



**ANALISIS FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
PADA KOPERASI PEMUDA TUNAS PATRIA (KOPPATRIA)
SENTRA INDUSTRI SENI PATUNG DAN UKIR
KABUPATEN JEPARA**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Pada Universitas Negeri Semarang**

Oleh

Shaifur Rizqi Zein

NIM 7101408111

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 08 Januari 2015

Pembimbing I



Dra.Harnanik,M.Si
NIP.195108191980032001

Pembimbing II



Drs.Syamsu Hadi,M.Si
NIP.195212121978031002

Mengetahui

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Rustiana,M.Si
NIP.196801021992031002

PENGESAHAN KELULUSAN

♦

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 27 Januari 2015

Penguji I

Kusumantoro, S.Pd., M.Si
NIP.197805052005011001

Penguji II

Dra. Harnanik, M.Si
NIP.195108191980032001


Penguji III

Drs. Syamsu Hadi, M.Si
NIP.195212121978031002

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

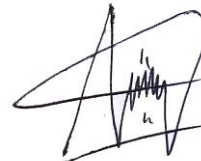



Dr. S. Martono, M. Si.
NIP.196603081989011001

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 08 Januari 2015



Shaifur Rizqi Zein
NIM. 7101408111

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

1. Seimbang dalam Ikhtiar dan Doa
2. Tempatkanlah sesuatu sesuai tempat dan porsinya
3. Sebagaimana prinsip manusia, jika kita membantu pasti akan dibantu, dan jika kita menolong pasti akan ditolong

Persembahan:

Karya tulis ini saya persembahkan untuk
Kedua Orang Tua Saya Bapak Moch Yaeni
dan Ibu Kistantiniyatul Chilwiyah

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis penatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi yang berjudul “*Analisis Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Pada Koperasi Pemuda Tunas Patria Sentra Industri Seni Patung dan Ukir Kabupaten Jepara*”. Dapat terselesaikan dengan baik.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati serta rasa hormat penulis sampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam menyusun skripsi ini
2. Bapak Dr. S. Martono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin penelitian serta memberikan cambuk semangat
3. Bapak Dr. Ade Rustiana, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, yang telah memberi masukan dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Ibu Dra Harnanik, M.Si., Pembimbing I yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi
5. Bapak Drs Syamsu Hadi, M.Si., Pembimbing II yang telah memberikan petunjuk dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini

6. Bapak Kusumantoro, S.Pd, M.Si., Penguji Utama yang telah memberikan petunjuk dan arahan dalam memperbaiki skripsi ini
7. Bapak Kepala BAPPEDA, Dinas Koperasi UMKM PASAR yang telah memberikan rekomendasi penelitian
8. Bapak Marsudi Kasi Koperasi di Dinas Koperasi yang telah berkenan membantu kelancaran penelitian.
9. Bapak Sahal Mahfud, Bapak Legiman Arya, Bapak Subhan, Bapak Kartoyo, Karyawan, serta Anggota yang telah berkenan memberikan informasi.
10. Wisata Hati dan Santrendelik, terima kasih ilmunya.
11. Kedua adik saya Muhammad Helmi Zein dan Naifa Shafrinia, terima kasih atas semangat dan dukungannya
12. Teman-teman kos yang luar biasa mengisi hari-hari saya
13. Sahabat-sahabat racana wijaya yang istimewa ahmad rouf, yoga wika, tresno adi, niamur temen KSR, najib hudaya, ahmad sultoni, amin wasono.
14. Temen satu perjuangan Koperasi 2008 serta almamaterku

Semoga jasa dan amal baik yang diberikan mendapat balasan dari Allah SWT. Amin. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat baik bagi penulis maupun pembaca.

Semarang, Januari 2015

Penulis

SARI

Zein,Shaifur Rizqi. 2015. *“Analisis Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Pada Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) Sentra Industri Seni Patung dan Ukir Kabupaten Jepara”*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Dra. Harnanik, M.Si Pembimbing II. Drs.Syamsu Hadi,M.Si

Kata Kunci : formulasi strategi, identifikasi lingkungan, koppatria

Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) dalam mengembangkan usahanya mempunyai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pada saat ini menghadapi persaingan di unit, mengalami kemacetan di pembayaran pinjaman, belum bisa secara maksimal dalam pemasaran produk unggulan serta bersiap pada sektor wisata industri di sentra industri seni patung dan ukir. Rumusan strategi diperlukan untuk mengembangkan usaha KOPPATRIA

Penelitian ini menggunakan metode dan pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah dokumen, arsip, dan informan kemudian dihimpun dengan metode dokumentasi, wawancara semi terstruktur, dan kuesioner. Untuk membuktikan keabsahan data digunakan teknik triangulasi metode dan sumber. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT dan Arsitektur Strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bobot kekuatan terbesar sampai terkecil 1) Memiliki gedung pemasaran produk unggulan, 2) memiliki hubungan baik dengan pemerintah dan perbankan, 3) mempunyai unit penjualan bahan finishing yang berkembang baik, 4) pengurus yang solid dan berpengalaman, 5) fasilitas usaha cukup memadai, 6) letak gedung kantor yang strategis. Kelemahannya secara berturut-turut yang paling lemah yaitu 1) pengurus masih merangkap jabatan sebagai manajer, 2) kurangnya loyalitas dan kesadaran anggota untuk berkoperasi, 3) simpan pinjam terkendala macet, 4) biaya operasional yang relatif besar, 5) tidak melakukan riset, 6) belum menggunakan sistem informasi manajemen, 7) pemasaran produk unggulan anggota belum tertangani secara maksimal, 8) keuangan koperasi yang masih tercampur. Peluang dari yang terbesar sampai 1) Ekspor produk unggulan, 2) Pembinaan dan latihan koperasi oleh dinas terkait, 3) kerjasama dengan pihak sentra lain, 4) berkembangnya IPTEK, 5) berkembangnya desa wisata. Ancaman dari ancaman terbesar adalah 1) anggapan masyarakat yang negatif terhadap koperasi, 2) iptek yang ketat 3) pasar bebas 2015 MEA, 4) persaingan unit usaha sejenis, 5) lemahnya penegakan peraturan KOPPATRIA.

Total nilai tertimbang IFE sebesar 2,310 (rata-rata) dan total nilai tertimbang EFE sebesar 3,018 (tinggi) menempatkan koperasi di sel II pada Matriks IE menunjukkan koperasi berada pada kondisi tumbuh dan membangun. Strategi yang umum dilakukan ialah intensif dan integratif, Aplikasi strategi tersebut ialah melalui penerapan strategi yang dibuat melalui analisis Matriks SWOT menghasilkan enam strategi, kemudian dijabarkan lebih lanjut dengan memetakan program pada arsitektur strategi untuk mengembangkan usahanya. KOPPATRIA diharapkan dapat mensosialisasikan strategi dan program yang telah dirumuskan kepada seluruh komponen organisasi

ABSTRACT

Zein,Shaifur Rizqi. 2015. *“Business Development Strategy Formulation Analysis of Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) Industrial Center Sculpture and Carving Jepara regency”*. Thesis. Department of Economic Education. Faculty of Economics. Semarang State University. Supervisor I. Dra. Harnanik, M.Si Advisor II. Drs.Syamsu Hadi,M.Si

Keywords: identification of environmental, koppatria, strategy formulation

Koperasi Pemuda Tunas Patria (koppatria) in developing a business has strengths , weaknesses , opportunities , and threats . At this time the face of competition in the unit , stalled in loan payments , can not optimally in the marketing of superior products and prepare the tourism sector industries in the industrial district of sculpture and carving . The formulation of strategies needed to develop business koppatria

This study uses descriptive qualitative methods and approaches . Source of data in this study are documents , archives , and informants and collected by the method of documentation , semi-structured interviews , and questionnaires . To prove the validity of the data used triangulation technique methods and sources. The analytical tool used in this study include IFE Matrix , EFE Matrix , IE Matrix , SWOT Matrix Strategy and Architecture .

The results showed the greatest strength to the smallest weight 1) Has building a superior product marketing , 2) have a good relationship with the government and banks , 3) has a sales unit that develops good finishing materials , 4) a solid and experienced administrators , 5) business facilities sufficient adequate , 6) strategic location of the office building . The disadvantage respectively weakest , namely 1) the board still hold concurrent positions as managers , 2) lack of loyalty and awareness of members of cooperatives , 3) savings and credit constrained jam , 4) operating costs are relatively large , 5) do not do research , 6) do not use the management information system , 7) superior product marketing members have not been handled optimally , 8) financial cooperative still mixed . Opportunities from the largest to 1) Export flagship product , 2) Pembinaan and cooperative exercise by the relevant agencies , 3) cooperation with other centers , 4) development of science and technology , 5) the development of a tourist village . The threat of the greatest threats are 1) a negative public perception of the cooperative , 2) a rigorous science and technology 3) free market 2015 MEA , 4) competition similar business units , 5) lack of enforcement of regulations koppatria

IFE total weighted value of 2.310 (average) and EFE total weighted value of 3.018 (high) put cooperatives in the IE Matrix II cells showed cooperatives are in condition to grow and build . Common strategy is intensive and integrated , application of these strategies is through the application of the strategy developed through the SWOT matrix analysis produced six strategies , further elaborated by mapping programs in architecture strategy to expand its business . Koppatria expected to socialize strategies and programs that have been formulated to all components of the organization.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA.....	vi
SARI.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 Koperasi.....	10
2.1.1 Pengertian Koperasi.....	10
2.1.2 Fungsi dan Peran Koperasi	12
2.1.3 Prinsip Koperasi.....	12
2.1.4 Jenis-jenis Organisasi Koperasi.....	14
2.1.5 Pengembangan Koperasi	15
2.2 Manajemen Strategis	18
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategis	18
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategis	19
2.2.3 Proses Manajemen Strategis	19

2.3 Formulasi Strategi	21
2.3.1 Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi	22
2.3.2 Audit Internal	24
2.3.3 Audit Eksternal	24
2.3.4 Menetapkan Tujuan Jangka Panjang	26
2.3.5 Merumuskan, Menetapkan, dan Memilih Strategi.....	27
2.3.6 Strategi Pengembangan Koperasi	32
2.4 Penelitian Terdahulu.....	35
2.5 Kerangka Teoretik	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Dasar Penelitian.....	40
3.2 Fokus Penelitian	41
3.3 Jenis dan Sumber Data	41
3.4 Sample	44
3.5 Metode Pengumpulan Data	44
3.5.1 Dokumentasi	44
3.5.2 Wawancara Semi Terstruktur	45
3.5.3 Kuesioner	46
3.6 Validitas Data	46
3.7 Metode Analisis Data	46
3.7.1 Metode Deskriptif	46
3.7.2 Matriks IFE.....	47
3.7.3 Matriks EFE.....	50
3.7.4 Matriks IE	52
3.7.5 Analisis Matriks SWOT	53
3.7.6 Arsitektur Strategi.....	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	56
4.1.1 Gambaran Umum Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) .	56
4.1.2 Visi dan Misi	58
4.1.3 Struktur Organisasi	58

4.1.4 Kegiatan Usaha.....	61
4.2 Analisis Lingkungan Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA)....	62
4.2.1 Analisis Lingkungan Internal	63
4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal	77
4.3 Perumusan Strategi Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA)	83
4.3.1 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Internal	83
4.3.2 Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal	88
4.3.3 Analisis Matriks IFE	91
4.3.4 Analisis Matriks EFE	94
4.3.5 Analisis Matriks IE	96
4.3.6 Analisis Matriks SWOT	99
4.3.7 Arsitektur Strategi	106
BAB V PENUTUP.....	113
5.1 Kesimpulan.....	113
5.2 Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA	115

DAFTAR TABEL

No	Halaman
1.1 Data Volume Pembelian dan Penjualan	5
1.2 Data Piutang Anggota Koppatria	6
2.1 Matriks SWOT	30
2.2 Definisi Strategi Alternatif	34
3.1 Jenis dan Sumber Data	42
3.2 Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal	48
3.3 Matriks Internal Factor Evaluation.....	49
3.4 Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal.....	51
3.5 Matriks Eksternal Factor Evaluation.....	52
4.1 Data Piutang Anggota Koppatria	75
4.2 Data Perkembangan Ekspor Produk Kabupaten Jepara	75
4.3 Hasil Analisis Lingkungan Internal Koppatria.....	87
4.4 Hasil Analisis Lingkungan Eksternal Koppatria.....	91
4.5 Hasil Analisis Matriks IFE Koppatria	92
4.6 Hasil Analisis Matriks EFE Koppatria.....	95
4.7 Matriks SWOT Koppatria	105
4.8 Uraian Strategi dan Program Kegiatan Koppatria.....	111

DAFTAR GAMBAR

No	Halaman
2.1 Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis	21
2.2 Model Lima kekuatan Porter	25
2.3 Matriks IE.....	28
2.4 Perencanaan Strategis dengan Pendekatan Arsitektur Strategi	31
2.5 Kerangka Teoretik	39
4.1 Matriks IE Koppatria.....	96

DAFTAR LAMPIRAN

No	Halaman
1. Daftar Informan	117
2. Draft Pedoman Wawancara	118
3. Hasil Wawancara.....	123
4. Kuesioner Penelitian.....	163
5. Nilai Rating dan Bobot Faktor Strategis Internal.....	173
6. Nilai Rating dan Bobot Faktor Strategis Eksternal	177
7. Foto Penelitian.....	180
8. Surat penelitian.....	181

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Koperasi merupakan sebuah organisasi kerakyatan yang dibentuk sebagai jawaban atas permasalahan yang dialami bangsa Indonesia. Koperasi yang mempunyai asas kekeluargaan mempunyai fungsi dan tujuan untuk mensejahterakan anggotanya. Mulai berdiri secara resmi pada tahun 1947 organisasi ini mempunyai posisi istimewa karena disebut sebagai soko guru perekonomian Indonesia, disebut demikian karena koperasi bergerak pada sektor usaha kecil menengah dan mempunyai andil besar dalam mengembangkan perekonomian bangsa pada umumnya dan anggota pada khususnya.

Koperasi sendiri sejauh ini berkembang menjadi beberapa klasifikasi atau jenis berdasarkan atas kebutuhan, kesamaan aktivitas, dan kepentingan ekonomi. Menurut (Anoraga, 2007:19) Koperasi yang ada dapat dibagi menjadi 5 golongan, yaitu 1) Koperasi Konsumsi, 2) Koperasi Kredit (Koperasi Simpan Pinjam), 3) Koperasi Produksi, 4) Koperasi Jasa, 5) Koperasi Serba Usaha. Dalam perkembangannya koperasi di Indonesia membutuhkan sumber daya yang mencukupi baik itu berupa permodalan, sumber daya anggota, sumber daya manajemen, dan jaringan usaha. Dengan adanya sumber daya yang mencukupi maka koperasi akan dapat mencapai tujuannya yaitu mensejahterakan anggotanya.

Akan tetapi dalam pelaksanaannya dibutuhkan perencanaan yang benar benar matang agar dapat memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Untuk mencapai perencanaan yang menghasilkan keputusan tepat dibutuhkan suatu

strategi atau rumusan strategi yang berguna sebagai dasar pengambilan keputusan suatu perencanaan atau sebagai dasar pengambilan keputusan strategis sendiri. Agar mendapatkan keputusan strategis yang mendukung untuk keberhasilan usaha koperasi maka diperlukan adanya manajemen strategis atau pengorganisasian strategi. Menurut David (2009:5) Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk informasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Pada dunia bisnis, manajemen strategi umumnya dikenal dengan istilah perencanaan strategis agar didapatkan suatu keputusan strategi yang tepat. Langkah pertama manajemen strategis adalah formulasi atau kumpulan rumusan formula perencanaan yang digabungkan menjadi satu, dan formulasi strategis dilakukan agar mendapatkan suatu keputusan strategis dari perencanaan strategis yang tepat.

Menurut Rangkuti (2011) Keputusan penentuan formulasi strategi apa saja yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan tema strategis dilakukan dengan membahas masalah-masalah yang sedang terjadi, apa yang menyebabkan terjadinya masalah tersebut, dan potensi masalah yang mungkin akan terjadi, serta penentuan tema strategis berpedoman pada visi dan misi yang sudah dimiliki dimana dalam pelaksanaannya formulasi strategis mengidentifikasi kondisi internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan koperasi serta kondisi eksternal yang merupakan peluang dan ancaman. Formulasi strategi pada koperasi diperlukan karena dengan adanya strategi yang tepat, yang didapatkan melalui Analisis SWOT, yakni mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman. Maka akan dapat merumuskan suatu strategi pengembangan usaha

koperasi, baik itu strategi Strength Opportunity (SO) memaksimalkan kekuatan untuk meraih peluang, Strength Thread (ST) memaksimalkan kekuatan untuk menghindari ancaman, Weakness Opportunity (WO) meminimalisir kelemahan untuk meraih peluang, serta Weakness Thread (WT) yakni meminimalisir kelemahan untuk menghindari ancaman. Sehingga dengan adanya rumusan strategi tersebut koperasi akan dapat memperkuat usahanya, mengatasi kelemahannya, memperoleh peluang dan menghindari ancaman. Dapat dipastikan apabila suatu koperasi dapat mengembangkan usahanya maka akan dapat mensejahterakan anggotanya dengan lebih baik.

Di kabupaten jepara terdapat 688 koperasi yang bergerak dalam berbagai bidang usaha, salah satunya adalah koperasi serba usaha. Koperasi serba usaha adalah koperasi yang mempunyai berbagai jenis unit usaha dalam menjalankan roda perkoperasiannya. Menurut (Anoraga,2007:37) tingkat kerumitan mengelola bermacam-macam jenis usaha lebih tinggi dibandingkan dengan hanya mengelola satu macam usaha saja, terlebih tingkat resikonya pun juga lebih tinggi. Oleh karena itu suatu koperasi serba usaha membutuhkan beberapa alternatif strategi untuk mengembangkan usahanya.

Di Jepara terdapat berbagai macam industri yang memiliki koperasi. Salah satunya adalah Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) yang berada pada Sentra Industri Seni Patung dan Ukir Kabupaten Jepara . Sentra industri ini terletak di Desa Mulyoharjo dan menjadi salah satu tujuan wisata di Kabupaten Jepara, dengan semboyannya "The world Carving Centre". Sentra yang sudah ditetapkan oleh Bupati Jepara menjadi desa wisata sejak awal 2012 ini

mempunyai segudang potensi untuk dikategorikan sebagai industri kreatif karena memiliki pengrajin-pengrajin yang handal serta memiliki kualitas produk yang sudah diakui dunia.

Koperasi Tunas Patria (KOPPATRIA) muncul sebagai koperasi para pengrajin pada sentra industri kreatif ini, berdiri pada tanggal 22 september 1997, memiliki anggota 126 orang dan calon anggota 150 orang yang mempunyai badan hukum No:13272/BH/KWK/II/IX/1997. Koperasi ini termasuk pada jenis koperasi serba usaha, dimana menurut (Drs.Parjiman Nurzain dan Drs Djabarudin dalam Anoraga,2007:36) beliau menyatakan bahwa menurut sifat kegiatan usahanya, koperasi dapat dibagi menjadi 2, salah satunya adalah Koperasi Serba Usaha (Multi Purpose) yang memiliki pengertian bahwa Koperasi serba Usaha adalah koperasi yang menyelenggarakan usaha lebih dari satu macam kebutuhan ekonomi atau kepentingan ekonomi para anggotanya, dimana akan terus berkembang sesuai kebutuhan anggota yang makin berkembang, serta kesempatan yang terbuka. Koperasi ini mempunyai 3 unit usaha yaitu unit penjualan bahan baku finishing, unit simpan pinjam, serta unit pemasaran produk unggulan.

Koperasi Tunas Patria sendiri dalam menjalani roda organisasi koperasi tentunya memiliki beragam faktor yang berkaitan dengan berjalannya usaha koperasi baik itu faktor internal yang bersumber pada dalam diri atau lingkungan dalam organisasi yang berisi kekuatan dan kelemahan organisasi maupun faktor eksternal yang bersumber pada lingkungan luar organisasi yang berisi peluang dan ancaman, dan tentunya dalam kelanjutannya koperasi memiliki kekuatan yang bisa dijadikan sebagai tenaga inti koperasi, mempunyai kelemahan yang harus

segera diatasi, disamping itu koperasi mempunyai beberapa peluang yang harusnya bisa diraih akan tetapi belum diraih dan ancaman yang perlu diberantas.

Saat sekarang ini koperasi memiliki unit pertokoan yang cukup kuat, hal ini ditandai dengan hasil kinerja unit penjualan yang mempunyai hasil menggembirakan, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1

Volume Pembelian dan Penjualan

Unit Penjualan

No	Bulan Tahun 2013	Pembelian Rp.	Penjualan	
			Cash Rp.	Kredit Rp.
1	Januari	61.399.450	21.546.600	50.468.200
2	Februari	49.801.350	19.463.700	48.468.500
3	Maret	53.103.350	20.712.200	50.584.100
4	April	84.991.870	20.145.800	80.448.100
5	Mei	48.357.450	14.556.100	41.441.800
6	Juni	82.336.320	50.448.000	50.114.000
7	Juli	63.754.550	46.112.000	30.114.700
8	Agustus	47.101.550	20.764.100	40.778.100
9	September	78.955.700	20.447.900	40.779.000
10	Oktober	68.415.000	32.998.400	38.446.100
11	November	107.765.850	79/093.150	45.460.000
12	Desember	45.274.000	15.448.400	30.900.000
	Jumlah	791.256.440	371.763.350	548.002.600

Sumber: Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA), 2014

hal tersebut diatas menjadikannya kekuatan karena hampir dipastikan bahan baku finishing yang dijual disana memang dibutuhkan oleh pengrajin, akan tetapi persaingan harga pada kompetitor sejenis yang menjual barang yang sama menjadi tantangan tersendiri sehingga memerlukan strategi untuk mengatasi tantangan tersebut. Disamping kekuatan itu terdapat juga beberapa permasalahan yakni pada unit simpan pinjam koperasi yang belum berkembang begitu pesat serta masih mengalami kendala pada pembayaran piutang anggota, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2

Data Piutang Anggota KOPPATRIA

Tahun	Keterangan (orang)				Jumlah
	Lancar	Kurang Lancar	Sulit Ditagih	DPO/Tidak bisa ditagih	
2011	7	21	3	-	31
2012	12	17	4	-	33
2013	20	6	12	1	39

Sumber: Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA), 2014

Serta pada saat ini Koperasi belum bisa secara maksimal membantu anggotanya dalam hal pemasaran produk-produk unggulan milik anggota, dalam arti belum tertangani secara penuh dikarenakan unit pemasaran produk unggulan merupakan unit baru milik koperasi sehingga memerlukan pengembangan secara penuh agar dapat mencapai tujuan koperasi yaitu mensejahterakan anggota. Selain itu Koperasi juga bersiap pada sektor wisata industri dimana pada Senta Industri Seni Patung dan Ukir dijadikan salah satu destinasi tempat wisata pada Visit

Jateng, sehingga Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) harus melakukan langkah strategis untuk dapat mengembangkan usahanya agar nantinya diharapkan akan berujung pada peningkatan ekonomi dan kesejahteraan anggota Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA). Langkah strategis ini harus dimulai dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal KOPPATRIA secara lebih komprehensif menggunakan matriks evaluasi faktor internal (IFE), matriks evaluasi faktor eksternal (EFE), dan matriks internal eksternal, kemudian baru dilanjutkan pada perumusan strategi untuk dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki serta memperoleh peluang dan menghindari ancaman yang ada dengan menggunakan matriks SWOT, sehingga Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) akan dapat merumuskan beberapa strategi yang mencakup strategi Strength Opportunity (SO) memaksimalkan kekuatan yang dimiliki KOPPATRIA untuk meraih peluang, Strength Thread (ST) memaksimalkan kekuatan KOPPATRIA untuk menghindari ancaman, Weakness Opportunity (WO) meminimalisir kelemahan KOPPATRIA untuk meraih peluang, serta Weakness Thread (WT) yakni meminimalisir kelemahan KOPPATRIA untuk menghindari ancaman. Kemudian dirumuskan urutan alternatif strategi yang efektif melalui Arsitektur Strategi.

Dari uraian latar belakang diatas yang menunjukkan beberapa faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman membuat penulis ingin meneliti lebih dalam tentang

“ANALISIS FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA KOPERASI PEMUDA TUNAS PATRIA (KOPPATRIA) SENTRA INDUSTRI SENI PATUNG DAN UKIR KABUPATEN JEPARA”

1.2 Rumusan Masalah

1. Faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi usaha KOPPATRIA?
2. Faktor eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha KOPPATRIA ?
3. Alternatif strategi apa yang dapat dijalankan oleh KOPPATRIA untuk mengembangkan usahanya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Tujuan pada penelitian ini adalah mengidentifikasi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi usaha KOPPATRIA
2. Mengidentifikasi lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha KOPPATRIA
3. Merumuskan beberapa alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh KOPPATRIA

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Masukan strategis bagi Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) dalam mengembangkan usahanya
- 2) Referensi bagi pemerintah dalam menentukan kebijakan perkoperasian di Indonesia.

- 3) Media belajar serta referensi bagi civitas akademika untuk melakukan penelitian lanjutan

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dikhususkan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) sehingga menghasilkan perencanaan strategi terbaik untuk mengembangkan usaha Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA). Penelitian ini tidak membahas mengenai implementasi dan evaluasi dalam melaksanakan strategi-strategi yang dihasilkan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Koperasi

2.1.1 Pengertian Koperasi

Menurut Hanel (1989), diacu dalam Manzilatusifa (<http://educare.e-fkipunla.net>,2009), ada dua golongan dalam mendefinisikan pengertian koperasi yaitu golongan *esensialist* dan golongan *nominalist*, golongan esensialist mendefinisikan pengertian koperasi adalah organisasi yang didaftarkan sebagai organisasi koperasi menurut undang-undang koperasi di berbagai negara (pengertian koperasi menurut hukum), undang undang koperasi dari berbagai negara dapat menggunakan kriteria yang berbeda untuk merumuskan definisi koperasi menurut hukum sebagai persyaratan bagi pendaftaran suatu organisasi koperasi. Sedangkan menurut golongan nominalist, koperasi berdasarkan *modern economic scientific methode* sehingga dalam koperasi timbul *principle of identity*, yakni anggota (*members*) adalah sebagai pemilik (*owners*) sekaligus sebagai pelanggan (*costumers*). Jadi koperasi dikaitkan dengan upaya kelompok kelompok individu yang bermaksud untuk mewujudkan tujuan tujuan umum atau sasaran sasaran konkritnya melalui kegiatan kegiatan ekonomis yang dilaksanakan secara bersama bagi pemanfaatan bersama.

Secara *nominalist*, koperasi didefinisikan oleh Ropke (2003:12-13) adalah suatu organisasi bisnis yang para pemiliknya atau anggotanya adalah juga pelanggan utama perusahaan tersebut. Kriteria identitas suatu koperasi yang merupakan pemilik dan pelanggan merupakan dalil atau prinsip identitas yang

membedakan unit koperasi dari unit usaha lainnya. Fungsi anggota sebagai pemilik ialah mampu dalam penyertaan modal permodalan koperasi, sedangkan anggota sebagai pelanggan artinya anggota mampu menggunakan jasa-jasa dari koperasi. Apabila anggota tidak dapat melaksanakan fungsinya, maka koperasi tidak dapat berkembang. Dari sudut pandang kelengkapan unsur-unsur struktural, untuk disebut sebagai koperasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Adanya kebutuhan bersama dari sekumpulan orang atau individu yang sekaligus merupakan dasar kebersamaan atau pengikat dari perkumpulan tersebut. Kebutuhan bersama ini merupakan unsur struktural utama yang harus sudah dapat dirumuskan secara tepat dan terukur baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Tanpa perumusan yang jelas mengenai kebutuhan bersama tidak ada landasan untuk pendirian koperasi.
- 2) Usaha bersama dari individu-individu untuk mencapai tujuan tersebut.
- 3) Perusahaan koperasi sebagai wahana untuk pemenuhan kebutuhan. Perusahaan koperasi tersebut didirikan secara permanen dan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip koperasi.
- 4) Promosi khusus untuk anggota

Sementara menurut international cooperatives alliance(ICA) koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis.

Merujuk pada pengertian *esensialist*, di Indonesia koperasi tertuang dalam UU No 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

2.1.2 Fungsi dan Peran Koperasi

Menurut Undang-undang Nomor 25 tahun 1992, fungsi dan peran koperasi yang tertuang dalam Pasal 4 adalah sebagai berikut:

- 1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya
- 2) Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat
- 3) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya
- 4) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional, yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

2.1.3 Prinsip Koperasi

Prinsip –prinsip koperasi adalah ketentuan-ketentuan pokok yang berlaku dalam koperasi dan dijadikan pedoman bagi kerja koperasi. Prinsip koperasi merupakan esensi dasar kerja koperasi yang membedakannya dari organisasi

ekonomi lain. Dalam Pasal 5 Undang-Undang No 25 Tahun 1992 terdapat prinsip-prinsip koperasi, antara lain:

- 1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, sukarela mempunyai makna bahwa menjadi anggota koperasi tidak boleh dipaksakan siapapun, sedangkan terbuka memiliki arti bahwa dalam keanggotaan tidak dilakukan pembatasan atau diskriminasi dalam bentuk apapun.
- 2) Pengelolaan dilakukan secara demokratis, mempunyai makna bahwa pengelolaan koperasi dilakukan atas kehendak dan keputusan para anggota.
- 3) Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, memiliki pengertian bahwa pembagian sisa hasil usaha kepada anggota tidak semata-mata berdasarkan modal yang dimiliki seseorang dalam koperasi tetapi juga berdasarkan pertimbangan jasa usaha anggota terhadap koperasi.
- 4) Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, memiliki arti bahwa balas jasa terhadap modal yang diberikan kepada anggota juga terbatas dan tidak didasarkan semata-mata atas besarnya modal yang diberikan.
- 5) Kemandirian, mengandung arti bahwa koperasi dapat berdiri sendiri, tanpa tergantung pada pihak lain.
- 6) Pendidikan perkoperasian, dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan, memperluas wawasan anggota, dan memperkuat solidaritas dalam mewujudkan tujuan koperasi.
- 7) Kerjasama antar koperasi, dimaksudkan agar koperasi dapat saling bersinergi antar koperasi di tingkat lokal, regional, nasional dan internasional.

2.1.4 Jenis-jenis Organisasi Koperasi

Subandi (2008:18) menggolongkan koperasi ke dalam beberapa bagian sebagai berikut :

1) Pengelompokan koperasi berdasarkan bidang usaha

- a) Koperasi konsumsi adalah koperasi yang berusaha dalam bidang penyediaan barang-barang konsumsi.
- b) Koperasi produksi adalah yang kegiatan utamanya memproses bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi.
- c) Koperasi pemasaran adalah koperasi yang dibentuk terutama untuk membantu para anggotanya dalam memasarkan barang-barang yang dihasilkannya.
- d) Koperasi kredit atau simpan pinjam adalah koperasi yang bergerak dalam pemupukan simpanan dari anggotanya untuk dipinjamkan kembali kepada anggotanya yang membutuhkan.

2) Koperasi berdasarkan profesi anggotanya

Istilah profesi sebenarnya mempunyai arti sebagai jenis pekerjaan yang dilakukan orang-orang yang mempunyai keahlian atau kecakapan tertentu berdasarkan kode etik. Berdasarkan profesi anggotanya, koperasi dapat dibedakan menjadi:

- a) Koperasi pegawai
- b) Koperasi pegawai negeri sipil
- c) Koperasi produsen tempe tahu indonesia
- d) Koperasi angkatan darat,laut,udara,dan polri

- e) Koperasi mahasiswa
- f) Koperasi pedagang pasar
- g) Koperasi veteran RI
- h) Koperasi nelayan
- i) Koperasi kerajinan.dan sebagainya

3) Koperasi berdasarkan daerah kerjanya

Daerah kerja koperasi di sini adalah luas-sempit wilayah yang dijangkau oleh suatu badan koperasi dalam melayani kepentingan para anggotanya atau melayani masyarakat. Berdasarkan daerah kerjanya, koperasi digolongkan sebagai berikut:

- a) Koperasi primer adalah koperasi yang beranggotakan orang yang biasanya didirikan pada lingkup wilayah terkecil tertentu.
- b) Koperasi pusat adalah koperasi yang beranggotakan koperasi-koperasi primer biasanya didirikan sebagai pemusatan dari berbagai koperasi primer dalam lingkup wilayah tertentu
- c) Koperasi gabungan, hampir sama dengan koperasi pusat, koperasi gabungan tidak beranggotakan orang-orang, melainkan beranggotakan koperasi-koperasi pusat yang berasal dari wilayah tertentu.
- d) Koperasi induk ialah koperasi yang beranggotakan koperasi-koperasi gabungan yang berkedudukan di ibukota Negara.

2.1.5 Pengembangan Koperasi

Marta (2010) menyatakan bahwa koperasi akan mampu mengembangkan usahanya dan bekerja secara efisien apabila pengelola atau manajemen usaha

koperasi yang bersangkutan juga terlaksana dengan baik, yang didasarkan pada falsafah dari oleh dan untuk anggotanya. Hal itu dapat diarahkan pada prasyarat pesatnya perkembangan organisasi koperasi, yaitu:

- 1) Koperasi harus meluaskan wawasan dalam manajemen dan organisasinya,
- 2) Koperasi harus diorganisasi dengan baik dan dikelola secara professional,
- 3) Mempertahankan standar integritas koperasi yang tinggi, dan
- 4) Penataan orientasi dan kontribusi pelayanan kepada anggota dan masyarakat secara tepat.

Secara struktural, koperasi memiliki akses paling kecil terhadap faktor produksi, khususnya permodalan, dibanding dengan pelaku ekonomi lainnya. Sedangkan, secara institusional koperasi memiliki ruang gerak yang paling terbatas dibanding dengan pelaku ekonomi lainnya. Peraturan dan perundangan yang berlaku dalam dunia usaha tidak memungkinkan koperasi bergerak bebas seperti perusahaan swasta murni. Hal itu menjadi penyebab sebagian usaha yang berkembang di koperasi hanya sebatas simpan pinjam saja. Padahal, sebenarnya banyak peluang usaha yang mampu digarap oleh koperasi dan dapat memberikan manfaat lebih besar kepada anggotanya. Tetapi, karena hambatan itu koperasi tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut.

Anoraga dan Widiyanti (2007) menyatakan bahwa ada dua upaya terobosan yang perlu ditempuh untuk mempercepat pengembangan koperasi, yaitu memberikan akses lebih besar kepada koperasi dalam mendapatkan modal usaha, serta dilakukan penyesuaian terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku

dalam dunia usaha. Beliau juga menyatakan bahwa ada tiga penjabaran kebijakan dasar pengembangan koperasi, yaitu:

- 1) Tahap awal didukung oleh peranan pemerintah yang cukup besar dalam hal prakarsa, pemberian bimbingan, dan bantuan usaha,
- 2) Tahap kedua merupakan tahap perkembangan swadaya koperasi,
- 3) Tahap ketiga diharapkan koperasi mampu berswadaya di atas kekuatannya sendiri.

Selain itu, Marta (2010) juga menyatakan bahwa perkembangan koperasi tidak lepas dari pengaruh keadaan lingkungan di sekitarnya, baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Faktor lingkungan internal koperasi adalah sarana dan sumber daya yang ada dalam koperasi yang secara langsung mempengaruhi perkembangan kemajuan koperasi. Faktor yang mempengaruhi lingkungan internal antara lain organisasi, sumber daya manusia, unit usaha, dan keuangan. Sedangkan, faktor lingkungan eksternal koperasi adalah faktor-faktor luar koperasi yang berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap perkembangan kemajuan koperasi. Faktor-faktor tersebut adalah ekonomi, kebijakan pemerintah, sosial budaya, teknologi, dan pesaing.

Mila (2013) menyatakan bahwa agar koperasi dapat maju dan berkembang pesat sesuai dengan tuntutan zaman, maka koperasi harus memperhatikan hal hal yang tentunya sangat penting dalam pengembangan koperasi, hal hal itu antara lain Perbaikan mutu sumber daya manusia, Perbaikan sistem modal, Perbaikan dalam manajemen, Perbaikan administrasi koperasi, Adanya auditing koperasi yang transparan

Dengan adanya kesadaran anggota dalam kepemilikan koperasi dan kewajiban dalam mengembangkan usahanya, koperasi dapat bertahan bahkan maju dan berkembang, utamanya di era seperti ini. Selain itu diperlukan adanya pembinaan koperasi yang tidak kalah pentingnya dan mempunyai peranan yang besar pula dalam pengembangan koperasi selanjutnya.

2.2 Manajemen Strategis

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategis

Menurut David (2012:5) manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk informasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Pada dunia bisnis, manajemen strategi umumnya dikenal dengan istilah perencanaan strategis.

Manajemen strategis adalah suatu pendekatan holistik (tingkat korporasi, bisnis, dan operasional) dalam pengambilan keputusan manajerial yang dapat membantu pengidentifikasian isu pokok dan masalah kompleks, pemberian alternatif tindakan yang mungkin diambil, penyusunan rekomendasi aksi kedepan (misal koordinasi, pengembangan, fleksibilitas, dan respons) dalam menjawab keputusan strategi (Hubeis dan Najib, 2008:5). Dalam praktiknya, proses tersebut melibatkan hal-hal kreatif, fleksibel, optimis, dan penuh imajinasi atas fase-fase refinisi, revisi, reformasi, kerja ulang, dan daur ulang yang berbasis pada data dan informasi kualitatif ataupun kuantitatif pada kondisi tidak pasti untuk beradaptasi dengan cepat dalam lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah (turbulen).

Terdapat dua elemen utama yang merupakan jantung manajemen strategis (Dess dan Lumpkin dalam Kuncoro, 2006:7). Pertama, manajemen strategis

memerlukan tiga proses berkelanjutan yaitu analisis, keputusan, dan aksi. Kedua, inti dari manajemen strategis adalah mempelajari mengapa perusahaan mampu mempunyai kinerja yang mengungguli perusahaan lain. Dengan kata lain, bagaimana perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang tidak hanya unik dan bernilai, tetapi juga sulit ditiru para pesaing.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategis

Tujuan utama manajemen strategis adalah untuk mempelajari mengapa banyak perusahaan sukses dan mengapa banyak perusahaan lainnya gagal (Hubeis dan Najib,2008:17). Bagaimana perusahaan mengelola kesuksesan di tengah situasi persaingan serta bagaimana perusahaan menghadapi kegagalan dan bangkit dari kegagalannya untuk menjadi perusahaan yang maju merupakan pokok bahasan utama dalam manajemen strategis.

Menurut David (2012:23) menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat utama untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Akan tetapi sesuai dengan perkembangan jaman menunjukkan bahwa proses, alih-alih keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis.

2.2.3 Proses Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap (David,2012:6) yaitu

1) Tahap formulasi strategi

Tahap ini terdiri dari tahap pengembangan visi dan misi, kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan,

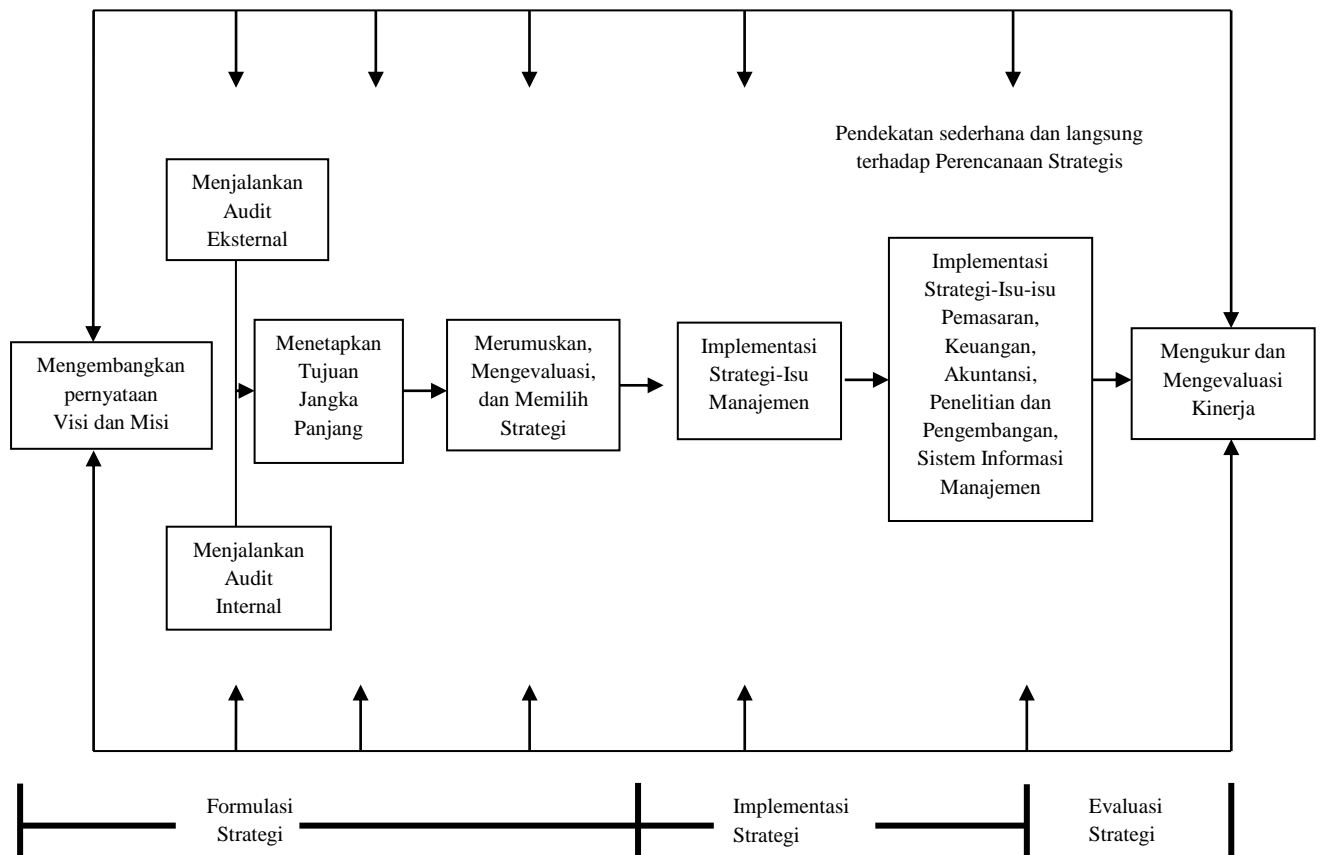
mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2) Tahap Implementasi strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Pada tahap implementasi strategi yang seringkali disebut dengan tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Kesuksesan implementasi strategi tergantung dari kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak akan memiliki arti apapun.

3) Tahap evaluasi strategi

Tahap terakhir ialah tahap evaluasi strategi, yang merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga tahap dasar dalam evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi tersebut, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.



Gambar 2.1 Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis
Sumber :David (2012:21)

2.3 Formulasi Strategi

Cakupan dalam penelitian ini adalah pada tahap formulasi strategi. Tahap formulasi strategi atau tahap perencanaan strategi untuk sebuah perusahaan merupakan tahap awal proses manajemen strategis terdiri dari tahap pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang

akan dilaksanakan. Namun, tahap ini tidak akan ada artinya jika tidak dilanjutkan pada tahapan implementasi strategi.

2.3.1 Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi

Pernyataan visi menjawab pertanyaan mendasar "Ingin menjadi seperti apakah kita?". Visi yang jelas memberikan dasar untuk pengembangan pernyataan misi yang komprehensif. Sedangkan, misi mengungkapkan pertanyaan "Apakah bisnis kita?" dan merupakan deklarasi tentang alasan keberadaan sebuah organisasi. Pernyataan misi penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang efektif (David,2012:87).

Visi yang terumuskan dengan baik setidaknya harus memiliki dua unsur utama, yaitu : (1) ideologi inti dan (2) membayangkan masa depan (Collins&Porras,1998 dalam kuncoro,2006:55). Ideologi inti menunjukkan posisi (dimana kita sekarang berada), dan eksistensi (mengapa kita ada). Gambaran masa depan adalah apa yang kita cita-citakan (misal akan terjadi apa ?,apa yang hendak dicapai ?,apa yang hendak dihasilkan ?).

Proses pengembangan pernyataan misi berasal dari para manajer dalam perusahaan sehingga mereka sendiri berkomitmen dengan misinya tersebut. Cara yang dilakukan pertama-tama ialah dengan membagikan beberapa artikel tentang pernyataan misi dan meminta seluruh manajer membacanya untuk latar belakang informasi. Kemudian meminta pernyataan manajer itu sendiri untuk menyiapkan pernyataan misi organisasi. Fasilitator atau manajer tingkat atas harus menyatukan pernyataan-pernyataan ini menjadi satu dokumen dan mendistribusikan rancangan pernyataan misi kepada seluruh manajer. Permintaan

penghilangan, modifikasi dan penambahan dilakukan dalam rapat berikutnya sehingga menghasilkan pernyataan misi final.

Menurut King dan Cleland diacu dalam David (2012:89) pernyataan visi dan misi merupakan hal yang penting karena alasan-alasan sebagai berikut:

- 1) memastikan kepaduan tujuan dasar organisasi
- 2) menyediakan landasan, atau standar, untuk mengalokasikan sumberdaya organisasional
- 3) membangun iklim organisasional yang padu
- 4) menjadi titik fokus bagi individu-individu agar sejalan dengan maksud dan arah organisasi, serta menghambat mereka yang tidak demikian dari kemungkinan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam berbagai aktivitas organisasi
- 5) memfasilitasi translasi dari tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan pembagian tugas ke elemen-elemen yang bertanggung jawab di dalam organisasi
- 6) menjelaskan maksud-maksud organisasional dan kemudian mentranslasikan berbagai maksud ini ke dalam tujuan sedemikian rupa sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikontrol.

Karakteristik dari pernyataan misi antara lain deklarasi sikap, orientasi pelanggan, serta deklarasi kebijakan sosial. Sedangkan komponen penting dalam pernyataan misi antara lain pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi, konsep diri, perhatian akan citra publik, serta perhatian akan karyawan.

2.3.2. Audit Internal

Audit Internal menekankan pada identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan pada era fungsional bisnis, termasuk manajemen pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan hubungan antara semuanya (Kuncoro,2006:46). Strategi didesain sebagai bagian dari usaha memperbaiki kelemahan perusahaan, dan mengubahnya menjadi kekuatan bahkan menjadi kompetensi yang unik. Kompetensi yang unik atau *distinctive competencies* merupakan kekuatan perusahaan yang tidak dengan mudah ditiru atau disamakan dengan pesaing.

Audit internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi dan evaluasi informasi tentang operasi perusahaan. Perwakilan manajer dan karyawan perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan karena manajemen strategis membutuhkan koordinasi efektif dan pengertian antar manajer dari seluruh area fungsional bisnis.

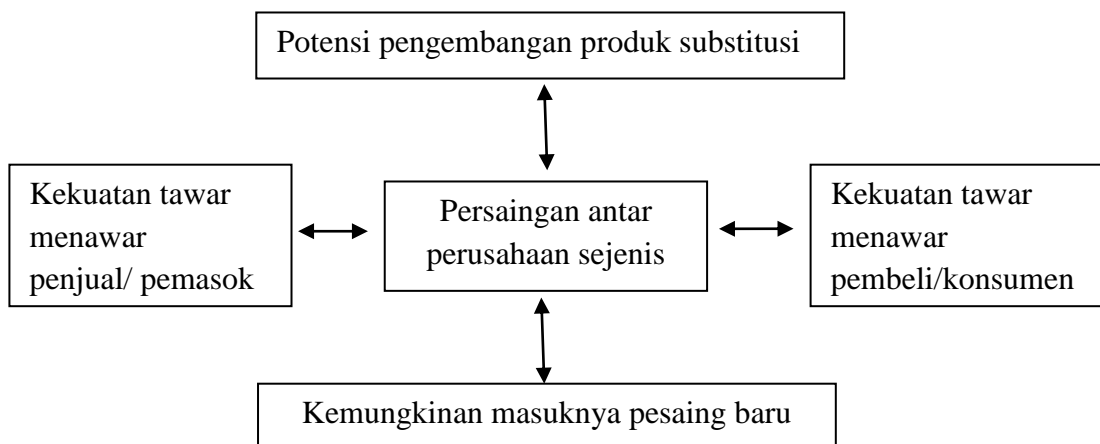
Dalam David (2012:178) audit internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen. Menurut Porter dalam David (2012:225) bisnis suatu perusahaan sangat baik digambarkan sebagai rantai nilai. Analisis rantai nilai (*value chain analisis*) merupakan cara yang sistematis untuk menganalisis seluruh kegiatan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Yoshida,2006:11)

2.3.3 Audit Eksternal

Audit eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar kendali perusahaan. Audit eksternal mengungkapkan

peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasikan strategi yang tepat untuk menghindari atau mengurangi ancaman dan memanfaatkan peluang (Hitt dkk,2001:56)

Menurut David (2012:120), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar yaitu (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan (3) kekuatan politik, pemerintah dan hukum, (4) kekuatan teknologi (5) kekuatan kompetitif. Perubahan dalam lingkungan eksternal menyebabkan perubahan permintaan konsumen terhadap produk barang atau jasa. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan perusahaan mengembangkan visi dan misi yang jelas, mendesain strategi untuk mencapai tujuan tahunan.



Gambar 2.2 Model Lima kekuatan Porter
Sumber :David (2012:146)

Seperti dalam gambar diatas Model kekuatan porter (*Porters Five Forces Model*) memfokuskan pada analisis kekuatan eksternal dan variabel industri sebagai dasar dari mempertahankan kekuatan kompetitif di dalam industri. Kekuatan kompetitif ditentukan oleh positioning kompetitif di dalam industri

(Porter dalam David,2012:146). Persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai kombinasi lima kekuatan tersebut, antara lain:

- 1) Persaingan antar perusahaan sejenis
- 2) Kemungkinan masuknya pesaing baru
- 3) Potensi pengembangan produk substitusi
- 4) Kekuatan tawar menawar penjual atau pemasok
- 5) Kekuatan tawar menawar pembeli atau konsumen

2.3.4 Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Menurut David (2012:244) strategi merepretasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini berarti tujuan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari penerapan strategi saat ini. Penetapan tujuan jangka panjang biasanya antara dua sampai dengan lima tahun. Sifat dari tujuan jangka panjang ialah kuantitatif, terukur, realistis, dapat dimengerti, menentang, hierarkis, dapat dicapai, dan selaras antar unit organisasi. Tujuan biasanya dinyatakan dalam bentuk pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan sifat diversifikasi, tingkat dan sifat integrasi vertikal, laba bersih per saham, dan tanggung jawab sosial.

Tujuan merupakan tombak keberhasilan karena beberapa alasan antara lain tujuan dapat membantu *stakeholder* memahami peran mereka dalam masa depan organisasi sehingga memberikan dasar pengambilan keputusan bagi para manajer. Tujuan pun dapat meminimalkan potensi konflik selama implementasi strategi. Selain itu, tujuan memberikan dasar untuk desain pekerjaan dan mengorganisasikan kegiatan yang akan dijalankan dalam sebuah organisasi.

2.3.5 Merumuskan, Menetapkan, dan Memilih Strategi

Menurut David (2012:320) analisis dan pilihan strategi berguna untuk menentukan alternatif tindakan untuk mencapai misi dan tujuan dengan cara yang terbaik. Strategi, tujuan dan misi perusahaan digabungkan dengan informasi audit internal dan eksternal sehingga memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi yang layak. Alternatif strategi diturunkan dari visi, misi, tujuan, audit eksternal, audit internal perusahaan dan konsisten dengan strategi masa lalu yang telah berhasil dijalankan. Beberapa alat analisis yang dapat digunakan dalam perumusan, penetapan dan pemilihan strategi antara lain:

1) *Internal Factor Evaluation Matrix* (Matriks IFE)

Alat formulasi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David,2012:229)

2) *Eksternal Factor Evaluation Matrix* (Matriks EFE)

Matriks EFE berguna untuk merangkum dan mengevaluasi informasi politik, ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, teknologi serta industri Kompetitif (persaingan perusahaan sejenis, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman pendatang baru dan produk substitusi) (David,2012:158)

3) *Matriks IE (internal-Eksternal)*

Matriks Internal Eksternal (IE) dikembangkan dari model General Elektrik (GE-Model). Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total

rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y . Pada sumbu x dari matriks IE, total rata-rata tertimbang dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.6 di bawah ini:

Rata-Rata Nilai Tertimbang IFE

	Kuat 3,0-4,0	Rata-Rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
	3,0	2,0	1,0
Tinggi 3,0-4,0	4,0 I	II	III
Rata-Rata Nilai Tertimbang EFE Menengah 2,0-2,99	3,0 IV	V	VI
Rendah 1,0-1,99	2,0 VII	VIII	IX
	1,0		

Gambar 2.3 Matriks IE, Sumber: David, 2012 :344

Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. Sel I, II, IV disebut tumbuh dan bangun (growth and build). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrative (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal) mungkin paling tepat untuk divisi ini.

2. Sel III, V, atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi mempertahankan dan memelihara (hold and maintain)
3. Sel VI, VIII, atau IX adalah mengambil hasil atau melepaskan (harvest and divest), yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan koperasi.

4) Matriks SWOT

Menurut David (2012:327) bahwa analisis Matriks SWOT merupakan analisis yang dipakai dalam menyusun faktor-faktor strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, Matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) sebagai alat pencocokan untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WT (kelemahan-ancaman). Strategi Strength Opportunity (SO) menggunakan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Strategi Weakness Opportunity (WO) bertujuan untuk memperbaiki atau meminimalisir kelemahan internal yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi Strength Threats (ST) menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi Weakness Threats (WT) adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan atau meminimalisir kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Tabel 2.1
Matriks SWOT

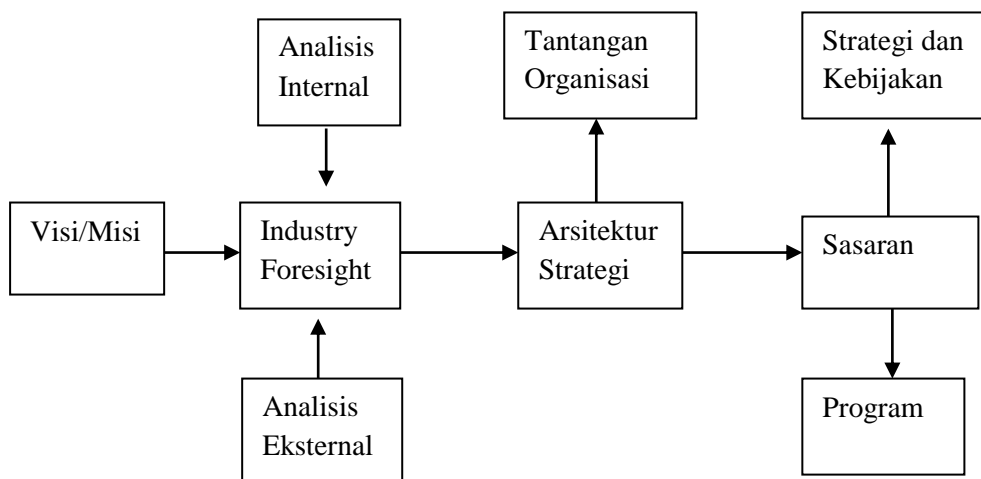
	Kekuatan (<i>Strenghts-S</i>)	Kelemahan (<i>Weakness-W</i>)
Peluang (<i>Opportunity-O</i>)	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats-T</i>)	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber:David (2012:328)

5) Arsitektur Strategi

Arsitektur strategi merupakan suatu gambar rancangan arsitektur strategi yang bermanfaat bagi organisasi untuk merumuskan strategi ke dalam kanvas rencana organisasi untuk mencapai visi misinya.arsitektur strategi pertama kali diperkenalkan oleh Gary Hamel dan C.K Prahalad di awal tahun 1990-an. Arsitektur strategi merupakan strategi yang bersifat bentangan (*stretch strategy*). Menurut Yoshida (2006) dalam Wahyudiono (2008:22), analisis arsitektur strategis dilakukan untuk membuat implementasi dari strategi-strategi yang didapatkan dari hasil analisis Matriks SWOT. Seluruh strategi tersebut dipetakan dalam *blue print strategy* yaitu strategi yang memiliki jadwal waktu agar pelaksanaan dari strategi-strategi tersebut dapat berkesinambungan dan mencapai sasaran dalam waktu yang sudah ditentukan.

Bentuk arsitektur strategi lebih mudah dipahami karena setiap strategi yang akan dijalankan dijabarkan dalam bentuk gambar (Yoshida 2006 dalam Wahyudiono 2008:23). Selain itu, dengan adanya arsitektur strategi, perubahan dan konsekuensi yang harus dilakukan sehubungan dengan strategi yang dipilih dapat lebih mudah dipahami. Teknik penggambarannya tidak memiliki aturan baku yang menggambarkan susunan strategi. Gambar arsitektur strategis merupakan suatu proses berpikir kreatif yang menggabungkan seni dan hasil strategi yang diperoleh dari tahapan pengambilan keputusan. Dalam menyusun arsitektur strategi yang lengkap, perlu memperhatikan komponen inti (visi, misi, tujuan dan tantangan) yang merupakan komponen krusial dan komponen pendamping yang merupakan turunan lanjutan komponen inti



Gambar 2.4 Perencanaan Strategis dengan Pendekatan Arsitektur Strategis
 Sumber :Djohar diacu dalam Yoshida (2006)

2.3.6 Strategi Pengembangan Koperasi

Menurut Putri (2012) Penelitian mengenai strategi pengembangan usaha baik dalam bentuk organisasi bisnis/perusahaan maupun koperasi telah cukup banyak dilakukan. Analisis menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki kecenderungan hasil yang sama dalam menentukan strategi pengembangan usaha yang dilakukan.

Pada umumnya, tujuan peneliti-peneliti yang mengkaji penelitian mengenai strategi pengembangan usaha tersebut adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal suatu perusahaan atau koperasi, serta merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha bagi perusahaan atau koperasi yang diteliti. Selain itu, dalam merumuskan strategi pengembangan usaha baik bagi perusahaan ataupun koperasi, pada umumnya melibatkan peran stakeholders sebagai internal dan dinas terkait sebagai pihak eksternal, namun ada satu hal yang membedakan strategi pengembangan usaha pada perusahaan dan koperasi, yaitu dalam merumuskan strategi pengembangan usaha pada koperasi perlu melibatkan partisipasi anggota sebagai pihak internal berupa saran dan motivasi dari anggota yang disesuaikan dengan visi dan misi koperasi karena pada dasarnya koperasi merupakan badan usaha yang terbentuk dari, oleh dan untuk anggota. Oleh karena itu koperasi diharapkan dapat merumuskan strategi pengembangan usahanya yang berakar dari oleh dan untuk anggota

Menurut Nasution (2008:179) Bertolak dari uraian visi dan misi pemberdayaan sektor perkoperasian sebagai pelaku ekonomi, dapat dirumuskan serangkaian sasaran operasional yang dapat digunakan sebagai alternatif di antara

beberapa acuan pengembangan berbagai program melalui berbagai strategi pengembangan koperasi, yaitu:

1. Meningkatnya daya saing koperasi, yang memerlukan penguasaan berbagai keunggulan dan aset produktif oleh para anggotanya, dalam lingkup pengelolaan pengurus/pengelola koperasi, yang dapat membantu mereka untuk menghasilkan produk dan jasa yang sangat diperlukan oleh para anggota dan masyarakat luas,
2. Meningkatnya pangsa pasar koperasi, yang secara khusus dimaksud agar sektor perkoperasian mampu masuk dan berada dalam pasar bebas dan sekaligus ikut membantu menekan dampak krisis ekonomi yang pada saat ini masih dirasakan,
3. Menguat dan meluasnya basis usaha dan kewirausahaan koperasi, selaras dengan berkembangnya tingkat kemampuan sebagai pelaku ekonomi,
4. Makin kokohnya struktur dunia bisnis nasional dengan upaya koperasi yang maksimal dalam posisi sebagai pelaku ekonomi biasa, yang memiliki ciri khas yang melekat pada jati dirinya

Keempat sasaran operasional itu merupakan fokus dari serangkaian kegiatan pembinaan yang dapat disusun, baik untuk jangka pendek maupun untuk yang berorientasi jangka panjang, kesemuanya itu direncanakan untuk dilakukan dalam lingkup pengembangan dan pematapan sektor perkoperasian Indonesia sebagai satu kesatuan. Pada saat merumuskan strategi pengembangan usaha, sebuah koperasi memerlukan banyak alternatif strategi. Alternatif-alternatif strategi ini berfungsi sebagai pilar-pilar untuk membangun sebuah pondasi

koperasi yang kokoh, sehingga koperasi dapat berdiri sebagai organisasi yang mandiri dan tangguh. Oleh karena itu penelitian ini memilih rancangan arsitektur strategi sebagai langkah lanjutan dari tahap pencocokan, dimana beberapa alternatif strategi yang dihasilkan kemudian akan dipetakan kedalam suatu program kegiatan yang berjangka waktu. Melalui pemetaan ini pula, alternatif strategi yang telah diperoleh dapat disesuaikan dengan perkembangan dan perubahan zaman.

Dengan adanya arsitektur strategi, akan memudahkan pihak perusahaan atau koperasi untuk mensosialisasikan strategi dengan program yang sudah dirumuskan kepada seluruh pengurus, badan pengawas, karyawan, serta anggota sehingga memiliki rasa tanggung jawab dan motivasi untuk dapat melaksanakan strategi yang dihasilkan. Menurut David (2012), strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi 11 tindakan dan dijelaskan pada tabel 2.6

Tabel 2.2
Definisi Strategi Alternatif

Strategi	Definisi
Integrasi ke depan	Memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel
Integrasi ke belakang	Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan
Integrasi Horizontal	Mengupayakan kepemilikan atau kendali atas pesaing
Penetrasi Pasar	Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru
Pengembangan Produk	Menupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru
Diversifikasi terkait	Menambah produk atau jasa yang baru namun

	masih berkaitan
Diversifikasi tak terkait	Menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan
Penciutan	Pengelompokan ulang (regrouping) melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun
Divestasi	Penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi
Likuidasi	Penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya

Sumber: David (2012:251)

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu bermanfaat sebagai bahan rujukan untuk penelitian ini, diantaranya ialah mengenai penelitian strategi pengembangan usaha koperasi. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudiono (2008) mengenai Analisis Peran Utama dan Rancangan Koperasi Mahasiswa Institut Pertanian Bogor dengan Pendekatan Arsitektur Strategi. Berdasarkan analisis faktor eksternal dan internal melalui analisis matrik SWOT menghasilkan strategi antara lain strategi memperluas pangsa pasar, meningkatkan mutu pelayanan, membangun koalisi strategis antara koperasi mahasiswa dan koperasi dosen pegawai, membangun jaringan bisnis koperasi, revitalisasi sistem manajemen KOPMA IPB, pengembangan unit usaha, kampanye gerakan koperasi, membuat sistem pemasaran yang baik, membuat SOP (*standard operating procedure*). Seluruh strategi tersebut kemudian dipetakan dalam arsitektur strategi pengembangan KOPMA IPB.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Ria Dharmanthi (2009) mengenai Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu

Indonesia (PRIMKOPTI) Kota Bogor. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, menggunakan metode deskriptif dan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Matriks IFE (Internal Factor Evaluation), Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation), Matriks IE (Internal Eksternal), Matriks SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) dan Arsitektur Strategi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut PRIMKOPTI Kota Bogor diharapkan dapat mensosialisasikan strategi dan program yang telah dirumuskan kepada seluruh komponen, serta perlu juga adanya komitmen dan konsistensi sehingga pada pelaksanaannya sebaiknya diikuti dengan evaluasi secara bertahap.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Erwin (2008) dengan judul Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu (Studi Kasus Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan Bogor Jawa Barat). Pemilihan strategi terbaik dari alternatif strategi yang telah dibuat dalam analisis SWOT menggunakan analisis QSPM. Hasilnya, strategi terbaik untuk pengembangan Koperasi Produksi Susu Bogor ialah strategi meningkatkan produksi susu dengan kualitas yang sesuai standar.
- 4) Penelitian selanjutnya ialah mengenai Analisis Lingkungan Usaha dan Formulasi Strategi Bersaing Perusahaan Dalam Industri Tanaman Hias (Studi pada PT Godongjio Asri, Sawangan, Depok) oleh Pusponingtyas (2008). Hasilnya berbagai strategi yang dirumuskan di dalam analisis matriks SWOT dipetakan dalam suatu rentang waktu ke dalam rancangan arsitektur strategi yang prioritasnya telah ditentukan dalam QSPM yang isinya meningkatkan produksi tanaman hias non adenium, meningkatkan promosi produk

cafe, mengembangkan skema diskon, dan pemanfaatan lahan tersisa untuk wahana rekreasi baru yaitu kolam pemancingan.

- 5) Dalam penelitian Achampong (2010) mengenai *Integrating Risk Management and Strategic Planning* menyimpulkan bahwa *Integrating the activities of strategic planning and risk management into one coordinated and holistic process is both logical and desirable in order to create a synergistic effect that leverages the benefits of both processes and make them mutually reinforcing. This integration also aligns the effort of strategic planning and risk management committees in the accomplishment of the strategic planning goals that relate to promoting the financial strength of an institution and ultimately, to the achievement of its expressed vision. Integration also aligns efforts to promote an institution's financial strength and achieve its expressed vision.*

2.5 Kerangka Teoretik

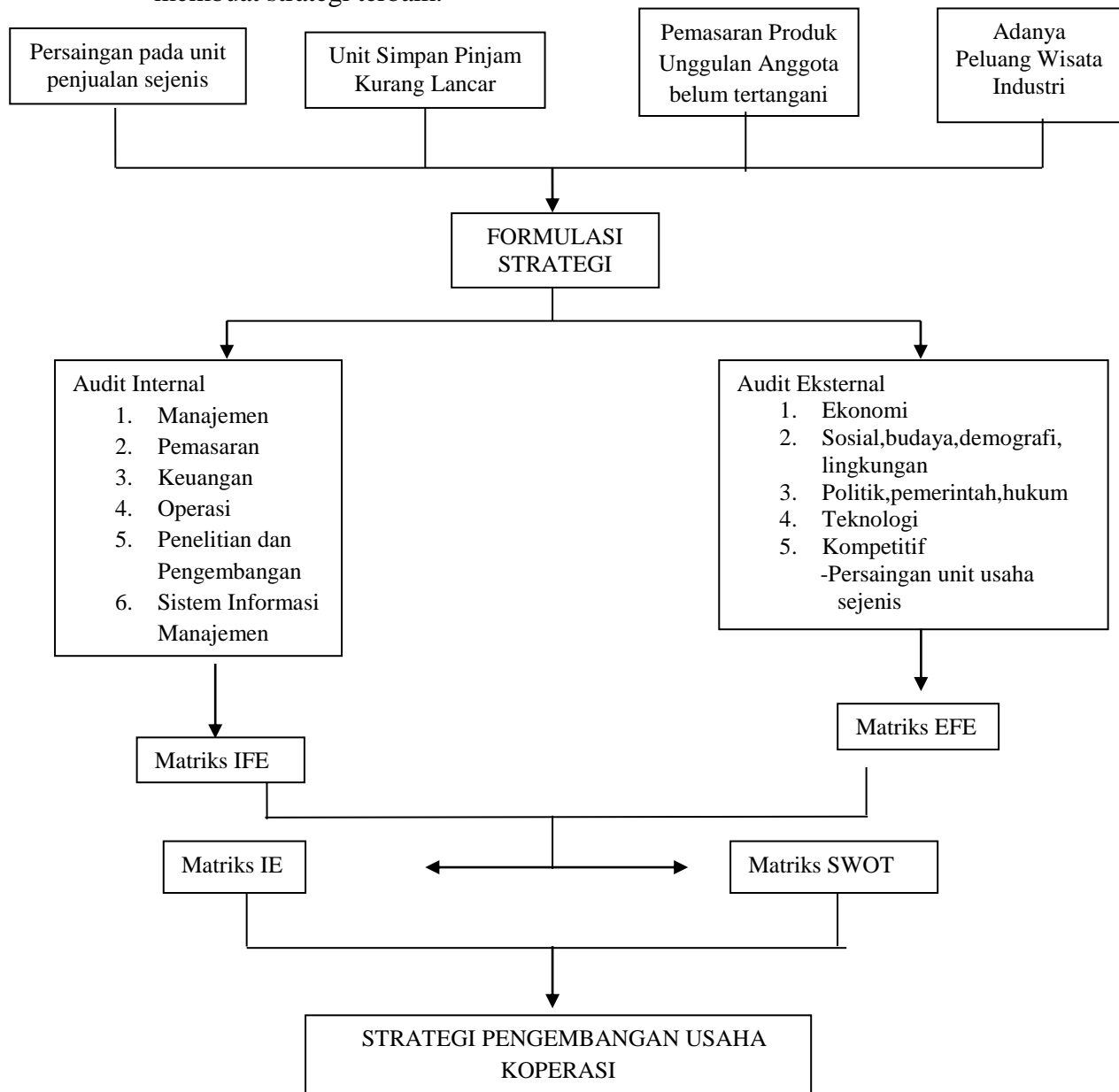
Koperasi merupakan soko guru perekonomian Indonesia, dimana tujuan dari pendiriannya merupakan refleksi dari kebutuhan dan kesepakatan para anggotanya untuk meningkatkan taraf hidup yang tentu saja mensejahterakan anggotanya

Di desa Mulyoharjo, pengrajin seni patung dan ukir tersebut bergabung dalam wadah Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA). Pada saat sekarang ini koperasi memiliki tiga unit usaha, yakni unit penjualan bahan baku finishing, unit simpan pinjam dan unit pemasaran produk unggulan anggota. Unit penjualan yang cukup berkembang, karena hampir dipastikan bahan yang dijual disana memang dibutuhkan oleh pengrajin, akan tetapi persaingan harga pada kompetitor sejenis yang menjual barang yang sama

menjadi tantangan tersendiri sehingga memerlukan strategi untuk mengatasi tantangan tersebut. Disamping kekuatan itu terdapat juga beberapa permasalahan yakni pada unit simpan pinjam koperasi yang belum berkembang begitu pesat serta masih mengalami kendala pada pembayaran piutang anggota, banyaknya piutang anggota yang belum dibayar menjadikan unit simpan pinjam kurang lancar. Serta pada saat ini koperasi belum bisa secara maksimal membantu anggotanya dalam hal pemasaran produk-produk unggulan milik anggota, dalam arti belum tertangani secara maksimal dikarenakan unit pemasaran produk unggulan merupakan unit baru pada KOPPATRIA. Selain itu koperasi juga bersiap pada sektor wisata industri dimana Sentra Industri Seni Patung dan Ukir dijadikan salah satu destinasi tempat wisata pada visit jateng .

Oleh karena itu, KOPPATRIA harus memiliki strategi yang diharapkan dapat memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang serta meminimumkan kelemahan dan ancaman yang terjadi melalui manajemen strategis. Tahapan manajemen strategis yang pertama yakni formulasi strategi meliputi tiga tahap yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Pada tahap input, koperasi akan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya yang meliputi manajemen, pemasaran , keuangan , operasi , penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen, kemudian identifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal seperti ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan kompetitif (persaingan pada unit usaha sejenis). Kemudian tahap pencocokan menggunakan matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) untuk mencocokkan faktor

internal dan eksternal koperasi, lalu menyusun alternatif strategi yang mungkin berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya menggunakan matriks SWOT. Tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan yang dimaksudkan untuk membuat strategi terbaik.



Gambar 2.5 Kerangka Teoretik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Dasar Penelitian

Penelitian merupakan kegiatan ilmiah yang menerangkan kebenaran. Penemuan kebenaran melalui kegiatan penelitian dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2005:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khususnya yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif diartikan sebagai penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya.

Menurut Denzin dan Lincoln (2005:71) penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi, bahkan sangat terbatas. Jika data terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari *sampling* lainnya. Dalam penelitian ini yang lebih ditekankan adalah kedalaman (kualitas) data bukannya (kuantitas) data.

Penelitian ini dilakukan secara sengaja di Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) Sentra Industri Seni Patung dan Ukir yang beralamat di Jalan Sentra Industri Kreatif Desa Mulyoharjo, Jepara. Pemilihan tempat tersebut didasarkan pada pertimbangan kebutuhan KOPPATRIA

untuk mengatasi permasalahan-permasalahan internal maupun eksternal.

3.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini hanya dikhususkan untuk memformulasikan strategi dengan mengidentifikasi keadaan lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan KOPPATRIA yang diketahui melalui kajian beberapa aspek meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Kemudian mengidentifikasi keadaan lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi KOPPATRIA yang diketahui melalui kajian beberapa aspek meliputi ekonomi, sosial budaya dan demografi, lingkungan, politik pemerintahan, hukum, teknologi dan kompetisi sehingga menghasilkan perencanaan strategi terbaik untuk mengembangkan usaha KOPPATRIA. Penelitian ini tidak membahas mengenai implementasi dan evaluasi dalam melaksanakan strategi-strategi yang dihasilkan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer maupun data sekunder, Data primer berasal dari wawancara langsung dan daftar pertanyaan. Metode wawancara yang dilakukan menggunakan pertanyaan-pertanyaan berstruktur yang sebelumnya telah dibuat (*interview guide*) untuk dijawab oleh narasumber yang berkompeten. Sedangkan, daftar pertanyaan (kuesioner) berisi pertanyaan yang cukup terperinci dan lengkap. Penentuan responden dari penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa responden yang bersangkutan berkompeten dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Pihak pengambil keputusan strategis dalam penelitian ini terdiri dari Ketua KOPPATRIA kabupaten Jepara, Ketua Badan Pengawas KOPPATRIA

kabupaten Jepara, serta Kepala Seksi Dinas Koperasi UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara. Namun, dalam penelitian manajemen strategis di dalam koperasi diperlukan berbagai masukan ataupun saran dari anggota koperasi maupun pengurus serta karyawan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa anggota koperasi merupakan pemilik dan pelanggan dari koperasi itu sendiri. Selain itu, pemberian saran ini dimaksudkan agar anggota, pengurus maupun karyawan dapat berkomitmen dalam menjalankan strategi-strategi yang telah dibuat.

Data sekunder berguna untuk melengkapi informasi dalam penelitian ini dapat berasal dari data internal KOPPATRIA desa Mulyoharjo Jepara maupun dari data pihak-pihak eksternal terkait seperti data-data dari Dinas Koperasi UMKM dan Pengelolaan Pasar, Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah

Tabel 3.1
Jenis dan Sumber Data

Rincian Data	Jenis Data	Informan
<u>Gambaran Umum</u> 1) Sejarah & perkembangan 2) Visi, misi & tujuan 3) Struktur organisasi 4) Kegiatan usaha 5) Pelaksanaan prinsip koperasi	Primer & Sekunder	Pengurus Karyawan Anggota
<u>Audit Internal</u> 1) Manajemen a) Perencanaan b) Pengorganisasian c) Pelaksanaan d) Pengawasan	Primer & Sekunder	Pengurus Karyawan Anggota
2) Pemasaran a) Product b) Place c) Price d) Promotion	Primer & Sekunder	Pengurus, Karyawan

3) Keuangan a) Sisa hasil usaha b) Biaya usaha	Primer & Sekunder	Pengurus, Karyawan
4) Operasi a) Alur proses penyediaan c) Alur proses penyaluran d) Usaha penunjang lainnya e) Fasilitas	Primer & Sekunder	Pengurus Karyawan Anggota
5) Penelitian dan Pengembangan a) Riset b) Teknologi	Primer & Sekunder	Pengurus
6) Sistem Informasi Manajemen a) Evaluasi internal b) Evaluasi eksternal	Primer & Sekunder	Pengurus
<u>Audit Eksternal</u>		
1) Ekonomi a) Keadaan umum perkeroperasian Indonesia terkait dengan ekonomi b) Pola konsumsi c) Kondisi perekonomian negara lain	Primer & Sekunder	Pemerintah / Lembaga terkait, , Literatur
2) Sosial, Budaya, Demografi, Lingkungan a) Kepercayaan terhadap pemerintah b) Perilaku terhadap kualitas produk c) Perilaku terhadap layanan konsumen	Primer & Sekunder	Literatur
3) Politik & hukum a) Regulasi pemerintah b) Pajak & tarif khusus c) Stabilitas politik & keamanan	Primer & Sekunder	Pemerintah / Lembaga terkait, Literatur
4) Teknologi a) Perkembangan teknologi Informasi	Primer & Sekunder	Lembaga terkait, Literatur
5) Kompetisi a) Persaingan perusahaan sejenis	Primer & Sekunder	Lembaga terkait, Literatur
Perumusan Alternatif Strategi	Primer	Anggota KOPPATRIA Pengurus KOPPATRIA
Pemilihan strategi	Primer	Ketua KOPPATRIA Ketua BP KOPPATRIA Kepala Seksi Koperasi DISKOPUMKMPASAR

3.4. Sample

Penelitian Kualitatif menyebut istilah sample sebagai informan. Dalam penelitian ini menggunakan *Purposive sampling*, yang memiliki pengertian bahwa penentuan sample menggunakan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan (Sugiyono:2010,300). Sehingga didapatkan sampel yang benar –benar memahami seluk beluk KOPPATRIA dan Koperasi pada umumnya,yang pada kelanjutannya akan memberikan data yang benar-benar bisa digunakan untuk proses penelitian tentang Strategi Pengembangan Usaha pada KOPPATRIA. Sample utama pada penelitian ini adalah Ketua KOPPATRIA, Ketua Badan Pengawas KOPPATRIA, dan Kepala seksi Koperasi DISKOPUMKMPASAR. Sample tambahan pada penelitian ini meliputi pengurus, anggota, dan karyawan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Dokumentasi

Dijelaskan dalam Suharsimi (2010:274) bahwasanya metode atau kajian dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan ,transkrip , buku , surat kabar , majalah , prasasti , notulen rapat , lengger, agenda , dan sebagainya.

Dalam penelitian ini digunakan dokumentasi untuk mengetahui data awal tentang keadaan koperasi, data perkembangan koperasi serta data tentang kekurangan dan kelebihan koperasi ini. Selain itu dokumentasi digunakan untuk mengetahui peralatan yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini, meliputi sarana dan prasarana baik itu teknis maupun non teknis serta bahan yang

digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini, meliputi alat analisis yang digunakan, metode penelitian yang digunakan, tujuan penelitian yang diharapkan serta pendekatan penelitian yang digunakan.

3.5.2 Wawancara Semi Terstruktur

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Menurut Sutrisno Hadi (1986) dalam Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode wawancara adalah sebagai berikut:

- 1) Bahwa subyek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- 2) Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
- 3) Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Teknik wawancara dalam penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur yang memiliki arti bahwa teknik wawancara ini memiliki pelaksanaan lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono:2010,320)

3.5.3 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono:2010,199). Dalam penelitian ini kuesioner digunakan untuk beberapa sumber informan yang mempunyai kaitan dalam pemberian informasi inti bagi peneliti, dimana kuesioner ini bersifat skoring dalam rangka pemberian keputusan strategis dalam pengembangan usaha KOPPATRIA.

3.6 Validitas Data

Untuk membuktikan keabsahan atau validitas data digunakan teknik Trianggulasi. Menurut Sugiyono (2010:330) triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat penggabungan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada, di mana dalam penelitian ini digunakan triangulasi metode dan sumber. Trianggulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, yang akan menghasilkan suatu kesimpulan. Trianggulasi metode digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya data diperoleh dari wawancara, kemudian dicek dengan dokumentasi, serta kuesioner.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Metode Deskriptif

Menurut Nazir (2005) dalam Dharmanthi (2009), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set

kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa mendatang. Tujuan dari penelitian ini ialah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk mendefinisikan visi, misi, serta tujuan KOPPATRIA dan mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari KOPPATRIA Kabupaten Jepara sehingga dapat menggambarkan kondisi riil KOPPATRIA.

3.7.2 Matriks IFE

Tahapan selanjutnya setelah menjalankan audit manajemen strategis adalah membuat Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation – IFE Matrix). Alat formulasi strategi ini mengevaluasi dan meringkas kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis. Matriks IFE dikembangkan dalam empat tahap, yaitu :

- 1) Tulis daftar faktor internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan. Buatlah sespesifik mungkin menggunakan presentase, rasio, dan nilai komparatif jika memungkinkan.
- 2) Berikan bobot masing-masing. Pemberian bobot ini berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis unit yang dianalisis dalam suatu daerah tertentu. Jumlah bobot yang diberikan harus sama dengan satu. Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor internal kepada stakeholder dengan menggunakan metode paired comparison (Kinneer, 1991 dalam Dharmanti 2009). Metode ini digunakan untuk

memberikan penilaian terhadap bobot di setiap faktor-faktor internal. Skala yang digunakan adalah :

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal

3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tabel 3.2
Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	...	Jumlah	Bobot
A						X_i	$\frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$
B							
C							
D							
...							
Jumlah						$\sum_{i=1}^n X_i$	1,00

Sumber:Kinnear (1991) diacu dalam Dharmanti (2009)

Menurut Kinnear (1991) diacu dalam Dharmanti (2009),bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

Dimana,

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

α_i = bobot variabel ke- i n = jumlah data
 X_i = nilai variabel x ke- i $i = 1,2,3,\dots,n$

- 3) Penentuan rating oleh pakar dilakukan terhadap variabel-variabel. Dalam mengukur masing-masing variabel terhadap kondisi wilayah digunakan skala 1, 2, 3, dan 4 terhadap masing-masing faktor strategis. Oleh karena itu, setiap

pakar Matriks IFE dapat dilihat pada (Tabel 3.3).Skala nilai rating untuk matriks IFE adalah:

- a) Peringkat = 1, jika faktor strategis tersebut menjadi kelemahan utama
- b) Peringkat = 2, jika faktor strategis tersebut menjadi kelemahan minor
- c) Peringkat = 3, jika faktor strategis tersebut menjadi kekuatan minor
- d) Peringkat = 4, jika faktor strategis tersebut menjadi kekuatan utama

Setiap pakar memiliki pengaruh yang berbeda terhadap keputusan yang diambil di dalam suatu organisasi. Pakar KOPPATRIA Kabupaten Jepara terdiri dari tiga orang yaitu ketua KOPPATRIA Kabupaten Jepara yang memiliki kekuatan paling besar terhadap keputusan yang diambil oleh KOPPATRIA, ketua Badan Pengawas KOPPATRIA Kabupaten Jepara yang bertugas mengawasi hasil keputusan badan pengurus, serta Kepala seksi Koperasi dinas Koperasi UMKM dan pengelolaan pasar yang berasal dari pihak eksternal.

Tabel 3.3
Matriks Internal Factor Evaluation

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
Total			

- 4) Hasil dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada setiap faktor dan akan didapatkan nilai tertimbang.

3.7.3 Matriks EFE

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation– EFE Matrix) digunakan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan yang telah diidentifikasi melalui metode deskriptif. Matriks EFE dapat dibuat melalui beberapa tahap antara lain:

- 1) Buat daftar faktor eksternal yang diidentifikasikan dalam proses audit eksternal dan dibagi menjadi peluang dan ancaman. Usahakan sespesifik mungkin menggunakan presentase, rasio, dan nilai komparatif jika memungkinkan.
- 2) Berikan bobot masing-masing. Pemberian bobot ini berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis unit yang dianalisis dalam suatu daerah tertentu. Jumlah bobot yang diberikan harus sama dengan satu. Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi faktor eksternal kepada stakeholder dengan menggunakan metode *paired comparison* (Kinneer, 1991 dalam Dharmanti 2009) Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot di setiap faktor-faktor eksternal. Skala yang digunakan adalah :

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal

3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tabel 3.4
Penilaian Bobot Strategis Eksternal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	Jumlah	Bobot
A						X_i	$\frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$
B							
C							
D							
....							
Jumlah						$\sum_{i=1}^n X_i$	1,00

Sumber: Kinneer (1991) diacu dalam Dharmanti (2009)

Menurut Kinneer (1991) diacu dalam Dharmanti (2009), bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

Dimana,
$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

α_i = bobot variabel ke- i n = jumlah data
 X_i = nilai variabel x ke- i $i = 1, 2, 3, \dots, n$

- 3) Penentuan rating oleh pengurus koperasi dilakukan terhadap variabel-variabel. Dalam mengukur masing-masing variabel terhadap kondisi wilayah digunakan skala 1, 2, 3, dan 4 terhadap masing-masing faktor strategis. Matriks EFE dapat dilihat pada (Tabel 3.5) Skala nilai rating untuk matriks EFE adalah :

- a) Peringkat = 1, jika strategi KOPPARTRIA saat ini merespons di bawah rata rata faktor eksternal tersebut.

- b) Peringkat = 2, jika strategi KOPPATRIA saat ini merespons rata-rata faktor eksternal tersebut.
- c) Peringkat = 3, jika strategi KOPPATRIA saat ini merespons diatas rata-rata faktor eksternal tersebut.
- d) Peringkat = 4, jika strategi KOPPATRIA saat ini sangat merespons faktor eksternal tersebut.

Matriks EFE juga mengalikan rating/peringkat dengan bobot kekuatan pengambilan keputusan yang nilainya sama dengan bobot kekuatan pengambilan keputusan Matriks IFE.

Tabel 3.5
Matriks Eksternal Factor Evaluation

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
Total			

- 4) Hasil dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada setiap faktor dan akan didapatkan nilai tertimbang.

3.7.4 Matriks IE

Matriks Internal Eksternal (IE) dikembangkan dari model General Elektrik (GE-Model). Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y . Pada sumbu x dari matriks IE, total rata-rata tertimbang dari 1,0 hingga 1,99

dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

3.7.5 Analisis Matriks SWOT

Analisis Matriks SWOT merupakan analisis yang dipakai dalam menyusun faktor-faktor strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Matriks SWOT (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) sebagai alat pencocokan untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Tujuan dalam analisis SWOT adalah menghasilkan alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh organisasi. Beberapa langkah dalam membuat Matriks SWOT, yaitu :

- 1) Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang diidentifikasi, dituliskan pada masing-masing kolom pada matriks SWOT.
- 2) Strategi SO dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal.
- 3) Strategi WO dirumuskan berdasarkan pencocokan kelemahan internal dengan peluang eksternal.

- 4) Strategi ST dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan ancaman eksternal.
- 5) Strategi WT dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal.

3.7.6 Arsitektur Strategi

Dalam menyusun arsitektur strategi yang lengkap perlu memperhatikan komponen inti dan komponen pendamping. Komponen inti arsitektur strategik berupa visi, misi, tujuan dan tantangan yang dihadapi perusahaan. Komponen pendamping arsitektur strategi adalah kompetensi inti organisasi dan *strategic intent*. Masing-masing unsur yang berperan dalam perumusan arsitektur strategi antara lain:

1) Visi dan Misi Organisasi

Visi dan misi organisasi dalam arsitektur strategi berguna sebagai pedoman dan arah organisasi di masa depan sehingga gambar arsitektur strategi yang baik harus sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pernyataan visi dan misi organisasi ini harus jelas sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang salah dalam mengkomunikasikannya keseluruh relung organisasi.

2) Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis ini merupakan tahap identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi oraganisasi saat ini dan masa mendatang.

3) *Industry Foresight*

Industry foresight atau redefinisi terhadap industri masa depan merupakan suatu asumsi terbaik yang disepakati bersama tentang masa depan suatu

industri/perusahaan/ organisasi dan berdasarkan hal ini dibangun segala hal yang diperlukan untuk menunjang evolusi bisnis tersebut (Hamel dan Prahalad 1995 diacu dalam Yoshida 2006). Industry Foresight memberikan gambaran tentang hal-hal potensial dalam organisasi untuk dikembangkan di masa depan dan memungkinkan organisasi tersebut mengambil posisi sebagai pemimpin. Dengan menyusun suatu masa depan industri/bisnis, maka organisasi akan dapat mengontrol evolusi industrinya dan membentuk takdirnya sendiri.

4) Tantangan Organisasi

Tantangan organisasi adalah saranan atau tatacara operasional yang harus dimiliki dan diaplikasikan oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan-keunggulan bersaing baru secara bertahap (Hamel dan Prahalad 1995 diacu dalam Yoshida 2006). Tantangan organisasi merupakan rencana awal yang perlu dipersiapkan organisasi. Tantangan organisasi mengidentifikasi titik fokus untuk pembangunan kapabilitas organisasi dalam jangka pendek dan menengah. Titik fokus ini lazimnya diprioritaskan pada kelemahan organisasi yang berkaitan erat dengan kekuatan organisasi.

5) Sasaran Organisasi

Sasaran organisasi merupakan tujuan yang telah dikuntisir dengan baik dan sejalan dalam menjawab tantangan organisasi. Dengan mempertimbangkan unsur-unsur tersebut dan hasil strategi yang diperoleh melalui analisis matriks SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dirancang program-program yang akan digambarkan dalam peta arsitektur strategi. Peta arsitektur strategik merupakan suatu proses berpikir kreatif yang menggabungkan seni dan hasil strategi yang diperoleh.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bobot kekuatan terbesar sampai terkecil

1) Memiliki gedung pemasaran produk unggulan, 2) memiliki hubungan baik dengan pemerintah dan perbankan, 3) mempunyai unit penjualan bahan finishing yang berkembang baik, 4) pengurus yang solid dan berpengalaman, 5) fasilitas usaha cukup memadai, 6) letak gedung kantor yang strategis.

Kelemahannya secara berturut-turut yang paling lemah yaitu 1) pengurus masih merangkap jabatan sebagai manajer, 2) kurangnya loyalitas dan kesadaran anggota untuk berkoperasi, 3) simpan pinjam terkendala macet, 4) biaya operasional yang relatif besar, 5) tidak melakukan riset, 6) belum menggunakan sistem informasi manajemen, 7) pemasaran produk unggulan anggota belum tertangani secara maksimal, 8) keuangan koperasi yang masih tercampur. Peluang dari yang terbesar sampai 1) Ekspor produk unggulan, 2) Pembinaan dan latihan koperasi oleh dinas terkait, 3) kerjasama dengan pihak sentra lain, 4) berkembangnya IPTEK, 5) berkembangnya desa wisata. Ancaman dari ancaman terbesar adalah 1) anggapan masyarakat yang negatif terhadap koperasi, 2) iptek yang ketat 3) pasar bebas 2015 MEA, 4) persaingan unit usaha sejenis, 5) lemahnya penegakan peraturan KOPPATRIA.

Strategi yang cocok diterapkan oleh KOPPATRIA dalam mengembangkan usahanya sesuai analisis Matriks IE ialah strategi intensif

dan integratif, strategi intensif meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk dan jasa, strategi integratif meliputi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal. Aplikasi strategi tersebut ialah melalui penerapan strategi yang dibuat melalui analisis Matriks SWOT yaitu mengembangkan strategi promosi melalui berbagai media untuk meningkatkan penjualan, mengembangkan produk ciri khas daerah, mengembangkan sistem pelayanan terhadap anggota, menambah jumlah dan mengembangkan kemampuan karyawan untuk mengoptimalkan kinerja, meningkatkan sistem manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga, serta menerapkan budaya analitis data dan informasi serta sistem informasi manajemen yang terpadu.

5.2. Saran

- 1) KOPPATRIA diharapkan dapat mensosialisasikan strategi dan program yang telah dirumuskan kepada seluruh pengurus, badan pengawas, karyawan serta anggota KOPPATRIA sehingga strategi dapat terlaksana untuk pengembangan usaha.
- 2) Dalam penerapan strategi ini, perlu adanya bimbingan dan perhatian khusus dari semua pihak sehingga pada pelaksanaannya sebaiknya diikuti dengan evaluasi secara bertahap
- 3) Penelitian lebih lanjut yang diperlukan ialah mengenai evaluasi strategi pengembangan usaha KOPPATRIA.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. Ninik widiyanti. 2007. *Dinamika Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian (suatu pendekatan praktik)*. Jakarta: Rineka Cipta
- Baswir, Revrison. 2000. *Koperasi Indonesia. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- David, Fred. D. 2012. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12. Terjemahan Dono Sunardi*. Jakarta: Salemba Empat. Terjemahan dari *Strategic Management Concept and cases, 12th ed.*
- Denzin, Norman K; Yvonna S Lincoln. 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research Third Edition*. California: Thousand Oaks
- Dharmanthi, Ria. 2009. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Kota Bogor*. Skripsi. Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB
- Erwin. 2008. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu (Studi Kasus Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan Bogor, Jawa Barat)* [skripsi]. Bogor: Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- K Achampong, Francis. 2010. *Integrating Risk Management and Strategic Planning. In Society for college and University Planning (SCUP)*. www.scup.org/phe.html (27 Maret 2013)
- Koperasi Pemuda Tunas Patria. 2011. *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus tahun 2010*. Jepara: KOPPATRIA
- Koperasi Pemuda Tunas Patria. 2012. *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus tahun 2011*. Jepara: KOPPATRIA
- Koperasi Pemuda Tunas Patria. 2013. *Laporan Pertanggung Jawaban Pengurus tahun 2012*. Jepara: KOPPATRIA
- Kuncoro, Mudrajat. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Manzilatusifa. 2008. *Pengembangan Koperasi Dengan Pendekatan Analisis SWOT*. <http://educare.e-fkipunla.net>. (20 Maret 2013).

- Marta, AT. 2010. Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Simpan Pinjam Warga Sepakat di Ciampea Bogor Jawa Barat. [skripsi]. Bogor. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Mila. 2013. *Perkembangan Koperasi*.<http://milagrill.blogspot.com/2013/04/1-perkembangan-koperasi>. (26 November 2013)
- Moleong, Lexy J . 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nasution, Muslimin. 2008. *Koperasi Menjawab Kondisi Ekonomi Nasional*. Jakarta: Pusat Informasi Perkoperasian.
- Pusponingtyas. 2008. *Analisis Lingkungan Usaha dan Formulasi Strategi Bersaing Perusahaan Dalam Industri Tanaman Hias (Studi pada PT Godongijo Asri, Sawangan, Depok)*. [skripsi]. Bogor: Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Putri, Destia Eka. 2012. *Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Unit Desa (KUD) Puspa Mekar Kabupaten Bandung Barat*. Skripsi. Bogor: Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balance Scorecard (teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan resiko)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Ropke, Jochen. 2003. *Ekonomi Koperasi Teori dan Manajemen*. Terjemahan Sri Djatnika. Jakarta: Salemba Empat. Terjemahan dari *The Economic Theory of Cooperatives*.
- Subandi. 2008. *Ekonomi Koperasi (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Republik Indonesia No 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian. 2000. Jakarta: Diperbanyak oleh Dinas Koperasi UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara
- Wahyudiono E. 2008. *Analisis Peran Utama dan Rancangan Pengembangan Koperasi Mahasiswa Institut Pertanian Bogor dengan Pendekatan Arsitektur Strategi*. Skripsi. Bogor: Fakultas Pertanian, IPB
- Yoshida, Diah Tuhfat. 2006. *Arsitektur Strategik : Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. Jakarta: Elex Media Komputindo

DAFTAR INFORMAN

No	JABATAN
1	Ketua Pengurus Koperasi Pemuda Tunas Patria
2	Ketua Pengawas Koperasi Pemuda Tunas Patria
3	Sekretaris Koperasi Pemuda Tunas Patria
4	Anggota Koperasi Pemuda Tunas Patria
5	Anggota Koperasi Pemuda Tunas Patria
6	Karyawan Koperasi Pemuda Tunas Patria
7	Kasi Koperasi DISKOPUMKMPASAR
8	Pemilik Toko RJ

DRAFT PEDOMAN WAWANCARA KOPPATRIA

AUDIT INTERNAL (KEKUATAN DAN KELEMAHAN)

Manajemen

1. Apa saja tugas bapak sebagai pengurus koperasi ini ?
Dan Mulai kapan bapak menjabat sebagai pengurus ?
2. Bagaimana perencanaan KOPPATRIA disini kaitannya dengan program kerja atau kebijakan yang akan dilaksanakan ?
3. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan tersebut, Bagaimana dengan anggota, apakah juga dilibatkan ?
4. Bagaimana tahapan dari perencanaan program kerja di KOPPATRIA ini ?
5. Bagaimana cara bapak menjalankan rencana kerja yang sudah dibuat ?
6. Bagaimana pelaksanaan rapat anggota yang merupakan kekuasaan tertinggi di koperasi ini ?
7. Berapa jumlah karyawan yang ada di Koppatria ini, dan apakah jumlah tersebut sudah mencukupi?
8. Di dalam Koppatria ini, apa saja perangkat atau komponen organisasinya ?
9. Bagaimana dengan model kebijakan yang diambil dalam koperasi ini ,terkait pertimbangan yang diambil?
10. Bagaimana tugas masing-masing komponen organisasi tersebut ?
11. Bagaimana upaya pengurus dalam mengelola perangkat organisasi yang tersebut, agar bisa optimal dan sesuai dengan tujuan ?
12. Menurut Anda, kekuatan yang dimiliki oleh koppatria ini sekarang bagaimana, baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan?
13. Serta kelemahan apa saja yang tampak di koppatria dan memerlukan perhatian khusus kaitannya dengan unit usaha yang dimilikinya
14. Koperasi memiliki unit baru yaitu pemasaran produk unggulan, hal apa yang masih perlu dibenahi terkait unit baru tersebut
15. Adakah pertemuan resmi antara manajer dan staf guna membahas tugas rutin tiap harinya ?
16. Bagaimana menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan ?

17. Apa saja bentuk partisipasi anggota yang dapat digunakan untuk mendukung kemajuan dan berkembangnya koperasi disini ?
18. Bagaimana cara efektif yang digunakan untuk menggalang partisipasi anggota selama ini ?
19. Dalam menjalankan operasional di koppatria ini,apakah ada kerjasama dengan pihak luar koperasi ?
20. Kapan waktu dilakukan pengawasan di koppatria ini ?
21. Siapa saja yang melakukan pengawasan ?
22. Bagaimana proses dasar pengawasan dilakukan ?
23. Bagaimana dengan pengawas yang ada di dalam koperasi ini sendiri ?

Pemasaran

24. Siapa target pasar dari Koppatria ?
25. Apa produk utama yang dijadikan andalan dari koperasi?
26. Menurut bapak,apa keunggulan dari koppatria dalam hal unit penjualan atau toko bahan finishing dibandingkan toko lainnya dalam hal pemasaran ?
27. Bagaimana strategi pemasaran yang sudah dilakukan koperasi dalam menarik pelanggannya ?terkait dengan aspek produk,place (tempat),harga,dan promosi?
28. Koperasi memiliki unit pemasaran produk unggulan,keunggulan apa saja yang pada saat sekarang ini?
29. Kendala apa yang dialami koppatria dalam menjalankan pemasaran ?

Kuangan

30. Bagaimana kondisi permodalan yang ada di koppatria,darimana permodalan diperoleh?
31. bagaimana dengan kondisi SHUnya ?
32. Bagaimana model pembagian SHU di primkopti ini ?
33. Berapa besaran simpanan pokok dan simwa ?
34. Selain dari simpanan pokok dan simpanan wajib apakah ada sumber lain untuk pemenuhan permodalan koperasi ?
35. Berapa besaran biaya operasional yang dikeluarkan koperasi secara keseluruhan terkait dengan unit usaha yang dimilikinya setiap tahunnya ?

36. Terkait dengan unit usaha yang melibatkan keuangan,yaitu unit simpan pinjam,apakah sudah berjalan seperti semestinya?

Operasi

37. Darimana pasokan barang pada unit penjualan di KOPPATRIA ini diperoleh ?
38. Bagaimana tahapan atau alur yang dilakukan koperasi untuk mendapatkan barang ?
39. Berapa jumlah barang yang dipesan dalam satu kali pasokan ?
40. Bagaimana metode yang digunakan dalam menjual barang tersebut yang pada dasarnya adalah bahan dasar finishing yang memiliki umur ketahanan,misalnya lem yang cepat kering ?
41. Bagaimana alur proses atau cara konsumen atau pelanggan untuk mendapatkan barang tersebut ?
42. Bagaimana fasilitas yang dimiliki oleh koperasi untuk menunjang jalannya operasional usaha ?
43. Apa saja fasilitas yang dimiliki koppatria untuk menunjang unit usaha yang dimiliki koppatria?

Penelitian dan pengembangan

44. Apakah di kopatria ini ada divisi khusus yang melakukan penelitian dan pengembangan ?
45. Bagaimana usaha atau kiat-kiat yang dilakukan koperasi dalam pengembangan dengan cara yang ilmiah ?
46. Menurut Anda,apakah ada manfaat yang diperoleh ketika ada penelitian di koperasi ini ?

Sistem informasi manajemen

47. Apakah sudah ada sistem informasi manajemen yang terpadu di koperasi ini ,atau sistem informasi yang mendukung unit usaha?
48. Selama ini bagaimana pengelolaan informasi yang dilakukan oleh koperasi terkait dengan unit usaha yang dikelolanya?
49. Apakah koperasi memiliki data calon anggota potensial yang bisa dijadikan anggota ,darimana data tersebut diperoleh?
50. Apakah ada jaringan internet di kantor koperasi, sejauh ini apakah bermanfaat penuh?

51. Apakah koperasi pernah mengolah data harga,data anggota,keadaan pasar sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan ?
52. Berkaitan dengan perkembangan teknologi dan informasi,hal-hal apa saja yang bisa dimanfaatkan oleh Koppatria untuk menunjang berkembangnya usaha yang dilakukan?

AUDIT EKSTERNAL (PELUANG DAN ANCAMAN)

Ekonomi

1. Bagaimana pendapat bapak mengenai gerakan koperasi yang ada selama ini,terutama kaitannya dengan perekonomian ?
2. Bagaimana perkembangan perkoperasian yang ada di kota jepara ?
3. Apa yang bapak ketahui tentang KOPPATRIA ?
4. Sebagai Pemerintah,bagaimana bentuk perhatian yang diberikan untuk KOPPATRIA ?

Sosial,budaya,demografi,lingkungan

5. Bagaimana respon koppatria selama ini dengan adanya pendampingan koperasi oleh pemerintah dalam hal ini dinas koperasi?
6. Bagaimana kepercayaan yang diberikan oleh dinas koperasi terhadap koppatria/sebaliknya terkait proses pendampingan koperasi?
7. Selama ini apakah produk yang dijual oleh koppatria berkualitas?bagaimana menentukan kualitas tersebut?
8. Berbicara mengenai produk yang potensial,koperasi memiliki pemasaran produk unggulan,bagaimana peluang yang dimiliki oleh unit pemasaran produk unggulan tersebut?
9. Ketika produk koppatria diminati oleh banyak konsumen,layanan seperti apakah yang paling pas diberikan?

Politik dan hukum

10. Berkaitan dengan regulasi baru,yaitu munculnya UU Perkoperasian yang baru,apa tanggapan anda?
11. Apa dampak yang diperoleh KOPPATRIA dengan adanya regulasi baru tersebut ?

Teknologi

12. Berkaitan dengan berkembangnya teknologi dan informasi,hal-hal apa saja yang bisa dimanfaatkan oleh KOPPATRIA untuk menunjang berkembangnya usaha yang dilakukan ?

Kompetisi

13. Terkait dengan adanya usaha sejenis pada unit usaha penjualan,kendala apa yang dialami?
14. Menurut anda,apa yang menjadi peluang serta kendala dari KOPPATRIA dalam dunia perkoperasian di Kab Jepara ini ?
15. Apakah ada masukan untuk KOPPATRIA agar usaha KOPPATRIA bisa tetep survive ?
16. Untuk mengembangkan usahanya,sebaiknya langkah apa yang dilakukan oleh KOPPATRIA ?

Informan : Ketua Pengurus Koperasi Pemuda Tunas Patria

Hari Tanggal : Kamis, 16 Januari 2014

Tempat : Rumah Ketua Pengurus

1. Sejak kapan Koperasi ini berdiri ?

Berdiri sejak 22 September 1997.

2. Apa yang Bapak ketahui tentang Sejarah Koperasi ?

Saya ceritakan sedikit sejarah, Koperasi Pemuda Tunas Patria dan merupakan limpahan koperasi dari orang-orang jaman dulu yang mana saat itu koperasi tidak berjalan dengan semestinya, akhirnya daripada koperasi yang sudah berbadan hukum itu vakum oleh karena itu pada tahun 2003 dilanjutkan oleh yang muda-muda. Akan tetapi seiring berjalannya waktu dengan aset modal yang bertambah kok dirasa perkembangan koperasi stagnan dan tidak ada perkembangannya, bahkan transparansi penggunaan dana pun tidak dipaparkan secara gamblang dan jelas kepada anggota dan hal tersebut memunculkan inisiatif kami selaku anggota pada waktu itu tahun 2011 untuk melakukan audit, dan setelah dilakukan audit ternyata keuangan koperasi sangat memprihatinkan sekali dimana banyak kredit yang macet dan dana yang tidak jelas kemana. Dan Alhamdulillah pada tahun 2012 saya diberikan amanah untuk menjadi ketua di koperasi ini, tentunya hal tersebut menjadi tantangan yang sangat berat sekali karena kami selaku pengurus harus bekerja ekstra keras untuk membuat koperasi ini survive, dan gebrakan pertama kami sebagai pengurus yakni pada pertengahan tahun 2012 kami membangun kantor koperasi yang mana didapatkan dari dana hibah dan pinjaman, perlu diketahui bahwasanya sebelum-sebelumnya masih berpindah-pindah kantor alias kontrak, dan suatu kemajuan sekali dapat membangun kantor pada waktu itu, dan juga selain digunakan untuk kantor juga digunakan untuk unit usaha toko bahan finishing. Pada akhir tahun 2013 ini Alhamdulillah koperasi pemuda tunas patria diberikan kepercayaan lagi oleh kementrian Koperasi untuk mengelola bantuan bangunan pemasaran

produk unggulan dari Kementrian Koperasi yang mana bernilai 1 milyar, dan lebih istimewanya lagi di Indonesia hanya 2 yang diberi bantuan yaitu Koperasi di Nusa Tenggara dan Koperasi ini.

3. Siapa pendiri koperasi pemuda tunas patria ini ?

Koperasi ini didirikan oleh para pengrajin sentra yang pada waktu itu membutuhkan wadah untuk menyatukan aspirasi dalam bentuk organisasi.

4. Apa visi misi Koppatria ?

Organisasi tentunya mempunyai arah ya mas, hal ini dituangkan pada visi misi, untuk visi sendiri koperasi ini diharapkan menjadi organisasi yang memberikan manfaat kepada anggotanya dan berperan aktif pada gerakan koperasi dengan berpegang teguh pada nilai-nilai dan prinsip koperasi, sedangkan untuk misinya mengajak seluruh kalangan masyarakat tanpa membedakan suku, ras, golongan dan agama agar dapat bersama-sama bersatu padu, beritikad baik dalam membangun ekonomi kerakyatan secara gotong royong dalam bentuk koperasi. Pokoknya Visi misi koppatria sendiri ini yang jelas adalah bagaimana meningkatkan kesejahteraan anggota koperasi, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pengurusnya. Tujuan koperasi yang lebih kongkrit adalah profit.

5. Ada berapa unit usaha di Koppatria ?

Unit di koperasi ini ada tiga yaitu unit simpan pinjam, unit toko bahan finishing, serta unit baru yaitu pemasaran produk unggulan.

Manajemen

6. Apa saja tugas bapak sebagai pengurus koperasi ini ?

Kebetulan saya disini sebagai ketua koperasi. Dan Mulai kapan bapak menjabat sebagai pengurus? sebenarnya sejak awal tahun 2003 saya sudah menjabat sebagai pengurus, jadi bendahara waktu itu, tetapi kemudian saya mundur dan jadi anggota lagi, terus pada tahun 2011 waktu RAT saya ditunjuk sebagai Ketua.

7. Bagaimana perencanaan KOPPATERIA disini kaitannya dengan program kerja atau kebijakan yang akan dilaksanakan ?

Rencana program kerja itu kan disiasati sebelum RAT diadakan. Nah perencanaan itu kan sebelum kita deal di RAT ada semacam kayak tim atau rapat kepengurusan ya tujuannya untuk program kerja kedepan termasuk program belanja kedepan.

8. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan tersebut, bagaimana dengan anggota, apakah juga dilibatkan ?

Selain pengurus, pengawas dan karyawan, sebagian anggota juga dilibatkan, ya dua atau lima orang mewakili para anggota kita libatkan dalam rapat tersebut untuk menggodog program kerja tersebut.

9. Bagaimana tahapan dari perencanaan di KOPPATRIA ini ?

Tahapan perencanaan mungkin dari pengurus memberikan masukan kepada forum rapat tadi, sehingga diperoleh suatu gambaran apa yang akan dilaksanakan tahun depan, dan sejatinya perencanaan tersebut dimulai pada saat seperti ini sebelum RAT. Kemudian setelah perencanaan tersebut jadi, dipaparkan di forum RAT sehingga ketika sudah disetujui maka langsung dijalankan perencanaan tersebut.

10. Bagaimana cara bapak menjalankan rencana kerja yang sudah dibuat ?

Rencana yang sudah dibuat dan disetujui di rapat anggota tahunan secara bersama-sama baik pengurus maupun karyawan melaksanakannya dengan arahan pimpinan serta pengawasan dari badan pengawas, tentunya semua itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip kekeluargaan.

11. Bagaimana pelaksanaan rapat anggota yang merupakan kekuasaan tertinggi di koperasi ini ?

Pelaksanaan rapat anggota selalu berjalan lancar tiap tahun baik itu yang bertempat di balai desa, ruang sd, dan undip pantai kartini. Dan kedepan karena kita sudah mempunyai bangunan besar, bangunan pemasaran produk unggulan, maka RAT kemungkinan besar akan dilaksanakan disana

12. Berapa jumlah karyawan yang ada di Koppatria, dan apakah jumlah tersebut sudah mencukupi ?

Karyawan di Koppatria ini berjumlah 5 orang, untuk jumlah sebenarnya masih kurang mas mengingat dengan adanya unit usaha baru yaitu pemasaran produk unggulan tentunya akan membutuhkan tenaga karyawan lagi.

13. Di dalam Koppatria ini, apa saja perangkat atau komponen organisasinya ?
Selain pengurus, juga ada karyawan, trus pengawas, dan tentunya Anggota.

14. Bagaimana dengan model kebijakan yang dalam koperasi ini ?

Model kebijakan yang diambil pada koperasi sendiri tentunya menganut sistem organisasi pada umumnya, yaitu kebijakan tetap diputuskan oleh ketua selaku pemimpin, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pengurus yang lain dapat mengambil kebijakan, akan tetapi sesuai dengan arahan Ketua.

15. Bagaimana upaya pengurus dalam mengelola perangkat organisasi, agar bisa optimal dan sesuai dengan tujuan ?

Kita saling berhubungan, saling sinergi, dan saling transparan, keterbukaan adalah hal yang penting pada saat sekarang maupun untuk saat kedepan dalam hal kelembagaan apapun.

16. Menurut bapak, kekuatan yang dimiliki oleh koppatria ini sekarang bagaimana ?

Alhamdulillah semenjak tahun terakhir, sejak saya menjabat sebagai pimpinan, ada perubahan yang sangat signifikan, di era dulu semenjak kepengurusan yang lama koperasi tunas patria mengalami sedikit mati suri karena ada semacam kayak tidak dibayarnya simpan pinjam, dan sekarang mulai merangkak bagus, meskipun masih ada yang macet. dan mulai kepemimpinan saya kita sudah mempunyai gedung bangunan sendiri untuk kantor yang letaknya cukup strategis, dan disana juga ada unit toko bahan finishing yang cukup berkembang pesat. Apalagi sekarang kita dapat bantuan gedung senilai 1 milyar bantuan dari Kementerian Koperasi dan UMKM untuk pemasaran produk unggulan, tentunya ini menjadi

kekuatan sekaligus peluang yang bagus untuk mengembangkan koperasi pemuda tunas patria.

17. Serta kelemahan apa saja yang masih tampak di koppatria dan memerlukan perhatian khusus kaitannya dengan unit usaha yang dimiliki ?
Sementara untuk kelemahan yang ada di koperasi yang masih tampak adalah terkait simpan pinjam, kemudian pengurus masih merangkap jabatan sebagai manajer unit usaha, dan juga kurang menjiwainya anggota untuk berkoperasi, kurang merasa memiliki koperasi, akhirnya berimbas ke pembayaran simpan pinjam yang macet, transaksi pembelian pun juga hampir jarang.
18. Adakah pertemuan resmi antara manajer dan staf guna membahas tugas rutin tiap harinya ?
Kalau pertemuan resmi kita adakan tiap bulan sekali mas,akan tetapi untuk harian tidak ada rapat rutin hanya pengarahan yang dilakukan.
19. Bagaimana menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan ?
Kita selalu menerapkan prinsip kekeluargaan ya, jadi mereka para karyawan sudah kami anggap sebagai keluarga sendiri sehingga tetap terjaga hubungan emosionalnya.
20. Apa saja bentuk partisipasi anggota yang dapat digalang untuk mendukung kemajuan dan berkembangnya koperasi disini ?
Sebenarnya partisipasi yang paling penting itu aspirasinya dan ketepatan untuk membayar di simpan pinjam, tidak nunggak sampai banyak.
21. Bagaimana cara efektif yang digunakan untuk menggalang partisipasi anggota selama ini ?
Anggota diajak untuk rapat, walaupun hanya sebagian kecil atau perwakilan yang ikut, kemudian adanya potongan harga saat mereka membeli di unit toko, dan tentu saja pendekatan persuasif.
22. Dalam menjalankan operasional di koppatria ini, apakah ada kerjasama dengan pihak luar koperasi ?

Ada, koperasi saat ini ditunjuk sebagai pendamping KUR terutama untuk anggota koperasi tunas patria.

23. Kapan waktu dilakukan pengawasan di koppatria ini ?

Pengawasan dilakukan setiap 3 bulan sekali

24. Siapa saja yang melakukan pengawasan ?

Yang melakukan ya pengawas, pengawas ada 3 orang

25. Bagaimana proses dasar pengawasan dilakukan ?

Untuk pengawasan sendiri itu paling manajemen, dan yang paling penting adalah mengecek keuangan.

26. Bagaimana dengan pengawas yang ada di dalam koperasi ini sendiri ?

Sampai saat ini pengawas selalu melakukan tugasnya, mereka selalu mengawasi kita dan menasehati kita dengan baik.

Pemasaran

27. Siapa target pasar dari Koppatria ?

Target koppatria untuk jangka pendek itu kita menyinggung desa wisata, kemudian kita mengembangkan pangsa pasar pemasaran produk unggulan secara intensif, dan tentunya untuk hal ini pemasaran domestik dan internasional.

28. Apa produk utama yang dijadikan andalan dari koperasi ?

Produk utama saat ini adalah kerajinan khas jepara yang akan kita pasarkan melalui unit pemasaran produk unggulan. Kemudian sebagai penyediaan bahan baku finishing baku anggota.

29. Menurut bapak, apa keunggulan dari koppatria dalam hal pemasaran ?

Untuk keunggulannya sendiri kita kan sudah memiliki unit pemasaran produk unggulan seharusnya itu jadi tempat yang strategis dan prospektif, dan juga tempat unit toko bahan finishing juga memiliki letak yang tidak kalah strategis sehingga mudah dijangkau oleh pembeli.

30. Bagaimana strategi pemasaran yang sudah dilakukan koperasi dalam menarik pelanggannya ?

Sampai saat ini strategi kita ya mengikuti event-even yang diselenggarakan di tingkat nasional dan berkelas internasional yaitu even

pameran, sehingga kita dapat memperkenalkan produk unggulan sentra industri. dan diberlakukan harga khusus pula atau diskon. Sedangkan untuk toko bahan finishing diberlakukan harga khusus untuk anggota.

31. Kendala apa yang dialami koppatria dalam menjalankan pemasaran ?
Sebenarnya kendala itu pasti ada ya, tapi kita berusaha untuk menemukannya.

Keuangan

32. Bagaimana kondisi permodalan yang ada di Koppatria ?

Modal akhir tahun 2013 ada sekitar 211 juta, kalau aset koperasi lumayan banyak mas sekitar 1,5 milyar, itu termasuk gedung bantuan yang baru kita dapat senilai 1 milyar dari kementerian Koperasi dan UMKM.

33. Bagaimana dengan kondisi SHUnya ?

Untuk SHU sendiri pada tahun 2013 mencapai kurang lebih 35 juta

34. Bagaimana model pembagian SHU di Koperasi ini ?

Pembagian SHU di koperasi ini untuk anggota sebesar 40%, untuk pengurus 10%, Pengawas 5%, karyawan 5%, untuk dana cadangan 30 %, dana sosial pendidikan dan pembangunan 10 %

35. Berapa besaran iuran pokok dan simwa ?

Untuk iuran pokok sebesar Rp25.000 dan iuran wajibnya Rp125.000 pada saat pertama kali jadi anggota kemudian selanjutnya iuran wajib sebesar Rp10.000 ribu tiap bulan.

36. Selain dari simpanan pokok dan simpanan wajib apakah ada sumber lain untuk pemenuhan permodalan koperasi ?

Untuk pemenuhan permodalan sendiri selain simpanan pokok dan simpanan wajib, kita masih punya simpanan sukarela dari anggota, dan tidak menutup kemungkinan ketika kekurangan modal kita meminjam di perbankan.

37. Berapa besaran biaya operasional yang dikeluarkan koperasi secara keseluruhan terkait dengan unit usaha yang dimilikinya setiap tahun ?

Untuk tahun ini kewajiban operasional yang harus kita keluarkan sebesar 116 juta, selain itu koperasi masih mempunyai kewajiban jangka panjang

kepada lembaga yang memberikan pinjaman, dan jumlahnya tak sedikit, masih sekitar 1,5 milyar.

38. Kendala apa saja yang masih tampak di keuangan koperasi ini?

Dikarenakan unit usaha koperasi belum mempunyai manajer sendiri-sendiri otomatis keuangan koperasipun sementara ini masih tercampur belum dipisahkan per unit usaha, akan tetapi dengan adanya unit usaha yang baru akan segera dipisah dan dibentuk manajer.

Operasi

39. Darimana pasokan barang di KOPPATRIA ini diperoleh ?

Untuk barang yang dipasarkan di pemasaran produk unggulan tentunya barang didapatkan dari anggota koperasi sendiri sedangkan untuk toko bahan finishing pasokan barang diperoleh dari distributor atau membeli langsung dari toko besar.

40. Bagaimana tahapan atau alur yang dilakukan koperasi untuk mendapatkan barang ?

Koperasi mengecek barang apa yang habis atau perlu dibeli, kemudian pesan ke agen atau distributor, kemudian tunggu pengirimannya.

41. Bagaimana metode yang digunakan dalam menjual barang tersebut yang notabene adalah bahan dasar finishing yang memiliki umur ketahanan ?

Ya barang yang kita beli sudah lama kita jual dulu sepanjang barang yang dijual itu masih layak jual.

42. Bagaimana alur proses atau cara konsumen atau pelanggan untuk mendapatkan barang tersebut ?

Ya mereka membeli kesini untuk toko bahan finishing, dan untuk pemasaran produk unggulan karena ini masih dirintis ya kita menunggu konsumen untuk datang kesini, akan tetapi kedepan kita juga menggunakan sarana dunia maya untuk menjual produk.

43. Terkait unit usaha yang melibatkan keuangan, apakah sudah berjalan seperti semestinya ?

Kalau menurut saya ya mas, untuk berjalannya unit usaha yang notabene memerlukan pembiayaan yang tidak sedikit misalnya unit penjualan bahan

finishing untuk tahun ini sendiri memberikan kontribusi pendapatan yang tidak sedikit dalam arti kita untung dalam pelaksanaannya dan sudah tentu unit itu berjalan sangat baik sekali. Akan tetapi pada unit satunya yaitu simpan pinjam belum berjalan sesuai yang kita harapkan, banyaknya kredit macet dan tunggakan angsuran membuat repot koperasi, selain kita harus memberikan talangan untuk pembayaran bunga pada pihak ketiga yaitu perbankan, kita juga tidak mendapat keuntungan secara signifikan pada unit tersebut, dan agaknya ini perlu pembenahan.

44. Bagaimana fasilitas yang dimiliki oleh koperasi untuk menunjang jalannya operasional usaha ?

Fasilitas yang dimiliki cukup memadai, ya ada yang untuk kesekretariatan misalnya komputer, printer. Gedung sendiri merupakan fasilitas yang bisa dibilang baru, apalagi bangunan pemasaran produk unggulan yang masih sangat baru.

Penelitian dan pengembangan

45. Apakah di kopatria ini ada divisi khusus yang melakukan penelitian dan pengembangan ?

Kalau divisi khusus tidak ada ya mas, ya hanya kita kembangkan sedikit demi sedikit.

46. Bagaimana usaha atau kiat-kiat yang dilakukan koperasi dalam pengembangan dengan cara yang ilmiah ?

Ya bisa dengan penelitian.

47. Menurut bapak, apakah ada manfaat yang diperoleh ketika ada penelitian di koperasi ini ?

Ya sangat bermanfaat sekali paling tidak kita dapat terbantu dengan riset yang dilakukan tersebut.

Sistem informasi manajemen

48. Apakah ada sistem informasi manajemen yang terpadu di koperasi ini ?

Kalau sistem informasi terpadu belum ada ya, baik itu sistem database anggota dan database manajemen, tetapi kita kedepan akan mulai dengan sistem simpan pinjam dan sistem toko bahan finishing.

49. Selama ini bagaimana pengelolaan informasi yang dilakukan koperasi ?

Informasi kan dapat diperoleh dari berbagai sumber ya.

50. Apakah koperasi memiliki data-data calon anggota potensial yang bisa dijadikan anggota ?

Tentu saja punya yaitu data dari konsumen non anggota di toko bahan finishing, nah bagaimana disebut potensial, karena setiap RAT mereka diundang, dengan harapan tertarik bergabung dengan koperasi, walaupun tujuan awal mereka untuk datang di koperasi hanya untuk menunggu hadiah penjualan.

51. Apakah ada jaringan internet di kantor koperasi ?

Ada.

52. Apakah koperasi pernah mengolah data harga, data anggota, keadaan pasar sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan ?

Kalau untuk memperhatikan hal tersebut pasti iya, akan tetapi tidak sampai mengolah lebih detail.

53. Berkaitan dengan berkembangnya teknologi dan informasi, hal-hal apa saja yang bisa dimanfaatkan oleh KOPPATRIA untuk menunjang berkembangnya usaha yang dilakukan ?

Akses internet tentunya, karena dengan adanya internet dan dunia maya, pemasaran produk koperasi menjadi lebih mudah dan jangkauannya lebih luas.

54. Menurut bapak, apa yang menjadi peluang serta kendala dari KOPPATRIA dalam dunia perkoperasian di Kab Jepara ini ?

Peluang koppatria sangat menjanjikan, dalam hal ini kementerian koperasi mengajak kerjasama lagi untuk tahun depan untuk membuka lapak-lapak kerajinan di depan gedung pemasaran produk unggulan. Dan juga perlu diketahui sentra mulyoharjo ini merupakan tempat yang strategis dimana setiap ada orang yang berpariwisata pasti disempatkan untuk mampir kesini, sehingga pekuang untuk dibuatnya desa wisata sangat tinggi, dan hal itu pun akan berimbas kepada koppatria, untuk kendalanya mungkin kita memerlukan karyawan karyawan yang mumpuni.

55. Apakah ada masukan untuk KOPPATRIA agar usaha KOPPATRIA bisa tetep survive ?

Kita sebagaimana mungkin sebagai perusahaan atau koperasi itu harus kreatif dan inovatif, serta tidak henti hentinya mencari peluang pasar, entah itu domestik, lokal, maupun internasional.

56. Untuk mengembangkan usahanya, sebaiknya langkah langkah apa yang dilakukan oleh KOPPATRIA ?

Strategi strateginya paling tidak kita menerobos atau istilahnya mencari peluang, kalau pameran pasti, yang kedua mencari teman-teman yang pengusaha untuk bisa dijadikan sebagai mitra koperasi.

57. Berbicara tentang masa depan koperasi, sebenarnya koperasi ini mau dibawa ke arah mana Pak ?

Kalau kedepan mas, yang adanya profit yang signifikan itu sebetulnya koperasi lebih fokus ke jasa, meskipun nantinya ada undang-undang yang menyatakan tentang pemisahan antara jasa dan simpan pinjam. Sebetulnya nanti kedepan simpan pinjam sama jasa dibedakan, akan tetapi untuk saat ini kita belum bisa memisahkan antara simpan pinjam dengan Jasa, karena industri ini sendiri terkait dengan simpan pinjam. Tetapi, untuk kedepan kita yang terbesar Jasa dan untuk simpan pinjam porsinya kita kurangi.

58. Terkait wacana koperasi sebagai pionir ekspor ini bagaimana Pak?

Kemarin untuk ekspor kita sudah mendatangkan tim dari kehutanan untuk svlk, karena ditahun kedepan itu pengrajin yang ekspor itu harus punya svlk

Informan : Ketua Pengawas Koperasi Pemuda Tunas Patria

Hari Tanggal : Kamis, 16 Januari 2014

Tempat : Ruang kelas SD Pengkol Jepara

1. Apa yang Bapak ketahui tentang sejarah Koppatria ?

Koppatria ini berdiri pada September 1997 dengan semangat pemuda pada waktu itu untuk berorganisasi dan untuk mewartakan aspirasi para pengrajin agar lebih sejahtera.

2. Apa Visi dan Misi Koppatria ?

Intinya anggota bisa sama-sama enak dan sejahtera, anggota bisa tetap loyal dengan koperasi, serta dapat lebih terbantu dengan adanya beberapa unit usaha di koperasi.

3. Apa saja Unit usaha di Koppatria ?

Unit usahanya pada mulanya ada dua yaitu simpan pinjam dan toko bahan finishing, akan tetapi sekarang memiliki tiga unit usaha yakni ditambah dengan unit pemasaran produk unggulan.

Manajemen

4. Apa saja tugas bapak sebagai pengurus koperasi ini, dan mulai kapan bapak menjabat sebagai pengurus ?

Saya sudah 2 periode jadi pengurus, terakhir sampai akhir 2015 baru nanti reorganisasi. Tugas saya sekarang sebagai ketua pengawas, dan periode yang lalu saya menjadi anggota pengawas.

5. Terkait hasil pengawasan, bagaimana perencanaan KOPPATERIA disini kaitannya dengan program kerja atau kebijakan yang akan dilaksanakan ? Mestinya saya kira sudah cukup bagus itu, karena begini sebelum RAT pengurus itu sudah mulai membuat program, dan itu di putuskan nanti di RAT untuk tahun berikutnya, jadi menurut saya untuk kepengurusan ini bagus ya, dalam arti mereka ingin meningkatkan koperasi, tidak seperti sebelumnya yang hanya jalan ditempat saja. Kalau untuk kepengurusan yang ini saya kira cukup hebat karena dalam tempo waktu kepengurusan 2

tahun sudah mampu membuat gedung kantor dan berhasil melobi kementerian untuk mendapatkan bantuan bangunan pemasaran.

6. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan tersebut, Bagaimana dengan anggota, apakah juga dilibatkan ?

Pengurus, Pengawas, karyawan, dan anggota juga dilibatkan walupun Cuma perwakilan.

7. Bagaimana tahapan dari perencanaan di KOPPATRIA ini ?

Untuk tahapannya sendiri saya kurang tahu mas, soalnya itu wewenang pengurus.

8. Bagaimana pelaksanaan rapat anggota yang merupakan kekuasaan tertinggi di koperasi ini ?

Selama ini RAT selalu tepat waktu dan dilaksanakan terus tiap tahun, bulan maret biasanya diadakan

9. Di dalam Koppatria ini,apa saja perangkat atau komponen organisasinya ?

Komponen organisasinya meliputi Rapat Anggota sebagai kekuasaan tertinggi, pengurus, pengawas, karyawan, dan tentunya anggota.

10. Bagaimana upaya pengurus dalam mengelola perangkat organisasi, agar bisa optimal dan sesuai dengan tujuan ?

Kita selalu sharing, kita selalu ada masukan, usulan karena setiap bulan sekali kan kita ketemu untuk rapat, walaupun untuk kegiatan pengawasan sendiri setiap 3 bulan sekali. Dan kami selaku pengawas memberikan kebebasan kepada pengurus untuk mewujudkan tujuan koperasi selama itu baik dan selalu kami gunakan prinsip koperasi atau kekeluargaan, dan kita tugasnya hanya memantau bagaimana nanti hasilnya.

11. Menurut bapak, kekuatan yang dimiliki oleh koppatria ini sekarang bagaimana, baik dalam hal manajemen, keuangan, pemasaran ?

Dilihat dari kepengurusannya ya mas, mereka itu termasuk orang-orang yang bisa diandalkan, dalam tata administrasinya cukup bagus sekali, memiliki pengurus yang berpengalaman, walaupun pengurus inti cuman 3 orang yang satu spesialis administrasi, kemudian spesialis lobi, dan spesialis produksi. Kemudian sampai saat ini terus membina hubungan

baik dengan pemerintah dan perbankan. Oleh karena itu saya punya harapan pada koperasi ini bahwa suatu saat koperasi ini akan bagus dan besar.

12. Serta kelemahan apa saja masih tampak di koppatria dan memerlukan perhatian khusus kaitannya dengan unit usaha yang dimiliki ?
Permasalahan disini intinya anggota mas, anggota itu banyak yang belum sadar dan banyak yang belum tahu cara berkoperasi yang baik, anggota memang aktif meminjam mas, akan tetapi nyaurnya itu kurang bagus. Dan sampai saat ini pengurus masih mencari cara bagaimana memberi pengetahuan yang baik tentang berkoperasi terhadap anggota, dan rasa memiliki koperasi. Dikarenakan koperasi itu bisa maju kan karena anggota, jadi falsafah dari oleh untuk itu masih belum bisa maksimal didapatkan lewat simpan pinjam, hanya dari toko bahan finishing saja, dan harapannya akan lebih maksimal lagi di pemasaran produk unggulan anggota.

13. Kalau untuk yang urgent saat ini untuk dibenahi itu apa pak ?

Kalau menurut saya itu dari sisi anggota yang perlu dibenahi karena menurut saya yang lain cukup bagus. Anggota ini perlu mendapatkan motivasi terus panyadaran, kalau anggota bagus saya rasa kok koperasi ini bisa melebihi yang lain.

14. Adakah pertemuan resmi antara manajer dan staf guna membahas tugas rutin tiap harinya ?

Ada, apabila diperlukan saja.

15. Berapa kali rapat anggota dilaksanakan ?

Rapat anggota selalu dilaksanakan setahun sekali.

16. Bagaimana cara menjalankan kegiatan operasional dari pengurus sendiri supaya efektif ?

Pengelolaan dan jalannya Koperasi sepenuhnya itu tanggung pengurus, agar efektif ya harus sesuai dengan rencana dan program yang sudah disahkan dalam rapat anggota saja, tidak usah yan aneh-aneh.

17. Dalam menjalankan operasional di koppatria ini, apakah ada kerjasama dengan pihak luar koperasi ?

Saya kira sampai sekarang cukup baik, dengan sales distributorpun cukup baik, artinya saling mempunyai kebutuhan dan kepentingan.

18. Kapan waktu dilakukan pengawasan di koppatria ini dan siapa saja yang melakukan pengawasan ?

Dilakukan pengawasan tiap 3 bulan sekali, kita datang kesana, dengan dibantu oleh dua orang, kan pengawas jumlahnya ada tiga.

19. Bagaimana proses dasar pengawasan dilakukan ?

Pertama mungkin kami memeriksa administrasinya, kemudian keuangannya kemudian saling sharing apa yang dikeluhkan apa permasalahan yang perlu diselesaikan.

Pemasaran

20. Siapa target pasar dari Koppatria ?

Target Pasar KOPPATRIA jelas masyarakat luas, untuk unit penjualan bahan finishing target kita anggota dan masyarakat umum, untuk simpan pinjam khusus anggota, dan untuk pemasaran produk unggulan target masyarakat domestik dan internasional

21. Apa produk utama yang dijadikan andalan dari koperasi ?

Kalau untuk produk andalan jelas, karena merupakan koperasi sentra kerajinan, oleh karena itu produk unggulan berupa barang kerajinan.

22. Menurut bapak, apa keunggulan dari koppatria dalam hal unit toko dibandingkan toko lainnya dalam hal pemasaran ?

Letaknya cukup strategis ya mas, yaitu di tengah- tengah sentra.

23. Bagaimana strategi pemasaran yang sudah dilakukan koperasi dalam menarik pelanggannya ?

Untuk unit penjualan sendiri dengan menerapkan harga khusus bagi anggota dan kemungkinan piutang, serta untuk unit pemasaran produk unggulan lebih ke promosi di internet dan pameran.

24. Kendala apa yang dialami koppatria dalam menjalankan pemasaran ?

Kendala yang dihadapi pesaing mas, itu yang toko dan untuk yang pemasaran produk unggulan, dikarenakan unit ini sifatnya masih baru oleh karena itu membutuhkan banyak penyesuaian.

25. Terkait dengan unit baru yang ada di Koppatria pak, bagaimana kiat-kiat pengawas untuk mendukung pengurus agar unit yang baru ini bisa maksimal?

Dari koperasi sendiri istilahnya kan baru ada gedungnya, pelaksanaannya kan belum berjalan dengan lancar, baru sekadar stok barang dulu. Dan harapannya nanti unit itu jadi pusat industri itu disitu, jadi pemasaran produk unggulan itu dapat dikatakan sebagai showroom pemasaran produk milik anggota, wajah koperasi dan waja desa mulyoharjo itu nanti letaknya disitu.

Keuangan

26. Bagaimana kondisi permodalan yang ada di Koppatria ?

Modal di Koppatria bisa dikatakan pasang surut ya, untuk tahun ini sendiri modalnya kurang lebih ada 211 juta.

27. Bagaimana dengan kondisi SHUnya ?

Untuk kondisi SHU untuk tahun 2013 sesuai hasil pengawasan ada sekitar 35 juta.

28. Bagaimana model pembagian SHU di Koppatria ini ?

Nah untuk modelnya jelas mas menggunakan prosentase pembagiannya, ya dibagi untuk anggota, pengurus, karyawan, tapi untuk lebih jelas prosentasnya bisa dilihat di laporan tahunan.

29. Berapa besaran simpanan pokok dan simpanan wajib ?

Besaran simpanan pokok 25 ribu, untuk simpanan wajib pada awal sebesar 125 ribu kemudian tiap bulannya sebesar 10 ribu.

30. Selain dari simpanan pokok dan wajib, apakah ada sumber lain untuk pemenuhan permodalan koperasi ?

Simpanan sukarela juga menjadi pemenuhan modal bagi koperasi, serta pinjaman dari pihak ketiga juga menjadi sumber permodalan

31. Bagaimana dengan volume usaha yang ada di Koppatria ini ?

Untuk volume usaha sendiri banyak mengalami kemajuan di unit penjualan bahan finishing, akan tetapi kurang maju di unit penjualan, sedangkan untuk unit pemasaran produk unggulan masih tahap pengembangan karena sifatnya masih unit baru.

32. Berapa besaran biaya operasional yang dikeluarkan setiap tahunnya oleh koperasi ?

Biaya operasional bisa dilihat di laporan mas, saya kurang hafal.

33. Kendala apa saja yang masih tampak di keuangan koperasi ini?

Saya kira keuangan di koperasi ini masih belum stabil ya mas, karena sistemnya masih saling bergantung antar unit usaha yang tanggung jawabnya masih dibebankan kepada bendahara, sehingga keuangan koperasipun masih tercampur, nantinya setelah ada manajer baru per unit usaha baru dipisah.

Operasi

34. Darimana pasokan barang di Koppatria ini diperoleh, baik untuk toko bahan finishing maupun untuk produk yang dipasarkan di unit pemasaran produk unggulan ?

Pasokan barang dari toko biasanya dari distributor, atau membeli dari toko besar, kalau produk yang dipasarkan di gedung pemasaran itu produk anggota semua mas.

35. Bagaimana tahapan atau alur yang dilakukan koperasi untuk mendapatkan barang ?

Ya kita pesan langsung ke agen untuk barang-barang yang sudah menipis stok barangnya, kalau untuk yang pemasaran kita tunggu ada order dulu mas.

36. Berapa jumlah barang yang dipesan dalam satu kali pasokan ?

Variatif mas, disesuaikan dengan kebutuhan

37. Bagaimana metode yang digunakan dalam menjual barang tersebut yang notabene adalah bahan dasar finishing yang memiliki umur ketahanan ?

Ya dengan menjual barang yang kita pesan pertama kali, sepanjang itu masih layak untuk dijual.

38. Bagaimana alur proses atau cara konsumen atau pelanggan untuk mendapatkan barang tersebut ?

Mereka langsung datang untuk membeli, ada yang komunikasi lewat telpon dan internet.

39. Menurut bapak, unit di Koppatria ini yang berpengaruh di keuangan perkembangannya sejauh mana pak ?

Kalau untuk unit yang berpengaruh di keuangan itu simpan pinjam mas, perkembangannya sampai saat ini masih tersendat sendat, alasannya banyak kredit yang macet dan nunggak.

40. Bagaimana fasilitas yang dimiliki oleh koperasi untuk menunjang jalannya operasional usaha ?

Untuk fasilitas sendiri sangat mumpuni ya mas, peralatan administrasi yang cukup lengkap gedung kantor yang representatif dan strategis, ditambah dengan gedung bantuan dari kementerian yang untuk memasarkan produk unggulan itu.

41. Apa saja fasilitas penunjang usaha tersebut ?

Ada gedung, komputer lengkap dengan printer, sepeda motor, laptop, dispenser, dan internet, sebetulnya masih banyak si mas.

Penelitian dan pengembangan

42. Apakah di kopatria ini ada divisi khusus yang melakukan penelitian dan pengembangan ?

Divisi khusus belum ada mas

43. Bagaimana usaha atau kiat-kiat yang dilakukan koperasi dalam pengembangan dengan cara yang ilmiah ?

Ya paling melihat harga pasar dan produk yang sedang tren

44. Menurut bapak, apakah ada manfaat yang diperoleh ketika ada penelitian di koperasi ini ?

Wah sangat bermanfaat sekali mas, jadi koperasi bisa tahu perkembangannya sejauh mana dan butuh apa saja.

Sistem informasi manajemen

45. Apakah sudah ada sistem informasi manajemen yang terpadu di koperasi ?
Manajemen terpadu belum ada mas, kalau sistem simpan pinjam sudah ada.
46. Selama ini bagaimana pengelolaan informasi yang dilakukan koperasi ?
Pengelolaan informasi sendiri selalu dibahas bersama pengurus, terkait isu-isu baru .
47. Apakah koperasi memiliki data-data calon anggota potensial yang bisa dijadikan anggota ?
Tentunya punya mas, karena koperasi juga punya data keseluruhan anggota sentra, terkadang orang sentra yang non anggota tapi aktif bertransaksi di koperasi kita anggap sebagai calon anggota potensial.
48. Apakah ada jaringan internet di kantor koperasi ?
Ada, pake speedy.
49. Apakah koperasi pernah mengolah data harga, data anggota, keadaan pasar sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan ?
Kalau mengolah data itu pernah mas, tapi hanya secara sederhana saja.
50. Berkaitan dengan berkembangnya teknologi dan informasi, hal-hal apa saja yang bisa dimanfaatkan oleh KOPPATRIA untuk menunjang berkembangnya usaha yang dilakukan ?
Ya memanfaatkan sarana internet dan informasi digital, menjalin kerjasama dengan konsumen yang prospektif.
51. Menurut bapak, apa yang menjadi peluang serta kendala dari KOPPATRIA dalam dunia perkoperasian di Kab Jepara ini ?
Sebenarnya untuk peluang ini kita bisa meningkatkan strategi pemasaran untuk kemungkinan ekspor produk, dengan ditetapkannya sentra industri sebagai desa wisata juga menjadi berkah bagi koppatria, karena setiap ada kunjungan pasti diarahkan ke koperasi dulu. Kalau untuk kendala bisa dari anggota maupun masyarakat luas yang masih memandang koperasi sebelah mata dan menganggapnya kurang bonafit.

52. Apakah ada masukan untuk KOPPATRIA agar usaha KOPPATRIA bisa tetap survive?

Ya kita harus solid dalam kerjasama dalam kepengurusan, terus kita harus melaksanakan program-program yang konkrit yang terjangkau lah, kita tidak usah terlalu tinggi, program itu sekiranya yang mampu saja.

53. Untuk mengembangkan usahanya,sebaiknya langkah langkah apa yang dilakukan oleh KOPPATRIA ?

Langkah yang pertama ya itu menjalankan pemasaran produk unggulan itu dan toko finishing itu, kalau kita hanya fokus ke simpan pinjam saja takutnya nanti ketika tidak ada yang tidak bayar utang itu akan tersendat. Kemudian mengembangkan pemasaran produk bahan finishing di tempat lain, karena itu masih sangat potensial sekali.

54. Berbicara mengenai masa depan koperasi pak, sebenarnya koperasi ini mau dibawa ke arah mana pak ?

Yang jelas adalah untuk mewedahi keanggotaan kita, dapat mencukupi anggota baik itu dalam segi modal atau kebutuhan-kebutuhan yang lain sehingga kesejahteraan anggota dapat tercapai.

Informan : Sekretaris Koperasi Pemuda Tunas Patria

Hari Tanggal : Jum'at, 17 Januari 2014

Tempat : Gedung Pemasaran Produk Unggulan Koppatria

1. Apa yang bapak ketahui tentang sejarah Koppatria ?

Pada waktu dulu saat koperasi awal-awal dibuat itu antara sentra dan koperasi itu pengan jalan sendiri-sendiri, waktu itu mau membuat kopinkra, ngapain bikin koperasi lagi nanti malah menimbulkan perpecahan, akhirnya kita sepakat memaksimalkannya. Kopersi pemuda tunas patria itu terinspirasi dari anak anak muda yang dimaksudkan menjadi generasi yang lebih baik tentunya dalam bentuk lembaga keuangan.

2. Apa visi dan misi Koppatria ?

Visi secara garis besar tentunya menjadi kperasi yang bermanfaat bagi anggota, serta misi kedepannya adalah menjadi koperasi yang bisa memberi pengaruh baik baik bagi perkembangan ekonomi di kawasan sentra industri.

3. Apa saja unit usaha yang ada di Koppatria ?

Unit usaha yang ada di koppatria ini pada mulanya unit simpan pinjam, kemudian merambah ke unit penjualan bahan finishing. Dan sekarang unit yang lebih besar lagi, pemasaran unit unggulan.

Manajemen

4. Apa saja tugas bapak sebagai pengurus koperasi ini ? Kebetulan saya menjabat sebagai sekretaris, dan Mulai kapan bapak menjabat sebagai pengurus ?

Sejak 1 setengah tahun yang lalu.

5. Bagaimana perencanaan KOPPATTRIA disini kaitannya dengan program kerja atau kebijakan yang akan dilaksanakan ?

Perencanaan program ini sangat penting sekali ya, karena program itu merupakan kerangka pokok-pokok kegiatan yang akan dilaksanakan,

meskipun itu merupakan kerangka dasar hukum atau acuan pembuatan program kerja tersebut berasal dari RAT.

6. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan tersebut, bagaimana dengan anggota, apakah juga dilibatkan ?

Sebenarnya perencanaan itu yang membuat pengurus, dikarenakan pengurus yang memegang roda koperasi, akan tetapi tidak menutup kemungkinan menampung aspirasi anggota dalam mengusulkan rencana program yang akan dilakukan, ya lewat RAT itu sendiri.

7. Bagaimana tahapan dari perencanaan di KOPPATRIA ini ?

Biasanya pengurus dalam pertanggungjawaban di rapat anggota tahunan itu juga menyelipkan program ke depan, ada usulan, kritikan itu juga dimasukkan trus nanti yang perlu dimaksimalkan itu apa dan yang perlu dipangkas itu apa.

8. Bagaimana cara Bapak menjalankan rencana kerja yang sudah dibuat ?
Nantinya yang akan menjalankan secara keseluruhan adalah pengurus, kemudian akan dikontrol oleh pengawas.

9. Bagaimana pelaksanaan rapat anggota yang merupakan kekuasaan tertinggi di koperasi ini ?

Dari tahun ke tahun ya standart tidak ada apa-apa.

10. Di dalam Koppatria ini,apa saja perangkat atau komponen organisasinya ?
Ada pengurus, pengawas, karyawan, dan anggota, untuk manajer unit usaha belum ada, dalam hal ini masih dirangkap oleh pengurus.

11. Bagaimana dengan model kebijakan yang diambil dalam koperasi ini ?

Saya mengacu pada statement bahwa tiap koperasi kan mempunyai karakter sendiri sendiri disesuaikan dengan karakter koperasi itu sendiri.

12. Bagaimana upaya pengurus dalam mengelola perangkat organisasi,agar bisa optimal dan sesuai dengan tujuan ?

Kami membagi tiga ruang, kesekretariatan, mengelola keuangan, dan kebijakan. Setelah semua informasi dikelola oleh kesekretariatan,kami juga tidak meninggalkan anggota, dalam beberapa rapat anggota dilibatkan, sehingga pengelolaan tetap fair, pengurus menjalankan,

pengawas mengawasi, anggota juga tahu. Dan pertemuan rutin pengurus dilaksanakan tiap bulan, itu pengurus dan karyawan, kalau melibatkan anggota itu per 3 bulan, termasuk pengawas juga, yang intinya membahas kebijakan program.

13. Menurut bapak, kekuatan yang dimiliki oleh koppatria ini sekarang bagaimana, baik dalam hal manajemen, keuangan, pemasaran ?

Sebenarnya kompleks ya, yang pertama anggota mendukung, yang kedua pengurus harus kuat, kekuatan saat ini ya semangat pengurus, mengingat pada periode yang lalu ini 70 % kredit macet, sehingga kepengurusan yang sekarang harus bekerja ekstra keras.

14. Serta kelemahan apa saja masih tampak di koppatria dan memerlukan perhatian khusus kaitannya dengan unit usaha yang dimiliki ?

Kelemahan yang dimiliki dari simpan pinjam, sebenarnya unit simpan pinjam ini sangat potensial sekali, akan tetapi kami masih kurang modal, disamping kurang modal, pengurus koperasi ini juga merupakan suatu kelemahan, karena sebagian besar pengurus merupakan pengusaha ya, sehingga waktunya juga dibagi antara koperasi dan usaha yang dijalankan dan kedepan diperlukan adanya manajer yang mengurus tiap unit usaha dan itu diluar pengurus, yang selama ini masih merangkap sebagai manajer karena kami anggap belum pulih benar koperasinya.

15. Adakah pertemuan resmi antara manajer dan staf guna membahas tugas rutin tiap harinya ?

Kalau untuk tugas rutin sepertinya tidak ada pertemuan secara resmi, hanya manajer mengecek karyawan tiap harinya.

16. Bagaimana menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan ?

Kami menerapkan prinsip kekeluargaan seperti halnya prinsip koperasi, dan mereka sudah kami anggap seperti keluarga kami sendiri, dan kami menanamkan kepada mereka seolah-olah koperasi adalah milik mereka sehingga ada rasa ingin menjaga dan mengembangkan.

17. Apa saja bentuk partisipasi anggota yang dapat digalang untuk mendukung kemajuan dan berkembangnya koperasi disini ?

Salah satunya itu, mendukung unit usaha jual beli, tentunya dengan melakukan transaksi pembelian disana, mereka cenderung membeli di koperasi , walaupun dengan jangka waktu 1 minggu baru dilunasi.

18. Bagaimana cara efektif yang digunakan untuk menggalang partisipasi anggota selama ini ?

Cara yang efektif ya memberikan perlakuan khusus terhadap anggota, misalnya dengan harga spesial.

19. Dalam menjalankan operasional di koppatria ini, apakah ada kerjasama dengan pihak luar koperasi ?

Saat ini belum ada kerjasama dengan pihak luar, kita belum ada kontrak sama sekali, tapi kita ini kan ada program KUR sama BPD dan BUKOPIN, jadi kita membantu anggota yang ingin kredit lewat koperasi.

20. Kapan waktu dilakukan pengawasan di koppatria ini ?

pengawasan per tiga bulan ya

21. Siapa saja yang melakukan pengawasan ?

Tentunya oleh pengawas yang berjumlah tiga orang

22. Bagaimana proses dasar pengawasan dilakukan ?

Ya mungkin tentang keuangan, kegiatan keuangannya karena selama ini yang urgent dan sangat penting itu tata kelola keuangannya, karena saat ini cenderung ke simpan pinjam.

23. Bagaimana dengan pengawas yang ada di dalam koperasi ini sendiri ?

Mereka aktif mengawasi kami, mereka juga kritis mengawasi kami, supaya kejadian kejadian yang lalu itu tidak terulang kembali.

Pemasaran

24. Siapa target pasar dari Koppatria ?

Untuk saat ini kami memfasilitasi anggota dalam kegiatan pameran sehingga membuka peluang pasar sangat lebar, harapannya target pasar koppatria sendiri tidak hanya lokal tapi juga internasional, sehingga kegiatan ekspor sendiri dapat berjalan dengan baik.

25. Apa produk utama yang dijadikan andalan dari koperasi?

Produknya berupa macan kurung yang dipasarkan di tempat pemasaran produk unggulan, tapi sekarang ini banyak permintaan berupa mebel koin sama mebel solid.

26. Menurut bapak, apa keunggulan dari koppatria dalam hal unit toko dibandingkan toko lainnya dalam hal pemasaran ?

Di sentra ini paling banyak kan anggota koperasi ya, ya dikasih diskon supaya anggota itu tertarik beli di koperasi, toh walaupun nilai transaksi tinggi pasti dapat ganti lewat SHU yang tinggi.

27. Bagaimana strategi pemasaran yang sudah dilakukan koperasi dalam menarik pelanggannya ?

Ya dengan memberi diskon, kemudian iklan lewat internet dan media.

28. Kendala apa yang dialami koppatria dalam menjalankan pemasaran ?

Dengan sistem baru yang ada dengan sistem jemput bola ini, kendalanya ini krunya kurang, jadi dibutuhkan tenaga atau karyawan tambahan soalnya dengan adanya unit baru pemasaran produk unggulan tentunya makin membutuhkan tenaga yang banyak untuk pengelolaannya. Sehingga saat sekarang ini unit pemasaran produk unggulan belum bisa tertangani secara maksimal.

Keuangan

29. Bagaimana kondisi permodalan yang ada di Koppatria ?

Kondisi permodalannya bagus ya mas

30. Bagaimana dengan kondisi SHUnya ?

SHU koppatria untuk tahun 2013 ini kurang lebih ada 35 juta

31. Bagaimana model pembagian SHU di Koppatria ini ?

Pembagiannya diusahakan secara adil dengan prosentase supaya menghasilkan hasil yang pas, untuk anggota 40 %, pengurus 10 %, pengawas dan karyawan masing-masing 5 %, dan lain lain, bisa untuk cadangan dan dana sosial.

32. Berapa besaran simpanan pokok dan simpanan wajib ?

Besaran simpanan pokok 25 ribu, simpanan wajib 10 ribu /bulan.

33. Selain dari simpanan pokok dan wajib, apakah ada sumber lain untuk pemenuhan permodalan koperasi ?

Sumber pemenuhan lainnya bisa dari simpanan sukarela dan apabila memang sangat membutuhkan kita akan mengajukan ke lembaga perbankan.

34. Bagaimana dengan volume usaha yang ada di Koppatria ini ?

Untuk volume usaha sementara penyumbang terbanyak berasal dari unit penjualan bahan finishing, untuk simpan pinjam tidak terlalu signifikan, sedangkan untuk unit pemasaran produk unggulan belum terlalu signifikan juga dikarenakan masih merupakan unit baru.

35. Berapa besaran biaya operasional yang dikeluarkan setiap tahunnya oleh koperasi ?

Biaya operasional sendiri sangat variatif tiap tahun, jadi bergantung pada kegiatan kita tahun yang bersangkutan, untuk lebih jelasnya nominal operasional bisa lihat di laporan.

36. Kendala apa saja yang masih tampak di keuangan koperasi ini?

Saya rasa kompleks ya jika membicarakan masalah keuangan, karena ini menyangkut uang, lebih simpelnya uang di koperasi ini masih tercampur jadi satu.

Operasi

37. Darimana pasokan barang di KOPPATRIA ini diperoleh ?

pasokan barang untuk toko bahan finishing diperoleh dari distributor, ada juga yang dibeli dari toko besar.

38. Bagaimana tahapan atau alur yang dilakukan koperasi untuk mendapatkan barang ?

Koperasi mengecek barang apa yang habis atau perlu dibeli, kemudian pesan ke agen atau distributor, kemudian tunggu pengirimannya.

39. Berapa jumlah barang yang dipesan dalam satu kali pasokan ?

ya relatif, tergantung barang yang habis atau barang yang dibutuhkan.

40. Bagaimana metode yang digunakan dalam menjual barang tersebut yang notabene adalah bahan dasar finishing yang memiliki umur ketahanan ?

ya yang dikeluarkan yan stok lama dulu, sepanjang masih bisa dijual, atau masih bagus.

41. Bagaimana alur proses atau cara konsumen atau pelanggan untuk mendapatkan barang tersebut ?

Mereka membeli langsung di koperasi.

42. Menurut bapak, unit simpan di Koppatria ini yang paling berpengaruh di keuangan perkembangannya sejauh mana pak ?

Pada unit ini sebenarnya perkembangannya tidak terlalu menggembirakan, dikarenakan unit ini merupakan unit awal koppatria yang memang sedari awal sudah memiliki masalah pada kreditnya yang macet, dan sampai pada kepengurusan yang sekarang kami masih berusaha untuk mengatasi hal ini, ditambah saat ini juga ada kredit yang macet, dan jika ditotal piutang koppatria sangat banyak.

43. Bagaimana fasilitas yang dimiliki oleh koperasi untuk menunjang jalannya operasional usaha ?

Selama saya jadi pengurus belum bisa mengelola secara penuh, seperti open masih dikelola pihak ketiga ,bangunan pemasaran produk unggulan juga belum bisa digunakan secara maksimal karena masih baru dan butuh banyak penyesuaian.

44. Apa saja fasilitas penunjang usaha tersebut ?

ya ada yang untuk kesekretariatan misalnya komputer, printer. Gedung sendiri merupakan fasilitas yang bisa dibilang baru, apalagi bangunan pemasaran produk unggulan yang masih sangat baru.

Penelitian dan pengembangan

45. Apakah di kopatria ini ada divisi khusus yang melakukan penelitian dan pengembangan ?

Di koperasi ini belum ada divisi khusus yang menangani tentang hal ini.

46. Bagaimana usaha atau kiat-kiat yang dilakukan koperasi dalam pengembangan dengan cara yang ilmiah ?

Ya dengan cara ini mas mengijinkan mahasiswa seperti anda ini untuk penelitian di koperasi sehingga sedikit banyak dapat membantu koperasi.

47. Menurut bapak,apakah ada manfaat yang diperoleh ketika ada penelitian di koperasi ini ?

ya jelas ada, apalagi kalau berkaitan dengan pengembangan koperasi.

Sistem informasi manajemen

48. Apakah ada sistem informasi manajemen yang terpadu di koperasi ini ?
untuk sistem informasi terpadu sendiri belum ada,d an selama ini baru program yang baru dicanangkan. Kalau sistem simpan pinjam sudah pesan, belum ada tapi.

49. Selama ini bagaimana pengelolaan informasi yang dilakukan oleh koperasi?

Ya informasi dikelola oleh kesekretarian.

50. Apakah koperasi memiliki data-data calon anggota potensial yang bisa dijadikan anggota ?

Jelas koperasi punya, itu dilihat dari konsumen toko bahan finishing non anggota.

51. Apakah ada jaringan internet di kantor koperasi ?

ada, pakenya telkom speedy mas.

52. Apakah koperasi pernah mengolah data harga, data anggota, keadaan pasar sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan ?

Dalam rapat pengurus hal ini sering dibicarakan.

53. Berkaitan dengan berkembangnya teknologi dan informasi,hal-hal apa saja yang bisa dimanfaatkan oleh KOPPATRIA untuk menunjang berkembangnya usaha yang dilakukan ?

Salah satunya ya internet atau teknologi lah, harapannya kedepan pengurus itu tidak gaptek, ya tahu layanan dunia teknologi lah, dengan adanya internet pemasaran produk unggulan dapat lebih terbantu dengan adanya program-program di internet ya untuk meningkatkan pangsa pasar.

54. Menurut bapak, apa yang menjadi peluang serta kendala dari KOPPATRIA dalam dunia perkoperasian di Kab Jepara ini ?

Peluangnya salah satunya simpan pinjam yang masih sangat potensial untuk dikembangkan, dan pemasaran terpadu juga potensial, pemasaran

terpadu produk-produk sentra mulyoharjo dengan orientasi ekspor, permintaan luar negeri masih cukup banyak terutama ke cina, eropa. Untuk kendala sendiri salah satunya adalah krisis modal, terus mengembalikan kepercayaan perbankan kepada kita, kemudian SDM anggota ini kalau meminjam sulit untuk melunasi, SDM pengurus yang dirasa masih kurang, peningkatan SDM pengurus lewat pelatihan di Balatkop.

55. Apakah ada masukan untuk KOPPATRIA agar usaha KOPPATRIA bisa tetap survive ?

kalau untuk pengurus ya itu membuat terobosan-terobosan untuk pengembangan pasar, intinya kedepan pasar karena kami mau menyiapkan koperasi ini sebagai koperasi Jasa Industri (simpan pinjam agak ditekan) dimaksimalkan pada pemasaran produk unggulan dan toko bahan finishing, bagaimana menciptakan produk yang lebih layak ekspor dan lebih efisien dalam pembuatannya, perlunya memberikan edukasi ke anggota bagaimana cara berkoperasi yang baik, kerjasama dengan dinas terkait, serta membuat sistem pemasaran terpadu.

Informan : Anggota Koperasi Pemuda Tunas Patria

Hari Tanggal : Senin, 20 Januari 2014

Tempat : Rumah Anggota

1. Sejak tahun berapa anda menjadi anggota Koperasi Pemuda Tunas Patria ?
Saya jadi anggota koperasi itu sejak tahun 2005 kalau tidak salah mas
2. Menurut anda apakah pengurus telah memimpin organisasi dengan baik ?
Kepengurusan yang baru ini sudah lumayan lebih baik mas daripada sebelumnya.
3. Apakah pengurus telah mengelola usaha dengan baik ?
Cukup baik terlebih mereka sekarang sudah mengusahakan unit yang lebih besar untuk produk unggulan
4. Bagaimana anda membayar simpanan pokok dan simpanan wajib ?
Saya datang langsung ke kantor koperasi mas
5. Usaha apa yang selalu anda manfaatkan dari Koppatria ?
Seringnya saya nabung dan membeli bahan finishing
6. Bagaimana Bentuk loyalitas yang dapat anda berikan kepada Koppatria ?
Ya dengan membeli produknya paling tidak saya menyumbang pendapatan sekaligus keuntungan buat koperasi, membayar utang tepat waktu juga, dan aktif di RAT
7. Berapa kali anda menghadiri RAT ?
Kalau dihitung dari pertama saya lupa mas, tapi dua tahun terakhir ini saya ikut.
8. Bagaimana tanggapan anda tentang pengurus yang ada di Koppatria ini ?
Pengurus sudah sangat bagus, beliau sangat berpengalaman.
9. Bagaimana tanggapan anda tentang pengawas dalam Koppatria ?
Pengawas juga melakukan tugasnya dengan baik.
10. Menurut anda apakah usaha di Koppatria ini dianggap sudah berhasil ?
Menurut saya cukup berhasil mas, toko lumayan laris, terlebih ada unit baru yang besar, tapi untuk simpan pinjam sepertinya kurang begitu lancar mas.

11. Apakah ada masukan strategi untuk Koppatria dalam menunjang usahanya agar lebih baik ?

Ya agar semua elemen pengurus tetap mengusahakan yang terbaik untuk anggota, intinya bagaimana agar anggota bisa lebih sejahtera mas.

12. Apa harapan Bapak kedepan untuk Koppatria ?

Kedepan supaya koppatria lebih besar lagi, lebih bisa kreatif dan inovatif, anggota bisa lebih sejahtera, pengurus tetap solid seperti sekarang.

Informan : Anggota Koperasi Pemuda Tunas Patria

Hari Tanggal : Senin, 20 Januari 2014

Tempat : Kantor Koppatria

1. Sejak tahun berapa anda menjadi anggota Koperasi Pemuda Tunas Patria ?

Saya baru 3 tahun jadi anggota

2. Menurut anda apakah pengurus telah memimpin organisasi dengan baik ?

Bagus, sampai saat ini cukup bagus

3. Apakah pengurus telah mengelola usaha dengan baik ?

Baik, usahanya lancar mas kalau yang saya lihat, terlebih di tokonya.

4. Bagaimana anda membayar simpanan pokok dan simpanan wajib ?

Simpanan pokok saya bayar sebesar 25 ribu pada saat awal, simpanan wajib pada saat awal saya bayar 125 ribu, kemudian untuk perbulan saya bayar 10 ribu.

5. Usaha apa yang selalu anda manfaatkan dari Koppatria ?

Simpan pinjam dan toko finishing, akan tetapi saya seringnya beli di toko RJ soalnya harga mereka kadang lebih murah.

6. Bagaimana Bentuk loyalitas yang dapat anda berikan kepada Koppatria ?

Saya selalu hadir di RAT mas, dan juga memberi saran bila perlu

7. Berapa kali anda menghadiri RAT ?

Tiga kali mas

8. Bagaimana tanggapan anda tentang pengurus yang ada di Koppatria ini ?

Perlu dipertahankan mas untuk kepengurusan yang ini, bagus soalnya

9. Bagaimana tanggapan anda tentang pengawas dalam Koppatria ?
Pengawasan tetap lancar setahu saya
10. Menurut anda apakah usaha di Koppatria ini dianggap sudah berhasil ?
Ya berhasil, tapi unit toko perlu diperluas lagi dan yang paling penting harga harus bersaing tidak terlalu mahal.
11. Apakah ada masukan strategi untuk Koppatria dalam menunjang usahanya agar lebih baik ?
Kalau bisa jual barangnya yang di toko jangan mahal-mahal mas.
12. Apa harapan Ibu kedepan untuk Koppatria ?
Kedepan saya berharap supaya koppatria lebih jaya lewat unit barunya, dan barang-barang yang saya produksi bisa ikut dipasarkan koppatria.

Informan : Karyawan

Hari Tanggal : Senin, 20 Januari 2014

Tempat : Kantor Koppatria

1. Apa saja tugas anda sebagai karyawan koperasi ini ?
Saya bertugas di administrasi, unit penjualan dan simpan pinjam, biasanya digilir tugasnya.
2. Ada berapa karyawan disini, dan bagaimana pembagian kerja karyawan?
Ada 5 karyawan, untuk pembagian kerja satu di akuntansi dan administrasi, dua di unit penjualan, dan dua di unit simpan pinjam, kalau untuk unit pemasaran masih dirangkap oleh karyawan juga
3. Ada berapa unit usaha di koperasi ini?
Ada tiga unit, unit penjualan bahan finishing, unit simpan pinjam, dan unit pemasaran produk unggulan yang tergolong unit usaha baru.
4. Sebagai karyawan, menurut anda bagaimana perkembangan unit usaha yang ada?
Perkembangannya cukup bagus di penjualan bahan finishing, akan tetapi setahu saya untuk unit simpan pinjam agak kurang maju, selain pinjaman banyak yang nunggak koperasi juga harus bertanggung jawab ke pihak

ketiga untuk membayarkan bunga pinjamannya sekaligus menalangi dananya. Kalau untuk unit pemasaran produk unggulan sifatnya masih baru dan masih perlu pengembangan.

5. Terkait dengan pembinaan, bagaimana pengurus membina karyawan ?
Pengurus disini disamping sangat solid dan berpengalaman, mereka juga sangat baik pada karyawan, kami sudah dianggap seperti keluarga sendiri.
6. Menurut anda apakah fasilitas koperasi sudah memadai?
Untuk fasilitas cukup memadai, mulai ada komputer, motor, fax, saluran internet, gedung kantor dan pemasaran.
7. Apakah pengurus telah mengelola usaha dengan baik ?
Pengelolaan sudah sangat baik, akan tetapi kurang maksimal, dikarenakan masing-masing unit belum ada manajer tersendiri tetapi masih dirangkap oleh pengurus.
8. Bagaimana tanggapan anda tentang pengawas dalam Koppatria ?
Pengawas selalu melaksanakan tugasnya.
9. Menurut anda apakah usaha di Koppatria ini dianggap sudah berhasil ?
Sejauh ini berhasil, terlebih untuk unit penjualan yang menyumbang SHU terbanyak. Tetapi tidak untuk unit simpan pinjam, soalnya masih nunggak banyak.
10. Apakah ada masukan strategi untuk Koppatria dalam menunjang usahanya agar lebih baik ?
Agar setiap unit usaha ada manajernya sehingga bisa maksimal kerjanya, serta keuangan per unit juga dipisah.
11. Apa harapan kedepan untuk Koppatria ?
Dikarenakan unit usaha tambah satu pemasaran produk unggulan yang memerlukan tenaga lebih, untuk bisa merekrut karyawan lagi, ya intinya koppatria semakin jaya.

Informan : Kasi Koperasi DINKOPUMKMPASAR Kab Jepara

Hari Tanggal : Selasa, 21 Januari 2014

Tempat : Kantor Dinas Koperasi UMKM dan Pengelolaan Pasar

17. Bagaimana pendapat bapak mengenai gerakan koperasi yang ada selama ini, terutama kaitannya dengan perekonomian ?

Ya punya kontribusi, salah satunya penyerapan tenaga kerja, kemudian sebagai sirkulasi keuangan usaha mikro dan menengah, karena dengan koperasi itu dimudahkan birokrasinya, kalau di bank pemerintah itu kan terlalu birokratif, koperasi itu kan lebih luwes, fleksibel, kekeluargaan atau kebersamaan itu ada jadi tidak ada jarak dengan anggota. Dengan adanya perkuatan usaha mikro dan menengah tersebut secara otomatis perekonomian itu kan tumbuh ya. Selain membantu perekonomian, koperasi juga membantu untuk kemitraan dengan lembaga perbankan, terkait dengan KUR, kalau rakyat tercukupi kan perekonomian meningkat.

18. Bagaimana perkembangan perkoperasian yang ada di kota jepara ?

Koperasi di jepara sudah mempunyai akses ke beberapa lembaga keuangan bank dan non bank atau LPDB (Lembaga Pengelolaan Dana Bergulir) yang dimiliki oleh Kementrian Koperasi untuk membantu koperasi yang membutuhkan perkuatan modal yang berupa pinjaman lunak.

19. Apa yang bapak ketahui tentang KOPPATRIA ?

Pada mulanya ini berbentuk kelompok pada sentra, nah sentra ini kan tidak berbadan hukum, dan karena butuh legalitas dan diakui oleh pihak luar, baik pemerintah maupun perbankan, kemudian membentuk koperasi. Dengan adanya Koperasi Tunas Patria ini, akses permodalan, akses kebutuhan para anggotanya terpenuhi, bisa mewadahi secara legal, sehingga perkembangannya dari anggota semakin lama semakin bertambah.

20. Sebagai Pemerintah, bagaimana bentuk perhatian yang diberikan untuk KOPPATRIA ?

Ya sudah kita bantu untuk perkuatan permodalan, baik itu bantuan hibah maupun bantuan lunak, kemudian bantuan pelatihan, peralatan dari provinsi, kemudian bantuan bangunan pemasaran produk unggulan dari pemerintah pusat.

21. Bagaimana respon koppatria selama ini dengan adanya pendampingan koperasi oleh pemerintah dalam hal ini dinas koperasi?

Responnya positif, dengan adanya pendampingan dari dinas, koppatria ini pro aktif untuk mensukseskan program program dari pemerintah, terlebih ketika ada program dari pusat, responnya bagus sekali.

22. Bagaimana kepercayaan yang diberikan oleh dinas koperasi terhadap koppatria terkait proses pendampingan koperasi?

Kami selaku dinas yang menaungi koperasi yang salah satunya koppatria, kami tidak hanya memberikan bantuan berupa non materi tetapi kami juga memberikan bantuan dana hibah, serta yang terbaru ini kami hubungkan dengan kementrian koperasi, sehingga menghasilkan gedung pemasaran produk unggulan bantuan dari kementrian untuk koppatria.

23. Berbicara mengenai produk yang potensial, koperasi memiliki pemasaran produk unggulan, bagaimana peluang yang dimiliki oleh unit pemasaran produk unggulan tersebut?

Ya peluangnya lebar baik itu domestik maupun manca negara, karena sudah terbukti lewat pameran di tingkat lokal maupun internasional mempunyai tanggapan positif dari masyarakat. Apalagi ini berupa showroom yang merupakan pusat pemasaran sentra yang dikelola oleh koperasi.

24. Ketika produk koppatria diminati oleh banyak konsumen, layanan seperti apakah yang paling pas diberikan?

Layanan kepercayaan pelanggan, ketika ada layanan tersebut pelanggan akan percaya dengan koppatria meskipun transaksi jarak jauh dan menggunakan jasa kurir.

25. Mengenai Anggota Koppatria, menurut anda sejauh mana kontribusi anggota?

Menurut saya, sejauh ini kontribusi anggota cukup baik dalam hal keaktifan di RAT, kemudian untuk toko penjualan juga mengalami perkembangan yang pesat dikarenakan transaksi anggota, akan tetapi di unit simpan pinjam kurang terlalu maju, dikarenakan anggota yang kurang respon dalam membayar utang, ya memang untuk jumlah peminjam terus meningkat akan tetapi untuk jumlah yang membayar tidak sebanding, padahal anggota banyak yang aktif untuk menabung, akan tetapi untuk membayar utang agak sulit. Kalau yang saya tahu banyak anggota yang mampu membayar utang akan tetapi dikarenakan longgarnya ketentuan dari koppatria mereka banyak yang menyepelkan.

26. Berkaitan dengan regulasi baru, yaitu munculnya UU Perkoperasian yang baru, apa tanggapan anda?

Ya dengan regulasi baru ini khususnya untuk koperasi-koperasi agar lebih fokus untuk memilih usaha dari 4 jenis koperasi, jadi diharapkan agar fokus pada satu usaha dan tidak diperkenankan untuk membuka usaha bermacam macam, karena dengan fokus itu modal menjadi lebih maksimal digunakan untuk usaha. Kalau dengan UU yang lama dengan koperasi serba usahanya, itu dampaknya pada keuangan yang terpecah sehingga akan tidak maksimal usahanya sehingga koperasi cenderung kurang maju dan stagnan. Jadi harapannya koperasi itu jadi terpantau dan terukur jika fokus pada satu unit saja, jadi undang2 yang baru itu harapannya dapat menyesuaikan dengan jaman dan membuat koperasi semakin maju.

27. Apa dampak yang diperoleh KOPPATRIA dengan adanya regulasi baru tersebut ?

Menilik kebelakang dengan menganut UU yang lama koppatria menganut serba usaha yang mempunyai beberapa unit usaha, akan tetapi sesuai perkembangannya yang terkendala di unit simpan pinjam, maka perputaran dana menjadi tersendat, oleh karena beruntung keluar regulasi baru, paling pas untuk kedepan Koperasi Jasa, karena dia itu melayani baik itu jasa informasi, jasa pemasaran, ya pokoknya jasa lah. Jadi pelayanannya nanti masuk Koperasi Jasa KOPPATRIA

28. Berkaitan dengan berkembangnya teknologi dan informasi, hal-hal apa saja yang bisa dimanfaatkan oleh KOPPATRIA untuk menunjang berkembangnya usaha yang dilakukan ?

Jaman sekarang ini kan jaman internet ya, tentunya koperasi harus bisa memanfaatkan momen tersebut, terlebih untuk unit pemasaran produk unggulan, hal itu sangat penting sekali mengingat unitnya yang masih baru dan membutuhkan penetrasi pasar yang luas, salah satunya lewat sarana online untuk memasarkan barang. Selain sarana internet, software canggih pun juga bisa membantu untuk mengurus manajemen anggota dan administrasi unit usaha.

29. Terkait dengan adanya usaha sejenis pada unit usaha penjualan, kendala apa yang dialami?

Yang jelas persaingan usaha menjadi semakin ketat.

30. Menurut anda, apa yang menjadi peluang serta kendala dari KOPPATRIA dalam dunia perkoperasian di Kab Jepara ini ?

Kalau macam-macam itu, ini kan sudah globalisasi ya, macam-macamnya ya dari segi bahan baku dari anggota, kemudian banyaknya orang luar yang datang yang pengusaha besar membeli tempat di sentra itu atau dikontrak, pada saatnya nanti kalau anggota di sentra tidak hati-hati, kemudian banyaknya pengrajin yang diambil tempat lain untuk diberdayakan sehingga lama-kelamaan nanti tenaganya di sentra itu kan akan berkurang, selain itu ancaman yang paling krusial ya itu, politik dagang pecah belah. Kemudian tahun 2015 Indonesia akan memasuki zona Masyarakat Ekonomi Asean, ini bisa menjadi kendala sekaligus peluang, sebab perdagangan nanti hampir tanpa batas yang artinya ketika koperasi bisa oke maka akan memenangkan peluang tersebut, akan tetapi ketika tidak oke maka akan tergerus oleh barang dari negara lain.

31. Apakah ada masukan untuk KOPPATRIA agar usaha KOPPATRIA bisa tetap survive ?

Masukannya, koperasi harus mempersiapkan diri dengan infrastruktur, untuk kedepan koppatria harus mempersiapkan sumber daya manusia, baik

itu pengurusnya dan karyawannya untuk lebih terampil dan profesional, terlebih lagi anggotanya. Kemudian yang perencanaan dan visi misinya, diperencanaan itu harus matang, dalam arti strategi strateginya itu harus benar-benar matang, sehingga ketika pada saatnya untuk menjalankan perencanaan itu sudah ada pedomannya, selanjutnya adalah produk produk yang terus kreatif dan inovatif. Pokoknya nanti KOPPATRIA menjadi tempat jasa dan tempat informasi bisnis.

Informan : Pemilik Toko RJ

Hari Tanggal : Kamis, 16 Januari 2014

Tempat : Toko RJ

1. Sejak kapan menjalani usaha ini ?

Saya menjalankan usaha ini sejak 3 tahun yang lalu, ya dagang bahan-bahan seperti ini.

2. Apa saja yang diperjual belikan ?

Yang saya jual banyak mas, bahan material bangunan, tapi kebanyakan kebutuhan untuk finishing kerajinan, ya ada cat, ada vernis, amplas, dempul, lem, dan banyak lagi.

3. Produk apa yang menjadi unggulan dari usaha bapak?

Kalau unggulan yang saya jual bahan baku untuk finishing mas, soalnya barang itu yang paling dibutuhkan di sentra ini.

4. Siapa saja pelanggan dari bapak?

Pelanggan saya ya orang-orang pengrajin d sentra ini.

5. Berapa jumlah karyawan bapak untuk usaha ini?

Ada 3 dan saya sendiri, karyawan saya masih saudara dengan saya.

6. Bagaimana kondisi usaha bapak dilihat dari perkembangan perekonomian saat ini?

Ya rata-rata, dikatakan untung banyak ya tidak, dikatakan rugi ya tidak. Tergantung di sentra itu banyak pembeli atau tidak.

7. Berapa keuntungan rata-rata setiap harinya dari usaha bapak ini?

Berapa ya mas, saya ndak ngitung pastinya, yang penting cukuplah untuk kebutuhan.

8. Bagaimana dengan strategi yang bapak lakukan dalam menjalankan usaha ini?

Kalau saya punya strategi yang penting harga bisa dijual seminim mungkin, yang penting lancar, atau kalau tidak saya belinya di distributor yang paling murah sehingga barang yang saya jual bisa ikut murah. Terlebih ada beberapa saingan disini.

9. Dalam menjalankan usaha ini apakah ada persaingan?

Jelas ada mas, ada beberapa toko di tengah sentra salah satunya juga toko punya koperasi. Tapi saya tenang mas, soalnya harganya lebih murah punya saya, dengan koperasi pun lebih murah punya saya.

10. Apakah usaha Bapak ini sudah memanfaatkan berbagai perkembangan teknologi yang ada sekarang, misal internet dan media komunikasi atau alat-alat modern lainnya?

Paling saya memanfaatkan internet untuk searching harga, supaya tahu harga yang murah, dan untuk transaksi saya sudah punya mesin kasir untuk menghitung.



KUESIONER PENELITIAN

**ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL KOPPATRIA
KABUPATEN JEPARA**

**ANALISIS FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA
KOPERASI PEMUDA TUNAS PATRIA (KOPPATRIA) SENTRA
INDUSTRI SENI PATUNG DAN UKIR KABUPATEN JEPARA**

SKRIPSI

Peneliti,

Shaifur Rizqi Zein

7101408111

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2015

KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL KOPPATRIA

Identitas Responden

Nama :

Jabatan :

Nomor Responden :

PENDAHULUAN

Faktor internal merupakan faktor-faktor di dalam koperasi yang berpengaruh terhadap penentuan strategi yang akan disusun dalam penelitian ini. Lingkungan internal dalam KOPPATRIA meliputi infrastruktur organisasi, pengurus, karyawan, dan anggota sebagai pemilik koperasi.

Tujuan dari tahapan ini yaitu untuk menentukan faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan ke dalam kelompok kekuatan dan kelemahan dalam perencanaan strategi KOPPATRIA. Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing dalam area fungsional bisnisnya. Kekuatan/kelemahan internal digabungkan dengan peluang dan ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan strategi KOPPATRIA.

Proses analisis internal ini terdiri dari dua tahap yaitu tahap penentuan peringkat dan tahap penentuan bobot. Tahap penentuan peringkat dimaksudkan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi lingkungannya. Tahap penentuan bobot dimaksudkan untuk membandingkan internalnya.

PENENTUAN PERINGKAT

Petunjuk Pengisian :

1. Penentuan peringkat ialah berdasarkan fakta yang terjadi di KOPPATRIA

2. Berikan tanda (v) pada kolom yang sesuai:
- Faktor strategis internal tersebut menjadi kekuatan utama apabila faktor tersebut merupakan kompetensi unggul KOPPATRIA yang membedakannya dengan organisasi lain.
 - Faktor strategis internal tersebut menjadi kekuatan minor apabila faktor tersebut menjadi kekuatan yang relatif lebih sedikit manfaatnya dibandingkan dengan kekuatan utama.
 - Faktor strategis internal tersebut menjadi kelemahan utama apabila faktor tersebut merupakan faktor krusial (sangat penting) yang harus segera diatasi.
 - Faktor strategis internal tersebut menjadi kelemahan minor apabila faktor tersebut menjadi kelemahan yang relatif lebih dapat diatasi dibandingkan dengan kelemahan utama.

Tabel 1
Penentuan Peringkat Faktor Strategis Internal

No	Faktor Strategis Internal	Kekuatan		Kelemahan	
		Utama	Minor	Utama	Minor
1	Kepengurusan yang solid dan berpengalaman				
2	Memiliki Hubungan baik dengan pemerintah dan lembaga perbankan				
3	Koperasi Memiliki Gedung Kantor yang letaknya strategis				
4	Memiliki Gedung baru untuk Pemasaran Produk Unggulan yang prospektif				
5	Mempunyai Unit Penjualan Bahan Finishing yang berkembang baik				
6	Memiliki fasilitas usaha yang cukup memadai				
7	Pengurus masih merangkap jabatan				

	sebagai manajer				
8	Kurangnya loyalitas dan kesadaran anggota untuk berkoperasi				
9	Pemasaran Produk unggulan anggota belum tertangani secara maksimal				
10	Biaya operasional yang relatif besar				
11	Keuangan Koperasi yang masih tercampur dan belum dipisah per unit usaha				
12	Simpan Pinjam terkendala macet				
13	Tidak melakukan riset				
14	Belum menggunakan Sistem Informasi Manajemen secara terpadu				

PENENTUAN BOBOT

Petunjuk Pengisian:

1. Penentuan bobot ialah berdasarkan fakta yang terjadi di dalam industri perkoperasian yang dimasuki KOPPATRIA
2. Bobot yang diberikan mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri, tanpa memandang apakah faktor tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan internal
3. Berikan :
 - a. Bobot = 1, jika indikator horizontal kurang penting pengaruhnya (terhadap keberhasilan koperasi) daripada indikator vertikal.
 - b. Bobot = 2, jika indikator horizontal sama penting pengaruhnya (terhadap keberhasilan koperasi) daripada indikator vertikal.
 - c. Bobot = 3, jika indikator horizontal lebih penting pengaruhnya (terhadap keberhasilan koperasi) daripada indikator vertikal.

	Faktor Strategis Internal
A	Kepengurusan yang solid dan berpengalaman
B	Memiliki Hubungan baik dengan pemerintah dan lembaga perbankan
C	Koperasi Memiliki Gedung Kantor yang letaknya strategis
D	Memiliki Gedung baru untuk Pemasaran Produk Unggulan yang prospektif
E	Mempunyai Unit Penjualan Bahan Finishing yang berkembang baik
F	Memiliki fasilitas usaha yang cukup memadai
G	Pengurus masih merangkap jabatan sebagai manajer
H	Kurangnya loyalitas dan kesadaran anggota untuk berkoperasi
I	Pemasaran Produk unggulan anggota belum tertangani secara maksimal
J	Biaya operasional yang relatif besar
K	Keuangan Koperasi yang masih tercampur dan belum dipisah per unit usaha
L	Simpan Pinjam terkendala macet
M	Tidak melakukan riset
N	Belum menggunakan Sistem Informasi Manajemen secara terpadu

Tabel 2
Penentuan Bobot Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total	Bobot		
A	■																	
B		■																
C			■															
D				■														
E					■													
F						■												
G							■											
H								■										
I									■									
J										■								
K											■							
L												■						
M													■					
N														■				

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL KOPPATRIA

Identitas Responden

Nama :

Jabatan :

Nomor Responden :

PENDAHULUAN

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor di luar koperasi yang berpengaruh terhadap penentuan strategi yang akan disusun dalam penelitian ini. Faktor-faktor lingkungan eksternal meliputi (1) ekonomi, (2) sosial, budaya, demografi, lingkungan, (3) politik, pemerintah dan hukum, (4) teknologi serta (5) persaingan.

Tujuan audit eksternal adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang terdiri dari peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Dalam lingkungan industri kekuatan/kelemahan internal digabungkan dengan peluang dan ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan strategi KOPPATRIA

Proses analisis eksternal ini terdiri dari dua tahap yaitu tahap penentuan peringkat dan tahap penentuan bobot. Tahap penentuan peringkat dimaksudkan untuk mengetahui efektivitas strategi koperasi saat ini dalam merespon faktor tersebut. Tahap penentuan bobot dimaksudkan untuk membandingkan pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel lainnya dalam lingkungan eksternalnya.

PENENTUAN PERINGKAT

Petunjuk Pengisian : berikan tanda (v) pada kolom yang sesuai.

- a. Peringkat =1, jika strategi KOPPATRIA saat ini belum merespons faktor eksternal tersebut

PENENTUAN BOBOT

Petunjuk Pengisian:

1. Penentuan bobot ialah berdasarkan fakta yang terjadi di dalam industri perkoperasian yang dimasuki KOPPATRIA
2. Bobot yang diberikan mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri, tanpa memandang apakah faktor tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan internal
3. Berikan:
 - a. Bobot = 1, jika indikator horizontal kurang penting pengaruhnya (terhadap keberhasilan koperasi) daripada indikator vertikal.
 - b. Bobot = 2, jika indikator horizontal sama penting pengaruhnya (terhadap keberhasilan koperasi) daripada indikator vertikal.
 - c. Bobot = 3, jika indikator horizontal lebih penting pengaruhnya (terhadap keberhasilan koperasi) daripada indikator vertikal.

	Faktor Strategis Eksternal
A	Ekspor produk unggulam anggota
B	Kerjasama dengan pihak sentra lain
C	Berkembangnya desa wisata
D	Pembinaan dan pelatihan koperasi oleh Dinas terkait
E	Berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi
F	Pasar Bebas 2015 MEA
G	Anggapan masyarakat yang masih negatif terhadap koperasi
H	Lemahnya penegakan peraturan KOPPATRIA
I	Peranan Iptek yang makin meningkat ketat
J	Persaingan unit usaha sejenis

Tabel 4
Penentuan Bobot Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Bobot
A												
B												
C												
D												
E												
F												
G												
H												
I												
J												

Lampiran 5

I. Nilai Rating Faktor Strategis Internal

Faktor Internal Kunci	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Jumlah	Nilai
Kepengurusan yang solid dan berpengalaman	4	4	3	11	3,67
Memiliki Hubungan baik dengan pemerintah dan lembaga perbankan	3	4	4	11	3,67
Koperasi Memiliki Gedung Kantor yang letaknya strategis	3	3	3	9	3,00
Memiliki Gedung baru untuk Pemasaran Produk Unggulan yang prospektif	4	4	4	12	4,00
Mempunyai Unit Penjualan Bahan Finishing yang berkembang baik	4	4	3	11	3,67
Memiliki fasilitas usaha yang cukup memadai	3	4	3	10	3,33
Pengurus masih merangkap jabatan sebagai manajer	1	1	1	3	1,00
Kurangnya loyalitas dan kesadaran anggota untuk berkoperasi	1	1	1	3	1,00
Pemasaran Produk unggulan anggota belum tertangani secara maksimal	2	2	1	5	1,67
Biaya operasional yang relatif besar	2	2	2	6	2,00
Keuangan Koperasi yang masih tercampur dan belum dipisah per unit usaha	2	1	2	5	1,67
Simpan Pinjam terkendala macet	1	1	1	3	1,00
Tidak melakukan riset	2	2	1	5	1,67
Belum menggunakan Sistem Informasi Manajemen secara terpadu	2	2	1	5	1,67

3. Pakar 3 : Bapak Marsudi,SE (Kasi Koperasi Dinas Koperasi UMKMPASAR)

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Total	Bobot
A	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	19	0.052
B	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	33	0.091
C	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	18	0.049
D	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	33	0.091
E	2	1	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	20	0.055
F	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	19	0.052
G	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	19	0.052
H	3	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	2	33	0.091
I	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	33	0.091
J	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	19	0.052
K	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	19	0.052
L	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	33	0.091
M	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	33	0.091
N	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	33	0.091
															364	1

III. Nilai Bobot Faktor Strategis Internal

Faktor Internal Kunci	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Jumlah	Rata-rata
Kepengurusan yang solid dan berpengalaman	0,071	0,069	0,052	0,192	0,064
Memiliki Hubungan baik dengan pemerintah dan lembaga perbankan	0,074	0,066	0,091	0,231	0,077
Koperasi Memiliki Gedung Kantor yang letaknya strategis	0,063	0,052	0,049	0,165	0,054
Memiliki Gedung baru untuk Pemasaran Produk Unggulan yang prospektif	0,091	0,093	0,091	0,275	0,091
Mempunyai Unit Penjualan Bahan Finishing yang berkembang baik	0,082	0,088	0,055	0,225	0,075
Memiliki fasilitas usaha yang cukup memadai	0,049	0,052	0,052	0,154	0,051
Pengurus masih merangkap jabatan sebagai manajer	0,088	0,093	0,052	0,233	0,078
Kurangnya loyalitas dan kesadaran anggota untuk berkoperasi	0,096	0,093	0,091	0,280	0,093

Pemasaran Produk unggulan anggota belum tertangani secara maksimal	0,055	0,052	0,091	0,198	0,065
Biaya operasional yang relatif besar	0,044	0,055	0,052	0,151	0,050
Keuangan Koperasi yang masih tercampur dan belum dipisah per unit usaha	0,096	0,091	0,052	0,239	0,080
Simpan Pinjam terkendala macet	0,101	0,093	0,091	0,286	0,095
Tidak melakukan riset	0,044	0,049	0,091	0,184	0,061
Belum menggunakan Sistem Informasi Manajemen secara terpadu	0,044	0,052	0,091	0,187	0,062

VI. Nilai Bobot Faktor Strategis Eksternal

Faktor Eksternal Kunci	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Jumlah	Rata-rata
Ekspor produk unggulan anggota	0,122	0,133	0,072	0,328	0,109
Kerjasama dengan pihak sentra lain	0,122	0,078	0,128	0,328	0,109
Berkembangnya desa wisata	0,122	0,078	0,072	0,272	0,091
Pembinaan dan pelatihan koperasi oleh Dinas terkait	0,067	0,133	0,128	0,328	0,109
Berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi	0,072	0,078	0,128	0,278	0,092
Pasar Bebas 2015 MEA	0,122	0,078	0,128	0,328	0,109
Anggapan masyarakat yang masih negatif terhadap koperasi	0,067	0,133	0,072	0,272	0,091
Lemahnya penegakan peraturan KOPPATRIA	0,122	0,078	0,128	0,328	0,109
Peranan Iptek yang makin meningkat	0,067	0,133	0,072	0,272	0,091
Persaingan unit usaha sejenis	0,117	0,078	0,072	0,267	0,089

Lampiran 7



Foto 1 : Penulis dengan Ketua KOPPATRIA Bapak Sahal Mahfud



Foto 2 : Penulis dengan Ketua Pengawas KOPPATRIA Bapak Kartoyo



Foto 3 : Penulis dengan Kasi Koperasi DINKOPUMKMPASAR Bapak Marsudi



Foto 4 : Gedung Pemasaran Produk Unggulan KOPPATRIA



Foto 5 : Unit Penjualan Bahan Finishing KOPPATRIA



Foto 6 : Aktivitas Usaha di unit KOPPATRIA



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG (UNNES)
FAKULTAS EKONOMI (FE)

Alamat: Gedung C-6, Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang,
Telp/Fax. (024) 8508015, website : <http://fe.unnes.ac.id>

Nomor : 849 /UN37.1.7/PP/2013
Hal : Ijin Penelitian

14 Mei 2013

Yth. : Kepala BAPPEDA Kabupaten Jepara
Jl.Pattimura No 4 Jepara

Diberitahukan dengan hormat bahwa, mahasiswa kami:

Nama : Shaifur Rizqi Zein
NIM : 710 140 8111
Jur./Prodi : Pendidikan Ekonomi / Pendidikan Koperasi

Bermaksud akan menyusun skripsi dengan judul "Analisis Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Pada Koperasi Pemuda Tunas Patria (Koppatria) Sentra Industri Seni Patung dan Ukir Kabupaten Jepara". Berkenaan dengan hal tersebut mohon kiranya yang bersangkutan dapat diijinkan untuk dapat melakukan penelitian di instansi yang Saudara pimpin dengan alokasi waktu bulan Mei 2013 sd. selesai.

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

a.n. Dekan

Pembantu Dekan Bidang Akademik,



Dy. Muhammad Khafid, S.Pd., M.Si./y

NIP 197510101999031001

Tembusan Yth.:

1. Dekan
 2. Kajur. Pend. Ekonomi
- FE Universitas Negeri Semarang

FM-05-AKD-24



KABUPATEN JEPARA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Jl. Pattimura No. 4 Telp. (0291) 592478, 597749, Fax (0291) 592478 Ext. 816
 Pesawat 801, 802, 803, 804 s/d 816
J E P A R A 59416

SURAT REKOMENDASI RESEARCH / SURVEY

Nomor : 072/1199

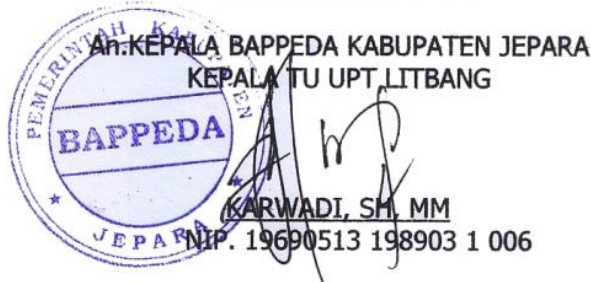
Berdasarkan Surat dari Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang Nomor 849/UN37.1.7/PP/2013 tanggal 14 Mei 2013 tentang Ijin Penelitian, maka dengan ini diberikan ijin penelitian kepada :

1. Nama : **SHAIFUR RIZQI ZEIN**
2. Pekerjaan : Mahasiswa
3. NIM : 710 140 8111
4. Alamat : Jl. Imam Bonjol No. 205 Rt 01 Rw 04 Panggang - Jepara
5. Penanggung jawab : Dr. Muhammad Khafid, S.Pd, M.Si
6. Maksud dan tujuan : Untuk melakukan penelitian guna penyusunan skripsi dengan
 research/survey judul :
*"ANALISIS FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
 PADA KOPERASI PEMUDA TUNAS PATRIA (KOPPATRIA)
 SENTRA INDUSTRI SENI PATUNG DAN UKIR KABUPATEN
 JEPARA"*
7. Lokasi : Kabupaten Jepara

Dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan research/survey tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu stabilitas Pemerintah;
2. Sebelum melaksanakan research/survey langsung kepada responden harus terlebih dahulu melaporkan kepada Penguasa Wilayah setempat;
3. Setelah reseach/survey selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada BAPPEDA Kabupaten Jepara;
4. *Surat Rekomendasi research/survey ini berlaku tanggal 15 Mei 2013 s/d 15 Agustus 2013.*

Dikeluarkan di : Jepara
 Pada tanggal : 15 Mei 2013



Tembusan :

1. Ka. Bakesbangpollinmas Kab. Jepara
2. Ka. Dinas/Instansi yang terkait dalam penelitian ini
3. Arsip.



PEMERINTAH KABUPATEN JEPARA
DINAS KOPERASI, UMKM DAN PENGELOLAAN PASAR
 Jln. : Pemuda No. 37 Telp. (0291) 598334
J E P A R A

SURAT REKOMENDASI RESEARCH/ SURVEY

Nomor : 078 / 980

Berdasarkan Surat dari Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang Nomor : 849/UN37.1.7/PP/2013 tanggal 14 Mei 2013 tentang Ijin Penelitian, maka dengan ini diberikan ijin penelitian kepada :

- | | |
|--|--|
| 1. Nama | : SHAIFUR RIZQI ZEIN |
| 2. Pekerjaan | : Mahasiswa |
| 3. NIM | : 710 140 8111 |
| 4. Alamat | : Jl.Imam Bonjol No. 205 Rt 01 Rw 04 Panggang –Jepara |
| 5. Penanggung jawab | : Dr. Muhammad Khafid ,S.Pd, M.Si |
| 6. Maksud dan tujuan
Research/ survey | : Untuk melakukan penelitian guna penyusunan skripsi dengan judul : "Analisis formulasi strategi pengembangan usaha pada Koperasi pemuda tunas PATRIA (KOPPATRIA) sentra industri Seni patung dan ukir Kabupaten Jepara" |
| 7. Lokasi | : Kabupaten Jepara |

Dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan research/ survey tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat Mengganggu stabilitas pemerintah;
2. Sebelum melaksanakan research/survey langsung kepada responden harus terlebih dahulu Melaporkan kepada penguasa wilayah setempat;
3. Setelah research/survey selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada DISKOPUMKMPASAR Kabupaten Jepara;
4. Surat rekomendasi research/survey ini berlaku tanggal 15 Mei 2013 s/d 15 Agustus 2013.

Dikeluarkan di : Jepara
 Pada Tanggal : 20 Mei 2013

**An.KEPALA DINAS KOPERASI, UMKM DAN
 PENGELOLAAN PASAR
 KABUPATEN JEPARA**

Sekretaris

Dra.SRI HARTINI,MM

Pembina Tk.I

NIP. 19580622 198603 2 003-





KOPERASI PEMUDA TUNAS PATRIA
 BH NO : 13272/BH/KWK.11/IX/1997
 Tanggal 22 September 1997
 Alamat : Jln. Sentra Patung Mulyoharjo Jepara 59431. Tlp./Fax
 0291-4295445
 E-mail : koppatria@yahoo.com, Web-site : www.koppatria.co.id

SURAT KETERANGAN

No: 06/KOPPATRIA/I/2014

Yang bertanda tangan di bawah ini Ketua Koperasi Pemuda Tunas Patria (KOPPATRIA) Kabupaten Jepara Menerangkan bahwa :

1. Nama : Shaifur Rizqi Zein
2. NIM : 7101408111
3. Prodi : Pendidikan Ekonomi (Koperasi)
4. Fakultas : Ekonomi

Berdasarkan surat izin penelitian dari Dinas Koperasi UMKM dan Pengelolaan Pasar Kabupaten Jepara Nomor : 072/930 tertanggal 20 Mei 2013, yang bersangkutan di atas telah melakukan penelitian di instansi yang saya pimpin pada bulan Desember 2013 sd Januari 2014 dengan judul :

“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA KOPERASI PEMUDA TUNAS PATRIA (KOPPATRIA) SENTRA INDUSTRI SENI PATUNG DAN UKIR KABUPATEN JEPARA”

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk digunakan sebagaimana mestinya

Jepara, 26 Januari 2014
 Hormat Kami,

