya. Sedangkan pengertian koperasi yang lebih formal adalah sesuai dengan Undang-Undang No 25 Tahun 1992 pasal 1, yaitu koperasi badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Koperasi didirikan dengan berlandaskan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Artinya, dalam menjalankan usahanya koperasi harus tunduk pada aturan dalam Pancasila dan UUD 1945. Koperasi dijalankan dengan asas kekeluargaan. Artinya, koperasi tidak bertujuan untuk menguntungkan satu orang saja, tetapi mencapai keuntungan bersama. Hal ini membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya.

Ada beberapa jenis koperasi berdasarkan fungsinya. Dalam UU RI No 25 Tahun 1992, disebutkan bahwa jenis-jenis koperasi di Indonesia adalah sebagai berikut.

##### **1. Koperasi Konsumen**

Sesuai namanya, koperasi ini diperuntukkan bagi konsumen barang dan jasa. Biasanya, mereka menjual berbagai kebutuhan harian seperti kelontong atau alat tulis sehingga sekilas tampak seperti toko biasa. Bedanya, keuntungan yang didapat dari penjualan akan dibagikan kepada anggotanya. Selain itu, karena biasanya yang membeli dari koperasi konsumen adalah anggotanya juga, maka harga barangnya cenderung lebih murah dari toko biasa.

##### **2. Koperasi Produsen**

Sesuai namanya, koperasi ini diperuntukkan bagi produsen barang dan jasa. Koperasi ini menjual barang produksi anggotanya, misalnya koperasi peternak sapi perah menjual susu sedangkan koperasi peternak lebah menjual madu.

Dengan bergabung dalam koperasi, para produsen bisa mendapatkan bahan baku dengan harga lebih murah dan menjual hasil produksinya dengan harga layak.

### 3. Koperasi Jasa

Koperasi jasa hampir sama seperti koperasi konsumen, tetapi yang disediakan oleh koperasi ini adalah kegiatan jasa atau pelayanan bagi anggotanya. Misalnya saja, koperasi jasa angkutan atau koperasi jasa asuransi.

### 4. Koperasi Simpan Pinjam

Koperasi simpan pinjam memberikan pinjaman kepada anggotanya. Koperasi ini bertujuan untuk membantu anggotanya yang membutuhkan uang dalam jangka pendek dengan syarat yang mudah dan bunga yang rendah.

### 5. Koperasi Serba Usaha

Beberapa koperasi menyediakan beberapa layanan sekaligus. Misalnya, selain menjual barang kebutuhan konsumen, koperasi tersebut juga menyediakan jasa simpan pinjam. Koperasi seperti ini disebut sebagai Koperasi Serba Usaha (KSU).

Saat seseorang menjadi anggota koperasi, secara otomatis dia akan mendapatkan hak dan kewajiban. Hak dan kewajiban anggota koperasi diatur dalam Undang-Undang No 25 Tahun 1992. Kewajiban anggota koperasi adalah sebagai berikut:

1. Mematuhi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga koperasi serta semua keputusan yang telah disepakati bersama dalam rapat anggota.
2. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi.
3. Mengembangkan dan memelihara kebersamaan azas kekeluargaan

Selain memiliki kewajiban, anggota koperasi juga memiliki hak anggota koperasi sebagai berikut.

1. Menghadiri, menyatakan pendapat dan memberikan suara dalam rapat anggota.
2. Memilih dan atau dipilih menjadi pengurus.
3. Meminta diadakan rapat anggota menurut ketentuan-ketentuan dalam anggaran dasar

4. Mengemukakan pendapat atau saran-saran kepada pengurus di luar rapat anggota, baik diminta atau tidak diminta.
5. Memanfaatkan koperasi dengan mendapat pelayanan yang sama antar sesama anggota.
6. Mendapatkan keterangan mengenai perkembangan menurut ketentuan dalam anggaran dasar

Undang-Undang No 25 Tahun 1992 selanjutnya menjelaskan bahwa tidak ada yang dapat mencabut hak anggota koperasi, termasuk Pengurus sekalipun. Hak dan kewajiban seorang anggota koperasi akan gugur hanya saat dia tidak lagi menjadi anggota.

Menjalankan koperasi berbeda dengan menjalankan usaha biasa karena ada prinsip-prinsip yang harus dipenuhi. Prinsip-prinsip itu berdasarkan Undang-Undang No 25 Tahun 1992 adalah sebagai berikut.

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka  
Sukarela artinya anggota bergabung tanpa paksaan. Terbuka berarti siapa saja yang mampu menjalankan kewajiban sebagai anggota berhak bergabung dalam koperasi.
2. Pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokrasi  
Demokrasi artinya setiap anggota diperbolehkan menyampaikan pendapat sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengurus maupun Pengawas tidak bisa mencabut hak-hak seorang anggota kecuali anggota tersebut mengundurkan diri dari posisinya.
3. Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi  
Setiap anggota memiliki perannya sendiri-sendiri dalam koperasi, baik sebagai pengurus, pengawas maupun anggota yang berkontribusi dengan melaksanakan kegiatan usaha koperasi.
4. Pemberian balas jasa sesuai modal  
Balas jasa berupa SHU diberikan kepada anggotanya secara adil. Bagi anggota yang menyertakan modal besar, maka SHU yang diterima akan besar juga. Begitu juga sebaliknya.
5. Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom dan independen

Artinya dalam menjalankan usahanya koperasi tidak dipengaruhi oleh kepentingan individu anggotanya maupun kepentingan pihak luar.

6. Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan diberikan baik untuk anggota atau masyarakat umum. Pendidikan dan pelatihan untuk anggota bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mereka sehingga koperasi dapat beroperasi lebih baik, sedangkan pelatihan untuk masyarakat umum bertujuan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan peran koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan.

7. Koperasi memperkuat gerakan dengan bekerja sama

Kerjasama dengan koperasi lain maupun dengan organisasi lain dapat dilakukan lewat jaringan kegiatan pada tingkat lokal, regional, nasional dan internasional. Tujuan dari kerja sama adalah untuk memperkuat gerakan koperasi sehingga dapat memberikan manfaat yang lebih besar lagi bagi perekonomian nasional.

Untuk menjalankan usahanya, koperasi memerlukan modal. Modal digunakan untuk membeli barang dagangan atau alat-alat produksi. Modal bisa didapat dari dua sumber, yaitu dari anggotanya sendiri (internal) dan dari luar (eksternal). Modal internal terdiri atas.

1. Simpanan pokok

Simpanan pokok dibayarkan selama satu kali saat mendaftar sebagai anggota dan besarnya sudah ditentukan. Simpanan ini tidak bisa diambil selama masih menjadi anggota koperasi.

2. Simpanan wajib

Simpanan wajib dibayarkan setiap bulan dengan besaran yang sudah ditentukan. Simpanan ini tidak bisa diambil selama masih menjadi anggota koperasi.

3. Simpanan sukarela

Simpanan ini sifatnya sukarela, begitu pula jumlahnya. Simpanan ini dapat diambil kapan saja.

#### 4. Dana cadangan

Dana cadangan adalah bagian dari SHU (Sisa Hasil Usaha) yang tidak dibagikan kepada anggotanya. Jumlahnya sesuai dengan kesepakatan saat rapat anggota.

Modal Eksternal terdiri atas.

##### 1. Hibah

Hibah adalah pemberian dari pihak lain untuk koperasi. Hibah dapat berupa uang, lahan, atau barang-barang modal.

##### 2. Pinjaman

Koperasi dapat meminjam modal dari pihak lain, misalnya bank, untuk memenuhi kebutuhan modal.

##### 3. Sumber lain yang sah

Untuk bisa berjalan lancar, koperasi memerlukan perangkat. Perangkat yang dimaksud di sini dijelaskan sebagai berikut.

##### 1. Rapat Anggota

Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Keputusan-keputusan penting dalam koperasi seperti pemilihan pengurus, pembagian SHU, dan penetapan dana cadangan diambil pada saat Rapat Anggota. Rapat anggota dihadiri oleh seluruh anggota. Setiap anggota memiliki satu suara yang dapat digunakan saat pengambilan keputusan. Umumnya, Rapat Anggota diadakan setahun sekali dan sering disebut sebagai RAT (Rapat Anggota Tahunan).

##### 2. Pengurus

Untuk menjalankan koperasi, diperlukan beberapa orang yang bertanggung jawab melakukannya. Orang-orang ini disebut sebagai pengurus dan bertugas menjalankan koperasi secara umum. Pengurus dipilih melalui Rapat Anggota dan memiliki masa jabatan selama lima tahun.

##### 3. Pengawas

Untuk mencegah adanya kecurangan dalam pengelolaan koperasi, kinerja Pengurus akan diawasi oleh Pengawas. Setiap tahunnya, Pengawas melakukan audit atas kondisi manajerial, kondisi finansial, serta kondisi fisik/inventaris

koperasi. Pengawas juga melaporkan hasil kinerja Pengurus. Pengawas dipilih melalui Rapat Anggota.

#### 4. Pengelola

Pengurus bertugas menjalankan koperasi secara umum, sedangkan pengelola bertugas menjalankan usaha koperasi sesuai arahan dari Pengurus. Pengelola sering juga disebut sebagai manajer. Pengelola ditunjuk oleh Pengurus.

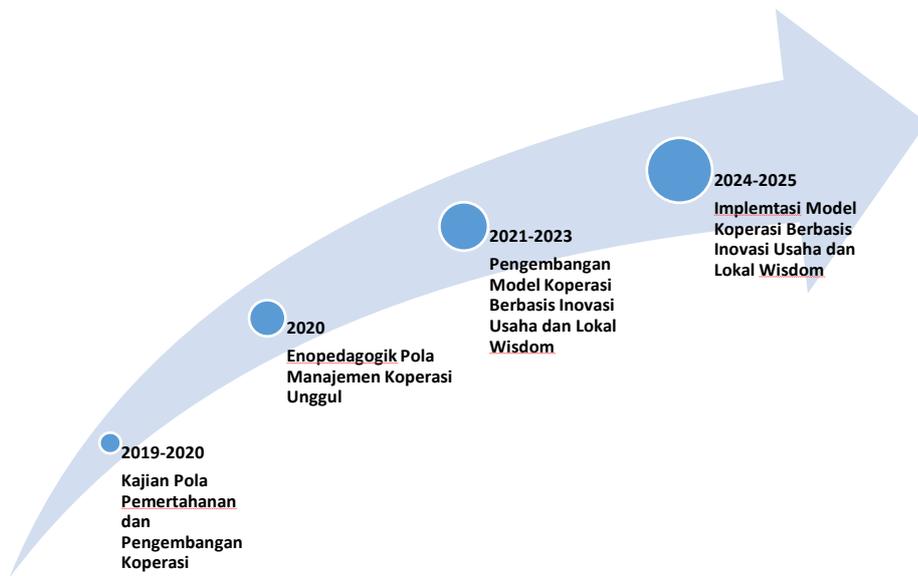
Koperasi sering kali bergabung dengan koperasi lain yang sejenis untuk memudahkan berbagai keperluan mereka, misalnya untuk mendapatkan pelatihan, tambahan modal, maupun keperluan lainnya. Alasan lainnya adalah untuk memperbesar cakupan anggota dan wilayahnya. Ketika sebuah koperasi didirikan dan anggotanya telah mencapai minimal 20 orang, maka koperasi itu disebut sebagai koperasi primer. Jika ada minimal empat koperasi primer yang sejenis di suatu daerah, maka koperasi-koperasi tersebut dapat bergabung menjadi koperasi pusat yang berkedudukan di tingkat kabupaten/kota.

Jika ada minimal tiga koperasi pusat yang sejenis di suatu daerah, maka mereka dapat bergabung dan menjadi koperasi gabungan yang berkedudukan di tingkat provinsi. Jika ada minimal tiga koperasi gabungan yang sejenis di suatu daerah, maka mereka dapat bergabung dan menjadi koperasi induk yang berkedudukan di tingkat nasional. Struktur yang menggambarkan hubungan satu koperasi dengan koperasi lainnya dapat dilihat pada gambar berikut:

Koperasi merupakan pilar perekonomian bangsa sehingga menjadi pilihan tepat bagi masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan keluarga maupun kelompoknya. Ditinjau dari aspek sejarah, Koperasi pada awal berdirinya memiliki tujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup anggotanya dan menjadi wadah untuk memberdayakan anggotanya. Oleh sebab itu, koperasi dapat dijadikan tempat bagi anggotanya untuk membangun suatu perekonomian yang bisa meningkatkan tingkat kesejahteraan dan meningkatkan taraf hidup.

## **2.2.Peta Jalan Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian awal dalam peta jalan penelitian yang akan peneliti laksanakan. Peta jalan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1  
Peta Jalan Penelitian

Berdasarkan gambar 2.1 di atas, dapat dikemukakan bahwa penelitian tentang manajemen koperasi ini akan diawali dengan mengkaji aspek-aspek pemertahanan dan pengembangan koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis Jawa Barat pada tahun 2019. Pada tahun 2020, akan dilakukan kajian Etnopedagogi di koperasi unggulan yang ada di Jawa Barat. Kedua penelitian ini diharapkan mampu memberikan modal dasar bagi penelitian untuk merancang model koperasi unggulan di masa depan.

Berdasarkan hasil penelitian dua tahun awal, peneliti berencana mengembangkan sebuah model koperasi yang unggul berbasis inovasi usaha dan *lokal wisdom*. Upaya ini dilakukan dalam penelitian jangka panjang yakni selama 3 tahun dari tahun 2021 hingga tahun 2023. Pola pengembangan yang akan dilakukan meliputi pengembangan terbatas, uji coba terbatas, uji coba luas, dan uji validasi. Penelitian akan dilakukan di wilayah Jawa Barat.

Hasil penelitian pengembangan akan diteliti kelanjutannya pada penelitian penerapan selama 2 tahun yakni dari tahun 2024 hingga 2025. Luas wilayah penelitian tahun pertama adalah di wilayah Jawa. Sedangkan pada tahun kedua akan dilaksanakan di luar Jawa. Melalui penelitian ini diharapkan pada tahun 2025 telah muncul koperasi yang benar-benar unggul, berdaya saing, dan sehat secara manajemen.

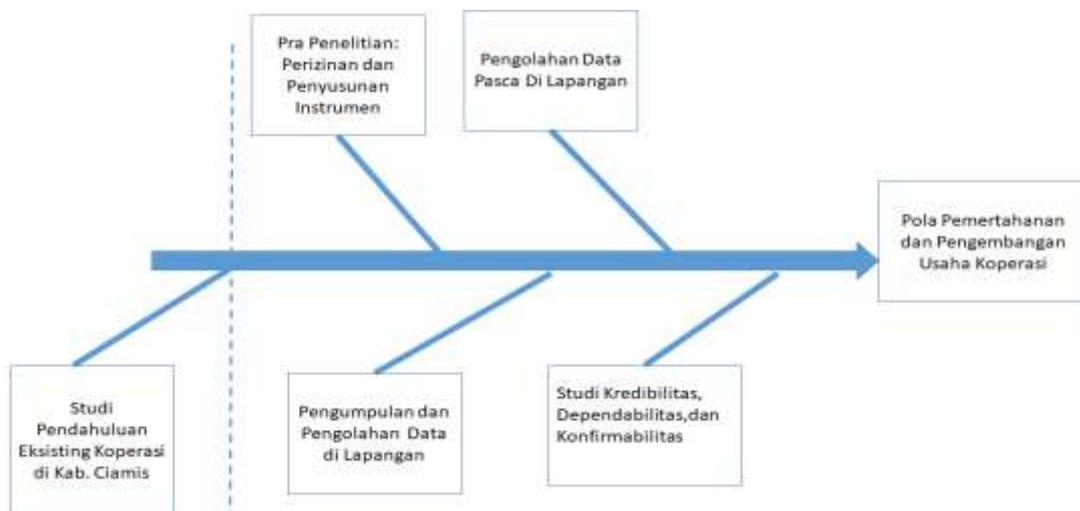
## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian fenomenologi. Sejalan dengan metode yang digunakan, jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian kualitatif. Melalui penggunaan pendekatan penelitian ini, peneliti mengkaji secara mendalam bagaimana upaya yang dilakukan koperasi dalam melangsungkan kegiatan usahanya. Diharapkan melalui pengkajian mendalam ini dihasilkan pola pemertahanan khususnya koperasi yang berada di lingkup wilayah Ciamis Jawa Barat.

Sejalan dengan metode yang digunakan, jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian kualitatif. Melalui penggunaan pendekatan penelitian ini, peneliti akan mengkaji secara mendalam bagaimana upaya yang dilakukan koperasi dalam melangsungkan kegiatan usahanya dan bagaimana mana pula strateginya dalam mengembangkan usaha tersebut. Diharapkan melalui pengkajian mendalam ini akan dihasilkan pola pemertahanan dan pengembangan koperasi khususnya koperasi yang berada di lingkup wilayah sumber data penelitian.

Secara umum, tahapan kegiatan ini dapat digambarkan dalam diagram alir penelitian sebagai berikut.



Gambar 3.1  
Bagan Alir Penelitian

Sejalan dengan bagan alir di atas, proses, luaran dan indikator capaian penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 3.1  
Tahapan, Luaran, dan Indikator Capaian Penelitian

No.	Tahap Penelitian	Luaran	Indikator Capaian
1.	Prapenelitian	Instrumen Pengumpulan data dan Izin penelitian	Tersedianya instrumen penelitian dan diperolehnya lin penelitian
2.	Pengumpulan dan Pengolahan Data di Lapangan	Data hasil penelitian dan pengolahan awal	Tersedianya data hasil penelitian dan olahan awal data
3.	Pengolahan Data Pasca di Lapangan	Hasil analisis data	Tersedianya hasil analisis data
4.	Studi Kredibilitas, Dependabilitas, dan Konfirmabilitas	Hasil studi kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas	Tersedianya hasil penelitian telah kredibel dan dependabel
5.	Pelaporan	Laporan hasil penelitian	Tersedianya Laporan Penelitian dan Luaran Hasil Penelitian

### 3.2. Sumber Data dan Responden Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Ciamis Jawa Barat. Sumber data penelitian ini adalah pengurus koperasi. Koperasi diteliti atas rujukan dinas koperasi setempat yang dipilih secara purposif dengan pertimbangan eksistensi, jenis, dan bidang usahanya. Sejalan dengan kriteria pemilihan sumber data ini, koperasi yang diteliti sejumlah 5 koperasi yaitu Koperasi Simpan Pinjam (KSP), Koperasi Karyawan/Pegawai Instansi (KK/KPI) dan Koperasi Unit Desa Mitra. Koperasi Mahasiswa dan koperasi petani.

### **3.3. Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, catatan lapangan, dan alat perekam data. Seluruh instrumen tersebut digunakan untuk menggali, mencatat data, dan merekam data yang berhubungan dengan upaya pemertahanan usaha koperasi. Sejalan metode dan instrumen penelitian yang digunakan, dapat dikemukakan bahwa data yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif baik berupa data verbal, simbol, foto, ataupun dokumen.

### **3.4. Prosedur Data Penelitian**

Data diperoleh melalui dua jalur yaitu penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan, penelitian lapangan dengan menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara yang digunakan adalah wawancara dengan tatap muka, Teknik ini memungkinkan kita untuk mengajukan banyak pertanyaan dan memerlukan waktu yang lebih lama sehingga pewawancara dapat memahami kompleksitas masalah. Observasi langsung memungkinkan bagi peneliti untuk mengumpulkan data mengenai perilaku dan kejadian secara detail dan informasinya digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara. (Nur Indrianto, Bambang Supomo, 2018: 148-154). Wawancara dan Observasi meliputi proses sebagai berikut :

- a. Menyusun pedoman wawancara pedoman observasi
- b. Menentukan orang yang di wawancara dan objek observasi
- c. Melaksanakan wawancara dan observasi
- d. Menyusun Informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi
- e. Mereduksi data
- f. Menganalisis data dan pemilihan Informasi

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan yakni teknik analisis data dengan menggunakan Analisis SWOT, Analisis SWOT merupakan cara mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi apa yang paling

baik dan cocok digunakan oleh perusahaan sesuai dengan kondisi keadaan saat ini. Analisis ini didasarkan pada logika bagaimana perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2007). Metode ini merumuskan perencanaan yang strategis dengan menggunakan *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threat* untuk dijadikan bahan evaluasi.

**Tabel 3.2**

**Diagram Matriks SWOT**

Internal IFAS Eksternal EFAS	<b>Strenght (S)</b> <b>Kekuatan</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan Internal	<b>Weakness (W)</b> <b>Kelemahan</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor Kelemahan Internal
<b>Opportunities (O)</b> <b>Peluang</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor Peluang Eksternal	<b>Strategi SO</b> Menggunakan Kekuatan dengan memanfaatkan Peluang <b>Strategi Turn Around (3)</b> Meminimalisasi Kelemahan Untuk meraih Peluang	<b>Strategi WO</b> Mengatasi Kelemahan dengan memanfaatkan Peluang <b>Strategi Agresif (1)</b> Memanfaatkan Peluang dan Kekuatan yang ada
<b>Threats (T)</b> <b>Ancaman</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor Ancaman Eksternal	<b>Strategi ST</b> Menggunakan Kekuatan untuk menghindari Ancaman <b>Strategi Defensif (4)</b> Meminimalisasi Kelemahan dan bertahan Terhadap Ancaman Luar	<b>Strategi WT</b> Meminimalkan Kelemahan dan menghindari ancaman <b>Strategi Diversifikasi (2)</b> Memanfaatkan Kekuatan Untuk menghadapi Ancaman Luar

(sumber: Rangkuti, 2017)

Untuk dapat menghitung posisi kuadran dari analisis SWOT maka diperlukan kombinasi antara bobot dan rating.

Sejalan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa data yang akan dihasilkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif baik berupa data verbal ataupun dokumen. Oleh sebab itu, teknik analisis data yang akan digunakan yakni teknik analisis data kualitatif. Teknik analisis data ini akan digunakan dengan melalui 5 tahapan analisis kualitatif yakni (1) kodifikasi data, (2) klasifikasi data, (3) analisis data dengan model heuristik dan hermeneutik, (4) pengecekan kebenaran, dan (5) pembuatan kesimpulan. Hasil akhir yang diharapkan adalah model atau pola hipotetis tentang pemertahanan dan pengembangan koperasi.

### 3.6. Jadwal Penelitian

Kegiatan penelitian ini akan dilaksanakan selama 1 tahun periode kerja penelitian. Secara lengkap jadwal penelitian ini disajikan sebagai berikut.

Tabel 3.3  
Jadwal Penelitian

NO	JENIS KEGIATAN	TAHUN 2019,			
		4-5	6-7	8-9	10-11
1.	Persiapan Penelitian (Penyusunan Instrumen) dan Perizinan Penelitian				
2.	Pengumpulan Data dan Analisis Data di Lapangan				
3.	Pengolahan Data Pasca di Lapangan				
4.	Studi Kredibilitas, Dependabilitas, dan Konfirmabilitas				
5.	Penyusunan Laporan dan Luaran Penelitian				
6.	Pelaporan Hasil Penelitian				

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan atas rujukan dari dinas koperasi di lima koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis Jawa Barat yang dipilih secara purposive dengan pertimbangan eksistensi, jenis koperasi, dan bidang usahanya. Kelima koperasi yang diteliti merupakan koperasi yang dinilai oleh Dinas Koperasi Kabupaten Ciamis Jawa Barat sebagai koperasi yang memiliki keberlanjutan (survival) yang kuat karena masih melaksanakan berbagai kegiatan usaha sampai saat ini. Kelima koperasi dimaksud adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Hikmat, Koperasi Karyawan (Linggayuda), Koperasi Unit Desa (KUD Mitra), Koperasi Mahasiswa (Bina Insan Edukatif), dan Koperasi Petani (Bina Utama Mandiri). Koperasi Simpan Pinjam Hikmat berdiri pada tahun 1983 dengan Badan Hukum No. 20/188.5/KEP/PAD/KUKM/VII/2004 tanggal 20 Juli 2004. Koperasi Linggayuda BRI Ciamis didirikan pada tahun 1997 dengan akta pengesahan No. 66 tanggal 29 Oktober tahun 2010 Dengan keputusan Bupati Ciamis No. 04./SK/XIII.6/PAD/KUMKM/2010 tanggal 14 November 2010 atas nama Menteri Negara Koperasi dan Usaha Menengah Kecil Republik Indonesia. KUD Mitra Kecamatan Ciamis didirikan pada tahun 1973 Badan hukum :No.6187/BH/PAD/KWK-10/1V/1996 Tanggal 23 Mei tahun 1996. Koperasi Mahasiswa Bina Insan Edukatif Universitas Galuh merupakan koperasi mahasiswa yang didirikan dengan keputusan Rektor Galuh dengan tujuan utama memfasilitasi mahasiswa untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan. Koperasi petani Bina Utama Mandiri Rajadesa Ciamis merupakan koperasi yang menampung para petani khususnya yang ada di Raja Desa Ciamis Jawa Barat.

Ditinjau dari bidang utama usahanya, Koperasi Simpan Pinjam Hikmat memiliki bidang usaha utama yakni simpan pinjam. Sejak berdirinya tahun 1983 koperasi ini hingga saat ini telah memiliki anggota aktif sebanyak 872. Dari seluruh anggota tersebut tercatat sebagian besar sebagai peminjam dan sebagian yang lainnya sebagai penabung. Sejalan dengan bidang usaha utamanya, bidang usaha

yang dibuka koperasi ini adalah simpan pinjam uang termasuk simpan pinjam dengan jaminan kendaraan motor.

Koperasi Karyawan Linggayuda merupakan koperasi para pegawai BRI yang beranggotakan 835 orang yang ada di Ciamis Jawa Barat. Sejalan dengan jenisnya sebagai koperasi karyawan, bidang usaha utama koperasi ini adalah bidang simpanan, bidang pinjaman, dan bidang usaha niaga. Bidang usaha niaga merupakan bidang usaha baru yang memiliki target utama melayani keperluan berbagai bahan cetakan yang diperlukan kantor BRI yang ada seluruh wilayah Ciamis.

Koperasi Unit Desa Mitra Koperasi merupakan koperasi bidang pertanian, kehutanan, perikanan dan peternakan, Unit Usaha Simpan Pinjam ( Perkreditan) dan Unit Usaha Kelistrikan. Koperasi ini kegiatan utamanya memberikan kemudahan bagi para anggota dan lingkungan sekitar dengan jumlah sebanyak 602 anggota.

Koperasi Mahasiswa Universitas Galuh merupakan koperasi yang anggotanya seluruh mahasiswa Universitas Galuh. Sebagai sarana pengembangan jiwa kewirausahaan mahasiswa koperasi ini bergerak dalam dua bidang utama yakni unit kantin yang menuangi beberapa penjual makanan bagi mahasiswa dan unit toko yang melayani kebutuhan mahasiswa dalam bidang keperluan perkuliahan. Koperasi yang ini telah mampu pula memainkan peran pentingnya sebagai laboratorium sederhana kegiatan ekonomi di kampus khususnya di Universitas Galuh Ciamis.

Walaupun kelima koperasi ini tercatat sebagai koperasi yang memiliki daya keberlanjutan usaha yang bagus dibanding koperasi yang lain, tetap saja kelima koperasi tersebut memiliki sejumlah masalah. Berbagai masalah tersebut dapat diklasifikasikan dalam dua aspek, yaitu aspek internal yang berasal dari dalam dan aspek eksternal yang berasal dari luar koperasi. Deskripsi ringkas hasil survei tentang kedua aspek tersebut dipaparkan sebagai berikut.

#### 1. Faktor Internal

##### a. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal

Tabel 4.1  
Kekuatan dan Kelemahan Internal

No	Kekuatan (Strenghts)	No	Kelemahan (Weakness)
1	Legalitas dan Berbadan Hukum	1	Masyarakat belum memahami manfaat koperasi
2	Tujuan kesejahteraan anggota	2	Rendahnya partisipasi masyarakat untuk menjadi anggota
3	Asas Kekeluargaan dan gotong royong	3	Rendahnya kemampuan dalam bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia;
4	Demokrasi dalam pengambilan keputusan	4	Kalah bersaing dengan lembaga keuangan atau badan usaha lainnya
5	Kemandirian	5	Keterbatasan di Modal
6	Keanggotaan terbuka dan suka rela	6	Belum Memaksimalkan Pemasaran Online
		7	Kurang menjalin kemitraan

b. Evaluasi Faktor Lingkungan Internal

Tahap ini merupakan tahap lanjutan setelah identifikasi faktor lingkungan internal berupa penyusunan matriks IFAS ( Internal Factor Analysis Summary) untuk mendapatkan nilai skor. Nilai skor tersebut merupakan hasil penjumlahan total dari total kekuatan dan kelemahan sebesar 4.11, dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.2  
Matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot
<b>Kekuatan (Strength)</b>	1 Legalitas dan Berbadan Hukum	0.12	5	0.6
	2 Tujuan kesejahteraan anggota	0.1	5	0.5
	3 Asas Kekeluargaan dan gotong royong	0.05	3	0.15
	4 Demokrasi dalam pengambilan keputusan	0.08	4	0.32
	5 Kemandirian	0.05	3	0.15
	6 Keanggotaan terbuka dan suka rela	0.05	3	0.15
<b>Total Kekuatan</b>		0.45		1.87
<b>Kelemahan (Weakness)</b>	1 Masyarakat belum memahami manfaat koperasi	0.09	5	0.45
	2 Reputasi dan kepercayaan masyarakat	0.08	4	0.32
	3 Rendahnya partisipasi masyarakat untuk menjadi anggota	0.07	4	0.28
	4 Rendahnya kemampuan dalam bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia;	0.06	4	0.24
	5 Kalah bersaing dengan lembaga keuangan atau badan usaha lainnya	0.07	4	0.28
	6 Keterbatasan di Modal	0.07	4	0.28
	7 Belum Memaksimalkan Pemasaran Online	0.05	3	0.15
	8 Kurang menjalin kemitraan	0.06	4	0.24
<b>Total Kelemahan</b>		0.55		2.24
<b>Total S+W</b>		1		4.11

## 2. Faktor Eksternal

### a. Identifikasi Peluang dan Ancaman

Tabel 4.3  
Peluang dan Ancaman Eksternal

No	Peluang (Opportunities)	No	Ancaman (Threats)
1	Pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menyebabkan persaingan semakin terbuka	1	Munculnya Badan usaha bisnis yang baru
2	Adanya dukungan dari pemerintah (Dinas )	2	Kemudahan akses pinjaman di bank dengan nominal besar
3	Bermitra dengan badan usaha lainnya	3	Banyak masyarakat yang belanja di mini market dan belanja online
4	Bersaing sehat dengan lembaga keuangan lainnya	4	Melemahnya nilai tukar rupiah

5	Penggunaan teknologi dan informasi digital dan pemanfaatan Jaringan Internet yang semakin mudah sehingga memudahkan koperasi menjangkau pasar lebih luas.	5	Berkurangnya tingkat kepercayaan dari masyarakat
6	Kesempatan koperasi menjadi skala besar		

b. Evaluasi Faktor Lingkungan Eksternal

Tahap ini merupakan tahap lanjutan setelah identifikasi faktor lingkungan eksternal berupa penyusunan matriks EFAS (external factor analysis summary) untuk mendapatkan nilai skor. Nilai Skor tersebut merupakan hasil penjumlahan Peluang dan Ancaman sebesar 4, 56 seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.4  
Matriks EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot
<i>Peluang (Opportunities)</i>	Pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menyebabkan			
	1 persaingan semakin terbuka	0.1	5	0.5
	2 Adanya dukungan dari pemerintah (Dinas )	0.09	5	0.45
	3 Bermitra dengan badan usaha lainnya	0.09	5	0.45
	4 Bersaing sehat dengan lembaga keuangan lainnya	0.08	4	0.32
	5 Penggunaan teknologi dan informasi digital dan pemanfaatan Jaringan Internet yang semakin mudah sehingga memudahkan koperasi menjangkau pasar lebih luas.	0.19	5	0.95
6 Kesempatan koperasi menjadi skala besar	0.06	4	0.24	
<b>Total Peluang</b>		0.61		2.91
<i>Ancaman (Threats)</i>	1 Munculnya Badan usaha bisnis yang baru	0.09	5	0.45
	2 Kemudahan akses pinjaman di bank dengan nominal besar	0.07	4	0.28
	3 Banyak masyarakat yang belanja di mini market dan belanja online	0.07	4	0.28
	4 Melemahnya nilai tukar rupiah	0.08	4	0.32
	5 Berkurangnya tingkat kepercayaan dari masyarakat	0.08	4	0.32
<b>Total Ancaman</b>		0.39		1.65
<b>Total O+T</b>		1		4.56

### 3. Analisis SWOT

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan yang berkaitan dengan aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka terdapat beberapa alternatif strategi pemertahanan koperasi. Jika digambarkan dalam sebuah matriks, Matriks SWOT juga disebut dengan Matriks Internal dan Eksternal (IE), Secara garis besar terdapat 3 jenis strategi dalam analisis matriks IE sebagai berikut:

1. Growth strategy yang merupakan pertumbuhan atau upaya diversifikasi.
2. Stability strategy adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan
3. Retrenchment strategy adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan.

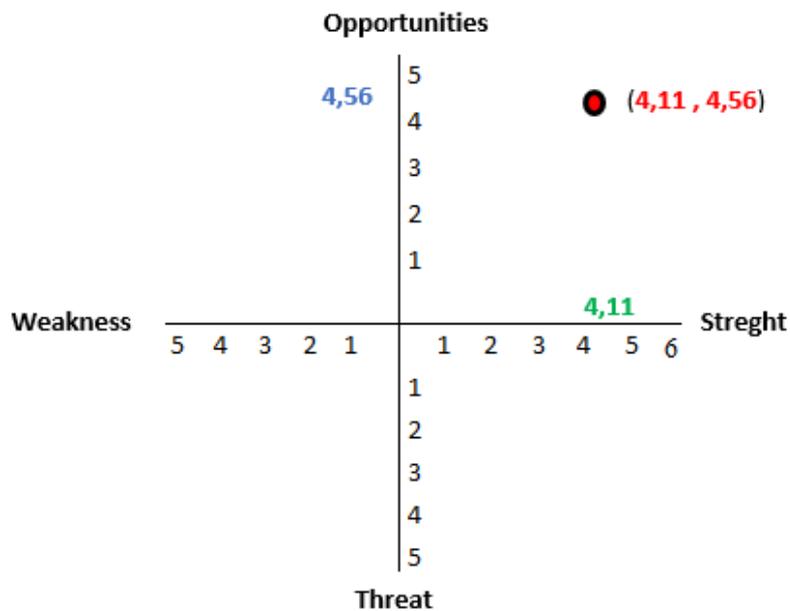
<b>IFAS</b>	<b>Kekuatan (S)</b> 1. Legalitas dan Berbadan Hukum (S1) 2. Tujuan kesejahteraan anggota (S2) 3. Asas Kekeluargaan dan gotong royong(S3) 4. Demokrasi dalam pengambilan keputusan(S4) 5. Kemandirian(S5) 6. Keanggotaan terbuka dan suka rela(S6)	<b>Kelemahan(W)</b> 1. Masyarakat belum memahami manfaat koperasi(W1) 2. Rendahnya partisipasi masyarakat untuk menjadi anggota(W2) 3. Rendahnya kemampuan dalam bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia; (W3) 4. Kalah bersaing dengan lembaga keuangan atau badan usaha lainnya(W4)
<b>EFAS</b>		

		<p>5. Keterbatasan di Modal(W5)</p> <p>6. Belum Memaksimalkan Pemasaran Online(W6)</p> <p>7. Kurang menjalin kemitraan(W7)</p>
<p><b>Peluang (O)</b></p> <p>1. Pemberlakuan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) menyebabkan persaingan semakin terbuka(O1)</p> <p>2. Adanya dukungan dari pemerintah (Dinas) (O2)</p> <p>3. Bermitra dengan badan usaha lainnya(O3)</p> <p>4. Bersaing sehat dengan lembaga keuangan lainnya(O4)</p> <p>5. Penggunaan teknologi dan informasi digital dan pemanfaatan Jaringan Internet</p>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <p>1. Meningkatkan jumlah koperasi yang berbadan hukum (S1,O2)</p> <p>2. Peningkatan manajemen koperasi yang berkualitas agar mampu bersaing (S2,O1,O4)</p> <p>3. Meningkatkan implementasi asas kekeluargaan dan gotong royong agar mampu menjadi koperasi kuat dan menguasai pasar (S3,O6)</p> <p>4. Membangun kemandirian dan kemitraan untuk memperluas usaha (S5,O3)</p>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <p>1. Mengadakan Pelatihan dan sosialisasi pentingnya koperasi sebagai badan usaha yang menguntungkan. (W1,W2,O2)</p> <p>2. Mengadakan Pelatihan Manajemen, Pelatihan Kompetensi bagi pimpinan dan karyawan. (W3, W4, O1)</p> <p>3. Mengadakan dan memperluas kerja sama dengan pemerintah dan mitra usaha lainnya.(W5, O3, O4)</p>

<p>yang semakin mudah sehingga memudahkan koperasi menjangkau pasar lebih luas. (O5)</p> <p>6. Kesempatan koperasi menjadi skala besar(O6)</p>	<p>5. Peningkatan kemampuan penggunaan IT baik pengelolaan maupun pemasaran.(S6,O5)</p> <p>6. Melaksanakan Demokrasi dan pengambilan keputusan untuk dapat bersaing sehat dengan usaha lainnya (S4,O3)</p>	<p>4. Mengadakan Pelatihan dan pemanfaatan jaringan internet untuk memperluas pasar (W6, O5)</p> <p>5. Memperluas Jaringan kemitraan dengan organisasi bisnis lainnya (W7, O6)</p>
<p><b>Ancaman (T)</b></p> <p>1. Munculnya Badan usaha bisnis yang baru(T1)</p> <p>2. Kemudahan akses pinjaman di bank dengan nominal besar(T2)</p> <p>3. Banyak masyarakat yang belanja di mini market dan belanja online(T3)</p> <p>4. Melemahnya nilai tukar rupiah (T4)</p> <p>5. Berkurangnya tingkat kepercayaan dari masyarakat(T5)</p>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <p>1. Membangun kerja sama dengan perizinan satu atap, pihak perbankan dan anggota dalam upaya membangun kepercayaan. (S1, S2, T2, T4)</p> <p>2. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan yang selalu berpihak pada perlindungan usaha dan perubahan nilai tukar rupiah (S4, T1,T4)</p> <p>3. Membangun toko online untuk membangun</p>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <p>1. Melakukan kerja sama kemitraan dengan pelaku usaha lainnya dan anggota dalam meningkatkan kualitas pengelolaan usaha.(W1, W2, W5, W7, T1, T2)</p> <p>2. Melaksanakan kerja sama dengan kementerian koperasi atau pemerintah setempat melalui seminar, Pelatihan, pendampingan maupun pendidikan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya</p>

	kemandirian usaha. (S5, S6, T3)	Manusia (W3, W4, T4, T5)
	4. Pengembangan Usaha Koperasi yang lebih variatif dan bermitra (S3,T1)	3. Menggunakan Teknologi informasi untuk mendukung manajemen dan pemasaran (W6, T3)

Apabila digambarkan dalam bentuk kuadran SWOT matriks IE di atas sebagai berikut:



Gambar 4.1.

#### Kuadran SWOT

Gambaran hasil matriks IE dan kuadran SWOT di atas adalah menggambarkan Koperasi memanfaatkan kekuatan dari peluang yang dimiliki (SO Strategy) dan gambaran Koperasi mengatasi kelemahan dari peluang yang ada (WO Strategy). Selanjutnya bagaimana Koperasi memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang ada (ST Strategy), dan terakhir adalah bagaimana mengatasi kelemahan yang mampu menjadi ancaman (WT Strategy). Adapun dari

hasil analisis IFAS & EFAS yang dapat diambil Koperasi adalah strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*).

1. **SO Strategi meliputi :**

- a. Meningkatkan jumlah koperasi yang berbadan hukum (S1,O2)
- b. Peningkatan manajemen koperasi yang berkualitas agar mampu bersaing (S2,O1,O4)
- c. Meningkatkan implementasi asas kekeluargaan dan gotong royong agar mampu menjadi koperasi kuat dan menguasai pasar (S3,O6)
- d. Membangun kemandirian dan kemitraan untuk memperluas usaha (S5,O3)
- e. Peningkatan kemampuan penggunaan IT baik pengelolaan maupun pemasaran.(S6,O5)
- f. Melaksanakan Demokrasi dan pengambilan keputusan untuk dapat bersaing sehat dengan usaha lainnya (S4,O3)

2. **ST Strategi meliputi :**

- a. Membangun Kerja sama dengan perizinan satu atap, pihak perbankan dan anggota dalam upaya membangun kepercayaan. (S1, S2, T2, T4)
- b. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan yang selalu berpihak pada anggota , perlindungan usaha dan perubahan nilai tukar rupiah (S4, T1,T4)
- c. Membangun toko Online untuk membangun kemandirian usaha. (S5, S6, T3)
- d. Pengembangan Usaha Koperasi yang lebih variatif dan bermitra (S3,T1)

3. **WO Strategi meliputi :**

- a. Mengadakan Pelatihan dan sosialisasi pentingnya koperasi sebagai badan usaha yang menguntungkan. (W1,W2,O2)
- b. Mengadakan Pelatihan Manajemen, Pelatihan Kompetensi bagi pimpinan dan karyawan. (W3, W4, O1)
- c. Mengadakan dan memperluas kerja sama dengan pemerintah dan mitra usaha lainnya.(W5, O3, O4)
- d. Mengadakan Pelatihan dan pemanfaatan jaringan internet untuk memperluas pasar (W6, O5)

- e. Memperluas Jaringan kemitraan dengan organisasi bisnis lainnya (W7, O6)

#### 4. **WT Strategi meliputi :**

- a. Melakukan kerja sama kemitraan dengan pelaku usaha lainnya dan anggota dalam meningkatkan kualitas pengelolaan usaha.(W1, W2, W5, W7, T1, T2)
- b. Melaksanakan kerja sama dengan kementerian koperasi atau pemerintah setempat melalui seminar, Pelatihan, pendampingan maupun pendidikan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (W3, W4, T4, T5)
- c. Menggunakan Teknologi informasi untuk mendukung manajemen dan pemasaran (W6, T3)

#### **4.2. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data pula tentang strategi-strategi utama yang dipilih oleh kelima koperasi yang diteliti. Strategi utama yang dipilih oleh Koperasi Simpan Pinjam Hikmat dalam mempertahankan keberlangsungan usaha meliputi tiga strategi utama yakni Strategi bidang (1) manajemen, (2) permodalan, dan (3) pengembangan jenis usaha. Dalam bidang kelembagaan, strategi yang diambil bertujuan untuk meningkatkan SDM melalui pelatihan; cara penanggulangan hutang macet; dan pendalaman pengetahuan tentang peraturan perkoperasian. Dalam bidang permodalan diberlakukan kenaikan simpanan pokok Anggota dari Rp. 50.000 menjadi Rp 100.000 dengan cara dicicil. Dalam bidang pengembangan usaha dilakukan dengan cara kerja sama dengan bank Bukopin untuk pelayanan tagihan rekening listrik, pulsa dan BPJS serta Usaha Kredit Pinjaman Paket Hemat dengan Jaminan BPKB kendaraan roda 2 atau 4 dalam kurun waktu pinjaman 3 bulan. Berbagai strategi yang dipilih koperasi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Susilo (2005) terhadap UKMM di Provinsi DIY bahwa strategi atau tindakan yang dilakukan oleh UKMM agar tetap mampu bertahan dalam menjalankan usahanya adalah (1) melakukan diversifikasi usaha; (2) meningkatkan ketaatan terhadap berbagai aturan; dan (3) memberikan kemudahan pembayaran melalaui cicilan pembayaran. Hasil penelitian ini sejalan

pula dengan penelitian yang dilakukan Esnard, Lyne, dan Old (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan jenis usaha merupakan faktor penting bagi keberhasilan koperasi.

Strategi yang dipilih oleh Kopkar Linggayuda BRI Ciamis meliputi enam strategi utama yakni strategi dalam bidang (1) manajemen melalui pemilihan kepengurusan berdasarkan jenjang kompetensi; (2) pengembangan bidang usaha simpan; (3) pengembangan bidang usaha pinjaman yang salah satunya meningkatkan jumlah maksimal pinjaman; (4) peningkatan analisis risiko kredit; (5) pengembangan bidang usaha niaga penjualan ATK dan percetakan untuk seluruh unit Ciamis; dan (6) bidang sosial meliputi santunan rawat inap, santunan pernikahan, dan santunan kematian. Selain keenam strategi tersebut salah satu strategi yang diterapkan agar koperasi ini tetap bertahan adalah seluruh iuran dan pembayaran dilakukan dengan sistem potong gaji. Strategi yang diperoleh melalui penelitian ini sejalan dengan temuan Hamid dan Susilo (2011) yang menyatakan bahwa upaya pemertahanan dan pengembangan UKMM dapat dilakukan melalui 8 strategi meliputi (1) pemasaran; (2) modal dan pendanaan; (3) inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi; (4) pemakaian bahan baku; (5) peralatan produksi; (6) penyerapan dan pemberdayaan tenaga kerja; (7) rencana pengembangan usaha; dan (8) kesiapan menghadapi tantangan lingkungan eksternal. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Schöll, et al. (2016) yang menyimpulkan bahwa pemasaran produk merupakan faktor utama yang dapat mempertahankan keberadaan koperasi.

Strategi utama yang dipilih oleh koperasi Unit Desa Mitra; Koperasi Mahasiswa Bina Insan Edukatif Universitas Galuh; dan Koperasi Bina Mandiri Utama memiliki kesamaan yakni terdiri atas 3 strategi yakni strategi (1) permodalan melalui mewajibkan seluruh anggota baru sebagai anggota koperasi sehingga wajib membayar iuran wajib; (2) pengembangan usaha melalui pengembangan varian barang keperluan anggota dan revitalisasi kantin melalui penyediaan berbagai ragam makanan yang sedang tren dan (3) strategi promosi dan perlindungan anggota melalui penyediaan makan yang lebih murah dibanding pesaing. Dengan menerapkan ketiga strategi ini, koperasi anggota ini terbukti masih bertahan sampai

sekarang dan mampu meningkatkan program diversifikasi usaha. Berdasarkan hasil tersebut, penelitian ini secara langsung maupun tidak langsung memperkuat temuan Oktaviana, Suryono, dan Hanafi (2013) yang menyimpulkan bahwa strategi yang dapat dipilih untuk mempertahankan eksistensi usaha koperasi dapat dilakukan melalui mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan, mengembangkan kemampuan anggota, meningkatkan sistem manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga, dan menerapkan sistem manajemen informasi yang terpadu. Hal ini diperkuat oleh penelitian Pesamaa, et al. (2003) yang menyimpulkan bahwa keberlanjutan koperasi berhubungan erat dengan komitmen anggota dan manajemen organisasi koperasi. Berkaitan dengan strategi promosi, Ioannou, Boukas, Skoufari (2014) juga menyatakan bahwa promosi merupakan strategi yang sangat penting bagi keberlanjutan dan pengembangan sebuah koperasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Koperasi-koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat berdasarkan perspektif Dinas Koperasi Kabupaten Ciamis, Jawa Barat memiliki sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Kekuatan utama yang dimiliki adalah bahwa koperasi yang ada telah memiliki legalitas resmi dan jenis usaha yang dikembangkan cukup beragam. Rendahnya kemampuan dalam bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia merupakan kelemahan yang dimiliki hampir semua jenis koperasi yang diteliti. Peluang pengembangan usaha koperasi di masa yang akan datang akan mendapatkan peluang yakni bahwa koperasi harus secara optimal menggunakan teknologi dan informasi digital dan pemanfaatan Jaringan Internet yang semakin mudah sehingga memudahkan koperasi menjangkau pasar lebih luas. Tantangan terbesar yang dihadapi adalah munculnya badan usaha bisnis yang baru yang menjadi pesaing dalam melaksanakan usaha koperasi.
2. Berdasarkan hasil matriks IE dan kuadran SWOT yang digunakan untuk menganalisis data dapat dikemukakan bahwa keberlangsungan hidup koperasi yang ada terbilang sehat. Hal ini berarti bahwa koperasi telah mampu memanfaatkan kekuatan dari peluang yang dimiliki (*SO Strategy*) dan gambaran Koperasi mengatasi kelemahan dari peluang yang ada (*WO Strategy*). Koperasi juga telah memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang ada (*ST Strategy*), dan mengatasi kelemahan yang mampu menjadi ancaman (*WT Strategy*). Adapun dari hasil analisis IFAS & EFAS yang dapat diambil Koperasi adalah strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*).
3. Pola-pola/strategi pengembangan usaha koperasi yang ada di Kabupaten Ciamis, Jawa Barat secara umum adalah strategi dalam bidang pengembangan manajemen tata kelola, pengembangan sumber daya manusia, peningkatan

permodalan, dan strategi pengembangan jenis usaha.. Melalui penerapan strategi ini diharapkan koperasi mampu bertahan hidup dan lebih jauh mampu bersaing dengan pesaing melalui strategi pengembangan usaha yang dipilihnya.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat dikemukakan rekomendasi sebagai berikut. Pertama koperasi yang ada wilayah Ciamis Jawa Barat harus melakukan upaya peningkatan manajemen tata kelola koperasi sehingga organisasi koperasi lebih sehat dan mampu menjawab berbagai tantangan zaman khususnya tantangan pesaing. Kedua, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam bidang teknologi informasi komunikasi harus menjadi prioritas utama agar koperasi dalam meningkatkan layanan prima terhadap para anggotanya. Ketiga, pengurus koperasi harus mampu mengembangkan jenis usaha yang sesuai dengan kebutuhan anggota dengan secara cermat membaca peluang pasar usaha. Keempat, pengurus koperasi harus secara berkesinambungan menambah modal usaha agar koperasi yang dikelolanya lebih kuat dan lebih stabil dengan pemertahanan dan pengembangannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryani, D. (2011) Efek Pendapatan Pedagang Tradisional dari Ramainya Kemunculan Minimarket di Kota Malang. *JDM*. 2(2). 169 – 180.
- Esnard, Lyne, dan Old (2017) Factors affecting the value added by agricultural cooperatives in Saint Lucia: An institutional analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 5 (2) 73–79.
- Getnet, K., Kefyalew, G., dan Berhanu, W. (2018) On the power and influence of the cooperative institution: Does it secure competitive producer prices? *World Development Perspectives*. 9. (2018). 43–47.
- Goel, S. (2013) Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice . *Journal of Co-operative Organization and Management* . 1 (1) 41–46.
- Hadipermana, O. (2009) Model Kewirausahaan Koperasi dan Implikasinya Terhadap Program Pelatihan Kewirausahaan. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*. 4(2). 1 – 13.
- Indriantoro. Y dan Supomo. B, (2018). *Metodologi penelitian Bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ioannou,M., Boukas,N., Skoufari,E. (2014) Examining the role of advertising on the behaviour of co-operative bank consumers. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 2 (1) 24–33.
- Jabar, N.A., Ramli, R., dan Abidin, S. (2018) Understanding the mush\_arakah mutan\_aqi\_sah of Koperasi Pembiayaan Syariah Angkasa (KOPSYA). *ISRA International Journal of Islamic Finance*. 10 (1). 62-77.
- Kadir, H. dan Yusuf, Y. (2012) Optimalisasi Pengaruh dan Eksistensi Koperasi Sebagai Soko Guru Perekonomian Daerah. *Jurnal Ekonomi*. 20 (3). 1 – 9.
- Loubere,N., dan Zhang,H.X. (2015) Co-operative financial institutions and local development in China. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 3 (1) 32–39.
- Marpaung, M. (2014) Pengaruh Kepemimpinan dan *Team Work* terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta. *Jurnal Ilmiah WIDYA*. 2 (1). 33 – 40.
- Mazzarol,T., Limnios,E., dan Reboud, S. (2013) Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 1 (1) 27–40.
- Milovanovic, V. dan Smutka, L. (2018). Cooperative rice farming within rural Bangladesh. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 6(1).11-19.
- Oktaviana, R.V., Suryono, A., dan Hanafi, I. (2013). Strategi Pengembangan Primer Koperasi: Studi Di Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. 1 (2). 257-264.
- Pesamaa, et al. (2003) Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 1 (2) 81–92.

- Pristiyanto, dkk. (2013) Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. *Manajemen IKM Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*. 8(1). 27 – 35.
- Rangkuti, F. (2017) *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Cetakan ke-12. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sarwoko, E. (2009) Analisis Peranan Koperasi Simpan Pinjam/Unit Simpan Pinjam dalam Upaya Pengembangan UMKM di Kabupaten Malang. *MODERNISASI: Jurnal Ekonomi Modern..* 5(3). 172 – 188.
- Schöll, et al. (2016) Impact of projects initiating group marketing of smallholderfarmers- A case study of pig producer marketing groups in Vietnam. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 4 (1) 31–41.
- Setyawati, I., dkk. (2018) Upaya Peningkatan Pengelolaan Koperasi Simpan Pinjam pada Sekolah Menengah Umum di Kecamatan Jagakarsa. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*. 1 – 22
- Sugiharsono (2009) Sistem Ekonomi Koperasi sebagai Solusi Masalah Perekonomian Indonesia: Mungkinkah? *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*. 6 (1). 21- 32.
- Susilo, Y.S. (2010) Strategi Meningkatkan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi Implementasi CAFTA DAN MEA. *Buletin Ekonomi*. 8(2). 70 – 170.
- Yusuf, B. (2016) Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Syariah. *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 6 (1). 101 – 112.