

MEMPERSIAPKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF KOPERASI WANITA UNTUK Mendukung PROGRAM PEMERINTAH MENGHADAPI ERA *DISRUPTION*

¹Aleria Irma Hatneny, ²Restu Millaningtyas, ³Fahrurrozi Rahman

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Islam Malang
e-mail : aleriairmah@unisma.ac.id

Abstrak : Era *disruption* menjadi tantangan semua organisasi bisnis tak terkecuali koperasi wanita. Era dimana segala sesuatu berubah sangat cepat sehingga inovasi baru akan cepat usang. Prakarsa Pemprov Jatim mendorong pembentukan kopwan merupakan bagian dari program pemerintah yang memperhatikan masalah gender. Bagaimana agar kopwan yang sudah terbentuk khususnya di Kota Malang ini dapat membangun keunggulan kompetitif dalam menyongsong era *disruption* dan pasar global. Penelitian bersifat kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengidentifikasi komponen-komponen pendukung pembentukan keunggulan kompetitif, implementasi strategi dan hambatan-hambatan pengembangan kopwan di Kota Malang. Data yang diolah merupakan data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara terhadap informan kunci, dokumentasi dan observasi lapangan. Dari hasil penelitian dan pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif kopwan membutuhkan strategi dan kolektifitas tidak bisa dilakukan secara individu. Untuk itu kebutuhan pembentukan primer koperasi menjadi suatu hal yang urgen.

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif, Koperasi Wanita, Era *Disruption*

PENDAHULUAN

Menilik perkembangan pembangunan di Jawa Timur tidak bisa dilepaskan dari Visi dan Misi program pembangunannya. Program pembangunan Jawa Timur memiliki Visi “Terwujudnya Jawa Timur Lebih Sejahtera, Berakhlak, Berkeadilan, Mandiri & Berdaya Saing” serta Misi “Makin Mandiri Sejahtera bersama Wong Cilik”.

Ada 12 misi utama untuk menyukseskan visi, misi dan program pembangunan Jatim Tahun 2014-2019. Kedua belas misi tersebut terangkum dalam tiga Strategi Pokok Pemprov Jatim, yaitu pembangunan berkelanjutan berpusat pada rakyat, inklusif & partisipatoris, *pro-poor growth*, dan pengarusutamaan gender. Salah satunya terkait dengan koperasi menyatakan misi untuk peningkatan kapasitas dan daya saing UMKM/koperasi dengan cara penguatan skill (keterampilan)

SDM, akses permodalan, dan manajemen keuangan dan pemasaran.

Yang menarik adalah perhatian pemerintah khususnya terhadap kaum perempuan dalam program pembangunan Jatim Tahun 2014-2019. Gubernur Jawa Timur Dr. H. Soekarwo akan terus mengembangkan program-program ekonomi yang memberdayakan para wanita. Salah satunya adalah pengembangan usaha koperasi wanita (kopwan). Pemprov Jatim berkomitmen terhadap pemihakan kepada koperasi dan UMKM dengan menggunakan fokus APBD untuk rakyat dan pada usaha mikro, kecil dan menengah, termasuk koperasi.

Perempuan Jawa Timur, menurut Gubernur sebagian besar adalah pekerja. Karena itu banyak usaha ekonomi yang berkembang pesat atas peran kaum perempuan Jatim yang luar biasa. Untuk memperkuat ekonomi perempuan dan mempersiapkan sebaik mungkin untuk

menghadapi pasar global, dimana produk-produk asing akan menyerbu Indonesia. Hal itu sudah dilakukan dengan cara meningkatkan dan memperluas jaringan usaha dan akses permodalan melalui pengembangan dan penguatan koperasi wanita (kopwan). Sudah lebih dari 8.000 kopwan dibentuk di tiap desa/kelurahan se Jawa Timur dengan hibah awal Rp. 25 juta/kopwan.

Pembangunan kopwan bertujuan untuk membangun perempuan agar semakin produktif sehingga dapat meningkatkan derajat dan taraf hidup perempuan. Selain itu, hal ini untuk mencegah feminisasi kemiskinan yang biasanya terjadi pada wanita single parent. Berdasarkan data PPLS 2011 (http://birohumas.jatimprov.go.id/detail/berita/pertumbuhan_ekonomi_jatim_selama_tiga_tahun_naik_2_21_persen, diakses tanggal 16 November 2017), dari 1.230.042 Rumah Tangga, sebanyak 152.343 atau 12,4% kepala RT nya adalah perempuan.

Gubernur Jatim mengatakan pemerintah harus peduli dan membela masyarakat kecil khususnya pada Koperasi dan UMKM sebab kondisi krisis sekarang ini terjadi karena membiarkan yang kecil kalah dalam pertarungan liberalisasi.

Pemerintah harus memberikan keseimbangan dalam pasar global, dengan membela yang kecil sehingga dapat berkembang dan memiliki daya beli. Karena pada saat semua berpikiran usaha efisien adalah pemenang, maka usaha yang kecil kalah, karena usaha kecil kurang efisien. Jika pemerintah tidak mengambil peranannya maka usaha kecil bisa mati atau tidak dapat berkembang. Untuk itu pemerintah harus berupaya agar koperasi dan UMKM tidak kalah dengan *multinational company*. Komitmen Pemprov Jatim ini membuahkan hasil pada koperasi dan umkm. Koperasi dan UMKM di Jatim telah berkontribusi sebanyak Rp.

1.020 triliun atau kontribusi 54,98 persen pada PDRB Jatim (<https://www.beritalima.com/2017/07/21/pakde-karwo-pemerintah-harus-peduli-pada-koperasi-dan-umkm/>, diakses tanggal 15 November 2017). Pakde Karwo juga berjanji akan terus berupaya memberdayakan masyarakat Jawa Timur melalui pengembangan koperasi. Bagaimana-pun koperasi dianggap menjadi solusi yang tepat dan terbaik untuk menyelamatkan warga dari pasar liberal.

Di level pemprov, sudah jelas dan nyata langkah-langkah untuk mengembangkan koperasi khususnya koperasi wanita. Pembentukan koperasi wanita di tiap-tiap kelurahan sudah diprakarsai, modal juga sudah digulirkan. Di Kota Malang sendiri ada 57 koperasi wanita. Sekarang bagaimana kelanjutannya di tingkat daerah/kota. Koperasi wanita yang sudah terbentuk tidak akan bisa berkembang dengan sendirinya. Keberhasilan misi program koperasi wanita sangat tergantung pada kepiawaian strategi yang diimplementasikan di tingkat daerah/kota. Apabila ditangani dengan setengah hati bisa dipastikan akan banyak koperasi yang sakit dan akhirnya mati. Program program penguatan SDM koperasi wanita juga harus serius bukan hanya formalitas kegiatan rutin. Untuk merumuskan strategi yang tepat agar koperasi wanita bisa berkembang dan memiliki daya saing karena harus menghadapi pasar global, maka memerlukan analisis internal terlebih dahulu. Yang harus dipikirkan terlebih dulu adalah keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh kopwan agar strategi yang dirumuskan bisa tepat sasaran. Dengan strategi yang tepat sasaran diharapkan implementasinya dapat memberikan daya dukung pencapaian misi dan program yang dicanangkan oleh pemprov. Untuk itu diperlukan juga

identifikasi faktor-faktor yang bisa menghambat implementasi.

Rumusan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah komponen-komponen yang bisa menjadi keunggulan kompetitif Koperasi wanita di Kota Malang?
2. Bagaimanakah implementasi strategi Pemprov Jatim untuk pengembangan Kopwan di kota Malang?
3. Apakah faktor-faktor yang menghambat pencapaian misi dan implementasi strategi pengembangan kopwan di kota Malang?

Tujuan Penelitian

Dalam perumusan strategi yang tepat untuk mendukung visi dan misi pemprov Jatim memerlukan hasil analisis kekuatan internal dan tantangan serta hambatan. Untuk itu penelitian ini bertujuan :

1. Mengidentifikasi komponen-komponen yang bisa membentuk keunggulan kompetitif Koperasi wanita di Kota Malang.
2. Mendeskripsikan implementasi strategi Pemprov Jatim untuk pengembangan Kopwan di kota Malang.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pencapaian misi dan implementasi strategi pengembangan kopwan di kota Malang.

Metode Penelitian

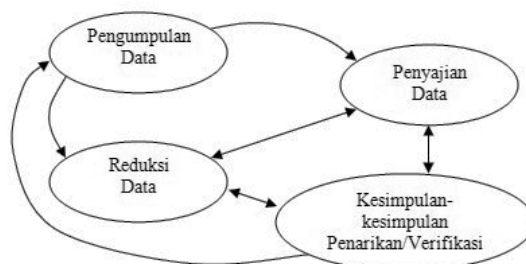
Jenis penelitian

Metode yang dipilih dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Oleh Bogdan dan Buklen dikatakan bahwa

pendekatan kualitatif ini akan memudahkan interpretasi temuan data yang ada terutama untuk mendapatkan informasi secara mendalam berkaitan dengan oyek penelitian yang diteliti (Arifin, 1994). Untuk mendapatkan kedalaman informasi maka peneliti menekankan pada informan kunci bukan pada banyaknya sampel yang diambil. Metode kualitatif dianggap lebih tepat karena masalah yang diteliti berkenaan tentang interaksi, organisasi dan perubahan sosial.

Dari informan kunci diharapkan dapat digali, dideskripsikan, dan diidentifikasi hal-hal yang menjadi rumusan masalah. Lokasi penelitian yang dipilih di kota Malang karena alasan kedekatan dengan domisili peneliti sehingga diharapkan lebih mudah untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Teknik Analisis Data



Yang menjadi instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri (Lincoln & Guba, 1985; Miles & Huberman, 1992). Peneliti sebagai suatu instrumen bertugas mengamati, bertanya, menelusuri dan mengabstraksi merupakan instrumen penting yang sangat utama. Oleh karena itu yang diperlukan dalam diri seorang peneliti sebagai alat penelitian adalah kemampuan atau kapasitasnya sebagai peneliti.

Seperti dikatakan Moleong (2000) bahwa keberhasilan memasuki kancah penelitian antara lain disebabkan oleh akses dengan subjek yang mudah, budaya yang sama, bahasa yang sama serta peneliti mengenal betul lapangan sebagai kancah

penelitian, maka aktifitas peneliti sebagai anggota kopwan dirasa cukup tepat. Sehingga diharapkan dapat mempermudah tugas peneliti sebagai instrumen.

Untuk menghindari terjadinya interest dan konflik minat yang tidak diinginkan, maka selama berlangsungnya penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama berusaha menggunakan prinsip-prinsip etika penelitian seperti memperhatikan, menghargai, menjunjung tinggi hak azasi informan, mengomunikasikan maksud penelitian kepada informan, tidak melanggar kebebasan dan tetap menjaga rahasia pribadi informan, tidak mengeksploitasi informan, mengomunikasikan hasil penelitian bila diperlukan, memperhatikan dan menghargai informan, dan penelitian dilakukan secara cermat sehingga tidak mengganggu aktivitas dan kebiasaan sehari-hari subjek penelitian.

Untuk pengorganisasian dan pengolahan data menggunakan alat bantu *software* atlas.ti7. Sedangkan teknik analisis data mengacu pada model interaktif (*interactive model analysis*) yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman seperti pada gambar 1.

Peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara mendalam (In depth interview)
2. Dokumentasi
3. Observasi

Gambar1. Komponen analisis model interaktif
Sumber: Miles dan Huberman, (1992:20)

Berdasarkan model analisis interaktif, analisis reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses siklus.

Fokus pengamatan yang diperkirakan penting serta relevan dengan

permasalahan yang sedang diteliti dapat dipertajam dan diperdalam, sehingga dapat mengetahui makna data (Lindolf, 1995). Sedangkan untuk memperkuat keabsahan data dilakukan wawancara silang dan konfirmasi data dengan informan kunci.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Keunggulan kompetitif yang dimiliki koperasi wanita di kota malang

Sebagai suatu wadah usaha, koperasi memiliki kesamaan tujuan seperti bentuk-bentuk usaha lain pada umumnya. Koperasi wanita memiliki 2 ciri khas utama yang membedakannya dengan bentuk organisasi lainnya. Pertama, koperasi memiliki bentuk dan hubungan-hubungan intraorganisasional yang berbeda dari swasta. Koperasi memiliki ikatan kuat dengan anggota, karena anggota berperan sebagai pemangku kepentingan terbesar sekaligus sebagai konsumen dimana harus dipenuhi ekspektasinya. Dibentuknya kopwan di tiap-tiap kelurahan oleh pemprov Jatim sejatinya sangat potensial membentuk sebuah jaringan produksi sekaligus pemasaran yang pasti, berbeda dengan swasta yang harus menarik konsumen dalam pemasarannya.

Dalam koperasi juga berlaku asas kekeluargaan (pasal 2 UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian) yang tidak dapat ditemukan dalam organisasi bisnis lainnya. Hal ini mencegah masuknya monopoli oleh pihak-pihak tertentu.

Kedua, karakteristik wanita dalam koperasi wanita memiliki ciri khas tersendiri. Kaum wanita mempunyai karakter yang sama sekali berbeda dengan lelaki. Wanita mempunyai rasa tanggungjawab yang lebih besar dan guyub. Kepedulian yang tinggi ini menjadi salah satu watak khas seorang wanita, ditunjukkan misalnya dengan mengunjungi anggotanya yang kurang aktif. Namun

wanita cenderung labil dan lebih mengandalkan perasaan daripada logika.

Disamping itu kopwan mendapat dukungan yang cukup kuat dari pemprov Jatim selaku pemrakarsa, dengan payung hukum diterbitkannya Perda No. 3 Tahun 2014 tentang RPJMD 2014-2019 Provinsi Jatim.

Dari uraian di atas dapat diringkas aspek-aspek pembeda yang dimiliki koperasi dan tidak dimiliki bentuk usaha lainnya; pertama, anggota koperasi dapat berfungsi ganda sebagai konsumen koperasi; kedua, adanya unsur pemerataan karena tidak bisa dimonopoli oleh pihak-pihak tertentu dan ketiga, memiliki dukungan dari pemerintah. Sebenarnya ketiga faktor tersebut di atas sudah mewakili potensi kapabilitas yang dapat disusun dengan strategi yang tepat dapat mewujudkan keunggulan kompetitif dan daya saing strategis kopwan. Dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika strategi yang diterapkan menyulitkan pesaing untuk menirunya (Parnell, 2011)

Sementara itu dari sisi eksternal, situasi yang sama dihadapi baik oleh organisasi koperasi maupun non koperasi. Era *disruption* menjadi tantangan semua organisasi bisnis. Era dimana segala sesuatu berubah sangat cepat sehingga inovasi baru akan cepat usang karena temuan baru, sebuah produk akan cepat ditiru karena terbukanya arus informasi yang cepat dan murah karena perkembangan teknologi informasi. Selera pasar dan model bisnis juga cepat berubah (Laudon, 2012)

Dengan situasi demikian maka keberadaan organisasi bisnis yang memiliki daya saing dan keunggulan kompetitif agar bisa tetap eksis menjadi sebuah keharusan. Tidak ada bedanya baik swasta maupun koperasi yang tidak mampu membangun keunggulan kompetitifnya bisa dipastikan akan mengalami kegagalan dan kerugian.

Dalam situasi seperti ini *knowledge* (informasi, kecerdasan dan keahlian) menjadi sumberdaya yang sangat penting dan sangat bernilai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Hitt et al., 2011). Inilah salah satu faktor kunci yang dirasakan masih lemah. Tidak kurang-kurang upaya penguatan berbasis *knowledge* seperti pelatihan dan pembekalan yang telah diselenggarakan akan tetapi belum signifikan hasilnya.

Salah sebabnya karena belum ada strategi yang tepat dalam membangun *knowledge*. Strategi berbasis *knowledge* dimulai dengan strategi, bukan *knowledge* itu sendiri (Parnel, 2014). Sehingga upaya upaya pelatihan, penyuluhan dan pembekalan anggota/pengurus kopwan tidak akan efektif jika tidak dilaksanakan dengan strategi yang tepat.

Dengan demikian strategi harus dirumuskan terlebih dahulu agar komponen-komponen sumberdaya (termasuk *knowledge*) pembentuk keunggulan kompetitif dapat di maksimalkan potensinya.

Menilik kondisi SDM kopwan satu persatu yang ada di Kota Malang tidak bisa terlalu diharapkan untuk dapat bersaing. Sebagian besar anggotanya berada pada usia yang non produktif dengan tingkat pendidikan yang variatif. Terbukti dari salah satu kopwan yang berprestasi di Kota Malang pengurusnya masih usia produktif dengan tingkat pendidikan minimal S1. Padahal sumber daya manusia sebagai kreator dan diseminator *knowledge*. Tanpa komitmen SDM yang kuat maka setiap usaha peningkatan *knowledge* akan gagal (Parnel, 2014)

Untuk bisa bersaing dengan swasta, maka kopwan harus bisa lebih baik dari swasta. Untuk mendapatkan daya saing dan keunggulan kompetitif dalam rangka mewujudkan misi dan tujuan program pemerintah tidak bisa dipikul oleh tiap-tiap kopwan. Koperasi wanita yang telah di

bentuk di tiap-tiap kelurahan ibaratnya adalah unit-unit kerja dalam sebuah perusahaan. Proporsi mereka mengikuti hirarki organisasi identik dengan posisi bawah pada level operasional. Sudah barang tentu kegiatan utamanya didominasi rutinitas sebagai pelaksana bukan pengambilan keputusan. Keberadaan pemerintah daerah/kota, dekopinda dan paguyuban kopwan (cikal bakal koperasi primer) yang menempati level menengah/*middle management* harusnya memainkan peranan yang strategis menjembatani kopwan dengan pemprov selaku *top management* atau level *corporate* kalau di swasta.

Implementasi strategi pengembangan kopwan di kota malang

Strategi Pemprov Jatim terkait koperasi wanita belum dapat dikatakan berjalan dengan baik pada level daerah ke bawah. Jika mengambil model struktur organisasi bisnis, strategi hanya sampai tataran level *corporate* dalam hal ini pemprov Jatim dan jajarannya. Pada level menengah seharusnya jajaran pmda/pemkot melalui dinas koperasi dan dekopin mampu menerjemahkan misi pemprov dalam bentuk strategi yang tepat. Tidak sekedar memberikan pelatihan dan pembinaan saja tanpa ada kelanjutan dan solusi.

Di tataran atas melalui misi, dan tujuan program pemprov Jatim sudah sangat jelas dan sudah diwujudkan dengan mendorong pembentukan kopwan hingga berbadan hukum di tiap tiap kelurahan. Selain itu disertakan pula bantuan modal awal sejumlah 25 juta/kopwan tahap I dan 25 juta/kopwan tahap II. Ada juga tambahan modal bagi kopwan yang berprestasi.

Sementara itu di level menengah, peran pemerintah melalui dinas koperasi masih kurang maksimal, terkesan setengah hati. Program-program pelatihan sudah berjalan tetapi masih belum efektif. Mulai dari materi yang diulang-ulang, dan peserta pelatihan yang sama/belum merata. Program-program yang ada kebanyakan bersifat mentransfer bukan merangkul. Dengan kondisi minimnya SDM dan intensitas interaksi internal kopwan maka upaya penguatan *knowledge* kebanyakan berhenti sebagai teori semata. Praktis banyak kegiatan berbasis *knowledge* yang hanya formalitas saja. Contohnya pernah ada pelatihan membuat kripik berbahan baku buah, akan tetapi alatnya sangat mahal dan tidak ada solusi untuk implementasinya selain diserahkan kepada masing-masing kopwan. Yang dibutuhkan adalah *problem solving*, bukan sekedar penambahan *knowledge*.

Salah satu kelemahan Kopwan adalah lemahnya sumberdaya koperasi wanita sehingga masih jauh jika dibandingkan dengan swasta. Apalagi kalau tergantung pada upaya tiap-tiap unit kopwan. Sementara itu keberadaan paguyuban belum dianggap suatu kebutuhan yang penting.

Praktis usaha yang selama ini berjalan didominasi sebatas simpan pinjam, mengelola dana hibah dari pemprov. Itupun masih banyak yang motifnya konsumtif.

Intensitas pertemuan anggota yang sangat minim hanya 1 bulan sekali menjadi faktor lain yang menyebabkan lambatnya perkembangan Koperasi Wanita. Hal ini sudah disadari sejak lama oleh pengurus dan pembina koperasi.

Ada koperasi yang maju karena didukung SDM yang memadai khususnya di area tertentu serta ada yang tersendat-

sendat karena minimnya SDM yang dimiliki. Bahkan pada suatu kasus ada koperasi yang anggotanya menjangkau kelurahan lain, sementara di satu sisi ada koperasi yang tidak berkembang sama sekali. Hampir mayoritas koperasi wanita yang ada, lemah dalam kaderisasi pengurusnya sehingga menyisakan SDM yang dari sisi usia sudah kurang produktif lagi.

Sementara itu untuk mewujudkan keunggulan kompetitif memerlukan kombinasi sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti (Hitt et al., 2011). Keunggulan kompetitif tidak bisa berharap banyak muncul dari suatu unit kecil kopwan dengan kondisi SDM seperti di atas. Senada dengan pendapat di atas, untuk mencapai keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan memperbaiki efektifitas manajemen atau disebut kepemimpinan strategis (Hill et al., 2011). Keunggulan kompetitif seharusnya dimotori secara kolektif oleh level menengah dalam hal ini pemerintah daerah/kota, dekopin dan paguyuban. Karena merekalah yang lebih memiliki kapabilitas. Beberapa kopwan harus menyatukan diri membentuk primer koperasi diawali dengan paguyuban koperasi.

Di samping itu menerapkan strategi berbasis knowledge adalah tentang mendidik orang-orang dengan knowledge bukan mengelola knowledge itu sendiri (Parnel, 2014). Membutuhkan budaya yang kondusif untuk *learning, sharing* dan *personal growth*. Untuk itu adanya kolaborasi dan kolektifitas melalui primer koperasi dapat mengatasi kelemahan SDM.

Perencanaan strategi akan terus berjalan dan tidak pernah berakhir. Implementasi harus dimonitor untuk melihat apakah tujuan strategis sudah dapat

tercapai. Informasi ini dikembalikan kepada manajemen puncak untuk menjadi masukan perbaikan formulasi dan implementasi strategi berikutnya (Hill et al, 2011).

Masukan itu berguna untuk mendesain kembali struktur organisasi, budaya organisasi dan pengendalian organisasi. Demikian pula untuk kopwan, yang notabene adalah organisasi “plat merah” maka peran pemprov tidak bisa berhenti setelah mendorong pembentukan kopwan dan menyalurkan modal saja, akan tetapi bagaimana agar tujuan program secara riil dapat tercapai.

Faktor-faktor yang menghambat pencapaian misi dan implementasi strategi pengembangan kopwan di kota malang

Pentingnya peran paguyuban sebagai cikal bakal primer koperasi masih belum disadari baik oleh kopwan maupun oleh dinas koperasi. Padahal di situlah pusat kepemimpinan strategis dan penguatan knowledge berpeluang untuk berjalan secara efektif. Kopwan yang enggan untuk masuk paguyuban rata-rata beralasan karena sifatnya tidak wajib. Memang ketika dikonfirmasi ke dinas koperasi memang tidak mewajibkan dan tidak melarang. Padahal paguyuban sebagai cikal bakal koperasi primer memiliki peran penting. Pengurus di koperasi primer inilah yang bisa menjadi sasaran penguatan berbasis knowledge karena fokus dan kapabilitasnya memang untuk menyusun strategi secara kolektif kopwan-kopwan yang menjadi anggotanya. Kalau mengandalkan tiap-tiap unit yang intensitas pertemuannya hanya 1 kali dalam sebulan akan sangat sulit. Pendapat itu diperkuat oleh koperasi yang masuk kategori koperasi berprestasi, mereka sangat membutuhkan primer yang bisa fokus dan

cepat merespon memberikan bantuan akan kebutuhan kopwan untuk pengembangan usaha usaha mereka.

Dinas koperasi juga terkesan hanya menjalankan intruksi dari atas saja, tidak ada upaya mengembangkan strategi khusus. Pelatihan-pelatihan juga bersifat formalitas. Dari konfirmasi beberapa peserta mengatakan banyak materi yang diulang-ulang. Dinas baru memberikan perhatian kalau ada satu dua usaha anggota kopwan yang layak dipromosikan untuk event-event yang bisa mengangkat kepentingan pemerintah.

Program pengembangan yang berjalan masih monoton dan sekedar gugur kewajiban saja.

Belum ada strategi yang fokus mengangkat potensi-potensi lokal dimana kopwan berada.

Dinas koperasi terkesan pasif, hanya melakukan kegiatan formal seperti pendataan, pembinaan. Belum proaktif merangkul dan menjadi *problem solving* bagi masalah-masalah kopwan.

Dinas Koperasi belum maksimal dalam menggunakan wewenangnya untuk mengarahkan kopwan dalam mendukung visi dan misi pemprov Jatim.

Usaha pemprov Jatim mewujudkan pendirian kopwan di seluruh kelurahan/desa di Jatim akan menjadi formalitas semata apabila tanpa dukungan strategi yang kuat di level menengah.

KESIMPULAN

Modal untuk membangun keunggulan kompetitif yang terkandung dalam kopwan antara lain; pertama, anggota koperasi dapat berfungsi ganda sebagai konsumen koperasi; kedua, adanya unsur pemerataan karena tidak bisa dimonopoli oleh pihak-pihak tertentu dan ketiga, memiliki dukungan dari pemerintah.

Modal diatas belum cukup, harus didukung *knowledge* yang kuat, yang hanya bisa dicapai melalui strategi manajemen yang efektif.

Dari hasil analisis, kopwan di kota Malang secara individu mayoritas tidak memiliki kapabilitas untuk mencapai keunggulan kompetitif, sehingga harus secara kolektif dengan menghimpunkan diri ke dalam primer koperasi.

Diperlukan peran aktif Dinas koperasi, dekopin serta kesadaran pentingnya primer koperasi sebagai aktor kunci yang kapabel dalam implementasi strategi dan sasaran penguatan *knowledge*.

Mengingat pentingnya kebutuhan primer koperasi maka pembentukan primer koperasi sebaiknya didukung penuh dinas koperasi dan tidak dibiarkan terbentuk secara alami dengan sendirinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zaenal. (1994). *Dasar Dasar Penulisan Karya Ilmiah*. Penerbit: PT Grasindo. Jakarta.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2010). *Strategic Management - An integrated approach* 10th edition. Cengage Learning. Canada.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: competitiveness & globalization: concepts*. Cengage Learning. Canada.
- Laudon, & Laudon. (2012). *Management information systems: managing the digital firm* 12th edition. Pearson Education, Inc.
- Lincoln, Yvonna S. dan Egon G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.

- Lindolf, T. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks. CA. Sage Publishing.
- Miles, Mathew B. dan A. Michael Huberman. (1992), *Analisa Data Kualitatif*, Penerjemah, Tjejep Rohendi, UI-Press, Jakarta.
- Moleong, Lexy. (2000). *Metode Penelitian Kualitati*. Edisi Revisi. PT. Remaja Rosda Karya Bandung.
- Pakde Karwo: Pemerintah Harus Peduli Pada Koperasi dan UMKM - Beritalima. (21 Juli 2017). Diperoleh dari <https://www.beritalima.com/2017/07/21/pakde-karwo-pemerintah-harus-peduli-pada-koperasi-dan-umkm/>
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management: Theory and Practice*. Sage Publication, Inc.
- Pertumbuhan Ekonomi Jatim Selama Tiga Tahun Naik 2,21 Persen. (2 November 2012). Diperoleh dari http://birohumas.jatimprov.go.id/detail/berita/pertumbuhan_ekonomi_jatim_selama_tiga_tahun_naik_2_21_persen
- Republik Indonesia. (1992). UU Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian.