

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI DI KOTA MEDAN DENGAN METODE ANALISIS SWOT DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Ali Sakti Hamonangan Nasution
Paidi Hidayat

Abstract : Cooperative development is appropriate to the development of social. Cooperative identical with democratic economic system is believed to be an alternative to solve socio economic problems in Indonesia. However, to date the cooperative movement in Indonesia is still more dominant compared moral movement as the economic movement in concrete can improve the economic welfare of its members. Institutionally, the cooperative is more self effacing as a social vehicle when it should be the role of cooperatives is not just limited to social roles, but also roles in the economy. Cooperatives should be able to provide areal contribution to the economic empowerment of the people. Otherwise, the cooperative is expected to be a corner stone of the economy will collapse, driven by other economic act or sareprivate and state owned enterprises. In connection with this background, the research aimed to analyze the strategy of cooperative development in the city of Medan in 2014 by using the SWOT method and Analytical Hierarchy Process (AHP).

Keywords : Cooperative Development Strategy, SWOT Analysis, Analytical Hierarchy Process (AHP)

PENDAHULUAN

Ekonomi kerakyatan merupakan konsepsi ekonomi yang digulirkan sejak era pra kemerdekaan sebagai antitesis ekonomi kolonialis kapitalis. Makna kerakyatan di sini, menempatkan rakyat sebagai konsepsi politis, bukan konsep aritmetis statistik belaka, yang bisa berarti siapa saja dapat dikategorikan sebagai rakyat. Rakyat pada dasarnya mengandung arti kolektivitas dari kepentingan orang banyak (*public needs*), bukan kepentingan individu tertentu tetapi melainkan preferensi sosial yang relevan dengan hajat hidup orang banyak.

Ekonomi kerakyatan mengandung makna bahwa sistem ekonomi mendeskripsikan pentingnya penguatan kepentingan rakyat dan hajat hidup orang banyak yang bersumber pada kedaulatan rakyat. Ekonomi kerakyatan harus ditopang dari bawah, dimana rakyat secara partisipatif memiliki kesempatan aktif dalam kegiatan ekonomi yang dapat menghidupi diri sendiri (*self sufficient*), membangun dirinya sendiri (*self empowering*), bersumber dari rakyat dan dikelola oleh rakyat atau masyarakat sendiri untuk meraih nilai tambah ekonomi dan nilai tambah sosial.

Sejalan dengan hal tersebut, konsep pengembangan ekonomi kerakyatan berbasis komunitas merupakan salah satu metode dan strategi yang digunakan dalam penguatan ekonomi masyarakat dalam perlawanan terhadap dominasi korporasi dan ekonomi pasar bebas yang berpaham individualis, eksploitatif, dan bertumpu pada kekuatan modal. Model ini menitikberatkan pembangunan ekonomi dengan mengoptimalkan sumber daya lokal yang dikelola secara kolektif yakni, bertumpu pada kekuatan anggota komunitas dengan azas mutualisme dan kekeluargaan. Manifestasi kerangka konseptualnya ke dalam bentuk kelembagaan ekonomi yang lebih teknis dan operasional, menemukan format yang sesuai pada koperasi sebagai media dan alat perjuangan ekonomi berbasis masyarakat.

Pemikiran mengenai pentingnya perekonomian yang berpihak kepada rakyat menjadi dasar bagi lahirnya Pasal 27 dan 33 Undang Undang Dasar 1945. Kedua pasal tersebut kemudian menjadi dasar pertimbangan dilahirkannya Undang Undang Perkoperasian (UU Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992) dan Undang Undang Usaha Kecil dan Menengah (UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008). Dengan demikian, tampak jelas adanya

keterkaitan yang erat antara ekonomi kerakyatan dengan koperasi dan usaha kecil dan menengah.

Pengembangan koperasi adalah hal yang sesuai dengan identik pengembangan ekonomi kerakyatan. Latar belakang sejarah perkoperasian nasional maupun global menunjukkan bahwa koperasi adalah institusi yang diciptakan untuk melindungi kaum miskin dan lemah. Kata “koperasi” (*cooperative*) dan rakyat (*people*) adalah dua kata kunci yang melekat sangat erat. Kata rakyat (*people*) dipakai untuk menghindari anggapan bahwa gerakan koperasi bersifat elitis. Penggunaan kata semacam ini memang memunculkan kesan dikotomis, yakni membedakan dengan tegas perekonomian rakyat dengan sektor usaha besar (konglomerat). Akan tetapi, pada konteks tertentu, pendekatan dikotomis seperti itu memang dibutuhkan demi efektifnya upaya koperasi melindungi anggota-anggotanya dari penghisapan oleh kalangan elit ekonomi. Perlindungan terhadap anggota koperasi dilakukan dengan cara memperkuat posisi tawar anggota-anggota koperasi secara bersama (*collective bargaining*) dalam melakukan transaksi ekonomis dengan pihak lain. Posisi tawar kolektif itu cukup berpengaruh dalam upaya mengkonkretkan sumber daya potensial para anggota, dan untuk mencapai kesejahteraan para anggota maupun masyarakat sekitarnya (Ismawan, 2001).

Koperasi yang identik dengan sistem ekonomi kerakyatan diyakini dapat menjadi alternatif untuk menyelesaikan persoalan-persoalan sosial ekonomi Indonesia. Akan tetapi, hingga saat ini gerakan koperasi di Indonesia masih lebih dominan sebagai gerakan moral dibandingkan sebagai gerakan ekonomi yang secara konkret mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi para anggotanya.

Secara institusional, koperasi lebih menonjolkan diri sebagai wahana sosial padahal seharusnya peran koperasi tidak hanya terbatas pada peran sosial saja tapi juga peran secara ekonomi. Koperasi harus mampu memberikan kontribusi yang riil terhadap pemberdayaan ekonomi rakyat. Kalau tidak demikian, koperasi yang diharapkan mampu menjadi soko guru perekonomian akan tumbang, terdesak oleh aktor perekonomian yang lain yaitu swasta dan BUMN (Ismawan, 2001).

TINJAUAN PUSTAKA

Koperasi memiliki banyak definisi. Apabila diteliti lebih dalam keseluruhan definisi tersebut tidak akan terlepas dari nilai, tujuan, dan prinsip koperasi. Menurut Undang-undang Koperasi tahun 1967 No. 12 tentang Pokok-pokok Perkoperasian bahwa : “Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan.”

Berdasarkan Pasal 5 ayat 1 UU No.25/1992 prinsip utama koperasi sebagai berikut :

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
Sukarela mengandung arti tidak ada unsur paksaan dari pihak manapun. Kesadaran menjadi anggota, artinya bukan warisan menjadi anggota, serta bukan atas perintah menjadi anggota. Terbuka mengandung arti bahwa yang menjadi anggota koperasi adalah siapa saja, tidak membedakan agama, suku jenis kelamin, dan perbedaan-perbedaan lain. Tetapi terbuka dan tanggung jawab, artinya tidak seenaknya masuk keluar keanggotaan, dan sesuai dengan ekonomi bersama dengan ikatan pemersatu bukan individual.
2. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi
Penyusunan rencana, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan koperasi dilaksanakan secara demokratis. Demokrasi dalam koperasi direalisasikan dalam Rapat Anggota yang memiliki kekuasaan tertinggi.
3. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing. Menurut Pasal 45 UU No. 25/1992, SHU merupakan

pendapatan koperasi yang diperoleh dalam satu tahun buku dikurangi dengan biaya, penyusutan, dan kewajiban termasuk pajak dalam satu tahun buku yang bersangkutan. SHU dibagikan kepada anggota sebanding dengan jasa anggota sesuai dengan keputusan Rapat Anggota.

4. Pembelian balas jasa yang terbatas terhadap modal
Usaha koperasi tidak semata-mata bertujuan mencari laba, tetapi memberi daya manfaat bagi anggota. Perlu disadarkan pada anggota bahwa pemupukan modal yang mereka lakukan bukan bertujuan mencari laba.
5. Prinsip Kemandirian
Koperasi diharapkan dapat mengembangkan usahanya sendiri berdasarkan kemampuan anggota-anggotanya, tidak bergantung pada pihak lain. (Suwarni, 2006)

Menurut UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 3, tujuan koperasi adalah memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional, dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam tujuan tersebut dikatakan bahwa koperasi memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Pernyataan ini mengandung arti bahwa meningkatkan kesejahteraan anggota adalah program utama dari koperasi melalui pelayanan usaha, sehingga pelayanan anggota merupakan prioritas utama dibandingkan dengan masyarakat umum. (Arifin dan Halomoan, 2001).

Keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya dapat diukur dari peningkatan kesejahteraan anggota. Kesejahteraan bermakna sangat luas dan juga bersifat relatif, karena ukuran sejahtera bagi seseorang dapat berbeda satu sama lain. Manusia pada dasarnya adalah makhluk yang tidak pernah puas, karena itu kesejahteraan akan terus dikejar tanpa batas.

Walaupun demikian, keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi anggotanya akan lebih mudah diukur, apabila aktivitas ekonomi yang dilakukan anggota melibatkan koperasi. Menurut pengertian teori ekonomi klasik, tingkat kesejahteraan itu dapat ditandai dengan tinggi rendahnya pendapatan riil. Apabila pendapatan riil seseorang atau masyarakat meningkat, maka kesejahteraan ekonomi seseorang atau masyarakat tersebut juga meningkat. Dengan demikian, tujuan koperasi itu diwujudkan dalam bentuk meningkatnya pendapatan riil para anggotanya. Pengertian kesejahteraan yang bersifat abstrak dan relatif tersebut dapat diubah menjadi pengertian yang lebih nyata dalam bentuk pendapatan, sehingga pengukurannya dapat dilakukan dengan lebih baik. (Arifin dan Halomoan, 2001)

METODE

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kota Medan dengan kurun waktu penelitian selama 3 bulan yang berlangsung dari bulan November sampai dengan Januari 2014.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi (pengamatan langsung) dan wawancara dengan Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan, Kepala Seksi Koperasi, pelaku koperasi di Kota Medan dan pakar koperasi atau pengamat koperasi, informasi yang diberikan menjadi saran dan masukan yang bersifat kualitatif. Data sekunder diperoleh dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahunan. Selain itu data sekunder diperoleh dari penelusuran literatur yang relevan dan pengumpulan data informasi dari

instansi-instansi atau lembaga yang terkait baik pemerintah maupun swasta seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan serta instansi yang terkait lainnya.

Metode Analisis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan Analytical Hierarchy Process (AHP) dan pendekatan analisis SWOT. Data dan informasi yang terkumpul diolah secara kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh konsep strategi pengembangan koperasi di Kota Medan.

Untuk mengetahui strategi pengembangan yang seharusnya dijalankan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan, maka dilakukan tahapan kerja pengolahan data dengan menggunakan metode AHP yang terdiri dari:

1. Mendefinisikan permasalahan dan merinci permasalahan tersebut. Untuk mengetahui permasalahan pada suatu organisasi koperasi di Kota Medan dilakukan dengan mempelajari literatur, wawancara dengan responden, dan melakukan observasi di organisasi koperasi tersebut untuk mendapatkan konsep yang relevan terhadap permasalahan. Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi dan merinci variabel-variabel yang mempengaruhi strategi pengembangan koperasi di Kota Medan serta keterkaitan antar variabel tersebut, untuk kemudian dijadikan dasar pembuatan hierarki yang memudahkan proses pengolahan data dan interpretasi hasil olahan data.
2. Membuat struktur hierarki dari sudut pandang manajemen secara menyeluruh. Penyusunan model hierarki ditentukan berdasarkan jenis permasalahan dan keputusan yang akan diambil. Pada tingkat hierarki hanya terdapat satu elemen yang disebut fokus, yaitu sasaran yang ingin dicapai. Tingkat berikutnya terbagi menjadi beberapa elemen yang homogen agar dapat dibandingkan secara efektif dengan elemen-elemen yang berada di tingkat sebelumnya. Penentuan struktur hierarki didasarkan pada literatur-literatur dan didiskusikan dengan narasumber. Struktur hierarki pada penelitian ini terdiri dari empat tingkat sebagai berikut:
 - Tingkat pertama merupakan tujuan (*goal*) yang harus dicapai dari dilakukannya analisis hierarki proses yaitu strategi pengembangan koperasi di Kota Medan. Hasil tujuan ini kemudian dapat diinterpretasikan dan diaplikasikan pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan dalam menjalankan fungsinya.
 - Tingkat kedua yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi dalam tujuan menemukan rumusan strategi pengembangan koperasi di Kota Medan. Faktor-faktor yang dimaksud adalah faktor kekuatan (*strengths*), faktor kelemahan (*weaknesses*), faktor peluang (*opportunities*) dan faktor ancaman (*threats*).
 - Tingkat ketiga yaitu kriteria dari aspek-aspek pada level kedua, yaitu:
 - a) Kriteria faktor kekuatan (*strengths*) adalah pelaku dan pengurus koperasi memiliki idealisme dan kreativitas, memiliki kualitas dan kapasitas yang baik, lokasi yang strategis, memiliki badan hukum, dan adanya pelatihan rutin.
 - b) Kriteria faktor kelemahan (*weaknesses*) adalah kurangnya pemahaman yang baik tentang koperasi, kemampuan manajemen yang rendah, belum adanya sistem kaderisasi di internal koperasi, partisipasi anggota yang lemah, masyarakat memiliki keterbatasan waktu dan informasi.
 - c) Kriteria faktor peluang (*opportunities*) adalah adanya Dekopin Kota Medan, Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan dan Kementerian Negara Koperasi dan UKM, perkembangan teknologi informasi yang semakin maju, kebutuhan anggota koperasi semakin homogen, dan tersedianya tenaga profesional untuk membantu dalam menjalankan organisasi koperasi.

- d) Kriteria faktor ancaman (*threats*) adalah kurangnya perhatian pemerintah daerah terhadap koperasi-koperasi di Kota Medan, mudahnya para pesaing baru masuk ke dalam pasar, pesaing lebih efisien, kebijakan ekonomi yang liberal, belum tercapainya skala ekonomi usaha dan buruknya persepsi masyarakat sekitar terhadap koperasi.
 - Tingkat keempat merupakan peranan koperasi dalam menjalankan organisasinya yaitu sebagai laboratorium kepemimpinan dan kewirausahaan, sebagai gerakan moral ekonomi, dan lembaga advokasi bagi para anggotanya.
3. Menyusun matriks banding berpasangan yang merupakan dasar untuk melakukan perbandingan berpasangan antar elemen terkait yang berada pada hierarki di bawahnya. Perbandingan berpasangan pertama dilakukan pada variabel tingkat kedua terhadap fokus yang ada di puncak hierarki.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan software *Expert Choice II* dalam pengolahan data AHP nya. Nilai skala perbandingan secara berpasangan seperti yang terlihat pada tabel 1.

Tabel 1.1
Skala Banding Berpasangan

Intensitas Pentingnya	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbang sama besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas lainnya
5	Elemen yang satu sangat penting, daripada elemen lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting daripada elemen lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong, dan dominannya telah terlihat dalam praktik
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas lainnya, memiliki tingkat penegasan yang tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai antara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan nilai-nilai di atas	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	

Untuk menganalisis peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan pada pengembangan koperasi di kota Medan menggunakan Analisis SWOT. Matriks SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh koperasi-koperasi di Kota Medan dan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dari matriks ini akan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi pengembangan yang dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Matriks SWOT

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Oppurtunity</i>	<u>Strategi SO</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<u>Strategi WO</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<i>Threat</i>	<u>Strategi ST</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<u>Strategi WT</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan Koperasi di Kota Medan

Sebagai salah satu daerah otonom berstatus kota di provinsi Sumatera Utara, kedudukan, fungsi dan peranan kota Medan cukup penting dan strategis secara regional. Bahkan sebagai Ibukota Provinsi Sumatera Utara, Kota Medan sering digunakan sebagai barometer dalam pembangunan dan penyelenggaraan pemerintah daerah. Secara geografis, kota Medan memiliki kedudukan strategis sebab berbatasan langsung dengan Selat Malaka di bagian Utara, sehingga relatif dekat dengan kota-kota/negara yang lebih maju seperti Pulau Penang Malaysia, Singapura dan lain-lain. Demikian juga secara demografis kota Medan diperkirakan memiliki pangsa pasar barang/jasa yang relatif besar. Hal ini tidak terlepas dari jumlah penduduknya yang relatif besar dimana tahun 2012 diperkirakan telah mencapai 2.083.156 jiwa. Demikian juga secara ekonomis dengan struktur ekonomi yang didominasi sektor tersier dan sekunder, kota Medan sangat potensial berkembang menjadi pusat perdagangan dan keuangan regional/nasional. Secara umum ada 3 (tiga) faktor utama yang mempengaruhi kinerja pembangunan kota, (1) faktor geografis, (2) faktor demografis dan (3) faktor sosial ekonomi. Ketiga faktor tersebut biasanya terkait satu dengan lainnya, yang secara simultan mempengaruhi daya guna dan hasil guna pembangunan kota (<http://www.pemkomedan.go.id>).

Perkembangan ekonomi yang pesat di kota Medan juga mempengaruhi perkembangan koperasi di kota Medan. Secara kuantitatif, dalam beberapa tahun terakhir, perkembangan koperasi di kota Medan memang luar biasa. Jumlah, jenis, keanggotaan, maupun kapasitas permodalannya tumbuh pesat. Akan tetapi perkembangan tersebut belum mampu mencapai target yang diharapkan. Salah satu penyebabnya adalah karena koperasi itu sendiri belum memasyarakat. Masih banyak anggota masyarakat yang belum memahami secara komprehensif, apa, mengapa dan bagaimana sesungguhnya koperasi. Rendahnya pemahaman masyarakat tersebut pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap minat masyarakat untuk menjadi anggota dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan koperasi.

Demikian juga halnya dengan keberadaan Koperasi Serba Usaha (KSU) di Kota Medan menurut data Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Medan, menyebutkan dari sisi jumlah, koperasi di Kota Medan mengalami kemajuan yang pesat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah koperasi, jumlah anggota dan Sisa Hasil Usaha (SHU), dimana jumlah koperasi saat ini di kota Medan sekitar 2000 unit, sedangkan yang masih aktif sekitar 1200 unit usaha koperasi, sedangkan jumlah UMKM sekitar 212.142 UMKM di kota Medan, dan keseluruhannya tetap dibawah binaan Dinas Koperasi Kota Medan. Namun demikian, dari sisi kualitas pertumbuhan kuantitas Koperasi tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas Koperasi yang baik.

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Untuk mengetahui strategi dalam perkembangan koperasi kota Medan dilakukan analisis hierarkiproses dengan menggunakan bantuan program komputer *Expert Choice 11*. Penentuan strategi ini merupakan pendapat dari tiga orang pakar koperasi. Dari struktur hierarki proses strategi pengembangan koperasi di kota Medan di atas dapat kita lihat bahwa strategi pengembangan koperasi di kota Medan ditentukan oleh 4 faktor yaitu:

1. Faktor Kekuatan

Faktor yang menjadi kekuatan dalam pengembangan koperasi di kota Medan yaitu: penggunaan teknologi yang modern, komunikasi yang baik antara pengurus dengan anggota koperasi, ketersediaan barang dan jasa di koperasi, partisipasi anggota koperasi, kedisiplinan anggota, fasilitas kegiatan produksi yang lengkap, dan bentuk usaha berbadan hukum.

2. Faktor Kelemahan

Yang menjadi faktor kelemahan dalam pengembangan koperasi di kota Medan adalah: tingkat pendidikan pengurus dan anggota koperasi, pembukuan yang kurang baik, dan RAT yang belum sepenuhnya berjalan.

3. Faktor Peluang

Faktor peluang dalam pengembangan koperasi di kota Medan yaitu : perbedaan harga produk yang dihasilkan koperasi, kesediaan koperasi dalam bermitra dengan badan usaha lain, adanya otonomi daerah, pelaksanaan penyuluhan dan pendidikan koperasi, realisasi bantuan dana dari pemerintah, respon pengurus dan anggota koperasi dan perkembangan teknologi informasi.

4. Faktor Ancaman

Yang menjadi faktor ancaman dalam pengembangan koperasi di kota Medan yaitu : naiknya harga BBM, kebijakan Pemerintah tentang pembatasan usaha koperasi, dan saingan koperasi.

Berbagai alternatif yang dilakukan dalam meningkatkan perkembangan koperasi di kota Medan adalah : peningkatan produksi, peningkatan sumber daya manusia, peranan pemerintah, perbaikan manajemen koperasi, kerjasama dengan badan usaha lain dan efisiensi harga produk koperasi.

Hasil analisis pendapat gabungan responden mengenai prioritas faktor yang paling penting dalam menentukan strategi pengembangan koperasi di kota Medan dapat dilihat pada Gambar 1. Berdasarkan penilaian gabungan dari responden, teridentifikasi bahwa secara keseluruhan faktor kekuatan (*strengths*) merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan strategi pengembangan koperasi di kota Medan dengan nilai 454, diikuti oleh peluang (*opportunities*), kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*) dengan nilai 242, 197, dan 107. Hasil analisis memiliki rasio inkonsistensi sebesar 0,03 sudah memenuhi persyaratan dibawah sepuluh persen.



Gambar 1.1
Analisis Hierarki Prioritas Faktor Penentuan Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Medan

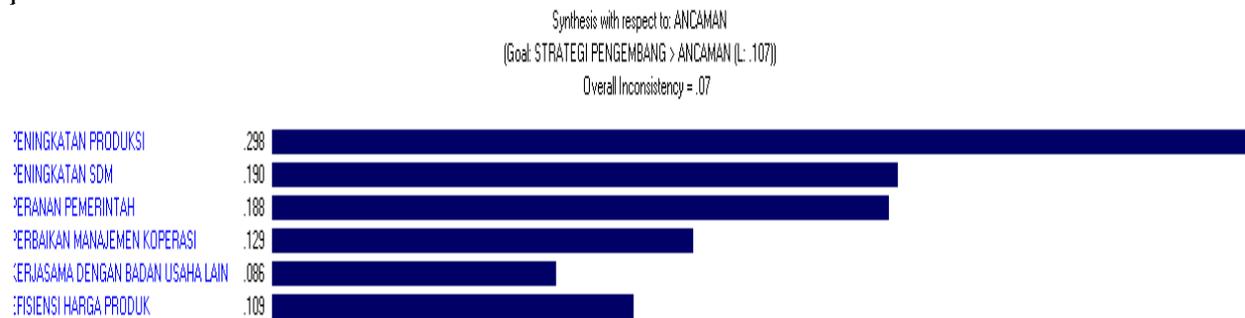
Hasil analisis pendapat gabungan untuk menentukan strategi pengembangan koperasi di kota Medan menggunakan pengolahan vertikal yang dilakukan dengan melihat prioritas setiap elemen secara keseluruhan pada tingkat tertentu terhadap sasaran utama hierarki. Pengolahan vertikal dilakukan setelah matriks pendapat diolah secara horizontal dan telah memenuhi rasio inkonsistensi, yaitu lebih kecil daripada sepuluh persen. Hasil dari pengolahan vertikal dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 1.3
Hasil Pengolahan Vertikal Penentuan Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Medan

Strategi Pengembangan Koperasi	Bobot
Peningkatan Produksi	298
Peningkatan SDM	190
Peranan Pemerintah	188
Perbaikan Manajemen	129
Kerjasama dengan Badan Usaha Lain	086
Efisiensi Harga Produk	109

Hasil pengolahan vertikal pada Tabel 3 menunjukkan bahwa strategi pengembangan koperasi di kota Medan adalah peningkatan produksi, artinya dengan meningkatkan produksi yang dihasilkan oleh koperasi baik secara kuantitas maupun kualitas akan mendorong masyarakat untuk menggunakan produk dari koperasi. Hal tersebut tentu saja akan berpengaruh terhadap perkembangan koperasi.

Hasil analisis hierarki proses strategi pengembangan koperasi di kota Medan dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 1.2
Analisis Hierarki Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Medan

Dari Gambar 2 dapat kita lihat bahwa strategi utama dalam pengembangan koperasi di kota Medan adalah peningkatan produksi dengan bobot nilai 298, kemudian peningkatan sumber daya manusia (SDM) dengan nilai 190, peranan pemerintah dengan nilai 188, perbaikan manajemen koperasi dengan nilai 129, efisiensi harga produk dengan nilai 109 dan yang terakhir adalah kerjasama dengan badan usaha lain dengan nilai 086.

Dari hasil pengolahan vertikal yang telah dilakukan, dihasilkan rasio inkonsistensi sebesar lima persen yang artinya bahwa penilaian responden memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dengan rasio bias sebesar lima persen. Nilai rasio inkonsistensi sebesar lima persen merupakan penyimpangan yang masih diperbolehkan dalam analisis hierarki proses, karena masih memiliki nilai di bawah sepuluh persen.

Dari analisis hierarki yang telah dilakukan dalam menentukan strategi pengembangan koperasi di kota Medan diperoleh bahwa strategi utama yang harus dilakukan dalam pengembangan koperasi di kota Medan adalah peningkatan produksi. Dengan peningkatan

produksi secara kualitas maupun kuantitas dapat menarik masyarakat untuk ikut menggunakan produk yang dihasilkan oleh koperasi. Misalnya pada koperasi kredit atau koperasi simpan pinjam, dengan meningkatkan jumlah pinjaman dengan bunga yang rendah serta pelayanan yang baik, maka akan menarik masyarakat untuk bergabung pada koperasi dan lebih memilih koperasi untuk tempat peminjaman dibandingkan badan usaha lain seperti bank atau lembaga perkreditan yang lain. Begitu juga dengan koperasi unit desa (KUD), seharusnya dapat menampung lebih banyak produk yang dihasilkan oleh para anggotanya dengan meningkatkan jumlah dan mutu produk yang dihasilkan seperti hasil-hasil pertanian (sayur-sayuran dan buah), perkebunan (karet, kelapa sawit, kopi, coklat), dan hasil peternakan seperti susu, daging dan telur. Hal ini akan mendorong para konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan koperasi, juga dapat menarik badan usaha lain seperti perusahaan manufaktur untuk memasok bahan mentah yang dihasilkan koperasi sebagai bahan baku dalam produk yang dihasilkan perusahaan tersebut.

Strategi kedua yang dapat dilakukan dalam pengembangan koperasi di kota Medan adalah peningkatan Sumber daya manusia (SDM). Dengan peningkatan SDM pada koperasi, tentu saja akan meningkatkan kemajuan koperasi karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk kemajuan suatu perusahaan, organisasi maupun badan usaha seperti koperasi.

Perumusan Strategi Dengan Matriks SWOT

Setelah menganalisis ke-empat komponen yang ada, maka dibentuklah matriks SWOT. Analisis matriks SWOT strategi pengembangan koperasi di kota Medan dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Analisis Matriks SWOT Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Medan

	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan teknologi modern 2. Komunikasi antara pengurus dan anggota koperasi 3. Ketersediaan barang dan jasa di koperasi 4. Partisipasi anggota koperasi 5. Kedisiplinan anggota koperasi 6. Fasilitas kegiatan produksi 7. Bentuk usaha berbadan hukum 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pendidikan pengurus dan anggota koperasi 2. Pembukuan yang kurang baik 3. RAT yang belum sepenuhnya berjalan
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perbedaan harga produk yang dihasilkan koperasi 2. Kesiediaan koperasi dalam bermitra dengan badan usaha lain 3. Adanya otonomi daerah 4. Pelaksanaan penyuluhan dan pendidikan koperasi 5. Realisasi bantuan dana dari Pemerintah 6. Respon pengurus dan anggota koperasi 7. Perkembangan teknologi informasi 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan produksi 2. Efisiensi harga produk 3. Perbaikan Manajemen 4. Peningkatan Kualitas SDM 	<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naiknya harga BBM 2. Kebijakan pemerintah tentang pembatasan usaha koperasi 3. Saingan koperasi

1. Strategi S-O

Strategi ini dilakukan untuk memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut peluang sebesar-besarnya. Adapun strategi S-O adalah sebagai berikut :

a. Peningkatan Produksi

Jenis usaha yang sering menjadi andalan koperasi di kota Medan adalah susu, kredit usaha tani, penggilingan padi, pengadaan pupuk dan obat, simpan pinjam, pertokoan, dan jasa tagihan listrik atau air. Sedangkan jenis koperasi adalah KUD, KOPKAR (Koperasi Karyawan), KSP (Koperasi Simpan Pinjam), KSU (Koperasi Serba Usaha) dan KOPPAS (Koperasi Pasar). Tetapi produksi dan jasa yang dihasilkan oleh koperasi belum bisa memenuhi kebutuhan para anggota koperasi sebagai konsumen.

Dengan meningkatkan hasil produksi koperasi secara kuantitas dan kualitas serta pelayanan yang baik maka akan menggerakkan para anggota koperasi untuk selalu menggunakan barang dari koperasi dibandingkan dengan badan usaha lain non-koperasi. Sehingga dengan demikian aktivitas koperasi pun senantiasa dapat berkesinambungan. Pelayanan ini dapat dilakukan dalam bentuk peningkatan produksi yang memiliki kualitas baik.

b. Efisiensi Harga Produk

Selain meningkatkan produksi secara kuantitas dan kualitas, koperasi juga harus dapat mengefisienkan harga produk yang dihasilkan nya. Harga produk yang dihasilkan koperasi haruslah sesuai dengan kemampuan para anggota nya, karena tujuan dari koperasi bukanlah untuk mencari keuntungan semata, tetapi lebih kepada kesejahteraan para anggotanya. Dengan menerapkan harga yang efisien bagi para anggotanya, koperasi akan dapat tetap berkesinambungan menjalankan kegiatannya karena anggota koperasi akan lebih memilih koperasi untuk memenuhi kebutuhannya.

c. Perbaikan Manajemen

Ketidak amanahan dari pengurus dan anggota akan membawa koperasi pada jurang kehancuran. Inilah yang harus diperkecil dengan implementasi GCG. Kedua, perbaikan secara menyeluruh. Kementerian Koperasi dan UKM perlu menyiapkan *blue print* pengelolaan koperasi secara efektif dan terencana. *Blue print* koperasi ini nantinya diharapkan akan menjadi panduan bagi seluruh koperasi di kota Medan dalam menjalankan kegiatan operasinya secara profesional, efektif dan efisien. Ketiga, pembenahan kondisi internal koperasi. Praktik-praktik operasional yang tidak efisien dan mengandung kelemahan perlu dibenahi. Dominasi pengurus yang berlebihan dan tidak sesuai dengan proporsinya perlu dibatasi dengan adanya peraturan yang menutup celah penyimpangan koperasi.

Jadi jelaslah bahwa management dalam koperasi sangat menentukan berhasil dan tidaknya suatu koperasi dalam upaya mencapai tujuannya. Maka di koperasi dalam mengelola koperasi pengurus perlu menyusun pembagian tugas dikalangan pengurus sesuai dengan fungsi dan jabatannya masing-masing disertai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

d. Peningkatan Kualitas SDM

Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan SDM yang menangani bagian pembukuan koperasi adalah dengan meningkatkan kemampuan mereka. Diantaranya dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan yang berkesinambungan. Hal ini dilakukan agar kinerja bagian pembukuan dapat terkontrol setelah diadakan pelatihan. Sehingga apabila terjadi kesalahan dapat dilakukan evaluasi secara berkala. Tidak berjalannya RAT banyak disebabkan

karena terjadinya mutasi jabatan bagian pembukuan ke bagian yang lain. Sementara posisi bagian pembukuan ditempati oleh karyawan yang belum mengetahui seluk beluk pembukuan dengan baik. Sehingga fungsi bagian pembukuan tidak dapat berjalan secara optimal. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan bagian pembukuan yaitu dengan cara yang telah disebutkan diatas yakni pelatihan yang berkesinambungan.

KESIMPULAN

1. Hasil analisis hierarki proses, maka didapatkan strategi pengembangan koperasi di kota Medan yang utama adalah dengan peningkatan produksi koperasi baik secara kuantitas maupun kualitas agar anggota koperasi selalu menggunakan koperasi dalam kegiatan ekonominya sehingga kegiatan koperasi dapat terus berjalan dan berkesinambungan.
2. Hasil analisis SWOT faktor internal yang menjadi kekuatan dalam strategi pengembangan koperasi di kota Medan adalah ketersediaan barang dan jasa di koperasi dengan bobot (245), komunikasi yang baik antara pengurus dan anggota koperasi (208), penggunaan teknologi modern (144), partisipasi anggota koperasi (144), kedisiplinan anggota koperasi membayar iuran (126), bentuk usaha berbadan hukum (070), dan fasilitas kegiatan produksi (064).
3. Faktor internal yang menjadi kelemahan bagi strategi pengembangan koperasi di kota Medan adalah tingkat pendidikan pengurus dan anggota koperasi dengan bobot (500), pembukuan yang kurang baik (250) dan RAT yang belum sepenuhnya berjalan (250).
4. Hasil analisis hierarki proses (AHP) faktor eksternal yang menjadi peluang dalam strategi pengembangan koperasi di kota Medan adalah perbedaan harga produk yang dihasilkan koperasi dengan bobot (317), kesediaan koperasi dalam bermitra dengan badan usaha lain (150), adanya otonomi daerah (142), pelaksanaan penyuluhan dan pendidikan koperasi (137), realisasi bantuan dana dari pemerintah (113), respon pengurus dan anggota koperasi terhadap kebijakan pemerintah (092) dan perkembangan teknologi informasi (049).
5. Faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi pengembangan koperasi di kota Medan adalah kebijakan pemerintah membatasi usaha koperasi dengan bobot (460), naiknya harga BBM (319), dan saingan koperasi (221).
6. Hasil analisis SWOT diperoleh strategi pengembangan koperasi di kota Medan, yaitu peningkatan produksi, peningkatan SDM koperasi, peranan pemerintah, perbaikan manajemen koperasi, kerjasama dengan badan usaha lain, dan efisiensi harga produk yang dihasilkan koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Anoraga, Pandji dan Ninik Widiyanti, 2007. *Dinamika Koperasi*, Rineka Cipta, Jakarta.
- David, F R, 2002. *Manajemen Strategi : Konsep-konsep*, Edisi Ketujuh, PT. Prehellindo, Jakarta.
- David, F R, 2004. *Manajemen Strategi : Konsep-konsep*, Edisi Ketujuh, PT. Prehellindo, Jakarta.
- Erlina, 2011. *Metodologi Penelitian*, USU Press, Medan.
- Hendrojogi, 2004. *Koperasi : Azas, Teori dan Praktek*, Rajawali Press, Jakarta.
- Harsoyo, Yohanes, 2006. *Ideologi Koperasi Menatap Masa Depan*, Pustaka Widyatama, Yogyakarta.
- Hendar dan Kusnadi, 2000. *Ekonomi Koperasi*, Jakarta, UI Press.
- Ismawan, Indra, 2001. *Sukses di Era Ekonomi Liberal bagi Koperasi dan Perusahaan Kecil-Menengah*, Grasindo, Jakarta.
- Marimin, 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Grasindo, Jakarta.
- Partomo, Tiktik Sartika, 2009. *Ekonomi Koperasi*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Purwanto, I, 2007. *Manajemen Strategis*, Jakarta, Bina Rupa Aksara.
- Ridwan, 2007. *Metode Dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Saaty, Thomas L, 1991. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, PT. Pustaka Bina Pressindo, Jakarta.
- Sinaga, Pariaman, Triyono, dan Rusdin Tambunan, 2008. *Koperasi Dalam Sorotan Peneliti*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Sitio, Arifin dan Halomoan Tamba, 2001. *Koperasi: Teori dan Praktik*, Erlangga, Jakarta.
- Suwarni, 2006. *Ideologi Koperasi Menatap Masa Depan*, Pustaka Widyatama, Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- Yoshida, D T, 2006. *Arsitektur Strategi*. PT. Gramedia, Jakarta.

Jurnal

- Erwin, 2008. "Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu (Studi kasus Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan, Bogor, Jawa Barat)", Skripsi, Fakultas Pertanian, IPB, Bogor.
- Hariyono, 2003. "Koperasi Sebagai Strategi Pengembangan Ekonomi Pancasila", Jurnal Ekonomi Rakyat, Tahun II No.4 Juli.
- Krisdiana, R Diyan, 2008. "Strategi Pengembangan PPI Dlam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Nelayan Di PPI Jayanti Kecamatan Cidaun Kabupaten Cianjur Propinsi Jawa Barat", Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ramadhan, De Aulia, 2009. "Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa Giri Tani", Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB, Bogor.
- Wahyudyono, Erick, 2008. "Analisis Peran Utama dan Rancangan Pengembangan Koperasi Mahasiswa Institut Pertanian Bogor dengan Pendekatan Arsitektur Strategi", Skripsi, Fakultas Pertanian, IPB, Bogor.