



STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS KELEMBAGAAN KOPERASI PADA DINAS KOPERASI KOTA SEMARANG

Yuan Arsinta,[✉] Widiyanto,

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Februari 2018
Disetujui Februari 2018
Dipublikasikan Maret 2018

Keywords:

Coaching; Cooperative;
Empowerment; Strategy;
Supervision;

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengetahui strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi; (2) Mengidentifikasi factor pendorong dan penghambat; (3) Merumuskan peta konsep permasalahan strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif studi kasus. Fokus penelitian pada langkah/strategi dinas koperasi Kota Semarang dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi, meliputi: bidang perizinan dan kelembagaan koperasi, bidang pemberdayaan koperasi, bidang pengawasan dan pemeriksaan koperasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tujuh tahapan strategi dalam upayanya meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi. Sehingga dari hasil analisis tersebut pada masing-masing bidang memiliki keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan dalam upayanya untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang ada di Kota Semarang. Faktor pendukung pada dinas koperasi diantaranya: (1) undang-undang; (2) historis koperasi di Indonesia; (3) permasalahan koperasi; (4) rekan kerja; dan (5) pemberian motivasi; (6) Teknologi. Sedangkan faktor yang menjadi penghambat pada dinas koperasi: (1) dana; (2) jumlah SDM dinas koperasi; (3) kualitas SDM koperasi; (4) mental koperasi; dan (5) pandangan negatif dari masyarakat. Dari hasil analisis peta permasalahan pada dinas koperasi dapat dirumuskan mengenai langkah-langkah yang dapat diambil oleh dinas koperasi untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi, antara lain: (1) Menambah kuota program pembinaan koperasi; (2) menentukan prioritas pembinaan; (3) menambah jumlah pembina koperasi; (4) meningkatkan kerjasama.

Abstract

This study aims to (1) Know Strategy Improving the quality of cooperative institutions; (2) identifying the propulsion and inhibiting factors; (3) Formulate concept maps. This research is a qualitative research case study. The focus of research on action / strategy of cooperative service of Semarang City in improving the quality of cooperative institution, employment field, cooperative empowerment field, supervision and inspection of cooperatives. The results showed that there are seven stages of the strategy in order to improve the quality of cooperative institutions. So from the results of the analysis on each field has a linkage that can not be removed in an attempt to improve the quality of cooperative institutions in the city of Semarang. Factors that support the cooperative service: (1) the law; (2) the history of cooperatives in Indonesia; (3) cooperatives; (4) co-workers; and (5) motivation; (6) Technology. Factors that hamper the cooperative service: (1) funds; (2) number of human resources of cooperative service; (3) quality of cooperative human resources; (4) mental cooperatives; and (5) negative views of the community. From the result of problem map analysis on dappat cooperative office formulated about the steps that can be taken by cooperative service to improve cooperative institutional quality, among others: (1) Adding quota of coaching program for cooperatives; (2) prioritizing cooperatives; (3) increase the number of co-operatives, at the Office of Cooperatives and Micro Enterprises of Semarang City; (4) cooperatives or the community.

© 2018 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:

Gedung L1 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: arsintayuan@gmail.com

p-ISSN 2252-6544

e-ISSN 2502-356X

PENDAHULUAN

Peran koperasi seharusnya tidak perlu untuk diragukan lagi dalam memperjuangkan kemoderannya yang ideal, tidak meninggalkan asas-asasnya dan dapat mengikuti perkembangan zaman yang ada. Hal ini di karenakan nilai-nilai demokrasi yang selama ini dianut oleh bangsa Indonesia juga mencerminkan nilai-nilai pokok yang dianut oleh koperasi, yaitu persamaan, keadilan, dan menolong diri sendiri secara kolektif (Nasution 2008:42). Sehingga dapat

memperbaiki standar hidup anggota, memperkuat demokrasi, memberikan sumbangan nyata guna meningkatkan taraf hidup yang layak bagi anggotanya dan masyarakat secara luas (Nasution 2008:53).

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan Usaha Kecil, Menengah Provinsi Jawa Tengah, dapat diketahui bagaimana perkembangan koperasi yang ada di Kota Semarang. Berikut merupakan data perkembangan koperasi di Kota Semarang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan koperasi di Kota Semarang

Tahun	RAT	Jumlah Koperasi	Koperasi Aktif	Koperasi Tidak Aktif
2013	786			
2014	621	996	853	143
2015	497	991	870	121
2016		1.015	895	120

Sumber: Data Dinas Koperasi dan UKM Jawa Tengah (2017)

Dari tabel 1 dapat diketahui bagaimana perkembangan koperasi di Kota Semarang, dimana pada tahun 2013 sampai pada tahun 2015 jumlah koperasi yang melaksanakan RAT selalu mengalami penurunan. Sedangkan jumlah koperasi aktif pada tahun 2014 sampai pada tahun 2016 selalu mengalami peningkatan. Menurut Situmorang (2008:198), "jumlah koperasi yang melaksanakan RAT dan jumlah koperasi aktif menjadi aspek dalam indikator kualitas koperasi untuk pemeringkatan daerah dalam pembangunan koperasi". Selain itu berdasarkan dari Permen No.23 tahun 2015 tentang penilaian indek pembangunan koperasi, pasal 1 ayat 4 menyebutkan bahwa "koperasi aktif adalah koperasi yang dalam tiga tahun terakhir secara berturut-turut mengadakan RAT dan menjalankan usahanya".

Hal ini mengindikasikan adanya suatu kendala yang di hadapi oleh praktisi koperasi, adapun kendala yang dialami oleh koperasi antara lain seperti: tingkat kemampuan, keterampilan, keahlian, manajemen SDM, kewirausahaan, pemasaran dan keuangan, Anomsari (2011). Hal tersebut juga diungkapkan oleh Sukidjo (2008:1) bahwa rendahnya kualitas SDM koperasi, adanya kasus-kasus penyimpangan, serta kurang optimalnya peran pengawas menyebabkan kehidupan dan kinerja koperasi semakin terpuruk sehingga masyarakat trauma dan memiliki persepsi yang negatif terhadap

koperasi. Sehingga tidak hanya kuantitas koperasi yang harus diperhatikan, namun peningkatan pada kualitas koperasi itu juga menjadi penting. Sehingga diperlukan adanya suatu perubahan seperti yang diungkapkan oleh Tashandra (2016), bahwa diperlukannya reformasi total terhadap koperasi di Indonesia. Citra koperasi saat ini masih terpuruk, ada tiga hal yang dapat dilakukan untuk perbaikan citra koperasi di Indonesia, di antaranya adalah dengan rehabilitasi, reorientasi dan pengembangan. Harus adanya perubahan *mindset* atau pola pikir dari mementingkan kuantitas ke kualitas. Pasalnya, selama ini banyak yang membanggakan jumlah koperasi namun mengesampingkan kualitas.

Agar dapat melihat keberhasilan dari koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat diperlukan pula peningkatan pada kualitas koperasi. Tidaklah menjadi hal yang penting lagi tentang peningkatan kuantitas koperasi, namun koperasi sekarang harus berkualitas sehingga dapat menjadi koperasi yang mandiri, sehat dan berkualitas. Reformasi terhadap koperasi menjadi suatu jalan yang dapat dilaksanakan oleh pemerintah, guna membenahi koperasi di Indonesia, reformasi ini melalui tiga tahapan yaitu: rehabilitasi, reorientasi dan pengembangan (Kementerian Koperasi, 2017:4). Dengan adanya praktik yang menyimpang di dalam perkoperasian menyebabkan trauma bagi masyarakat untuk

berkoperasi. Seperti yang dilakukan oleh Koperasi Cipaganti Karya Guna Persada, dengan nomor akta pendirian koperasi 518/BH.10-,Diskop/2002. Berdasarkan bukti-bukti yang diterima oleh pengadilan negeri, maka pengadilan negeri memberikan putusan untuk menahan dan menjatuhkan denda. Hal ini harus ditanggung oleh empat orang yang difonis sebagai pelaku penipuan dan penggelapan dana dari anggota koperasi, maupun dari mitra koperasi, dengan nomor Putusan PN 198/Pid.B/2015/PN.Bdg Tahun 2015.

Selain kasus dari Koperasi Cipaganti Karya Guna Persada, terdapat juga pelanggaran hukum yang dilakukan oleh Koperasi Sinergi Inti Artha, dengan nomor akta pendirian koperasi 180.08 / 778 PAD. 3/180.08/PAD/XIV.34/IV/ 2012. Berdasarkan dari bukti-bukti yang dikumpulkan dilapangan oleh tim penyidik, maka mahkamah agung menetapkan putusan dengan nomor putusan 159/Pdt.G/2016/PN.Smg Tahun 2016, menghukum penggugat I dan penggugat II kopensi/tergugat I dan tergugat II intensensi membayar biaya perkara sebesar Rp.837.820,-. Namun kasus ini tidak berhenti disitu saja, terdapat pengajuan banding dengan nomor 321/Pdt/2017/PT SMG Tahun 2017 oleh pihak-pihak yang terkait.

Terungkapnya kasus ini menunjukkan bahwa koperasi yang besarpun rentan terhadap penyalahgunaan fungsi dari koperasi. Akibat penyimpangan fungsi dan tujuan, oleh pengurus ataupun pengawas koperasi menyebabkan trauma pada masyarakat. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Anoraga dan Widiyanti (2007:146) bahwa kepengurusan koperasi yang menyimpang dari aturan main yang sebenarnya, akan berakibat fatal bagi perkembangan koperasi. Dengan adanya penyimpangan yang dilakukan pengurus tersebut, maka upaya pengembangan koperasi tidak akan berjalan dengan baik. Selain itu peran serta anggota koperasi sangat menentukan terutama dalam menjaga citra koperasi di mata masyarakat.

Melihat berbagai permasalahan yang dihadapi koperasi maka perlu adanya campur tangan pemerintah guna diadakannya pembinaan, pengawasan dan pemberdayaan terhadap koperasi. Sehingga diperlukannya adanya suatu langkah ataupun strategi dari pemerintah dalam meningkatkan kualitas koperasi. Seperti yang diungkapkan oleh Baswir (2000) bahwa dalam peningkatan kualitas koperasi ada tiga hal yang perlu diperhatikan dan dibenahi agar koperasi dapat bersaing menghadapi tantangan ekonomi, antara lain: kelembagaan, SDM dan permodalan. Aspek

kelembagaan menjadi aspek yang penting untuk dapat dibenahi, hal ini dikarenakan di dalam kelembagaan koperasi memuat aturan atau batasan-batasan dari fungsi pengurus, fungsi pengawas, fungsi manajer serta karyawan koperasi. Sering terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan fungsi tersebut menyebabkan dapat terjadinya penyalahgunaan wewenang dari berbagai pihak tersebut, untuk mendapatkan keuntungan pribadi, (Nasution, 2008:171).

Peranan pemerintah menurut Tjakrawerdaja (2014:181) ialah pemerintah dituntut untuk meningkatkan aksesibilitas rakyat terhadap peluang ekonomi, hal ini dilakukan melalui dua perkuatan yaitu: peningkatan kualitas SDM; serta peningkatan aksesibilitas mereka terhadap pasar, permodalan, teknologi, organisasi. Pemerintah Indonesia sendiri telah menetapkan undang-undang dan peraturan perkoperasian dalam upaya pembinaan, pemberdayaan dan pengawasan guna meningkatkan kualitas koperasi, seperti yang termuat dalam: UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, PerMen Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No.10 Tahun 2015 tentang Kelembagaan Koperasi, PerMen Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No.17 Tahun 2015 tentang Pengawasan Koperasi, PerMen Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah No. 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan bagi SDM Koperasi Pengusaha Mikro Kecil dan Menengah.

Ketika peningkatan jumlah koperasi diikuti pula oleh peningkatan kualitas koperasi, baik dalam SDM, permodalan, usaha, ataupun organisasi maka akan memberikan sumbangan nyata terhadap kesejahteraan masyarakat luas, khususnya anggota koperasi. Hal ini menjadi tantangan bersama antara praktisi koperasi, pemerintah dan akademisi dalam memajukan perkoperasian Indonesia. Sehingga peran pemerintah sebagai penggerak dan pembuat kebijakan diharapkan dapat membantu koperasi mencapai tujuannya.

Kota Semarang memiliki lokasi yang strategis yaitu berada diantara pusat pengembangan kawasan barat Jakarta-Bogor-Tangerang-Bekasi (Jabotabek) dan kawasan timur Gresik-Bangkalan-Mojokerto-Surabaya-Sidoarjo-Lamongan (Gerbangkertosusila), serta adanya jalur pelayaran nasional maupun internasional yang menyinggahi pelabuhan Tanjung Mas di Semarang. Selain itu Kota Semarang termasuk sebagai daerah cepat maju dan cepat tumbuh di Provinsi Jawa Tengah, yang berarti bahwa Kota Semarang tergolong

memiliki tingkat pertumbuhan ekonomi dan pendapatan perkapita yang lebih tinggi dibandingkan dengan daerah propinsi, Firmansyah (2014 :6).

Apabila program kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi telah berjalan baik, maka akan mengurangi tingkat kesempatan yang dimiliki oleh pengawas ataupun pengurus koperasi untuk melakukan pelanggaran koperasi. Sehingga peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi Dinas Koperasi di Kota Semarang dalam upaya meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi. Selanjutnya apa saja faktor penghambat dan pendorong bagi dinas koperasi dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi. Kemudian bagaimana peta konsep permasalahan strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang.

Daru Retnowati (2009) dalam penelitiannya tentang Strategi Pengembangan Kelembagaan dan Koperasi Melalui Sistem Demokrasi Indonesia. Mengkaji mengenai strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi. Dengan memfokuskan strategi pengembangan kelembagaan koperasi melalui sistem demokrasi yang ada di Indonesia.

Asril dan Azmansyah (2013) dalam penelitiannya tentang Strategi Pengembangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah di Provinsi Riau. Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan keberhasilan koperasi. Dengan fokus pada pengembangan koperasi, dan penelitian tersebut mencakup satu provinsi yaitu Provinsi Riau.

Iman Suhartono (2011) hasil kajian dari penelitian tersebut perlu disadari bahwa kesiapan sumber daya manusia koperasi dalam kaitannya dengan pengembangan manajemen koperasi masih memerlukan upaya pembenahan. Program yang dikembangkan untuk dijadikan ujung tombak dalam mempercepat pengembangan koperasi dilakukan melalui pengembangan kemitraan usaha serta melalui gerakan kewirausahaan.

Dian Kharisma Putri (2017) hasil penelitian tersebut ialah strategi atau langkah yang diambil oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung untuk meningkatkan kualitas lembaga koperasi ialah melalui beberapa cara. Adapun implementasi strategi dari dinas koperasi melalui: sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman koperasi, pembinaan, pengawasan dan penghargaan koperasi koperasi

berprestasi untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi.

Permasalahan yang banyak terjadi pada saat ini ialah tingginya jumlah koperasi yang ada saat ini belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia, selain itu masih adanya permasalahan-permasalahan yang dialami ataupun ditimbulkan oleh pengurus, pengawas ataupun anggota koperasi. Atas dasar ini maka peneliti ingin mengetahui dan menganalisis bagaimana strategi yang diterapkan oleh Dinas Koperasi Kota Semarang dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi, melalui penelitian yang berjudul "Strategi Peningkatan Kualitas Kelembagaan koperasi (Studi Kasus Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang)".

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk : menganalisis strategi peningkatan kualitas kelembagaan pada Dinas koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, diketahuinya faktor penghambat dan faktor pendorong dalam implementasi strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi, merumuskan peta konsep permasalahan strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi dengan pendekatan analisis SWOT.

Penelitian pada fokus peningkatan kelembagaan koperasi masih sangat sedikit jumlahnya, baru dilaksanakan oleh beberapa peneliti, seperti yang dilaksanakan oleh Asril dan Azmansyah (2013) dengan judul 'Strategi pengembangan koperasi dan usaha kecil menengah (UKM) di Provinsi Riau'. Iman Suhartono (2011) dengan judul 'Strategi pengembangan koperasi berorientasi bisnis'. Daru Retnowati (2009) 'Strategi pengembangan kelembagaan dan koperasi melalui sistem demokrasi Indonesia'. Dian Kharisma Putri (2017) dengan judul 'Implementasi strategi dinas koperasi dan UMKM dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri dan maju di Kota Bandar Lampung (Studi kasus pada dinas koperasi dan UMKM)'. Oleh karena itu ini merupakan penelitian tentang kelembagaan koperasi yang masih eksklusif.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif, penelitian yang dilakukan pada kondisi obyek alami, dan peneliti sebagai instrument kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, dengan data yang dihasilkan bersifat deskriptif dan analisis data dilakukan secara induktif.

Fokus pada penelitian ini adalah mengkaji strategi yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang. Faktor yang dapat menghambat dan mendorong bagi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, serta peta konsep permasalahan strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi, menggunakan analisis SWOT.

Lokasi penelitian ini bertempat pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, dan objek konfirmator yaitu pada Koperasi Widya Lestari di Kota Semarang. Dalam penelitian ini informan yang ditetapkan untuk memperoleh data pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang antara lain:

Ketua Bidang Perizinan dan Kelembagaan Koperasi, dengan fokus penelitian pada Seksi Kelembagaan Koperasi. Hal ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui langkah-langkah dalam melaksanakan pembinaan pada kelembagaan koperasi.

Ketua Bidang Pemberdayaan Koperasi, dengan fokus penelitian pada Seksi Peningkatan Kualitas SDM Koperasi, karena SDM Koperasi merupakan orang-orang yang berperan dalam kelembagaan koperasi, yaitu meliputi pengurus, pengawas dan anggota koperasi. Sehingga peneliti ingin mengetahui bagaimana langkah pembinaan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM Koperasi.

Ketua Bidang Pengawasan dan Pemeriksaan Koperasi, dengan fokus pada Seksi Pengawasan Koperasi, karena pengawasan terhadap koperasi menjadi suatu hal yang penting untuk dilaksanakan guna mencegah koperasi untuk melakukan suatu ketidakpatuhan terhadap aturan yang berlaku. Sehingga peneliti ingin mengetahui bagaimana langkah pengawasan untuk meningkatkan kepatuhan koperasi di Kota Semarang. Sedangkan informan pada Koperasi Widya Lestari ialah Ketua Koperasi dari Koperasi Widya Lestari di Kota Semarang.

Teknik pengambilan data menggunakan metode wawancara, observasi dan studi dokumen. Pada penelitian ini teknik yang digunakan untuk menguji keabsahan data adalah pertama, melalui uji kredibilitas dengan: (1) perpanjangan pengamatan; (2) peningkatan

ketekunan; (3) triangulasi, pada penelitian ini menggunakan: triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu; (4) analisis kasus negatif; (5) menggunakan bahan referensi; (6) pengecekan anggota. Kedua, uji transferabilitas. Ketiga uji dependabilitas, pengujian dependabilitas dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Pada penelitian ini auditor tersebut adalah dosen pembimbing penelitian. Keempat, uji konfirmabilitas, dimana uji konfirmabilitas ini untuk menguji data yang telah diperoleh peneliti dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, maka peneliti menetapkan Koperasi Widya Lestari sebagai objek konfirmator dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini meliputi tiga tahapan, yaitu: pertama, analisis sebelum dilapangan dimana sebelum peneliti terjun kelapangan peneliti terlebih dahulu menetapkan fokus penelitian terlebih dahulu. Hal ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, dengan menganalisis data sekunder yang di dapat oleh peneliti sebelum kelapangan. Kedua, analisis selama dilapangan dimana peneliti mengumpulkan data yang berada di lokasi penelitian yaitu pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, dan Koperasi Widya Lestari. Setelah data terkumpul kemudian data direduksi atau merangkum hal pokok. Selanjutnya data disajikan, hal ini bertujuan untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi. Kemudian perlunya penarikan kesimpulan dari proses penelitian yang telah dilaksanakan peneliti, untuk mengetahui hasil dari penelitian.

Ketiga, pendekatan kualitatif matrik SWOT, digunakan untuk mengidentifikasi alternatif strategi sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan untuk dapat menggunakan kesempatan dari peluang yang ada. Selain itu untuk menghindari ancaman dari kelemahan yang ada pada organisasi tersebut. Adapun untuk dapat menganalisis dengan tepat peta konsep permasalahan pada dinas koperasi, Kearns (1992), membagi hasil analisis SWOT kedalam empat kategori, yang dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Matrik SWOT

Internal \ Eksternal	<i>Oportunity</i>		<i>Treaths</i>	
	<i>Strength</i>	<i>Comparative Advantage</i>	A	<i>Mobilization</i>
<i>Weakness</i>	<i>Divesment/Invesment</i>	C	<i>Dainage Control</i>	D

Sumber: Kearns, 1992

Dari tabel 2 tersebut dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut: *comparative advantage*, pertemuan antara kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat. *Mobilization*, interaksi antara kekuatan dan ancaman, disini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman tersebut. *Divesment* atau *investment*, pertemuan antara kelemahan dan peluang, situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang ada tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. *Demage control*, kondisi yang paling lemah, karena pertemuan antara kelemahan dan ancaman, karena keputusan yang salah akan membawa suatu bencana yang besar bagi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang sebagai organisasi publik ialah merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan di bidang perkoperasian yang berkedudukan di tingkat provinsi, kabupaten ataupun kota. Di Kota Semarang Dinas Koperasi dan Usaha Mikro merupakan unsur pemerintahan yang membantu Walikota dalam urusan perkoperasian dan usaha mikro yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Semarang melalui Sekretaris Daerah. Hal ini sesuai dengan Peraturan Walikota Semarang No.77 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang.

Dalam menyusun program kegiatan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang salah satunya berpedoman pada visi dan misi Walikota Semarang. Adapun visi dari Kota Semarang ialah, 'Semarang Kota Perdagangan dan Jasa Yang Hebat Menuju Masyarakat Semakin Sejahtera'. Dalam mewujudkan visi Kota Semarang dijabarkan dalam empat misi, sebagai berikut : (a) mewujudkan kehidupan

masyarakat yang berbudaya dan berkualitas, (b) mewujudkan pemerintahan yang semakin handal untuk meningkatkan pelayanan publik, (c) mewujudkan kota metropolitan yang dinamis dan berwawasan lingkungan, (d) memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis keunggulan lokal dan membangun iklim usaha yang kondusif.

Selaku Perangkat Daerah yang mempunyai tugas membantu Walikota dalam urusan perekonomian melalui koperasi, maka Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang mengemban misi yang keempat yaitu, 'memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis keunggulan lokal dan membangun iklim usaha yang kondusif'. Dalam mewujudkan visi dan misi dari Pemerintahan Kota Semarang, Dinas Koperasi menuangkannya pada program-program yang dijalankannya untuk menjadikan koperasi yang kuat, tangguh dan mandiri.

Strategi dalam meningkatkan kualitas kelembagaan oleh Dinas Koperasi Kota Semarang, membutuhkan komitmen yang serius dalam membangun koperasi agar dapat menjadi koperasi yang kuat tangguh dan mandiri. Oleh karena itu Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang selaku pembina sekaligus fasilitator, mulai serius dalam upayanya membina, memberdayakan dan mengawasi koperasi. Ketiga hal ini menjadi penting untuk dilaksanakan pada koperasi, karena koperasi tanpa pembinaan dan pemberdayaan akan kehilangan arah dan tujuan berkoperasi. Selain pembinaan dan pemberdayaan diperlukan juga pengawasan terhadap koperasi. Pengawasan menjadi salah satu cara untuk mengetahui apakah praktik perkoperasian yang dilaksanakan oleh koperasi-koperasi yang ada, sudah sesuai atau belum dengan peraturan yang berlaku. Selain itu juga untuk mengetahui apakah pembinaan dan pemberdayaan yang dilaksanakan sudah sesuai atau belum dengan keadaan koperasi.

Pelaksanaan pembinaan, pemberdayaan dan pengawasan terhadap koperasi ini dilaksanakan oleh pemerintah melalui masing-masing Dinas Koperasi pada setiap kabupaten/kota di Indonesia. Dalam menjalankan tugas pada Dinas Koperasi dan

Usaha Mikro Kota Semarang, ada pihak yang dibina dan pihak yang membina, dan ada pula pihak yang diawasi dan pihak yang mengawasi. Di dalam praktik perkopersaian yang menjadi fokus utama pembinaan dan pengawasan ialah terdiri dari tiga aspek, yaitu: aspek kelembagaan, aspek usaha dan aspek keuangan. Selaku pihak yang membina dan mengawasi maka Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang memiliki bidang-bidang yang siap untuk mengurus jalannya perkoperasian di Kota Semarang, antara lain: Bidang perizinan dan Kelembagaan Koperasi, terdiri dari: Seksi Perizinan Koperasi, Seksi Kelembagaan Koperasi, Seksi Monitoring dan Evaluasi Koperasi.

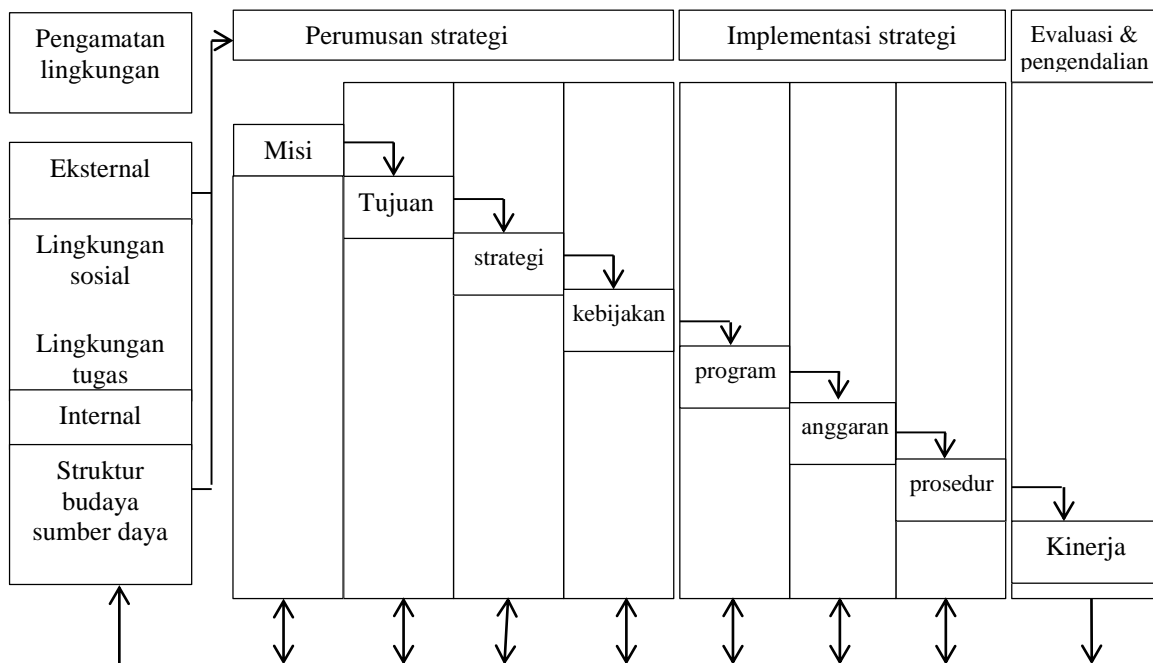
Bidang Pemerdayaan Koperasi, terdiri dari: Seksi Fasilitas Usaha Koperasi, Seksi Peningkatan Kualitas SDM Koperasi, Seksi Pengembangan Penguatan dan Perlindungan Koperasi. Kemudian Bidang Pengawasan dan Pemeriksaan Koperasi, terdiri dari: Seksi Pengawasan Koperasi, Seksi Pemeriksaan Kelembagaan dan Usaha Koperasi, Seksi Penilaian Kesehatan Koperasi

Antara Bidang Perizinan dan Kelembagaan Koperasi maupun Bidang Pemerdayaan Koperasi memiliki fungsi yang sama yaitu melaksanakan pembinaan kepada koperasi untuk meningkatkan kualitas koperasi. Namun pembinaan yang dilaksanakan oleh Bidang Perizinan dan Kelembagaan Koperasi, khususnya pada Seksi Kelembagaan Koperasi ialah menyangkut pendampingan saat proses awal berdirinya koperasi, proses berjalannya koperasi, sampai pada proses pembubaran

koperasi. Pembubaran koperasi ini dapat berupa pengajuan pembubaran dari kesepakatan anggota kope rasi atau karena memang secara peraturan yang berlaku, koperasi tersebut harus dibubarkan. Kemudian pembinaan yang dilaksanakan oleh Bidang Pemerdayaan Koperasi khususnya Seksi Peningkatan Kualitas SDM Koperasi, meliputi pembinaan guna meningkatkan kemampuan atau *skill* dari para pengurus dan pengawas dalam berkopersi dan dalam menjalankan usaha perkoperasian.

Pada Bidang Pengawasan dan Pemeriksaan Koperasi, khususnya pada Seksi Pengawasan Koperasi bertugas untuk mengawasi jalannya perkoperasian yang ada di Kota Semarang. Kegiatan pengawasan koperasi yang dilaksanakan oleh dinas koperasi ini meliputi hak dan kewajiban koperasi. Koperasi selaku pihak yang dibina dan diawasi memiliki hak dan kewajiban yang harus dilaksanakan, yang diatur dalam UUD N0.25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Dinas koperasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya untuk membina, memberdayakan dan mengawasi kegiatan dibidang perkoperasian memiliki suatu strategi untuk mencapai tujuannya dalam menciptakan koperasi yang kuat, tanguh dan mandiri. Perumusan strategi yang baik akan berdampak pada tercapainya tujuan yang ingin dicapai. Model proses manajemen strategi yang digunakan pada penelitian ini ialah menggunakan model proses manajemen strategi yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2013), yang dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Model Manajemen Strategi

Adapun strategi yang digunakan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, berdasarkan dari model proses manajemen strategi yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2013) adalah sebagai berikut:

Pertama, pengamatan lingkungan, ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting apa saja yang perlu di ketahui oleh dinas koperasi dalam menentukan langkah atau strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuannya. Adapun pengamatan lingkungan ini meliputi pengamatan internal dan pengamatan eksternal dari dinas koperasi. Pengamatan internal ini meliputi keadaan dari dalam dinas koperasi atau kekuatan dan kelemahan. Sedangkan pengamatan eksternal ini meliputi keadaan dari koperasi-koperasi yang berada di Kota Semarang atau peluang dan ancaman. Dengan mengacu pada deskripsi tersebut maka analisis SWOT yang dapat dilakukan antara lain: Kekuatan (*Strength*), adapun yang meliputi kekuatan pada dinas koperasi antara lain sebagai berikut: Tersedianya sumber daya manusia pada dinas koperasi yang handal; Berkoordinasi dengan pemerintah pusat; Terdapat pembina koperasi pada masing-masing kecamatan di Kota Semarang; Bekerjasama dengan praktisi koperasi di luar pemerintahan; Adanya ikatan sejarah antara koperasi dengan bangsa Indonesia.

Kelemahan (*Weakness*), adapun yang meliputi kekuatan pada dinas koperasi antara lain sebagai berikut: Jumlah sumber daya manusia pada dinas koperasi yang terbatas; Dalam merumuskan kebijakan terbatas sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku; Dinas koperasi hanya bertugas untuk membina dan mengarahkan koperasi, dan tidak diperkenankan mencampuri urusan perkoperasian terlalu dalam; Antar pengurus dan pegawai dinas kurang komunikatif; Dana yang digunakan untuk pelatihan terbatas sesuai dengan anggaran dari pemerintah pusat/daerah.

Peluang (*Opportunities*), adapun yang meliputi kekuatan pada dinas koperasi antara lain sebagai berikut: Munculnya koperasi-koperasi yang berkualitas; Kemajuan teknologi menjadikan masyarakat lebih terbuka wawasannya tentang koperasi; Kemudahan anggota koperasi mendapatkan kebutuhan melalui koperasi, baik kebutuhan barang maupun jasa; Bekerjasama dengan pihak swasta; Perbaikan peraturan tentang perkoperasia dari pemerintah pusat ataupun daerah.

Ancaman (*Threats*), adapun yang meliputi kekuatan pada dinas koperasi antara lain sebagai berikut: Adanya perubahan peraturan baik dari perpres/permen/perwal tentang perkoperasian; Sumber daya manusia koperasi yang kurang terampil; Tujuan awal dalam berkoperasi yang tidak sesuai dengan yang seharusnya;

Terjadinya pelanggaran-pelanggaran yang dapat dilakukan oleh koperasi; Persepsi yang negative dari masyarakat terhadap koperasi.

Kedua, perumusan strategi ini merupakan suatu upaya dalam pengembangan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan dari dinas koperasi. Adapun tahapan dalam perumusan strategi ini meliputi empat tahapan, yaitu: (1) Misi, dinas koperasi selaku organisasi publik yang tidak dapat dipisahkan dengan pemerintah pusat dan daerah, berdasarkan pada Perwal Semarang No. 77 Tahun 2016 pasal 5 ayat 2, bahwa “perumusan rencana strategis sesuai dengan visi dan misi walikota”. Adapun salah satu misi dari Walikota Semarang yang diemban oleh dinas koperasi ialah “memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis keunggulan lokal dan membangun iklim usaha yang kondusif”.

Kemudian (2) Tujuan, adapun tujuan dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang yaitu: meningkatkan kualitas kelembagaan dan organisasi koperasi sesuai jatidiri koperasi; menumbuhkan wirausaha baru dan kesempatan kerja; meningkatkan produktivitas, daya saing dan kemandirian koperasi dan UMKM; (3) Strategi, dalam mencapai misi dan tujuannya langkah yang diterapkan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang ini melalui pembinaan koperasi yang berada di setiap kecamatan di Kota Semarang. Melalui pembina koperasi ini dinas koperasi dapat mengetahui dengan akurat bagaimana keadaan koperasi yang sesungguhnya. Pembina koperasi bertugas membina koperasi sesuai dengan wilayah binaannya. Pembinaan yang dilaksanakan oleh pembina koperasi ini terbatas pada koperasi yang secara hukum telah memiliki akta badan hukum koperasi dan telah terdaftar pada dinas koperasi. Bagi koperasi yang belum berbadan hukum namun telah melaksanakan kegiatan usaha, maka pembina koperasi bertugas untuk melaporkan pada dinas koperasi, yang nantinya akan ada pendampingan dari bidang perizinan dan kelembagaan koperasi untuk dapat berbadan hukum.

Selanjutnya (4) Kebijakan, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang dalam merumuskan kebijakan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuannya ini berdasarkan dari peraturan UU No.25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, peraturan-peraturan dari Kementerian Koperasi Republik Indonesia, seperti: Permen No.10 tahun 2105 tentang kelembagaan koperasi, Permen No.17 tahun 2015 tentang pengawasan koperasi, Permen No.18 Tahun 2015 tentang pedoman pendidikan dan pelatihan bagi SDM koperasi. Selain itu

juga terdapat peraturan dari Walikota Semarang yang termuat dalam Perwal Semarang No.77 tahun 2016 tentang kedudukan susunan organisasi tugas dan fungsi serta tata kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang. Berdasarkan berbagai aturan tersebut maka dinas koperasi selaku pihak pemerintah secara umum, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang tidak dapat mengambil suatu kebijakan sendiri.

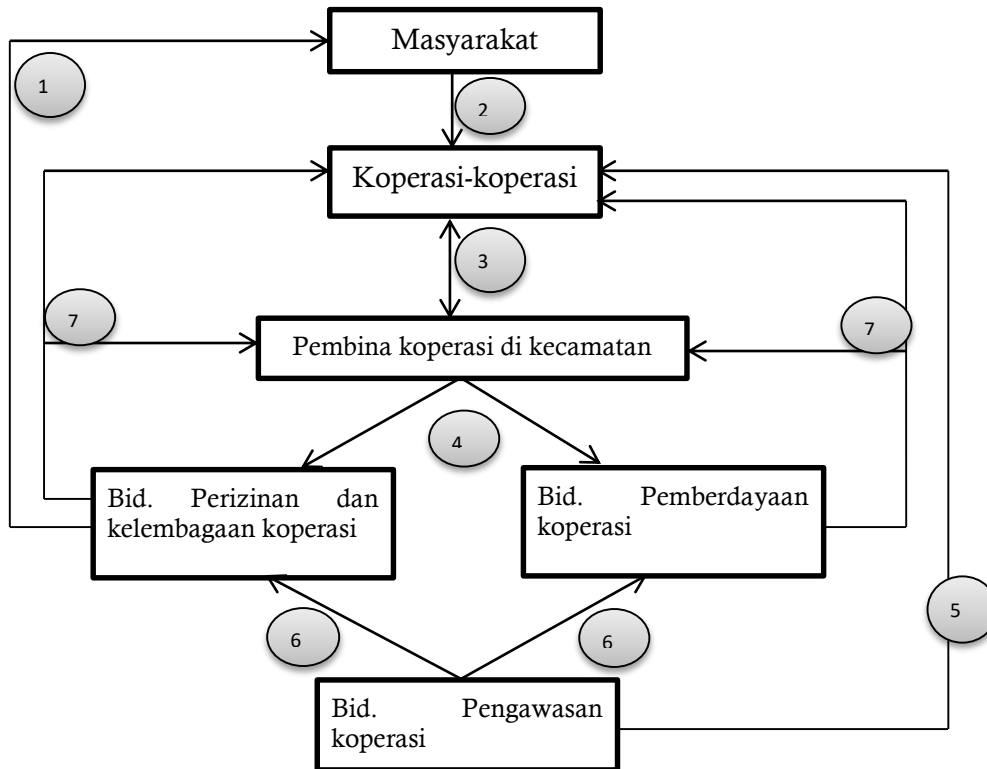
Ketiga, implementasi strategi ini merupakan suatu proses untuk mewujudkan strategi dan kebijakan, melalui tiga tahapan yaitu: (1) Program, adapun program yang disusun oleh dinas koperasi ini salah satunya berdasarkan dari temuan pembina koperasi, selain itu juga berdasarkan dari temuan pengawas koperasi, mengenai bagaimana keadaan koperasi yang sesungguhnya di lapangan. Apa saja kendala dan permasalahan yang dihadapi koperasi, di mana nantinya akan tersusun suatu program yang dapat meminimalisir permasalahan yang dihadapi koperasi.

Adapun berdasarkan dari SKPD Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang tahun 2017, program pada dinas koperasi untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi antara lain adalah sebagai berikut: Pelatihan manajemen dasar perkoperasian; Pelatihan manajemen pengelolaan perkoperasian; Pelatihan manajemen berbasis kompetensi; Sosialisasi peraturan perkoperasian; Pelatihan penyusunan laporan keuangan koperasi SAK ETAP; Pelatihan manajemen pengawasan koperasi; Pelatihan manajemen resiko; Pengembangan usaha KUD; Pengembangan usaha Retail; Pengembangan usaha simpan pinjam; Pengawasan koperasi; Evaluasi penerapan dan kepatuhan koperasi; Lomba koperasi berprestasi; Lomba koperasi sekolah; Penilaian kesehatan koperasi; Upacara hari koperasi; Usulan penghargaan dan atau tokoh koperasi; Cerdas cermat perkoperasian; Sarasehan hari koperasi; Pembinaan koperasi; Revitalisasi koperasi; Rakor koperasi; Peningkatan kelembagaan koperasi; Rakor kantor cabang KSP/USP; Achievement Motivation Training; Sosialisasi perkoperasian kepada masyarakat; Bimbingan koperasi siswa; Bimbingan pendirian koperasi; Badan hukum koperasi baru; Perubahan anggaran dasar koperasi; Advokasi kantor cabang; Pembubaran koperasi; Penyusunan peraturan khusus.

(2) Anggaran, yang di gunakan oleh dinas koperasi ini berasal dari dana yang telah dianggarkan oleh pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah Kota Semarang, untuk

membayai setiap kegiatan dan juga operasional pada dinas koperasi. (3) prosedur, ini merupakan langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan bagaimana suatu tugas

diselesaikan. Adapun prosedur yang ditemukan oleh peneliti dalam mencapai misi dari dinas koperasi di Kota Semarang saat dilapangan ini dapat dilihat pada gambar 2. sebagai berikut:



Gambar 2. Strategi Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang
 Sumber : Hasil Pengamatan Peneliti (2017)

Berdasarkan pada gambar 2, mengenai strategi yang diterapkan oleh dinas koperasi dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi di Kota Semarang, adapun tahapannya maka dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) sosialisasi pemyarakatan kelembagaan koperasi oleh seksi kelembagaan koperasi, sosialisasi ini diberikan kepada kelompok masyarakat untuk dapat mendirikan koperasi ataupun untuk dapat bergabung pada koperasi; (2) pendirian koperasi, ini merupakan pendampingan dari bidang perizinan dan kelembagaan koperasi kepada kelompok masyarakat yang akan mendirikan koperasi; (3) pembinaan koperasi oleh pembina koperasi di kecamatan. Setelah koperasi berbadan hukum dan telah terdaftar pada dinas koperasi, maka koperasi akan mendapatkan satu pembina koperasi sesuai dengan alamat kantor koperasi; (4) koordinasi antara pembina koperasi di kecamatan dengan bidang perizinan dan

kelembagaan koperasi serta dengan bidang pemberdayaan koperasi; (5) hubungan antara bidang perizinan dan pemeriksaan koperasi dengan koperasi, bidang pengawasan dan pemeriksaan bertugas untuk mengawasi koperasi. Adapun aspek yang menjadi bahan pengawasan oleh bidang pengawasan dan pemeriksaan koperasi yaitu, aspek kelembagaan, aspek keuangan, aspek usaha; (6) koordinasi antara bidang pengawasan dan pemerinsaan koperasi dengan bidang perizinan dan kelembagaan koperasi serta bidang pemberdayaan koperasi; (7) perumusan strategi pembinaan bagi koperasi, perumusan ini berdasarkan dari hasil pembinaan dari pembina koperasi selama satu tahun dan juga hasil dari pengawasan yang dilaksanakan oleh bidang pengawasan dan pemeriksaan koperasi.

Keempat, Evaluasi dan pengendalian ini merupakan suatu tahapan terakhir dalam manajemen strategi. Adapaun evaluasi dan

pengendalian terhadap kinerja dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang ini dilaksanakan oleh Walikota Semarang. Hal tersebut tercantum dalam Perwal Semarang No.77 Tahun 2016 pasal 2 ayat 2 yang berbunyi “Dinas Koperasi dan Usaha Mikro sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah”. Sehingga evaluasi dan pengendalian ini dilakukan oleh Walikota Semarang melalui sekretaris daerah, mengenai bagaimana kinerja dari dinas koperasi selama satu tahun tersebut.

Faktor pendorong dan penghambat bagi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang. Ada beberapa faktor pendorong yang mempengaruhi oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, antara lain: (1) peraturan perundang-undangan, karena dinas koperasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya telah memiliki landasan hukum yang kuat; (2) histori koperasi di Indonesia, pada dasarnya, praktik perkoperasian sudah menjadi salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan Bangsa Indonesia; (3) permasalahan koperasi, karena adanya permasalahan ini untuk dapat menjalankan tugas dan kewajibannya karena memang sudah menjadi tugas dinas koperasi untuk membina koperasi, dan membantu menyelesaikan permasalahan yang dialami oleh koperasi; (4) rekan kerja, Rekan kerja juga dapat membentuk suatu atmosfir lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, sehingga mampu mengoptimalkan hasil kinerja bagi karyawan yang lainnya; (5) pemberian motivasi, dengan pemberian motivasi ini baik secara langsung atau tidak langsung, akan dapat menjadi suatu pendorong bagi para pegawai dinas koperasi dalam bekerja; (6) teknologi, Dalam upaya dinas koperasi untuk memudahkan setiap aduan baik itu permasalahan ataupun kendala yang dialami oleh koperasi ataupun masyarakat Kota Semarang, maka dinas koperasi menyediakan sebuah web dinas koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang. Di mana dengan adanya web tersebut baik masyarakat ataupun koperasi dapat dengan mudah berkonsultasi dengan dinas koperasi tanpa harus datang ke kantor dinas koperasi.

Selain faktor yang dapat mendorong terdapat juga faktor yang dapat menghambat dinas koperasi dalam melaksanakan tugasnya, antara lain: (1) dana, sebagai salah satu aparatur pemerintah, dalam menjalankan program kerja yang telah disusunnya berdasarkan dari dana yang telah dianggarkan oleh pemerintah daerah

atau walikota dalam satu tahun periode, yang tertuang dalam RPJMD; (2) jumlah SDM dinas koperasi, jumlah pegawai dinas koperasi yang membidangi koperasi berjumlah 32 orang pegawai ini harus ekstra bekerja keras dalam menjalankan setiap tugas dan kewajiban yang dimiliki oleh masing-masing bidang; (3) kualitas SDM koperasi, Tidak sedikit pengurus ataupun pengawas koperasi yang pada akhirnya menyalahgunakan wewenang dan tanggungjawabnya untuk mengambil keuntungan pribadi dari berkoperasi. Dengan begitu maka akan menjadikan koperasi berjalan tidak sesuai dengan koridor yang ada. Hal inilah menjadi salah satu penyebab dari pelanggaran-pelanggaran yang dapat dilakukan oleh koperasi. Melihat hal ini maka dinas koperasi harus bekerja lebih keras lagi untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia di koperasi, baik itu pengurus, pengawas maupun anggota koperasi.;

(4) mental dari koperasi, Kurangnya kesadaran mereka untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang mengarah untuk meningkatkan kualitas SDM koperasi, Tidak sedikit koperasi yang ketika diundang untuk mengikuti kegiatan pelatihan hanya sebatas datang saja. Sehingga ketika koperasi di undang untuk mengikuti pelatihan, hanya orang tertentu yang datang untuk mewakili. Harus adanya perubahan pola pikir dari para pengurus, pengawas, anggota koperasi untuk tidak hanya mementingkan beresabesab jumlah keuntungan yang didapat, tapi bagaimana upaya yang harus dilakukan untuk dapat mensejahterakan anggotanya. Selain itu perlunya juga perubahan pola pikir dari pemerintah yang tidak hanya mementingkan jumlah koperasi yang ada di Indonesia, tapi bagaimana menjadikan koperasi-koperasi yang ada di Indonesia ini dapat berkualitas dan dapat memberikan sumbangan yang nyata terhadap perekonomian Indonesia; (5) pandangan negative masyarakat terhadap koperasi, dengan adanya pelanggaran ataupun penyalahgunaan wewenang dari para pengurus ataupun pengawas menjadikan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap koperasi menjadi turun. Karena anggota koperasi merupakan sekumpulan masyarakat umum yang dengan suka rela dan tujuan yang sama untuk bergabung ke koperasi. Namun apabila pengurus ataupun pengawas koperasi menjadi tidak amanah maka anggota koperasi akan meragukan kemampuan koperasi untuk dapat menolong hajat hidup orang banyak khususnya anggotanya. Hal inilah yang menjadikan pandangan yang negatif dari masyarakat terhadap koperasi.

Faktor penghambat dan pendorong ini apabila dapat diketahui dan dianalisis dengan baik oleh dinas koperasi, maka dinas koperasi akan dapat membuat suatu langkah strategis atau suatu program yang efektif dan efisien. Langkah-langkah tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas koperasi, khususnya meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi. Namun dari semua ini untuk mewujudkan keberhasilan koperasi diperlukan kerjasama diantara pihak-pihak yang berkepentingan dengan koperasi.

Peta Konsep permasalahan strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi, dimana strategi dalam meningkatkan kualitas koperasi menjadi salah satu hal yang penting untuk menjadi prioritas baru bagi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Terutama peningkatan pada kualitas kelembagaan koperasi. Pokok permasalahan dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang ini dibedakan menjadi lima, yaitu: dana, jumlah SDM dinas koperasi, SDM koperasi, mental dari koperasi, pandangan negatif masyarakat terhadap koperasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka upaya yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi ini dapat melalui pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung. Di mana pembinaan langsung ini melalui pembina koperasi yang ditugaskan pada setiap kecamatan di Kota Semarang untuk membimbing dan mendampingi koperasi binaannya. Atau pun melalui pembinaan tidak langsung yang diadakan oleh dinas koperasi. Pembinaan ini dapat berupa pelatihan, diklat ataupun sosialisasi yang dihadiri oleh perwakilan koperasi yang memang membutuhkan pelatihan tersebut. Peserta pada pembinaan tidak langsung ini masih terbatas pada jumlah yang dapat diundang, belum semua koperasi yang membutuhkan pelatihan tersebut dapat mengikuti pelatihan secara bersamaan.

Pembinaan langsung yang dilaksanakan oleh dinas koperasi ini meliputi seluruh koperasi yang berada di Kota Semarang yang telah berbadan hukum dan telah terdaftar pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang. Di Kota Semarang terdapat 16 kecamatan yang mana setiap kecamatan memiliki satu orang pembina koperasi dari dinas koperasi. Namun tidak semua pembina dari dinas koperasi ini hanya mengampu satu kecamatan, mengingat hanya terdapat 11 orang pembina koperasi

berdasarkan SK Kepala Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang No.050/41 tentang penetapan tim pembina koperasi di wilayah kecamatan Kota Semarang.

Pembinaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini menjadi salah satu yang dibutuhkan oleh koperasi-koperasi yang ada saat ini. Pengurus, pengawas dan anggota koperasi ini perlu mendapatkan suatu pembinaan dan pendampingan. Hal tersebut untuk dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban masing-masing pihak, sehingga koperasi dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan jati dirinya. Tidak sedikit pengurus, pengawas ataupun anggota koperasi yang tidak mengetahui tugas dan kewajibannya kepada koperasi, menjadikan koperasi tersebut menjadi hancur. Ketika para pengurus, pengawas dan anggota mengetahui bagaimana koperasi seharusnya berjalan maka akan mengurangi tingkat pelanggaran atau ketidakpatuhan yang dapat dilakukan oleh koperasi.

Dengan berdasarkan dari analisis SWOT yang telah di kemukakan di depan dan juga berdasarkan penjabaran tersebut, maka dapat dirumuskan gambaran peta konsep permasalahan koperasi, sebagai berikut:

Pertama, bagian *comparative advantages* terdiri dari: Mensosialisasikan tentang perkoperasian secara lebih intens kepada masyarakat; Penyediaan fasilitas pembinaan secara *online*; Fokus pembinaan pada pengembangan jenis usaha koperasi; Bekerjasama dengan pihak swasta; Perbaikan peraturan tentang perkoperasian dari pemerintah pusat ataupun daerah

Kedua, bagian *mobilization* terdiri dari: Mensosialisasikan peraturan-peraturan perkoperasian kepada koperasi di Kota Semarang; Bekerjasama dengan pemerintah pusat untuk mengadakan pelatihan secara terpadu; Mengadakan simulasi perkoperasian terhadap kelompok masyarakat yang akan mendirikan koperasi; Terjadinya pelanggaran-pelanggaran yang dapat dilakukan oleh koperasi; Persepsi yang negatif dari masyarakat terhadap koperasi.

Ketiga, *divestment atau investment*, terdiri dari: Menambah jumlah pegawai pada dinas koperasi; Dalam melaksanakan peraturan tentang perkoperasian dapat memanfaatkan teknologi yang sudah tersedia; Anggota koperasi mulai memberdayakan potensi yang dimiliki anggota untuk memajukan koperasi; Pihak swasta dan pihak dinas koperasi perlu adanya kerjasama yang bersifat kelanjutan untuk memberdayakan koperasi; Dinas koperasi lebih

memfokuskan pembinaan untuk meningkatkan kualitas koperasi.

Keempat, *damage control*, terdiri dari : Meningkatkan koordinasi antara dinas koperasi dengan koperasi-koperasi di Kota Semarang ; Meningkatkan koordinasi mengenai jenis pembinaan/pelatihan yang dibutuhkan oleh koperasi ; Diadakannya pelatihan dan pemberian pemahaman kepada kelompok masyarakat mengenai tujuan dan prinsip perkoperasian. Pemberian motivasi dan *training* kepada pegawai dinas koperasi untuk meningkatkan kerjasama ; Penguatan sistem pengawasan atau *controlling* dari dinas koperasi kepada koperasi untuk mencegah terjadinya pelanggaran atau penyalahgunaan koperasi.

Berdasarkan dari hasil identifikasi permasalahan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang dengan menggunakan teknik analisis SWOT. Dalam upayanya untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi, maka dinas koperasi dapat menerapkan beberapa langkah berikut: Menambah kuota program pembinaan yang merupakan program pembinaan dasar bagi koperasi. Memprioritaskan koperasi yang memang membutuhkan jenis pelatihan yang akan diadakan. Menambah jumlah pembina koperasi, pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang. Meningkatkan kerjasama dengan pihak swasta dan juga akademisi dalam melaksanakan pembinaan pada koperasi ataupun masyarakat.

SIMPULAN

Strategi dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang ini meliputi tujuh proses, yaitu: Sosialisasi pemasyarakatan kelembagaan koperasi oleh seksi kelembagaan koperasi; Pendirian koperasi; Pembinaan koperasi oleh pembina koperasi di kecamatan; Koordinasi antara pembina koperasi di kecamatan dengan bidang perizinan dan kelembagaan koperasi serta dengan bidang pemberdayaan koperasi; Hubungan antara bidang perizinan dan pemeriksaan koperasi dengan koperasi; Koordinasi antara bidang pengawasan dan pemeriksaan koperasi dengan bidang perizinan dan kelembagaan koperasi, serta bidang pemberdayaan koperasi; Perumusan strategi pembinaan bagi koperasi

Faktor yang menghambat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, antara lain: jumlah tenaga kerja yang terbatas pada dinas koperasi, pengurus terkadang tidak komunikatif, koperasi kadang

tidak mau menemui pembina, Pihak koperasi kurang terbuka, SDM koperasi kurang maksimal, Kadang koperasi enggan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi.

Kemudian faktor pendorong bagi dinas koperasi dalam menjalankan tugasnya antara lain ialah: adanya tunjangan penghasilan, gaji, motivasi yang diberikan oleh pimpinan, *reward*, keterbukaan dari pengurus koperasi, adanya suatu tantangan dalam menjalankan tugas, teman kerja yang bisa bekerjasama, kesempatan dari pimpinan, sering terjadinya permasalahan koperasi, pengawasan internal koperasi yang kurang berjalan, perubahan struktur permodalan pada koperasi, adanya perubahan suatu regulasi, pergantian manajemen dan reorganisasi koperasi.

Strategi peningkatan kualitas kelembagaan yang dapat diambil oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang berdasarkan pemetaan permasalahan menggunakan analisis SWOT ialah dengan: Mensosialisasikan tentang perkoperasian secara lebih intens kepada masyarakat; Penyediaan fasilitas pembinaan secara *online*; Fokus pembinaan pada pengembangan jenis usaha koperasi; Menambah jaringan kerjasama dengan pihak swasta maupun praktisi pendidikan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas koperasi; Bekerjasama dengan pihak sekolah untuk mulai menanamkan semangat berkoperasi kepada para siswa.

Mensosialisasikan peraturan-peraturan perkoperasian kepada koperasi di Kota Semarang; Bekerjasama dengan pemerintah pusat untuk mengadakan pelatihan secara terpadu; Mengadakan simulasi perkoperasian terhadap kelompok masyarakat yang akan mendirikan koperasi; Menampung aspirasi dari para praktisi organisasi koperasi diluar pemerintahan mengenai keadaan perkoperasian di Kota Semarang; Melakukan pengembangan jenis usaha koperasi dengan memanfaatkan sejarah koperasi di Indonesia.

Menambah jumlah pegawai pada dinas koperasi; Dalam melaksanakan peraturan tentang perkoperasian dapat memanfaatkan teknologi yang sudah tersedia; Anggota koperasi mulai memberdayakan potensi yang dimiliki anggota untuk memajukan koperasi; Pihak swasta dan pihak dinas koperasi perlu adanya kerjasama yang bersifat kelanjutan untuk memberdayakan koperasi; Dinas koperasi lebih memfokuskan pembinaan untuk meningkatkan kualitas koperasi.

Meningkatkan koordinasi antara dinas koperasi dengan koperasi-koperasi di Kota

Semarang; Meningkatkan koordinasi mengenai jenis pembinaan/pelatihan yang dibutuhkan oleh koperasi; Diadakannya pelatihan dan pemberian pemahaman kepada kelompok masyarakat mengenai tujuan dan prinsip perkoperasian; Pemberian motivasi dan *training* kepada pegawai dinas koperasi untuk meningkatkan kerjasama; Penguatan sistem pengawasan atau *controlling* dari dinas koperasi kepada koperasi untuk mencegah terjadinya pelanggaran atau penyalahgunaan koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku cetak:

Anoraga, dan Ninik Widiyanti. 2007. *Dinamika Koperasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta

Hunger, J David & Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategi*. Terjemahan Julianto Agung. Yogyakarta: Andi.

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

Tjakrawerdaja, Subiakto. (2014). *Koperasi Indonesia*. Jakarta: Universitas Trilogi.

Baswir Revrison. 2000. *Koperasi Indonesia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta

Jural:

Retnowati, Daru. (2009). *Strategi Pengembangan Kelembagaan dan Koperasi Melalui Sistem Demokrasi di Indonesia*. *Jurnal Seminar Nasional Informatika*. Hal 26-32 Yogyakarta: UPN Veteran Yogyakarta.

Anomsari, Ariati., Setyowati, Lilis., Kardaningsih, Ana. (2010). *Peningkatan dan Pemberdayaan Strategi Untuk Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Melalui Program Pengembangan dan Pelatihan Departemen Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Jawa Tengah*. Kota Semarang: Universitas Dian Nuswantoro

Suhartono, Iman. (2011). *Strategi Pengembangan Koperasi Berorientasi Bisnis*. *Jurnal Among Makarti*, Volume 4 No. 7. Hal 33-47 Salatiga: STIE AMA.

Situmorang, Johnny W. et al., (2008). "Studi Model Pemeringkatan Daerah Dalam Pembangunan Koperasi". Dalam Pariaman Sinaga (Ed). *Koperasi Dalam*

Sorotan Peneliti. Jakarta: Raja Graфика Persada.

Sukidjo. (2008). *Membangun Citra Koperasi Indonesia*. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, Volume 5 No.2. Hal 193-203 Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Asril, dan Azmansyah. (2013). *Strategi pengembangan koperasi dan usaha kecil menengah di Provinsi Riau*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, Volume 20 No.1. Hal 105-132 Riau: Universitas Islma Riau.

Firmansyah. (2014). *Perkembangan Ekonomi Kabupaten/Kota dan Kinerja Keuangan Daerah di Jawa Tengah pada Era Otonomi*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Volume 21 No.1. Hal 1-17 Kota Semarang: Universitas Diponegoro

Kevin P. Kearns, 1992. "From Comparative Advantage to Damage Control: Clarifying Strategic Issues Using SWOT Analysis," *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 3, No. 1. New York: Henry Holt University.

Putri, Diah Kharisma. (2017). Implementasi Strategi Dinas Koperasi dan UMKM Dalam Meningkatkan Kualitas Kelembagaan Koperasi Yang Tangguh, Mandiri, dan Maju Di Kota Bandar Lampung. *Skripsi*. Bandar Lampung : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung

Kementerian Koperasi, 2017.

Koran:

Tashandra, Nabilla. (2016). *Jumlah Koperasi di Indonesia Terbanyak di Dunia Tapi Sumbangan ke PDB Sangat Kecil*. Dalam Kompas.

<http://ekonomi.kompas.com/read/2016/01/28/134603626/Jumlah.Koperasi.di.Indonesia.Terbanyak.di.Dunia.Tapi.Sumbangan.ke.PDB.Sangat.Kecil>. (diakses pada 21 Januari 2017).