

ANALISIS SWOT PADA CREDIT UNION MURA KOPA DI BALAI KARANGAN

BUDIN dan LIANTO

email: boenextra@gmail.com
STIE Widya Dharma Pontianak

ABSTRACT

This study aims to observe the strength, weaknesses, opportunities, and threats that the Credit Union (CU) of Mura Kopa of Balai Karangan faces. All these essential elements will help the CU to take a right decision, to set up an operational strategy, and to reach an objective goal in the future. This descriptive study collected data by means of observation, interviews, and document study. Data processing was done by scoring the elements of opportunities, threats, strength, and weaknesses. All these components were analyzed by SWOT Matrix in order to find out rational strategies that can be categorized into four perspectives, i.e., financial, client or member satisfaction, internal business process, and learning and growth perspectives. The result of this research is that CU of Mura Kopa' strength can make the profit of the good opportunities, but a series of weaknesses and threats need to be overcome. All board, superintendent, and managers need to apply a strategy that supports the policy of growth oriented by taking some initiatives of strategic action.

Kata kunci: SWOT, strategi, *credit union*, tata kelola, rencana strategis

Pendahuluan

Keberadaan *Credit Union* (CU) di Indonesia pada umumnya dan di Kalimantan Barat khususnya berawal dari keprihatinan para penggerak ekonomi kerakyatan terhadap keadaan perekonomian masyarakat menengah ke bawah, terutama masyarakat di pedalaman yang sulit untuk mendapatkan pelayanan keuangan, karena berbagai kendala, seperti transportasi, komunikasi dan jarak yang relatif jauh dari tempat-tempat pelayanan keuangan. Cita-cita para pendiri dituangkan dalam Visi dan Misi CU masing-masing. Untuk mencapai harapan dan cita-cita para pendiri tersebut disusun serangkaian strategi dan tujuan objektif. Agar strategi dan tujuan objektif yang disusun benar-benar efektif, CU Mura Kopa di Balai Karangan harus mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor-faktor internal yang terdiri dari "Kekuatan dan Kelemahan" yang dihadapi perusahaan-perusahaan termasuk CU Mura Kopa di Balai Karangan seperti kekuatan atau kelemahan pada faktor sumber daya manusia, sistem manajemen (seperti peraturan, kebijakan, standar operasional prosedur, keputusan-keputusan yang diambil), struktur keuangan, dan produk layanan, serta tingkat pemasaran dan penjualan.

2. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang perlu diketahui CU Mura Kopa di Balai Karangan, yaitu "Peluang dan Ancaman" seperti jumlah penduduk, sosial budaya, keadaan perekonomian, regulasi/peraturan pemerintah, kondisi politik dan tingkat persaingan.

Kedua faktor tersebut perlu diketahui dan dipahami oleh para aktivis penggerak dalam memajukan gerakan CU di Indonesia umumnya dan Kalimantan Barat khususnya. Di Kalimantan Barat CU dikenal sebagai gerakan ekonomi kerakyatan yang cukup berhasil mengangkat taraf hidup masyarakat. CU mengalami pertumbuhan yang sangat pesat mulai awal tahun 2000. Banyak CU berdiri, termasuk CU Mura Kopa di Balai Karangan yang berdiri tanggal 22 Februari 2000.

Menurut laporan majalah PICU (Pusat Informasi Credit Union) berdasarkan jumlah anggota, saat ini beberapa CU besar di Kalimantan Barat tercatat sebagai CU terbesar di Indonesia. Di tengah pesatnya perkembangan CU di Kalimantan Barat, CU Mura Kopa di Balai Karangan yang juga bergerak pada usaha jasa yang sama dengan kebanyakan CU yang ada di Kalimantan Barat, dalam usahanya pasti menghadapi pengaruh positif dan negatif dari kedua faktor tersebut.

Kajian Teori

Menurut Sun Tsu yang dikutip oleh Rangkuti (2009), syarat untuk memenangkan pertempuran adalah mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan lawan. Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan, organisasi harus secara rutin melakukan analisis SWOT. Tujuan utama dari hasil pengolahan *Strategic Formulation* menggunakan analisis SWOT adalah:

1. Menganalisis dan mengklasifikasikan secara kuantitatif faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis suatu organisasi.
2. Menganalisis faktor pendorong (*key success factor*), memetakannya, dan mendefinisikan strategi berdasarkan pemetaan tersebut.
3. Melihat berbagai alternatif kebijakan yang mungkin dilakukan berdasarkan peluang dan ancaman ke depan berikut alternatif solusinya.
4. Hasil kuesioner ini adalah angka. Setiap pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam bentuk skala akan dihitung, sehingga diperoleh sebuah kerangka tertentu. Dengan metode rata-rata, kita akan mendapatkan rincian faktor-faktor internal (*S-W*) dan eksternal (*O-T*). Setelah itu kita akan mengetahui kuadran hasil pengelolaan dengan menghitung jumlah setiap faktor yang telah dikalikan dengan tingkat urgensinya. Kuadran inilah yang berfungsi sebagai peta strategi (*strategic map*). Berdasarkan pemetaan ini, dapat ditentukan rumusan prioritas strategi yang selanjutnya akan diformulasikan (*strategic formulation*)."

Menurut Rangkuti (2014: 83): "Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks *SWOT*. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

TABEL 1
MATRIKS SWOT

IFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
EFAS	❖ Tentukan 5-10 Faktor kekuatan internal	❖ Tentukan 5-10 Faktor kelemahan internal
Opportunities (O) ❖ Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) ❖ Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti (2014:83)

Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis:

1. Strategi *SO*
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi *ST*
Ini adalah strategi perusahaan dalam menggunakan kekuatannya untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi *WO*
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi *WT*
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.”

Kegagalan atau kekalahan dalam persaingan bisnis sering kali disebabkan karena kesalahan dalam mengidentifikasi peta kekuatan dan kelemahan lawan, kesalahan dalam mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan tidak mengenal dengan baik daerah/lingkungan eksternal lain selain lawan/pesaing perusahaan. Ini akan mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam menyusun strategi dan taktik yang akan digunakan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Manajemen strategi yang baik sangat menentukan berhasil atau tidaknya usaha yang dilakukan.

Menurut Wahyudi (2011), manajemen strategis merupakan kerangka kerja untuk menyelesaikan masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan. Pemecahan masalah dengan cara menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Setiap usaha yang dilakukan pasti menghadapi beberapa risiko. Analisis SWOT selain dipergunakan sebagai dasar penyusunan strategi dan taktik perusahaan dalam menjalankan usahanya juga dapat dipergunakan untuk menekan kemungkinan risiko yang akan dihadapi perusahaan. Risiko tidak mungkin dihindari, risiko hanya bisa dikelola supaya dapat meminimalisasi akibat yang ditimbulkannya. Menurut Shrader dan Gealson dalam Sumarwan (2012), perusahaan mungkin menghadapi beberapa risiko dan ketidakpastian, antara lain risiko politik, risiko pertukaran antarnegara, risiko makro ekonomi, risiko strategi global, ketidakpastian lingkungan secara umum, dan ketidakpastian industri, dan ketidakpastian spesifik perusahaan.

Menghadapi berbagai permasalahan dan risiko dalam perjalanan hidup sebuah perusahaan diperlukan berbagai macam penelitian dan analisis untuk mengenal secara baik peta kekuatan dan kelemahan pesaing maupun peta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan itu sendiri.

Metode Penelitian

Penelitian ini berbentuk deskriptif dengan metode survei. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumenter. Teknik analisis data yang digunakan adalah penskoran atas komponen-komponen peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi. Kemudian komponen-komponen tersebut dianalisis melalui Matriks SWOT untuk menemukan strategi yang rasional. Strategi-strategi yang ditemukan dikelompokkan berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif Keuangan, Anggota/Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Analisis Data Penelitian dan Pembahasan: Analisis SWOT

1. Analisis Faktor-faktor Internal

Analisis faktor internal bertujuan mengetahui dan mengenali faktor-faktor lingkungan di dalam CU Mura Kopa di Balai Karang yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki saat ini. Berdasarkan hasil survei dan wawancara dengan Pengurus, Manajer, Kepala Bagian dan para Koordinator Tempat Pelayanan (TP) dapat dilihat data pada Tabel 2 berikut:

TABEL 2
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGAN
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR INTERNAL

Faktor	Kekuatan	Kelemahan
Kinerja Keuangan (PEARLS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan DCR mampu menutupi kredit macet di atas 12 bulan. 2. Piutang beredar sudah ideal. 3. Simpanan Non Saham dibanding dengan aset sudah ideal. 4. Pendapatan dari pinjaman sudah ideal. 5. Beban bunga Simpanan Non Saham sudah ideal. 6. BJS Saham sudah ideal. 7. Aset likuid yang tidak menghasilkan dibanding total aset sudah ideal. 8. Pertumbuhan anggota di atas 12,00 persen. 9. Pertumbuhan aset sudah di atas inflasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan DCR bersih untuk menutupi kredit macet 1-12 bulan belum ideal. 2. Pinjaman pada pihak ketiga di atas 5,00 persen. 3. Modal lembaga bersih belum ideal. 4. Kredit macet masih di atas 5,00 persen. 5. Aset tidak menghasilkan tidak ideal. 6. Aset tidak menghasilkan yang dibiayai dengan modal lembaga, modal sementara (<i>transitoris</i>) dan kewajiban tanpa bunga belum ideal. 7. Pendapatan investasi likuid masih rendah. 8. Pendapatan investasi keuangan masih rendah. 9. Biaya operasional masih di atas 5,00 persen. 10. Ketersediaan dan likuid terhadap total Simpanan Non Saham belum ideal.
Tata Kelola (GCG)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah memiliki AD/ART 2. Sudah memiliki kebijakan 3. Sudah memiliki SOP 4. Memiliki badan hukum, SIUP dan SITU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. AD/ART ada tetapi belum di-<i>update</i> 2. Sistem yang ada belum mampu mengakomodir semua permasalahan yang ada. 3. SOP belum dilaksanakan dengan baik. 4. SOP belum mampu mengakomodir permasalahan yang ada. 5. Kebijakan dan SOP

		dimiliki aktivis secara terpisah sesuai bidang.
Kualitas Produk dan Pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah memiliki produk yang bervariasi. 2. Sudah ada standar pelayanan. 3. Ada sarana komunikasi dan informasi <i>SMS Gateway</i>. 4. Antar-jemput setoran setiap hari. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih ada produk yang kurang diminati (Bine') 2. Penerapan standar pelayanan belum maksimal, masih terpengaruh budaya kerja lama. 3. <i>SMS Gateway</i> belum dioptimalkan penggunaannya.
Penetrasi Pasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah memiliki pangsa pasar. 2. Punya jumlah SDM yang cukup. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi pasar masih lemah hanya mampu 7,47 persen ($\frac{9.961}{133.266}$). 2. Motivasi <i>Marketing Business Development</i> untuk menggaet pasar rendah. 3. <i>Teamwork</i> belum solid. 4. Belum ada pemetaan anggota dan pasar potensial.
Kualitas SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas Pengurus, Pengawas dan Staf cukup tinggi. 2. Suksesnya sudah berjalan cukup baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja manajemen masih lemah. 2. Kualitas pengawasan masih lemah. 3. Kompetensi Pengurus, Pengawas dan Staf belum merata. 4. Kualitas Rapat Pengurus masih lemah.
7S menurut Mc Kinsey (<i>Shared Values, Structure, System, Style, Skill, Staff, Strategy</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Shared Values</i> sudah ada. 2. <i>STO</i> sudah ada. 3. Sistem dan tata kelola sudah ada. 4. Gaya kepemimpinan sudah baik, lebih demokratis. 5. Jumlah Staf memadai. 6. Sudah melaksanakan <i>SP-BP</i> 7. Sudah memiliki peta jalan (<i>roadmap</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Shared Values</i> masih pada tingkat pengetahuan dan hafalan. 2. Sistem belum diterapkan secara maksimal. 3. <i>SP-BP</i> belum dieksekusi dengan maksimal. 4. Penguasaan IT masih lemah.

Sumber: CU Mura Kopa di Balai Karangany, 2014

2. Analisis Faktor-faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal bertujuan mengetahui dan mengenali kondisi lingkungan luar berupa faktor-faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi CU Mura Kopa di Balai Karangany. Berdasarkan hasil survei dan wawancara dengan Pengurus, Manajer, Kepala Bagian dan para Koordinator Tempat Pelayanan (TP) dapat dilihat data pada Tabel 3 berikut:

TABEL 3
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGAN
ANALISIS FAKTOR-FAKTOREKSTERNAL

Faktor	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
Politik	1. Dukungan Pemerintah Daerah Kalbar terhadap gerakan CU	1. Perebutan kekuasaan di parlemen 2. Situasi politik kurang stabil.
Ekonomi	1. Jual-beli valuta asing	1. Harga karet turun. 2. Nilai tukar rupiah terhadap valuta asing tidak menentu 3. Inflasi 4. Penjualan aset-aset (tanah) rakyat/adat 5. Persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat. 6. Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)
Sosial Budaya	1. Pola hidup dan kesadaran menabung masyarakat meningkat. 2. Toleransi antar umat beragama masih tinggi.	1. Pola hidup konsumtif, instan dan spekulatif. 2. Menurun semangat gotong-royong. 3. Persaingan tidak sehat. 4. Pengaruh budaya luar (prostitusi, judi, miras, narkoba)
Teknologi	1. Kemajuan teknologi sangat pesat. 2. Tersedianya teknologi untuk mendukung operasional CU	1. Informasi, komunikasi dan teknologi yang digunakan oleh pesaing utama yang masuk ke sektor mikro. 2. Pengaruh iklan terhadap pola hidup. 3. Penyalahgunaan teknologi dan informasi.
Hukum/Legalitas	1. Kembali Undang-Undang Koperasi No. 25 tahun 1992. 2. Kebijakan keluar masuk barang ke Malaysia (Kartu Identitas Lintas Batas) 3. Kemudahan membuat ijin usaha. 4. Kebijakan kenaikan Upah Minimum Regional (UMR)	1. Kemungkinan diberlakukan kembali Undang-undang Koperasi No. 17 Tahun 2012. 2. Kemungkinan Otoritas Jasa Keuangan masuk ke ranah CU. 3. Regulasi tentang batas penggunaan KILB masih terlalu hanya untuk warga Kecamatan Entikong dan Sekayam.
Sumber Daya Alam	1. Masih tersedia sumber daya alam. 2. Iklim mendukung. 3. Infrastruktur mendukung.	1. Daerah aliran sungai dan udara tercemar. 2. Sumber daya alam tereksplorasi. 3. Beberapa daerah menjadi

		wilayah hutan lindung.
Industri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wilayah kerja CU terbuka sampai ke pelosok. 2. Penawaran program IT dari luar. 3. Penawaran jasa asuransi. 4. Masih banyak masyarakat yang belum menjadi anggota CU, yaitu: 72,10 persen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revolusi industri (tenaga manusia diganti dengan mesin) 2. Pendetang baru yang lebih potensial. 3. Suku bunga pinjaman rendah. 4. Kekuatan penawaran produk pesaing sudah memiliki <i>brand</i>. 5. Kekuatan tawar menawar pemasok.

Sumber: CU Mura Kopa di Balai Karang, 2014

Dari data Tabel 2 dan Tabel 3 tersebut dipilih masing-masing faktor-faktor pada peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan berdasarkan tingkat kepentingannya dan prioritas untuk segera ditangani. Faktor-faktor penting dan mendapat prioritas didaftarkan dalam matriks SWOT untuk memformulasikan strategi sesuai kebutuhan data analisis.

1. Formulasi Strategi-Matriks SWOT

a. Strategi *S-O*:

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan CU Mura Kopa di Balai Karang untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang ada sebesar-besarnya.

b. Strategi *S-T*:

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki CU Mura Kopa di Balai Karang untuk mengatasi ancaman-ancaman.

c. Strategi *W-O*:

Strategi ini diterapkan CU Mura Kopa di Balai Karang berdasarkan pemanfaatan peluang-peluang yang ada dengan cara meminimalkan dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada.

d. Strategi *W-T*:

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif yaitu CU Mura Kopa di Balai Karang berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada serta bagaimana menghindari ancaman-ancaman.

TABEL 4
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGAN
FORMULASI STRATEGI-MATRIKS SWOT

Faktor	Internal Factors	
	<i>Strengths (S)/Kekuatan</i>	<i>Weaknesses (W)/Kelemahan</i>
MATRIKS SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem dan Tata Kelola sudah ada (S1) 2. <i>Shared Values</i> sudah ada (S1) 3. Simpanan Non-Saham dibanding dengan aset sudah ideal (S3) 4. Pertumbuhan Aset sudah di atas inflasi (S4) 5. Sudah melaksanakan <i>SP-BP</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kredit macet masih di atas 5,00 persen (W1) 2. Modal lembaga masih di bawah 10,00 persen (W2) 3. Aset tidak menghasilkan masih di atas 5,00 persen (W3) 4. Biaya operasional tinggi, masih di atas 5,00 persen (W4)

		<p>dan sudah memiliki peta jalan (<i>roadmap</i>) (S5)</p> <p>6. Memiliki Badan Hukum, SIUP dan SITU. (S6)</p>	<p>5. Sistem dan Tata Kelola yang ada belum mampu mengakomodir semua permasalahan dan belum diterapkan secara maksimal (W5)</p> <p>6. <i>Team work</i> belum solid (W6)</p> <p>7. Penetrasi pasar masih lemah hanya mampu 7,47 persen ($\frac{9.961}{133.266}$), karena belum ada pemetaan pasar potensial (W7)</p> <p>8. Masih ada produk yang kurang diminati (Bine') (W8)</p>
	Opportunities (O)/Peluang	Strategi SO	Strategi WO
EXTERNAL FACTORS	<p>1. Wilayah kerja CU terbuka sampai ke pelosok, tetapi masih banyak masyarakat yang belum menjadi anggota CU, yaitu 72,90 persen (O1)</p> <p>2. Pola hidup dan kesadaran menabung masyarakat meningkat (O2)</p> <p>3. Ekspansi pertanian, perkebunan, peternakan dan perikanan rakyat semakin banyak (O3)</p> <p>4. Dukungan Pemerintah Daerah Kalbar terhadap gerakan CU (O4)</p> <p>5. Kemajuan teknologi sangat pesat. (O5)</p> <p>6. Kembali Undang-Undang Koperasi No. 25 Tahun 1992. (O6)</p> <p>7. Infrastruktur mendukung (O7)</p> <p>8. Kebijakan kenaikan Upah Minimum Regional (O8)</p> <p>9. Investasi di sektor perkebunan dan pertambangan akan</p>	<p>1. Membuat perencanaan kebijakan dan standar operasional untuk merekrut anggota minimal 25,00 persen (S1,5,7:O1)</p> <p>2. Memberikan bonus kepada Staf, Kolektor dan Anggota potensial yang mampu memenuhi target yang diberikan (S2,7:O1)</p> <p>3. Ekspansi (S5:O1)</p> <p>4. Meningkatkan kualitas pelayanan (S2:O2)</p> <p>5. Melakukan pendampingan dan menyalurkan kredit usaha produktif jangka pendek (S3-4:O3)</p> <p>6. Melakukan pendampingan dan menyalurkan kredit usaha produktif jangka pendek (S3-4:O3)</p> <p>7. Menjalin hubungan kerjasama dengan Pemerintah Daerah terkait, dalam meningkatkan kompetensi SDM (S6:O4)</p> <p>8. Mengoptimalkan kinerja SDM yang ada (S1, 7:O2)</p> <p>9. Studi banding ke CU lain dan meminta <i>programmer</i> memfasilitasi pelatihan untuk memperdalam pengetahuan tentang program yang digunakan. (S1:O5)</p>	<p>1. Meningkatkan kapasitas AO, Pejabat Kredit, dan Koordinator TP (W1:O1-2)</p> <p>2. Revisi kebijakan dan SOP kredit (W1:O1-2)</p> <p>3. Melakukan <i>charge-off</i> (W1:O1-2)</p> <p>4. Membuat daftar dan penjadwalan penagihan kredit macet berdasarkan jangka waktu (W1:O1-2)</p> <p>5. Mengadakan kupon undian berhadiah bagi anggota yang mengangsur Tepat Waktu Tepat Jumlah (W1:O2)</p> <p>6. Memperbaiki <i>database</i> peminjam dan menjalin kerjasama dengan CU lain untuk berbagi informasi (W1:O1-2)</p> <p>7. Memperbesar alokasi dana-dana (W2:O2)</p> <p>8. Meningkatkan iuran gedung dari Rp50.000,00 menjadi Rp100.000,00 (W2:O2)</p> <p>9. Melaksanakan program kerja berdasarkan skala prioritas (mengorbankan program kerja yang belum menjadi prioritas) (W2:O2)</p> <p>10. Menjual aset-aset tidak menghasilkan yang tidak</p>

	semakin bertambah (09)	<p>10. Meninjau kembali sistem dan tata kelola sesuai dengan Undang-Undang Koperasi No. 25 tahun 1992 (S1:06)</p> <p>11. Pengadaan fasilitas komunikasi untuk mendukung kerja dan pelayanan aktivis kepada anggota (S1-2:05)</p>	<p>dipergunakan untuk mendukung operasional (W3:03)</p> <p>11. Mutasi kas TP-TP sesuai kebijakan yang berlaku (W3:03)</p> <p>12. Pengadaan bangunan, kendaraan, mesin, peralatan dan perlengkapan berdasarkan Rencana Kegiatan dan Anggaran (W3:03)</p> <p>13. Mengurangi pengeluaran yang tidak perlu untuk mendukung pelaksanaan penetrasi pasar (W4:01)</p> <p>14. Penerapan kebijakan manajemen keuangan dengan baik dan benar (W5:05)</p> <p>15. Memotivasi kinerja dengan memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> (piagam penghargaan, ucapan terima kasih, promosi, mutasi, dan demosi) (W5:05)</p> <p>16. Mempererat kerjasama tim sesama Pengurus, Pengawas dan Staf (W6:06)</p> <p>17. Meng-<i>update</i> produk yang tidak diminati atau menggantikannya dengan meluncurkan produk baru bisa menjawab kebutuhan dan keinginan pasar (W7-8:07-8)</p>
EXTERNAL FACTORS	Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
	<p>1. Penjualan aset-aset (tanah) rakyat/adat (T1)</p> <p>2. Harga karet turun (T2)</p> <p>3. Kenaikan harga BBM akan mempengaruhi tingkat inflasi (T3)</p> <p>4. Pola hidup konsumtif, instan dan spekulatif (T4)</p> <p>5. Persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat (T5)</p>	<p>1. Pendekatan dan motivasi anggota (Pendidikan) (S1,5-6; T1,4)</p> <p>2. Memperketat aturan tentang pengajuan dan pencairan kredit yang dituangkan dalam revisi Poljak dan meningkatkan kualitas Staf Analisis (AO) (S1,5-6; T2-4,6)</p> <p>3. Mengkaji ulang kebijakan dan tingkat suku bunga pinjaman (S1,5-6; T5)</p> <p>4. Pengadaan fasilitas</p>	<p>1. Penyadaran kepada anggota dan calon anggota potensial bagaimana mengelola sumber daya dan perencanaan Anggaran dan Belanja Keluarga (W1:T1-4)</p> <p>2. Melakukan pendidikan dan pelatihan, menerapkan sistem penghargaan atau sanksi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja Pejabat Kredit, Staf AO dan</p>

	<p>6. Pertumbuhan ekonomi yang fluktuatif mempengaruhi nilai tukar rupiah terhadap valas (T6)</p> <p>7. Informasi, komunikasi dan teknologi yang digunakan oleh pesaing utama yang masuk ke sektor mikro (T7)</p> <p>8. Penyalahgunaan teknologi dan informasi (T8)</p>	<p>pelayanan dan memaksimalkan penggunaannya (S1,5-6;T7-8)</p> <p>5. Meningkatkan sumber daya manusia Pengurus, Pengawas dan Staf dan melakukan pendampingan, pendidikan dan motivasi (S2; T1-6)</p> <p>6. Membuat kebijakan tentang etika penggunaan teknologi, pembinaan mental dan spiritual Pengurus, Pengawas dan Staf (S2; T7,8)</p> <p>7. Meningkatkan Simpanan Non Saham dan pertumbuhan anggota dengan membuat kebijakan yang dituangkan dalam Poljak, setiap anggota yang mengajukan pinjaman wajib memiliki buku Simpanan Non Saham SIBUTINU (S3-4;T1-4,6)</p>	<p>tenaga lapangan (W1-2:T5)</p> <p>3. Melakukan restrukturisasi kredit macet (W1:T2-5)</p> <p>4. Penanganan dan penjualan aset-aset tidak menghasilkan yang tidak digunakan untuk operasional (W3:T4)</p> <p>5. Melakukan survei dan pengelompokan pasar (W3:T5)</p> <p>6. Mengevaluasi kebijakan dan kinerja manajemen keuangan (W4:T3, 7)</p> <p>7. Meninjau kembali relevansi Sistem dan Tata Kelola (W5:T5,8)</p> <p>8. Pendampingan usaha produktif (W1-2:T1-3,6)</p> <p>9. Mengubah nama dan manfaat produk yang tidak diminati berdasarkan kebutuhan dan keinginan pasar (Bine') (W8:T4,5,7)</p>
--	---	---	--

Sumber: CU Mura Kopa di Balai Karangan, 2014

2. Penyusunan Formula Strategi

Formula strategi disusun berdasarkan analisis yang diperoleh dari penerapan model SWOT. Cara pengisian tabel sebagai berikut:

1. Menyusun pada kolom pertama 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman atau kekuatan dan kelemahan.
2. Memberikan pembobotan masing-masing faktor dalam kolom kedua dengan cara membuat tabel perhitungan kualifikasi faktor-faktor eksternal dan internal berdasarkan tingkat urgensinya dalam memberikan dampak terhadap faktor-faktor strategik. Dari hasil perhitungan kualifikasi menghasilkan nilai bobot yang dimasukkan ke dalam kolom kedua tabel pembobotan, dengan cara sebagai berikut: kalau $V > H$ beri nilai 3, kalau $V = H$ beri nilai 2, dan kalau $V < H$ beri nilai 1. Di mana V adalah vertikal (kolom) dan H adalah horizontal (baris). Nilai bobot yang diperoleh melalui kualifikasi faktor-faktor eksternal dan internal dimasukkan ke dalam tabel formula strategik untuk menghitung skor bobot masing-masing faktor.
3. Menghitung *rating* pada kolom ketiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai dengan 4 sebagai berikut: 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat. Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi CU Mura Kopa di Balai Karangan. Nilai *rating* peluang dan ancaman selalu bertolak belakang, kalau faktor peluangnya lebih besar berikan nilai 4 sedangkan apabila faktor ancamannya lebih besar berikan nilai 1. Begitu juga pemberian nilai untuk kekuatan dan kelemahan.
4. Menghitung skor pada kolom keempat dengan cara mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3.
5. Penjumlahan skor pembobotan pada kolom 4, sehingga memperoleh total skor pembobotan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana reaksi CU Mura Kopa di

Balai Karanganyang terhadap faktor-faktor strategik baik eksternal maupun internalnya. Total skor ini dimasukkan ke dalam matriks eksternal-internal untuk melihat strategi yang tepat untuk diterapkan.

TABEL 5
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGANYANG
KUALIFIKASI FAKTOR INTERNAL

No	Faktor-Faktor Strategi Internal	Kualifikasi									
		A	B	C	D	E	F	Σ	Bobot		
Kekuatan (Strength):											
1	System dan tata kelola sudah ada(S1)		1	1	1	1	2	6	0,10		
2	<i>Shared Values</i> sudah ada(S2)	3		3	3	3	1	13	0,22		
3	Simpanan Non Saham dibanding dengan aset sudah ideal (S3)	3	1		2	3	1	10	0,17		
4	Pertumbuhan Aset sudah di atas inflasi.(S4)	3	1	2		3	3	12	0,20		
5	Sudah melaksanakan <i>SP-BP</i> dan sudah memiliki peta jalan (<i>roadmap</i>) (S5)	3	1	1	1		1	7	0,12		
6	Memiliki Badan Hukum dan SITU (S6)	2	3	3	1	3		12	0,20		
TOTAL								60	1,00		
KELEMAHAN:		A	B	C	D	E	F	G	H	Σ	Bobot
1	Pinjaman lalai masih tinggi >5,00 persen (W1)		1	1	1	1	1	1	1	7	0,06
2	Modal lembaga masih rendah <10,00 persen (W2)	3		1	3	3	3	3	1	17	0,15
3	Aset tidak menghasilkan tinggi >5,00 persen(W3)	3	3		2	3	3	3	1	18	0,16
4	Biaya operasional tinggi >5,00 persen (W4).	3	1	2		3	3	2	1	15	0,13
5	Sistem dan Tata kelola yang ada belum mampu mengakomodir semua permasalahan dan belum diterapkan secara maksimal (W5)	3	1	1	1		1	1	1	9	0,08
6	<i>Team work</i> belum solid (W7)	3	1	1	1	3		1	1	11	0,10
7	Penetrasi pasar masih lemah, karena belum ada pemetaan pasar potensial (W6)	3	1	1	2	3	3		1	14	0,13
8	Masih ada produk yang kurang diminati (Bine') (W8)	3	3	3	3	3	3	3		21	0,19
Total										112	1,00

Sumber: Data olahan, 2014

TABEL 6
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGAN
KUALIFIKASI FAKTOR EKSTERNAL

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Kualifikasi										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	Σ	Bobot
Peluang-Peluang (<i>Opportunities</i>):												
1	Wilayah kerja CU terbuka sampai ke pelosok, masih banyak masyarakat yang belum menjadi anggota CU		1	2	1	1	1	1	1	1	9	0,06
2	Pola hidup dan kesadaran menabung masyarakat meningkat.	3		2	1	1	1	1	2	1	12	0,08
3	Ekspansi pertanian rakyat semakin banyak.	2	2		1	1	1	2	2	1	12	0,08
4	Dukungan pemerintah daerah Kalbar terhadap gerakan CU.	3	3	3		3	2	3	2	2	21	0,15
5	Kemajuan teknologi sangat pesat	3	3	3	1		1	2	3	2	18	0,13
6	Kembali UU Koperasi No. 25 tahun 1992.	3	3	3	2	3		3	3	3	23	0,16
7	Infrastruktur mendukung.	3	3	2	1	2	1		2	2	16	0,11
8	Kebijakan kenaikan upah minimum regional.	3	2	2	2	1	1	2		2	15	0,10
9	Investasi di sektor perkebunan dan pertambangan akan semakin bertambah	3	3	3	2	2	1	2	2		18	0,13
Total											144	1,00
Ancaman-ancaman (<i>Threats</i>):												
1	Penjualan aset-aset (tanah) rakyat/ adat.		3	3	3	3	3	1	1		17	0,15
2	Harga karet turun.	1		1	1	2	1	1	1		8	0,07
3	Kenaikan harga BBM akan mempengaruhi tingkat inflasi..	1	3		1	2	2	1	1		11	0,10
4	Pola hidup konsumtif, instan dan spekulatif.	1	3	3		2	1	1	1		12	0,11
5	Persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat.	1	2	2	2		1	1	1		10	0,09
6	Pertumbuhan ekonomi yang fluktuatif mempengaruhi nilai tukar rupiah terhadap valas.	1	3	2	3	3		2	1		15	0,13
7	Informasi, komunikasi dan teknologi yang digunakan oleh pesaing utama yang masuk ke sektor mikro	3	3	3	3	3	2		1		18	0,16
8	Penyalahgunaan teknologi dan informasi.	3	3	3	3	3	3	3			21	0,19
Total											112	1,00

Sumber: Data olahan, 2014

Setelah mendapatkan nilai bobot melalui proses kualifikasi di atas, kemudian menyusun formula strategi tabel sebagai berikut:

TABEL 7
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGAN
FORMULA FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK INTERNAL

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan-kekuatan (<i>Strenghts</i>):			
Sistem Tata Kelola sudah ada (S1)	0,10	3	0,30
<i>Shared Values</i> sudah ada (S2)	0,22	3	0,66
Simpanan Non Saham dibanding dengan aset sudah ideal (S3)	0,17	3	0,51
Pertumbuhan Aset sudah di atas inflasi.(S4)	0,20	3	0,60
Sudah melaksanakan <i>SP-BP</i> dan sudah memiliki peta jalan (<i>roadmap</i>) (S5)	0,12	3	0,36
Memiliki Badan Hukum, SIUP dan SITU (S6)	0,20	4	0,80
Jumlah Bobot Kekuatan			3,23
Kelemahan-kelemahan (<i>Weaknesses</i>):			
	Bobot	Rating	Skor
Pinjaman lalai masih tinggi >5,00 persen (W1)	0,06	2	0,12
Modal lembaga masih rendah (W2)	0,15	1	0,15
Aset tidak menghasilkan tinggi >5,00 persen (W3)	0,16	1	0,16
Biaya operasional tinggi >5,00 persen (W4).	0,13	1	0,13
Sistem dan tata kelola yang ada belum mampu mengakomodir semua permasalahan dan belum diterapkan secara maksimal (W5)	0,08	2	0,16
<i>Team work</i> belum solid (W6)	0,10	2	0,20
Penetrasi pasar masih lemah hanya mampu 7,47% ($\frac{9.961}{133.266}$), karena belum ada pemetaan pasar potensial (W7)	0,13	1	0,13
Masih ada produk yang kurang diminati (Bine') (W8)	0,19	2	0,38
Jumlah Bobot Kelemahan			1,43
Sumbu X (Bobot Kekuatan - Bobot Kelemahan)			1,80

Sumber: Data olahan, 2014

Catatan: Nilai rating adalah sebagai berikut: 1= sangat lemah, 2= lemah, 3= kuat, 4= sangat kuat

TABEL 8
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGAN
FORMULA FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL

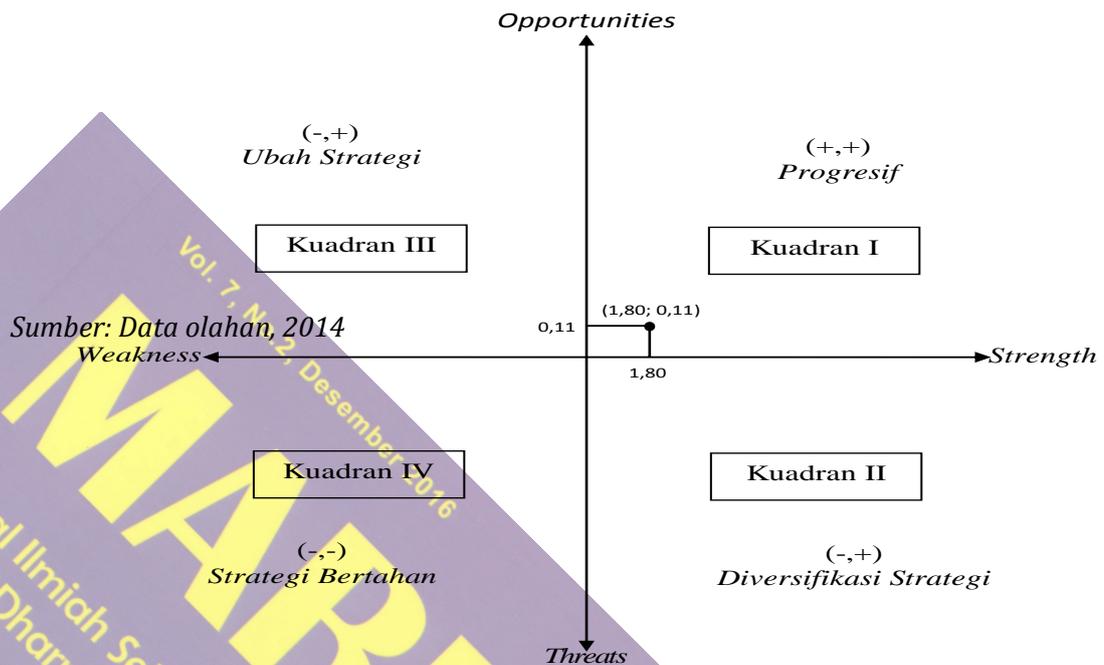
Faktor faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunities):			
Wilayah kerja CU terbuka sampai ke pelosok, masih banyak masyarakat yang belum menjadi anggota CU	0,06	4	0,24
Pola hidup dan kesadaran menabung masyarakat meningkat.	0,08	3	0,24
Ekspansi pertanian, perkebunan, perternakan dan perikanan rakyat semakin banyak.	0,08	3	0,24
Dukungan pemerintah daerah Kalbar terhadap gerakan CU	0,15	3	0,45
Kemajuan teknologi sangat pesat	0,13	2	0,26
Kembali Undang-Undang Koperasi No. 25 tahun 1992.	0,16	3	0,48
Infrastruktur mendukung.	0,11	2	0,22
Kebijakan kenaikan upah minimum regional.	0,10	1	0,10
Investasi di sektor perkebun dan pertambangan akan semakin bertambah	0,13	2	0,26
Jumlah Bobot Peluang			2,49
Ancaman (Threats):			
Penjualan aset-aset (tanah) rakyat/ adat.	0,15	2	0,30
Harga karet turun.	0,07	1	0,07
Kenaikan harga BBM akan mempengaruhi tingkat inflasi..	0,10	1	0,10
Pola hidup konsumtif, instan dan spekulatif.	0,11	3	0,33
Persaingan antar lembaga keuangan semakin ketat.	0,09	3	0,27
Pertumbuhan ekonomi yang fluktuatif mempengaruhi nilai tukar rupiah terhadap valas.	0,13	2	0,26
Infomasi, komunikasi dan teknologi yang digunakan oleh pesaing utama yang masuk ke sektor mikro	0,16	3	0,48
Penyalahgunaan teknologi dan informasi.	0,19	3	0,57
Jumlah Bobot Ancaman			2,38
Sumbu Y (Bobot Peluang-Bobot Ancaman)			0,11

Sumber: Data olahan, 2014

Catatan: Nilai rating adalah sebagai berikut: 1= sangat lemah, 2= lemah, 3= kuat, 4= sangat kuat

Hasil formula strategik eksternal dan internal tersebut dapat digambarkan posisi CU Mura Kopa berada pada kuadran I seperti dalam Gambar 1 berikut:

GAMBAR 1
CU MURA KOPA DI BALAI KARANGAN
FORMULA STRATEGIK EKSTERNAL-INTERNAL



Berdasarkan Gambar 1 diketahui bahwa nilai sumbu X yang merupakan hasil dari total skor bobot kekuatan dikurangi total skor bobot kelemahan sebesar 1,76 dan sumbu Y merupakan hasil dari total skor bobot peluang dikurangi total skor bobot ancaman adalah sebesar 0,12. Jadi $(X:Y) = (1,76:0,12)$.

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa CU Mura Kopa berada pada kuadran I. Kuadran I ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi CU Mura Kopa di Balai Karangan karena memiliki bobot peluang dan kekuatan lebih besar dibandingkan dengan bobot ancaman dan kelemahan, sehinggadapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang cocok diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Penutup

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan, CU Mura Kopa di Balai Karangan dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Faktor-faktor Lingkungan Internal

1) Kekuatan-kekuatan (*Strengths*)

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan CU Mura Kopa di Balai Karangan adalah memiliki Sistem dan Tata Kelola, Nilai Inti (*Shared Values*), melaksanakan *SP-BP* dan sudah memiliki peta jalan (*roadmap*) yang selalu dievaluasi dan direvisi setiap tahun.

2) Kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*)

Sistem dan Tata Kelola yang ada belum mampu mengakomodir semua permasalahan dan belum diterapkan secara maksimal, dan *team work* belum solid, sehingga penetrasi pasar yang dilakukan masih lemah hanya mampu 7,47 persen ($\frac{9.961}{133.266}$), dan masih ada produk simpanan berupa simpanan berjangka (*Bine'*) yang kurang diminati. Masalah ini juga dikarenakan belum ada pemetaan pasar potensial.

b. Faktor-faktor Lingkungan Eksternal

1) Peluang-peluang (*Opportunities*)

Faktor-faktor yang menjadi peluang bagi CU Mura Kopa di Balai Karangan yaitu membuka Tempat Pelayanan (TP) baru, masih banyak masyarakat yang belum menjadi anggota CU yaitu 97.180 jiwa atau 72,90 persen dari 133.266 jiwa penduduk di wilayah kerjanya, meningkatkan promosi dan mutu pelayanan untuk menarik minat masyarakat yang pada dasarnya sudah berkembang pola hidup hemat dan kesadaran menabung.

2) Ancaman-ancaman (*Threats*)

Faktor-faktor yang menjadi ancaman CU Mura Kopa di Balai Karangan yaitu ketergantungan masyarakat kepada perusahaan perkebunan karena penjualan aset-aset (tanah) rakyat/adat, harga karet turun, dan kenaikan harga BBM yang pasti mempengaruhi tingkat inflasi, serta pola hidup konsumtif, instan dan spekulatif.

2. Saran-saran

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka penulis menyarankan strategi yang cocok diterapkan CU Mura Kopa di Balai Karangan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Dengan menerapkan inisiatif tindakan strategi berikut:

- a. Membuat dan merevisi perencanaan, kebijakan, standar operasional prosedur, meningkatkan kepatuhan pada sistem dan tata kelola, meningkatkan kualitas *Risk Management*, meningkatkan kualitas sistem kredit dan penagihan untuk menurunkan kredit macet dan meningkatkan dana stabilisasi.
- b. Meng-*upgrade* terus menerus kapasitas Pengurus, Pengawas dan Staf berbasis *Shared Values*, menciptakan budaya kerja yang kondusif (*Teamwork*) untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas Staf. Supaya dapat melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk, meningkatkan mutu pelayanan, dan memberikan pelayanan prima untuk meningkatkan kepuasan anggota.

DAFTAR PUSTAKA

Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis-Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis-Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sumarwan, Ujang. 2012. *Riset Pemasaran dan Konsumen*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.

Wahyudi, Agustinus Sri. 2011. *Manajemen Strategik-Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Tangerang: Binarupa Aksara Publishe.

Vol. 7, No. 1 Desember 2016
MABIS
Jurnal Ilmiah Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Widya Dharma Pontianak

ISSN : 2088-4605