

Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Studi pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang)

Lianda Subekti, Agus Suryono, Minto Hadi

Jurusan Administrasi Publik, FIA, Universitas Brawijaya, Malang

Email: leeanda24@gmail.com

Abstract

Implementation the strategy construction and development cooperatives and UKM in Malang focuses on RENSTRA dan RENJA requires a good strategic management. Implementation the strategy used to revitalize indisposition cooperatives and develop UKM. The purpose of this study is to describe and analyze the implementation of construction and development strategies, factors supporting and inhibiting. This research uses descriptive qualitative approach with focus issues: (1) Implementation of the strategy construction and development of cooperatives and UKM, (2) factors supporting and inhibiting. Result of this research is the application of the strategy hasn't been going well for the real field conditions are dynamic and thus require a flexible strategic management by enabling and inhibiting factors both internally and externally. The advice given is the Department of Cooperatives and UKM Malang should be more active foster and develop cooperatives and UKM.

Keywords: implementation of the strategy, construction, development, cooperatives and UKM, RENSTRA and RENJA.

Abstrak

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang berfokus pada RENSTRA dan RENJA, membutuhkan manajemen strategik yang baik. Implementasi strategi digunakan untuk merevitalisasi koperasi sakit dan mengembangkan UKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM serta faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan fokus permasalahan adalah (1) Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, dan (2) Faktor pendukung dan faktor penghambat. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan strategi belum berjalan dengan baik karena kondisi riil lapangan yang dinamis sehingga membutuhkan manajemen strategik yang fleksibel dengan faktor pendukung dan penghambat secara internal dan eksternal. Saran yang diberikan adalah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang harus lebih aktif membina dan mengembangkan koperasi dan UKM.

Kata kunci: implementasi strategi, pembinaan dan pengembangan, koperasi dan UKM, dan RENSTRA dan RENJA.

Pendahuluan

Pembangunan nasional dalam bidang ekonomi di Indonesia diarahkan pada Pancasila sebagai dasar negara, terutama pada sila kelima yaitu Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia. Pengamalan sila kelima antara lain mencakup upaya untuk mengembangkan perekonomian dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang dikaitkan dengan pemerataan pembangunan

dan hasil-hasilnya menuju pada terciptanya kemakmuran yang berkeadilan bagi seluruh rakyat Indonesia dalam suatu sistem ekonomi yang yang disusun sebagai usaha bersama atas dasar asas kekeluargaan.

Inti tujuan pembangunan nasional di Indonesia adalah untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur yang merata material maupun spriritual dan salah satu titik beratnya diletakkan pada bidang

ekonomi. Bertolak pada sektor ekonomi tersebut, maka Pemerintah dan rakyat Indonesia mempunyai kewajiban untuk mengeksplorasi, mengolah dan membina kekayaan alam guna mencapai masyarakat yang adil dan makmur sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 1 yang berbunyi “*perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan*”. Oleh karena itu, Pemerintah harus berperan aktif dalam upaya pembangunan, salah satunya adalah mendukung masyarakat dengan pembinaan dan pengembangan koperasi dan usaha kecil menengah (UKM).

Pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang merupakan wewenang yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dewasa ini kondisi koperasi dan UKM di Kota Malang tidak semuanya dalam kondisi baik dan dapat berfungsi dengan baik. Banyak koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang dalam kondisi yang memprihatkan, dimana sebagai organisasi yang mendukung perekonomian masyarakat, banyak koperasi dan UKM dalam kondisi tidak sehat, bahkan ada di antaranya izinnnya dicabut karena sudah sangat sulit untuk diperbaiki. Banyaknya koperasi dan UKM yang masuk kategori tidak sehat itu karena tidak pernah lagi memberikan laporan, apalagi menggelar rapat anggota tahunan (RAT) dan pembagian sisa hasil usaha (SHU).

Kendala umum yang dihadapi Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang untuk merevitalisasi kembali koperasi dan UKM yang sakit itu, diantaranya adalah sulit menghubungi anggota koperasi dan UKM bersangkutan. Ketika ditelusuri ke alamat yang tertera dalam badan hukum ternyata sudah tidak ada lagi bahkan, tidak sedikit ditemui koperasi dan UKM yang hanya tinggal papan nama saja. Permasalahan lain yang terjadi adalah kurangnya pertumbuhan koperasi dan UKM akibat penyaluran kredit untuk koperasi dan UKM yang tidak merata. Adanya permasalahan yang tersebut di atas menunjukkan bahwa Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang harus melakukan langkah-langkah strategis untuk melakukan pembinaan dan pengembangan koperasi

dan UKM. Strategi yang disusun oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tertuang dalam Rencana Strategis (RENSTRA) yang berisikan hal-hal dasar untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM di Kota Malang.

Tinjauan Pustaka

Pengertian strategi menurut Chandler (1962) dalam Rangkuti (2007, h.3), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Mintzberg (1979) dalam Rangkuti (2007, h.3) strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Tipe dan jenis-jenis strategi menurut Rangkuti (2007, h.6), pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe, yaitu pertama, strategi manajemen yang meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar. Kedua, strategi bisnis yang sering juga disebut strategi bisnis fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi atau strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Tipe dan jenis strategi menurut Nawawi (2005, h.176-177), strategi dalam suatu organisasi dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Strategi Agresif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan.
- b. Strategi Konserpatif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang

- sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.
- c. Strategi Difensif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai.
 - d. Strategi Inovatif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam bidang pemerintahan khususnya di bidang tugas pokok masing-masing, sebagai keunggulan atau prestasi.
 - e. Strategi Preventif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan.
 - f. Strategi Ofensif, dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarah, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan.
 - g. Strategi Kontijensi, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarah, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - h. Strategi Pasif, dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarah, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan

lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar.

Pengertian manajemen strategi menurut Nawawi (2005, h.149) adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi. Sedangkan menurut Siagian (2004, h.15), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus permasalahan penelitian ini adalah (1) Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang, dan (2) Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Lokasi penelitian adalah Kota Malang dan situs penelitian adalah Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan *interactive model of analysis* yang dikembangkan oleh Miles dan Hubberman (Sutopo, 2002, h.196) melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

Pembahasan

Implementasi Strategi Pembinaan dan Pengembangan Koperasi dan UKM di Kota Malang dapat dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT (*Strenght-Weakness-Opportunities-Threads*) sebagai berikut: pertama, kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan digunakan strategi SO (*Strenght-Opportunities*) yang dirumuskan berdasarkan pencocokan kekuatan internal dengan peluang eksternal. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan melihat dari optimalisasi sumber daya aparatur, sosialisasi kebutuhan program koperasi dan UKM dalam hal pembiayaan serta mengintensifkan komunikasi dan koordinasi. Kekuatan untuk meraih peluang keberhasilan merupakan bentuk penerapan strategi ofensif, seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005, h.178) strategi ofensif diimplementasikan dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan.

Kedua, peluang untuk menekan kelemahan digunakan strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yang dirumuskan berdasarkan pencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal. Peluang untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang adalah dengan menyelenggarakan diklat kepegawaian dan rotasi pegawai serta pengoptimalisasian penggunaan sarana dan prasarana dalam pengolahan data informasi koperasi dan UKM.

Peluang yang ada untuk menekan ancaman dalam pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang menggunakan strategi inovatif dan strategi konservatif. Strategi inovatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan dalam bidang pemerintahan khususnya di bidang tugas

pokok masing-masing sebagai keunggulan atau prestasi (Nawawi, 2005, h.177). Dalam hal ini strategi inovatif diimplementasikan dengan penerapan *e-business* bagi koperasi dan UKM. Seperti yang dikemukakan oleh Nawawi (2005, h.178) bahwa strategi konservatif dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku, dimana Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang menyesuaikan dengan aturan-aturan yang dimiliki oleh pihak lain tersebut.

Ketiga, kekuatan untuk menekan ancaman merupakan bentuk dari implementasi strategi ST (*Strenght-Threats*) yang dirumuskan berdasarkan pencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal. Kekuatan untuk menekan ancaman pembinaan dan pengembangan koperasi adalah dengan melakukan diklat mengenai dunia perkoperasian dan UKM serta melaksanakan diklat yang menumbuhkan jiwa kewirausahaan. Kegiatan bimbingan dan pelatihan kewirausahaan ini merupakan bentuk dari strategi manajemen, dimana menurut Rangkuti (2007, h.6) strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar.

Pendampingan pembentukan koperasi baru sebagai perwujudan dari diklat dunia perkoperasian dan UKM merupakan penerapan strategi kontijensi, yaitu dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif sesuai dengan petunjuk, pengarahan, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Nawawi, 2005, h.178). Dalam pengimplementasian strategi kontijensi ini, pihak dinas mempunyai skala prioritas dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan koperasi dan pelaku UKM.

Keempat, strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman menggunakan strategi WT (*Weakness-Threats*) yang dirumuskan berdasarkan pencocokan kelemahan internal dengan ancaman eksternal. Strategi untuk menekan kelemahan dan menghindari ancaman antara lain melalui identifikasi permasalahan koperasi dan UKM. Identifikasi permasalahan ini dilakukan dengan melakukan survei lapangan oleh pegawai dinas dan juga menampung permasalahan yang disampaikan oleh pengurus koperasi dan pelaku UKM dimana yang menjadi kendala utama adalah kesalahan persepsi masyarakat.

Permasalahan yang dihadapi oleh koperasi adalah sulitnya menyelenggarakan RAT dan permasalahan yang dihadapi UKM adalah mengenai kesalahan persepsi pelaku UKM yang menganggap bahwa Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang adalah tempat meminjam modal. Untuk mengatasi kesalahan persepsi masyarakat diterapkan strategi preventif, yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan (Nawawi, 2005, h.177). Sedangkan untuk merevitalisasi koperasi yang terkendala dalam penyelenggaraan RAT adalah dengan menerapkan strategi kontijensi.

Faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah pertama, adanya Paguyuban Amangtiwi dan Koperasi Amangtiwi yang menaungi UKM yang merupakan bentuk implementasi strategi bisnis dan strategi difensif. Strategi difensif yang dilakukan dengan mempertahankan keunggulan UKM yang sudah dimiliki, misalnya saja dari segi produk yang dihasilkan dan pemasarannya. Sedangkan dari sisi bisnis, seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (2007, h.6), strategi bisnis berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi atau strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Strategi bisnis diterapkan untuk

mendukung strategi difensif yaitu dengan memperhatikan aspek produksi, pemasaran, distribusi dan yang berkaitan dengan keuangan dari UKM. Dengan kata lain, adanya Paguyuban Amangtiwi menjadikan strategi bisnis lebih mudah diimplementasikan pada UKM-UKM yang ada.

Kedua, pemanfaatan teknologi e-koperasi merupakan bentuk strategi ofensif, sesuai dengan pendapat Nawawi (2005, h.178) bahwa strategi ini dilaksanakan dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarah, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan. Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendobrak kebiasaan konvensional dalam mengumpulkan data dan melakukan inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah pertama, kurangnya sumber daya aparatur dan kurangnya motivasi kerja dimana Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang memiliki sumber daya aparatur yang terbatas, yaitu sebanyak 38 orang sedangkan jumlah koperasi yang dibina mencapai 761 koperasi dan 145 UKM yang tergabung dalam Paguyuban Amangtiwi tentunya menjadi kesulitan tersendiri untuk melakukan pengawasan. Kurangnya sumber daya aparatur ini diperparah dengan kurangnya motivasi kerja yang dimiliki. Seperti yang dikemukakan oleh Supardi dan Anwar (2002, h.47), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi tiap individu tentunya berbeda satu dengan yang lain, dimana tidak semua sumber daya aparatur mempunyai motivasi kerja untuk mendedikasikan diri pada pekerjaannya, namun ada juga sumber daya aparatur yang motivasi kerjanya adalah untuk

menyenangkan atasan dan memperoleh penghargaan.

Kedua, banyaknya jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang, dimana penambahan jumlah koperasi dan UKM juga membawa dampak negatif, dimana pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM, terutama pada pengawasan akan sulit dilakukan. Terlebih lagi pihak Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak berwenang melakukan pembatasan dalam pendirian koperasi dan UKM, dimana siapa saja berhak mendirikan koperasi dan UKM asalkan memenuhi persyaratan.

Ketiga, kesulitan permodalan UKM dikarenakan banyaknya UKM yang dinilai belum layak mendapatkan bantuan permodalan dari pihak ketiga. Persyaratan yang ditentukan oleh pihak ketiga belum bisa dipenuhi oleh pelaku UKM, seperti legalitas hasil produk, aset yang digunakan untuk menjamin pinjaman, dan kualitas hasil produksi. Mengatasi masalah permodalan UKM ini, implementasi strategi diterapkan oleh Dinas Koperasi dan UKM adalah strategi preventif. Dengan mengimplementasikan strategi preventif yang dimaksudkan untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang melakukan pembenahan bagi pelaku UKM.

Keempat, permasalahan internal koperasi yang umumnya dihadapi oleh koperasi adalah masalah penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan kepindahan alamat tanpa konfirmasi pada dinas. Dalam upaya merevitalisasi koperasi-koperasi yang tidak sehat tersebut, strategi yang diterapkan adalah strategi agresif yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan (Nawawi, 2005, h.176). Dengan melakukan revitalisasi, Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang mendobrak penghalang dari koperasi-koperasi yang sakit dan bertujuan untuk membangkitkan lagi koperasi-koperasi tersebut.

Kelima, permasalahan teknis UKM masih berkisar dari hasil produksi pelaku UKM itu sendiri, misalnya saja meliputi

masalah proses produksi, teknologi produksi, kemasan produk, promosi produk, dan pendistribusian produk. Mengatasi permasalahan teknis tersebut, pelaku UKM sendiri seharusnya mulai menerapkan strategi manajemen, yang dilakukan meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi dan strategi pengembangan pasar (Rangkuti, 2007, h.6). Cara-cara yang dapat ditempuh untuk menerapkan strategi manajemen dapat berupa mengembangkan jenis-jenis produk dan penyesuaian harga produk dengan daya beli masyarakat yang nantinya pangsa pasar penjualan hasil produk tersebut dapat berkembang, tidak hanya dalam skala lokal tetapi sampai internasional.

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang tidak dilakukan secara terpisah, melainkan dikoordinasikan dalam suatu manajemen strategi yang baik. Manajemen Strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi (Nawawi, 2005, h.149).

Proses pelaksanaan manajemen strategi dilaksanakan oleh manajemen puncak yang dibantu oleh seluruh sumber daya apartur di dalam dinas. Seluruh jajaran dinas harus melaksanakan manajemen strategik yang disusun oleh manajemen puncak, karena hal ini berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2004, h.15) bahwa manajemen

strategi adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Dalam Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, manajemen strategik diimplementasikan sesuai Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) yang berlaku. RENSTRA dan RENJA Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang disusun oleh kepala dinas dan seluruh kepala bidang yang nantinya harus diimplementasikan oleh seluruh sumber daya aparatur atau jajaran dalam dinas. Dalam RENSTRA dan RENJA terdapat seluruh kebijakan, program kegiatan, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh pihak dinas untuk membina dan mengembangkan koperasi dan UKM yang ada di Kota Malang.

Di sisi lain, implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang secara garis besar belum dilaksanakan dengan baik. Hal ini terjadi karena faktor pendukung dan faktor penghambat sama-sama mempunyai kedudukan yang kuat, dimana tidak sepenuhnya faktor pendukung dimanfaatkan dengan baik dan faktor penghambat telah mengakar dalam kehidupan perkoperasian. Secara umum, implementasi strategi yang diterapkan adalah strategi agresif yang dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur tindakan mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Di sisi lain, diperlukan manajemen strategik yang baik agar dapat mengkoordinasikan keseluruhan strategi yang digunakan. Manajemen strategik tersebut dituangkan dalam RENSTRA dan RENJA Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang dan pelaksanaannya sesuai dengan arahan dari manajemen puncak.

Implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang belum berjalan dengan baik, karena kondisi riil di lapangan yang berubah-ubah. Dapat dilihat bahwa koperasi yang berhasil direvitalisasi adalah 10

koperasi dan UKM baru yang mampu mengembangkan usahanya sebanyak 6 UKM. Hal ini tentunya membutuhkan implementasi strategi dalam bentuk manajemen strategik yang fleksibel sehingga dapat mendukung keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang. Di sisi lain, masalah permodalan bukan lagi kendala utama bagi pelaku UKM karena selama ini pelaku UKM mencari modal usaha sendiri dan tidak sepenuhnya bergantung pada bantuan kredit lunak dari bank.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang belum dapat berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari jumlah koperasi yang bisa direvitalisasi dan jumlah UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya. Koperasi tidak sehat yang berhasil direvitalisasi hanya 10 koperasi sedangkan UKM baru yang mampu mengembangkan produk usahanya sebanyak 6 UKM. Bentuk implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang harus sesuai dengan kondisi riil koperasi dan UKM di lapangan yang terus berubah-ubah. Oleh karena itu, manajemen strategi yang diterapkan harus bersifat fleksibel sehingga mendukung keberhasilan pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM di Kota Malang.

Sementara itu, faktor pendukung implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM antara lain adalah dengan adanya Paguyuban Amangtiwi dan Koperasi Amangtiwi yang menaungi UKM, pemanfaatan teknologi *e-koperasi*, bantuan pengaksesan permodalan dari Dinas Koperasi dan UKM. Faktor penghambat implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM adalah kurangnya sumber daya aparatur dan kurangnya motivasi kerja pegawai, banyaknya jumlah koperasi dan UKM di Kota Malang, kesulitan

permodalan UKM, masalah internal koperasi dan permasalahan teknis UKM.

Melihat kurangnya keberhasilan implementasi strategi pembinaan dan pengembangan koperasi dan UKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang, maka dapat diambil saran bahwa hal mendasar yang dilakukan adalah melakukan pembinaan dan pengembangan internal sebagai upaya peningkatan kualitas

dari sumber daya aparatur. Di sisi lain, pihak dinas juga lebih berperan aktif dalam membina dan mengembangkan koperasi dan UKM dengan cara melakukan peninjauan ulang pada koperasi yang berpotensi untuk direvitalisasi dan membantu pelaku UKM dalam mengurus prosedur administratif pengaksesan bantuan permodalan.

Daftar Pustaka

- Nawawi, Hadari H. (2005) **Manajemen Strategik Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan**. Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.
- Siagian, Sondang P. (2004) **Manajemen Strategik**. Jakarta, Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. (1989) **Metode Penelitian Survei**. Jakarta, LP3ES.
- Supardi, dan Syaiful Anwar. (2002) **Dasar-dasar Perilaku Organisasi**. Yogyakarta, UII Press.
- Sutopo, (2002) **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Surakarta, Sebelas Maret University Press.