IMPLEMENTASI STRATEGI DINAS KOPERASI DAN UMKM DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KELEMBAGAAN KOPERASI YANG TANGGUH, MANDIRI, DAN MAJU DI KOTA BANDAR LAMPUNG
(Studi pada Dinas Koperasi dan Usaha, Mikro, Kecil, Menengah)

(Skripsi)

Oleh:

DIAN KHARISMA PUTRI

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2017

ABSTRACT

IMPLEMENTATION STRATEGY OF DINAS KOPERASI AND UMKM IN IMPROVING THE QUALITY OF INSTITUTIONAL FOR BEING STRONG, INDEPENDENT AND DEVELOPED IN BANDAR LAMPUNG (Study in the Department of Dinas Koperasi and UMKM)

By

Dian Kharisma Putri

Bandar Lampung is one of the city that has many in acitve cooperatives, there are 407 unit of cooperatives compared to other districts. Acording that, it needs a good strategy to improve the quality of institutions by Dinas Koperasi and UMKM, Bandar Lampung. The purpose of this research were to analyze; 1) implementation of the strategy Dinas Koperasi and UMKM in improving the quality of institutions are strong, independent, and developed. 2) the obstacles of Dinas Koperasi and UMKM in implementing the strategy. This research was a descriptive study with qualitative approach. The data were collected through interviews and documentation. The data was analyzed using data reduction, data presentation, and conclusion.

The results are as follows: 1) implementation of existing programs in this strategic plan has not been successful because the service cooperatives could not reach the annual target already set. 2) based on the revitalization of the Department of Cooperatives can only switch 3 cooperative units that are inactive to active and build 10 new cooperative unit in Bandar Lampung. 3) held coaching, training / socialization for the entire cooperative extension in Bandar Lampung. 4) Dinas Koperasi dan UMKM only have human resources amounted to 43 people. The problem faced by the Department of Cooperatives is the budget and human resources are limited. Researchers recommended a few things, such as : 1) training/counseling invited all cooperatives in Bandar Lampung. 2) improving the quality of human resources by conducting outreach activities in the management of cooperatives in three times a year. 3) Dinas Koperasi and UMKM should cooperate with one of Bank in Bandar Lampung.

Keywords: Strategic Management, Strategic Implementation, Cooperative Institutional Quality

ABSTRAK

IMPLEMENTASI STRATEGI DINAS KOPERASI DAN UMKM DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KELEMBAGAAN KOPERASI YANG TANGGUH, MANDIRI DAN MAJU DI KOTA BANDAR LAMPUNG (Studi Pada Dinas Koperasi dan UMKM)

Oleh

Dian Kharisma Putri

Kota Bandar Lampung merupakan salah satu kota yang koperasi tidak aktifnya tertinggi nomor satu jika dibandingkan dengan kabupaten lain yaitu sebanyak 407 unit koperasi. Untuk itu diperlukan strategi yang baik dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa; 1) pelaksanaan strategi Dinas Koperasi dan UMKM dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi. 2) kendala-kendala Dinas Koperasi dan UMKM dalam melaksanakan strategi. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil Penelitian adalah sebagai berikut: 1) pelaksanaan program yang ada pada renstra ini belum sukses dikarenakan dinas koperasi belum bisa mencapai target tahunan yang sudah ditetapkan. 2) berdasarkan kebijakan revitalisasi Dinas Koperasi hanya dapat menghidupkan 3 unit koperasi yang sudah tidak aktif menjadi aktif dan membangun 10 unit koperasi baru di Bandar Lampung. 3) mengadakan pembinaan, pelatihan/penyuluhan sosialisasi untuk seluruh koperasi di Bandar Lampung. 4) Dinas Koperasi dan UMKM hanya memiliki sumber daya manusia berjumlah 43 orang saja. Kendala yang dialami oleh Dinas Koperasi adalah anggaran dan sumber daya manusia yang terbatas. Peneliti merekomendasikan beberapa hal, yaitu: 1) seharusnya kegiatan pelatihan/penyuluhan mengundang seluruh koperasi di Bandar Lampung secara merata. 2) meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan mengadakan kegiatan penyuluhan tentang manajemen perkoperasian dalam 3 kali setahun. 3) Dinas Koperasi dan UMKM hendaknya melakukan kerjasama dengan salah satu bank yang ada di Bandar Lampung.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Implementasi Strategi, Kualitas Kelembagaan Koperasi

IMPLEMENTASI STRATEGI DINAS KOPERASI DAN UMKM DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KELEMBAGAAN KOPERASI YANG TANGGUH, MANDIRI, DAN MAJU DI KOTA BANDAR LAMPUNG
(Studi pada Dinas Koperasi dan Usaha, Mikro, Kecil, Menengah)

Oleh:

DIAN KHARISMA PUTRI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2017

Judul Skripsi	:	**IMPLEMENTASI STRATEGI DINAS KOPERASI DAN UMKM DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KELEMBAGAAN KOPERASI YANG TANGGUH, MANDIRI, DAN MAJU DI KOTA BANDAR LAMPUNG (Studi pada Dinas Koperasi dan UMKM)**
Nama Mahasiswa	:	Dian Kharisma Putri
No. Pokok Mahasiswa	:	1216041033
Jurusan	:	Ilmu Administrasi Negara
Fakultas	:	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.
NIP 19821212 200801 2 017

Devi Yulianti, S.A.N., M.A.
NIP 19850705 200812 2 004

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.
NIP 19750720 200312 1 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

   Ketua : **Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si.** .....

   Sekretaris : **Devi Yulianti, S.A.N., M.A.** .....

   Penguji Utama : **Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si.** .....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Syarief Makhya
NIP. 19590803 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **30 Desember 2016**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.

2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.

3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 29 Desember 2016

Yang membuat pernyataan,

Dian Kharisma Putri

NPM. 1216041033

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Dian Kharisma Putri, lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 24 Juli 1994. Penulis merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Hotman dan Ibu Erni Yati. Memulai jenjang pendidikan dari Taman Kanak-Kanak (TK) Pratama Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2000. Selanjutnya pada tahun 2006 menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) Al-Kautsar Bandar Lampung. Pendidikan selanjutnya yaitu Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 8 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2009. Kemudian penulis menempuh pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Al-Azhar 3 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2012.

Pada tahun 2012 penulis terdaftar sebagai mahasiswi pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung. Penulis diterima melalui jalur Ujian Mandiri (UM) dan tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA). Pada Tahun 2015 di akhir bulan Juli, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Gedung Wani Timur, Kecamatan Marga Tiga, Kabupaten Lampung Timur selama 40 hari.

Persembahan

Bismillahirohmanirohim

Dengan menyebut nama Allah SWT

Dengan ketulusan dan kerendahan hati, ku panjatkan rasa syukur atas karunia-Mu kepadaku

Kupersembahkan Karya ini kepada:

Ayah dan Ibu tercinta serta Kakak dan adik-adik ku tersayang.

Terima kasih untuk ketulusan hati dalam memberikan kasih sayang yang tak terbalaskan, doa yang tiada henti dalam menanti keberhasilanku, serta dukungan yang kalian berikan.

Sahabat dan Teman-temanku yang selalu mendukungku.

Para Pendidik Tanpa Tanda Jasa yang Ku Hormati

Alamamater tercinta

MOTTO

Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.

(Q.S. Al-Baqarah: 153)

Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan

(Q.S. Al-Insyirah: 5-6)

Belajarlah dari masa lalu, hidup untuk masa kini, dan berharap untuk masa yang akan datang.

(Albert Einsten)

Dibutuhkan strategi yang baik untuk mencapai keberhasilan dalam hidup.

(Dian Kharisma Putri)

SANWACANA

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulilahirobbil'alamin tercurah segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Tak lupa shalawat serta salam penulis ucapkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, sang motivator bagi penulis untuk selalu ikhlas dan bertanggung jawab dalam melakukan segala hal. Atas kehendak dan kuasa Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **"Implementasi Strategi Dinas Koperasi dan UMKM dalam Meningkatkan Kualitas Kelembagaan Koperasi yang Tangguh, Mandiri, dan Maju di Kota Bandar Lampung."** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara (SAN) pada jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelasaikan skripi ini antara lain:

1. Bapak Dr. Syarief Makhya, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara sekaligus dosen pembahas penulis. Terima kasih Pak atas ilmu, saran, waktu, dukungan serta kesabarannya dalam memudahkan penulis selama proses pengerjaan skripsi.
3. Ibu Dewie Brima Atika, S.IP, M.Si. selaku dosen pembimbing utama bagi penulis. Terima kasih Bu telah meluangkan waktu, tenaga, dan fikiran untuk membimbing dan memberikan motivasi serta saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Terima kasih telah senantiasa memberikan semangat kepada penulis selama bimbingan hingga skripsi ini selesai. Penulis benar-benar berterima kasih dan merasa terbantu sekali dengan proses bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Devi Yulianti, S.A.N, M.A. selaku dosen pembimbing kedua bagi penulis. Terima kasih Bu telah meluangkan waktu, tenaga, dan fikiran untuk membimbing dan memberikan motivasi serta saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis benar-benar berterima kasih dan merasa terbantu sekali dengan proses bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Novita Tresiana S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing akademik (PA). Terima kasih untuk saran, nasihat, motivasi dan ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan kepada penulis untuk memotivasi penulis untuk menjadi lebih baik dalam mencapai kesuksesan.
6. Seluruh dosen Ilmu Administrasi Negara, terima kasih atas semua ilmu yang telah penulis peroleh selama proses perkuliahan. Semoga dapat menjadi bekal yang berharga dalam kehidupan penulis kedepannya.

7. Seluruh staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan Staf Administrasi Negara yang banyak membantu kelancaran adminstrasi skripsi hingga terselesaikan.
8. Pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung serta beberapa koperasi yanga ada di Bandar Lampung yang telah bersedia menjadi informan penulis. Terima kasih telah meluangkan waktunya untuk dapat memberikan informasi terkait dengan skripsi ini.
9. Ayah dan Ibu tercinta. Terimakasih telah membimbingku sejak kecil hingga saat ini dengan penuh kesabaran dan kasih sayang, terimakasih atas keikhlasan dan ketulusan serta doa yang tidak pernah henti yang kalian berikan. Ayah dan Ibu selalu menjadi penyemangat untuk aku dalam mencapai kesuksesan. Yah, Bu Sehat selalu yaa. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang indah untuk Ayah dan Ibu di dunia dan di akhirat kelak. Amin
10. Kakak dan Adik-adik ku, (Atu Tiara Izhaty Choirina, Abang Fadel Hotman, dan Adik kesayangan ku Azzahra Cahaya Putri). Teruntuk Atu, terima kasih banyak atas segalanya tu, maaf belum bisa kasih yang terbaik. Terimakasih juga untuk adik-adik ku atas segala bantuan, semangat, dan doa kepada aku. Cahayaa, adik ku yang paling kecil yang selalu nanya kapan kakaknya wisuda. Dekkk, akhirnya ses wisuda juga ya.
11. Lisa Malinda dan Yunita Eka Mulia terima kasih banyak sepupu-sepupu ku untuk segala doa yang kalian berikan kepada ku. Aku yang selalu kalian jadikan bahan kongekan karna jomblo ini akhirnya lulus juga yaa. Alhamdulillah tinggal cari kerja.
12. Rasta (Agil, Mute, Meti, Uti, Nova, Ika, Rikki, Martin, Arya, Naw, Nay, Yoga, Imam, Surya) kawan-kawan SMA paling terpance tapi ngangenin! Terima

kasih atas kekonyolan, kegilaan yang selalu ada disetiap kita kumpul. Sering-sering kumpul geh, makan gorengan sambil gegitaran bareng dengerin nay sam rikki nyanyi hahaha.

13. Anisa Rachmawati, Stephani Wulandari, Novaria Indah Setiarini Sahabat sedari awal masuk kuliah yang sudah dianggap seperti saudara. Terima kasih banyak untuk 4 tahun (kurang lebih) ini, terima kasih sudah menjadi sahabat yang selalu ada, terima kasih telah memberikan warna warni selama masa perkuliahan ini dengan canda tawa serta suka duka yang kita alami. Semoga persahabatan ini akan tetap terjalin hingga akhir nanti ya sobat! Untuk gepeng dan nisa semangat skripsiannya! *See u on top guys!*
14. Merita rahma dan lena Juniawati si penggemar tahu bulat terima kasih untuk semangat dan doanya sahabatku yang bulat-bulat semoga cepet dapet kerja biar bisa jalan-jalan beneran bukan sekedar wacana doang hahaha.
15. Teman-teman ku yang selalu aku repotkan dalam dunia perskripsian ini Tiara rifany, Purnama Sari, Herlina, Ikhwan Arifan, Bayu kurniawan, Sholeh Ridlwan, Serliani, Rifki Andriansyah, dan Infantri Sembiring terima kasih karena telah bersedia membantu dengan memberikan segala kebutuhanku berupa data, informasi, dll. Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan semua *guys*!
16. Terima kasih ANE12 (AMPERA), melisa, suci, imah, dewi, nadiril, ajeng, meri, dara, pewe, dilla, umay, taufiq, cibi, akbar, uda, irlan, satria, bery, alan fajar, eko, icup, ipul, yanse, aris, bagus, ikhsan, ayu ysanita , mutiara, dan yang lainnya. Terimakasih telah menjadi teman semasa kuliah. Terima kasi atas semua bantuan, kebersamaan, candatawa, dan pengalaman yang diberikan kepada penulis. Sukses buat kita semua AMPERA! Aamiin.

17. Adik-adik ANE 13 (Alas Menara) Kiana, Pepy, Ogik, Leo, Defita, Desti, Kartika, Arief, dan lain-lain. Terimakasih atas saran dan dukungan yang diberikan kepada kepada penulis. Semangat skripsiannya adik-adik!.
18. Teman-teman KKN Desa Gedung Wani Timur (Ilal, Haryati, Ika, Agustian, Kadek, Aldino). Terimakasih atas kebersamaannya selama 40 hari.
19. Keluarga besar Universitas Lampung yang telah membantu saya selama saya kuliah di Universitas Lampung.

Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Akan tetapi saya berharap kiranya karya sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Aamiin

Bandar Lampung, 29 Desember 2016
Penulis

Dian Kharisma Putri

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

I. PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 8
C. Tujuan Penelitian 9
D. Manfaat Penelitian 9

II. TINJAUAN PUSTAKA 10
A. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi 10
1. Konsep Strategi 10
2. Pengertian Manajemen Strategi 12
3. Tujuan Manajemen Strategi 17
4. Manfaat Manajemen Strategi 19
5. Model Manajemen Strategi 21
6. Konsep Implementasi Strategi 28
7. Isu-isu dalam Implementasi Strategi 32
8. Kendala-kendala dalam Manajemen Strategi 36
B. Tinjauan Tentang Koperasi 38
1. Pengertian Koperasi 38
2. Dasar Hukum Koperasi 40
3. Fungsi Koperasi 40
C. Kerangka Pemikiran 41

III. METODE PENELITIAN 44
A. Tipe dan pendekatan penelitian 44
B. Fokus Penelitian 44
C. Lokasi Penelitian 45
D. Teknik Pengumpulan Data 46
E. Teknik Analisis Data 48
F. Teknik Keabsahan Data 49

IV. GAMBARAN UMUM 52
A. Gambaran Umum Dinas Koperasi dan UMKM 52
B. Visi dan Misi Dinas Koperasi dan UMKM 54

C. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM 57
D. Susunan Kepegawaian dan Perlengkapan 64

V. HASIL DAN PEMBAHASAN 66
A. Hasil Penelitian..... 66
1. Implementasi Strategi Dinas Koperasi dan UMKM..... 67
2. Kendala-kendala Dinas Koperasi dan UMKM..... 92

B. Pembahasan 94
1. Implementasi Strategi Dinas Koperasi dan UMKM..... 95
2. Kendala-kendala Dinas Koperasi dan UMKM..... 104

VI. KESIMPULAN DAN SARAN..... 106
A. Kesimpulan 106
B. Saran 108

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Data Koperasi di Provinsi Lampung 6
Tabel 2. Data Informan yang di wawancarai 47
Tabel 3. Perkembangan Koperasi 53
Tabel 4. Jumlah Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM 64
Tabel 5. Susunan Pegawai Berdasarkan Golongan 64
Tabel 6. Susunan Pegawai Berdasarkan Pendidikan 65
Tabel 7. Renstra Dinas Koperasi dan UMKM 69
Tabel 8. Target Renstra dan Realisasi 71
Tabel 9. Daftar Koperasi baru di Bandar Lampung 76
Tabel 10. Daftar nama kop tdk aktif menjadi aktif 77
Tabel 11. Daftar nama koperasi berprestasi 82
Tabel 12. Jumlah pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM 88
Tabel 13. Peralatan dan Mesin 89
Tabel 14. Gedung dan Bangunan 90

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Perkembangan Koperasi 5
Gambar 2. Model Manajamen Strategi (Hunger&Wheelen, 2003) 22
Gambar 3. Model Manajemen Strategi (Umar, 2010) 23
Gambar 4. Kerangka Pikir 43
Gambar 5. Proses Penyusunan Renstra 68
Gambar 6. Plang Nama Koperasi 78
Gambar 7. Surat Undangan Pelatihan 83
Gambar 8. Sertifikat Ketua Koperasi Lampung Post 84
Gambar 9. Pihak Dinas Koperasi Memberikan Penyuluhan 84
Gambar 10. Kurang Pahamnnya Fungsi Koperasi 94

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Koperasi dan Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan bagian integral dunia usaha nasional, mempunyai kedudukan, potensi, dan peranan yang sangat penting dan strategi dalam mewujudkan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Koperasi dan Usaha, Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi yang luas pada masyarakat, dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional pada umumnya dan stabilitas ekonomi pada khususnya.

Koperasi dan UMKM memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap perluasan kesempatan kerja dan berusaha, pembentukan produk nasional, peningkatan ekspor, serta peningkatan dan pemerataan pendapatan (Said dan Widjaja, 2007:1). Keberadaan usaha kecil tidak dapat dipisahkan dari pertumbuhan perekonomian secara nasional, karena usaha kecil merupakan wujud kehidupan ekonomi sebagian besar rakyat Indonesia.

Koperasi memiliki peran mengembangkan serta membangun kemampuan dan potensi anggota koperasi pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi. Berperan secara aktif (*role actively*) dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki kualitas kehidupan anggota koperasi dan masyarakat. Peran koperasi di Indonesia sangatlah penting, dari pembuka pintu gerbang usaha kecil dan menengah, menciptakan masyarakat yang mandiri, penggerak perekonomian dan menciptakan pasar baru. Memperkuat serta mengkokohkan perekonomian rakyat Indonesia sebagai dasar ketahanan dan kekuatan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya. Berusaha mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Kemajuan dalam pembangunan koperasi dapat ditinjau dari jumlah koperasi, jumlah anggota, kekayaan koperasi, dan banyaknya usaha. Secara umum, koperasi di Indonesia mengalami kemajuan yang sangat pesat. Namun masih terdapat beberapa kendala untuk pengembangannya sebagai badan usaha.

Secara nasional, Dinas Koperasi dan UMKM memiliki peranan yang sangat besar terhadap pembangunan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja. Dinas Koperasi dan UMKM telah menjadi pelaku ekonomi utama di Indonesia, karena jumlah unit pelaku ekonomi yang berada dalam skala ini adalah lebih dari 52 juta orang atau 98,88% dari seluruh usaha yang ada. Dari data yang diperoleh menunjukkan bahwa kontribusi Dinas Koperasi dan UMKM pada pendapatan nasional lebih besar dibandingkan dengan kontribusi usaha besar. Pada tahun 2008, kontribusi Dinas Koperasi dan UMKM terhadap PDB nasional atas dasar harga mencapai

jumlah 55,6% sedangkan tahun 2009 mencapai 56,53%, di mana Usaha Mikro sebesar 73% dan usaha kecil 10% (Eriyatno, 2011:204).

Kontribusi koperasi secara maksimal dan optimal diharapkan akan menciptakan perekonomian nasional yang selaras dengan pertumbuhan koperasi tersebut. Mengurangi tingkat pengangguran yang tinggi, menaikan pendapatan rumah tangga dan juga memperkecil tingkat kemiskinan masyarakat. Koperasi pada saat ini kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah pusat. Dikarenakan banyak penyelewengan dana atau modal koperasi itu sendiri. Inilah yang menghambat tumbuh dan kembangnya perkoperasian di Indonesia.

Keberadaan Koperasi dan UMKM kini amatlah penting, untuk menggerakkan roda perekonomian masyarakat. Oleh karena itu, Dinas Koperasi dan UMKM melakukan pendataan ulang keberadaan koperasi dan UMKM dalam skala daerah, guna untuk mengetahui data rill koperasi yang aktif dan sudah tidak aktif lagi. Capaian kinerja dinas koperasi dan UMKM pada tahun 2014 yaitu mencapai jumlah 4.883 unit koperasi, yang aktif 3.041 unit (62,27%) dan yang sudah tidak aktif mencapai 1.792 unit (36,69%) dengan anggota 681.948 orang, tenaga kerja 6.951 orang, dan aset koperasi Rp. 3.009.000 Rupiah serta omset koperasi yang mencapai Rp.386.044 Rupiah. *(sumber: Buku Saku Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung tahun 2015)*

Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung mempunyai misi yaitu dapat meningkatkan pembangunan ekonomi dan memperkuat kemandirian daerah. Misi tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui pengembangan potensi dan keunggulan yang dimiliki Provinsi Lampung dengan

cara merangsang dan memperkerut tumbuhnya gairah investasi di berbagai sektor dan ekonomi yang berbasis kerakyatan dengan kemitraan. Pertumbuhan ekonomi yang kuat ditandai dengan upaya pemerataan agar proses nya dapat berlangsung dengan cepat dan berkesinambungan.

Perkuatan pertumbuhan ekonomi merupakan penciptaan daya saing berkelanjutan yaitu hasil pengolahan sumber daya yang didukung dengan kompetensi yang tinggi. Perkuatan ekonomi diindikasikan oleh kapasitas fiskal yang tinggi terutama dicirikan oleh Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang tinggi. Dengan memberdayakan Koperasi dan UMKM di Provinsi Lampung maka dinas koperasi berharap agar dengan adanya koperasi-koperasi yang ada di Lampung dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Provinsi Lampung yang berkualitas dan berkelanjutan, dan dapat memperluas kesempatan kerja juga menurunkan jumlah kemiskinan di Provinsi Lampung, melalui:

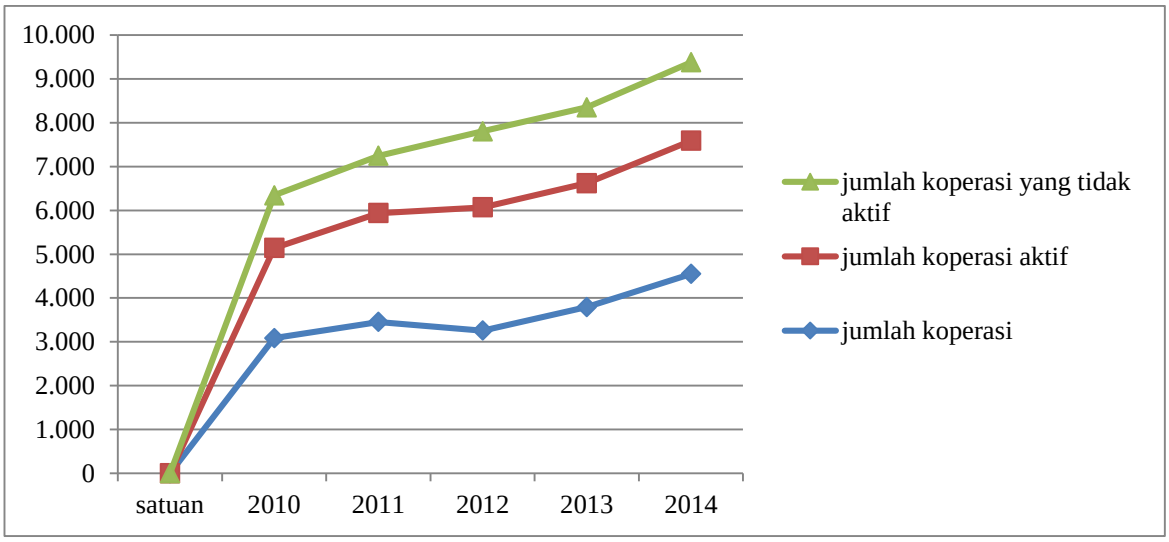
a. Pelaksanaaan koordinasi dan kemitraan dalam rantai nilai proses pembangunan guna memperluas kesempatan kerja dan menurunkan jumlah kemiskinan.
b. Pelaksanaaan praktek tata kelola pemerintahan yang baik serta mengembangkan kapasitas kelembagaan dalam rangka mewujudkan masyarakat lampung yang demokratis.

Berdasarkan misi Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung yang sudah dijelaskan di atas dapat dilihat bahwa koperasi dapat membantu perekonomian masyarakat Indonesia, juga dapat mewujudkan dan mengembangkan

perekonomian nasional, meningkatkan PAD dan dapat memberikan kualitas kehidupan pada masyarakatnya.

Berikut ini dapat dilihat grafik perkembangan koperasi dari tahun 2010-2014 yang berada di Provinsi Lampung:

Gambar 1. Perkembangan Koperasi di Provinsi Lampung



Sumber: Dinas Koperasi dan (UMKM) Provinsi Lampung 2015

Berdasarkan gambar 1 dapat dilihat jumlah koperasi yang sudah tidak aktif meningkat lebih tinggi dibandingkan jumlah koperasi yang aktif setiap tahun nya dari tahun 2010-2014. Jika dijumlahkan rata-rata koperasi di Provinsi Lampung adalah 3627,4 unit dengan jumlah koperasi yang tidak aktif meningkat drastis pada tahun 2011 ke tahun 2012 yaitu sebanyak 428 unit koperasi. Berbeda pada tahun 2012 ke tahun 2013 hanya berselisih 9 unit koperasi.

Menurut koran *online Dua Jurai*, di Provinsi Lampung terdapat 1300 unit koperasi yang tidak berjalan dengan aktif seperti koperasi - koperasi lainnya. 1300 koperasi tersebut sudah tidak aktif lagi dan harus dievaluasi kembali apakah masih bisa diaktifkan kembali atau tidak. Dinas Koperasi Provinsi Lampung

menyebutkan jumlah koperasi yang ada di Bumi Ruwa Jurai berjumlah 4.673 unit, yang masih terdaftar sebanyak 3.283 unit, dan yang mandek beroperasi 1.300 unit, 1.300 unit koperasi yang sudah tidak aktif tersebut akan dievaluasi oleh Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. (*http://www.Duajurai.com /2015/ 08/1-300-koperasi-di-lampung-mati-suri* diakses pada tanggal 20/11/2015 pukul 22:21 WIB).

Berdasarkan data yang peneliti peroleh, di Kota Bandar Lampung terdapat 305 koperasi yang aktif dan 407 koperasi yang sudah tidak aktif, hal itu dapat kita lihat berdasarkan tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. Data Koperasi di Provinsi Lampung tahun 2015

No	Kota/Kabupaten	Koperasi (unit)		
		Jumlah	Aktif	Tidak Aktif
1	Kab. Lampung Barat	147	49	98
2	Kab. Tanggamus	299	151	148
3	Kab. Lampung Selatan	437	232	205
4	Kab. Lampung Timur	556	338	218
5	Kab. Lampung Tengah	615	387	228
6	Kab. Lampung Utara	433	279	154
7	Kab. Way Kanan	655	645	10
8	Kab. Tulang Bawang	168	58	110
9	Kab. Tulang Bawang Barat	106	81	25
10	Kab. Pesawaran	196	134	62
11	Kab. Mesuji	134	95	39
12	Kab. Pringsewu	160	59	91
13	Kab. Pesisir Barat	71	47	24
14	Kota Bandar Lampung	712	305	407
15	Kota Metro	179	85	94
	Provinsi	145	110	35
Jumlah		5.013	3.065	1.948

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha,Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Provinsi Lampung 2015

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat secara keseluruhan jumlah koperasi yang ada di Provinsi Lampung. Kota Bandar Lampung merupakan salah satu kota yang koperasi tidak aktifnya tertinggi nomor satu yaitu sebanyak 407 koperasi

sedangkan Kabupaten Lampung Tengah terdapat 228 koperasi dan Kabupaten Lampung Timur sebanyak 218 koperasi.

Permasalahan-permasalahan tersebutlah yang menjadi salah satu kendala yang dialami Dinas Koperasi dan UMKM dalam peningkatan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri serta maju. Kota Bandar lampung merupakan salah satu kota yang turut serta dalam mengembangkan lembaga keuangan koperasi yang ditunjukan dengan memberikan bantuan dana maupun teknis untuk perkembangan dana koperasi yang masih baru maupun yang sudah beroperasi. Dalam rangka menggalang dan memperkokoh perekonomian rakyat, koperasi harus berusaha sekuat tenaga agar memiliki kinerja usaha yang tangguh dan efisien. Sebab hanya dengan cara itulah koperasi dapat menjalankan perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut Dinas Koperasi dan UMKM membuat rencana strategi (Renstra) tahun 2010 – 2015 yang mana salah satu programnya adalah peningkatan kualitas kelembagaan koperasi dimana strategi adalah sebagai sebuah tindakan tertentu di dalam suatu organisasi dan merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu (Winardi, 2003:112).

Dinas koperasi dan UMKM merupakan organisasi publik yang merupakan lokus dari administrasi publik yaitu pelaksanaan kegiatan yang dilakukan satu kelompok/lembaga dengan bekerjasama untuk mencapai tujuan pemerintahan. Keterkaitan antara dinas koperasi dan administrasi publik yaitu dinas koperasi merupakan organisasi publik yang dibentuk pemeritah untuk mencapai tujuan-

tujuan pemerintah yang salah satu tujuannya ialah dengan mensejahterahkan masyarakat dan meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD).

Dengan Melihat rencana strategi yang telah dibuat oleh dinas koperasi dan UMKM pada tahun 2010-2015 yaitu program peningkatan kualitas kelembagaan koperasi, peneliti tertarik untuk melihat bagaimana dinas koperasi dan UMKM dalam upaya melaksanakan strategi tersebut dengan mengambil judul penelitian "Implementasi Strategi Dinas Koperasi dan UMKM dalam Meningkatkan Kualitas Kelembagaan Koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju di Kota Bandar Lampung ".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana Implementasi Strategi Dinas Koperasi Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju?
2. Apa saja kendala-kendala yang menghambat implementasi strategi Dinas Koperasi dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian, yaitu:

1. Memperoleh analisa implementasi strategi dinas koperasi dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju.
2. teridentifikasinya kendala-kendala yang menghambat strategi dinas koperasi dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penilitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini dapat menjadi informasi bagi penelitian tentang manajemen strategi juga dapat menjadi referensi/menambah dalam kajian ilmu administrasi negara khusunya administrasi publik.

2. Manfaat Praktis

   Penelitian ini dapat menjadi masukan atau saran untuk Dinas Koperasi dan UMKM di Kota Bandar Lampung agar dapat mengimplementasikan strategi dengan baik.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi

1. Konsep Strategi

Bracker dalam Heene, dkk (2010:53) berpendapat bahwa pengertian "strategi" bersumber dari kata Yunani klasik, yakni *"strategos"* (jenderal), yang ada pada dasarnya diambil dari pilahan kata-kata Yunani untuk "pasukan" dan "memimpin". Penggunaan kata kerja Yunani yang berhubungan dengan *"strategos"* ini dapat diartikan sebagai "perencanaan dan pemusnahan musuh-musuh dengan menggunakan cara yang efektif berlandaskan sarana-sarana yang dimiliki.

Akdon (2011:12) pada dasarnya yang dimaksud strategi bagi suatu manajemen organisasi ialah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuannya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan. Berdasarkan tinjauan tersebut, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut:

a. Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya;
b. Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal;
c. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Winardi (2003:112) memandang strategi sebagai sebuah tindakan tertentu di dalam suatu organisasi dan merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu. Sebagai suatu rencana, srategi memiliki dua karakteristik esensial, yaitu disusun sebelum rangkaian tindakan dilaksanakan dan dikembangkan secara sadar dengan tujuan tertentu.

Salusu (2006:99) strategi merupakan program perencanaan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memaksimalkan keunggualan bersaing dan meminimlisasi kelemahan. Berpendapat bahwa strategi umumnya membahas:

a) Tujuan dan sasaran. *Organization goals* adalah keinginan yang hendak dicapai di waktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu, sedangkan *organization objectives* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk mencapi *goals.*
b) Lingkungan. Sasaran organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan, dimana dapat terjadi bahwa lingkungan mampu mengubah sasaran. Sebaliknya sasaran organisasi dapat mengontrol lingkungannya.

c) Kemampuan internal. Kemampuan internal digambarkan sebagai apa yang dapat dibuat karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan (Shirley dalam Salusu, 2006:100).

d) Kompetensi. Hal ini diperlukan dalam merumuskan strategi.

e) Pembuatan strategi. Hal ini menunjukkan siapa yang kompeten membuat strategi.

f) Komunikasi. Melalui komunikasi yang baik, strategi dapat berhasil, karena dengan komunikasi kita dapat mengetahui bagaimana pihak lain mengetahui kita.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa strategi dapat memberikan landasan untuk mencapai suatu tujuan jangka panjang dalam berbagai bentuk sasaran di suatu organisasi. Strategi merupakan bagian terpadu dari suatu rencana, di mana rencana merupakan produk dari perencanaan yang pada akhirnya perencanaan adalah fungsi dasar dari proses manajemen. Strategi juga merupakan rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari organisasi itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

2. Pengertian Manajemen Strategi

Hunger dan Wheelen (2003:2) mengatakan manajemen strategi menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat, muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Bidang ilmu ini melihat pengelolaan perusahaan secara

menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju dengan pesat.

Menurut Siagian (2007:15) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategi memiliki arti penting dalam perkembangan sebuah perusahaan. Tidak hanya sebuah perencanaan atau planning saja, manajemen strategi mencakup bagian-bagian yang lebih dalam dan juga luas. Sebuah perusahaan terdiri dari banyak bagian dan strukturnya masing-masing. Setiap perusahaan juga memiliki strategi yang berbeda-beda. Nilasari (2014:57) guna mewujudkan tujuannya, keputusan-keputusan lalu diambil. Keputusan tersebut tentunya menjadi penentu perusahaan menjadi perusahaan yang sukses dan maju.

Nawawi (2012:149) berpendapat bahwa manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh, dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif, dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:20) manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang

untuk mencapai sasaran perusahaannya. Manajemen meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan perusahaan yang berkaitan dengan strategi. Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran pada perusahan maupun organisasi.

Umar (2010:16) mengatakan manajemen strategi menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)* lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan *(strengths)* dan kelemahan *(weaknesses)* dalam lingkungan internal perusahaan.

Sedangkan Akdon (2011:277) mengatakan manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating),* dan evaluasi (*evaluating),* keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya di masa datang. Pada hakikatnya manajemen strategi terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu, pembuatan startegi, penerapan strategi, dan kontrol terhadap strategi. Pembuatan strategi meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan pada organisasi, pengembangan altrnatif sebagai meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, dan penentuan strategi yang sesuai untuk diaplikasikan. Proses pelaksanaan strategi harus mengintegrasikan komponen-komponen yang mendukung jalannya pelaksanaan strategi tersebut. Komponen-komponen tersebut meliputi: kebijakan organisasi, memotivasi

pegawai, dan mengalokasokan sumber daya agar strategi yang ditetapkan dapat diimplementasikan.

Menurut David (2010:5) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagi ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Biasanya istilah manajemen strategi digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Sedangkan perencanaan strategi hanya mengacu pada perumusan strategi nya saja.

Manajemen strategi adalah suatu proses manajemen puncak yang mengelompokkan dan mengorientasikan semua kegiatan dan fungsi yang ada pada organisasi serta terfokus untuk diaktualisasikannya agenda strategi dari organisasi tersebut. Heene, dkk (2010:9) mengatakan bahwa manajemen strategi dibagi menjadi suatu kesatuan dari keseluruhan proses yang terintegrasi, yang dapat dibedakan menjadi 6 strata, yaitu:

1) Tidak terlampau sistematis, hanya sebatas mengandalkan pada analisis intuitif dalam menilai lingkungan organisasi, teerutama secara spesifik ketika ingin memperoleh gambaran mengenai nilai kemasyarkatan seperti apa yang akan tercipta agar mengahasilkan prestasi (*output*) dan terbentuknya respons afektif masyarakat (*outcome*).
2) Dipikirkan dan direncakan adanya berbagi opsi untuk mewujudkan penciptaan nilai tersebut.

3) Memilih satu atau lebih dari berbagai kemungkinan untuk penciptaan nilai kemasyarakatan.
4) Pengembangan lebih lanjut berbagai kemungkinan untuk menciptakan nilai kemasyarakatan, kemudian dipilih yang paling memadai dari alternatif yang tersedia.
5) Mencari dan mengembangkan berbagai kemungkinan untuk memperoleh sarana-sarana yang sangat dibutuhkan demi meraih penciptaan nilai kemasyarakatan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:4) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan pada dan evaluasi peluang juga ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Sedangkan Untoro dan Halim (2007:6) mengatakan bahwa sektor publik membutuhkan manajemen strategi dalam melaksanakan kegiatannya, karena sebagai suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan, organisasi sektor publik memerlukan rencana strategi untuk mencapai tujuan tersebut yang dirinci dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan tersebut.

Hal ini berkaitan dengan struktur organisasinya yang sangat besar dan kompleks, dengan menggunakan manajemen strategi, para pemangku kebijakan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya lebih baik yang selanjutnya dapat

meningkatkan performa kinerja organisasi. Sektor publik juga dapat merumuskan strategi ke depannya dan melihat ancaman peluang yang ada serta menetapkan sasaran dan arah yang jelas untuk masa depan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategis ialah suatu keputusan yang mendasar dan menyeluruh yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan dalam organisasi yang sedang merka jalankan. Manajemen strategi juga merupakan perencanaan berskala besar dimana organisasi tersebut berorientasi pada visi dan misinya untuk menghasilkan sesuatu yang berkualitas sesuai dengan tujuan yang sudah dibuat. Manajemen strategi (menstra) juga dapat membantu para manajer untuk mengambil suatu keputusan dan meningkatkan komunikasi didalam suatu organisasi serta alokasi sumber daya dan pembuatan anggaran dalam jangka waktu yang panjang. Suatu organisasi harus mempunyai manajemen strategi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan oragnisasinya karena suatu organisasi membutuhkan rencana strategi untuk mewujudkan tujuannya.

3. Tujuan Manajemen Strategi

Poister dan Streib (1999:12) berpendapat bahwa tujuan dari manajemen strategi adalah untuk menciptakan efektivitas jangka panjang organisasi itu, didalam dua lingkungan, yakni pada satu sisi lingkungan kewenangan khusus ataupun cakupan dari aktivitas dari organisasi. Sedangkan di sisi lain berupa lingkungan kapasitas terhadap keorganisasiannya. Oleh karna itu organisasi sebaiknya berupaya memunculkan suatu pendekatan yang holistik terhadap manajemen strateginya, dengan pengertian bahwa:

a. Perhatian dari seluruh organisasi terfokus pada tujuan-tujuan yang telah dipersatukan, fenomena-fenomena maupun permasalahan yang tidak tertangani oleh divisi teknis.
b. Proses-proses serta program manajemen internal terintegrasi dengan raihan hasil yang diharapkan dari organisasi.
c. Keputusan-keputusan operasional dan taktikan yang keseharian itu beresultan dalam garis batas yang lentur demi capaian tujuan-tujuan strategikal jangka panjang dari organisasi.

Menurut Untoro dan Halim (2007:9) tujuan manajemen strategi adalah :

a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Manajemen strategi mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya dengan tujuan mengembangkan diri berdasarkan pendekatan yang sistematis, rasional,

dan efektif dalam menentukan tujuan dari organisasi kemudian mengaktualisasikan, memantau dan mengevaluasinya.

Berdasarkan pendapat para ahli yang sudah dikemukakan di atas maka dapat di ambil kesimpulan bahwa tujuan dari manajemen strategi ialah dapat menciptakan efektivitas jangka panjang organisasi dalam 2 lingkungan, dapat melaksanakan dan mengevaluasi startegi yang dirumuskan secara efektif dan efisien. Tujuan lain dari manajemen strategi ialah dapat melakukan inovasi dan memberikan peluang terhadap suatu organisasi yang sedang dijalankan.

4. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Salusu (2006:495) menyebutkan beberapa manfaat pentingnya manajemen strategi bagi organisasi publik dan organisasi nonprofit, yaitu:

a. Identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi. Sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.
b. Semangat korps, yakni mampu menciptakan strategi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktifitas.
c. Perubahan-perubahan strategi, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi maka dengan manajemen startegi dapat disesuaikan arah perjalanan organisasi dan tujuan yang dicapai.

Pearce dan Robinson (1997:30) mengungkapkan bahwa manfaat dari manajemen strategi dalam meningkatkan kesejahteraan organisasi/perusahaan yaitu, sebagai berikut:

1) Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah.
2) Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada.
3) Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan di setiap rencana strategi dan mempertinggi motivasi mereka.
4) Senjang dan tumpang tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
5) Penolakan terhadapan perubahan berkurang.

Menurut Untoro dan Halim (2007:9), dengan menerapkan apa yang ada di dalam manajemen strategi, maka manfaat yang diharapkan ialah :

1. Menjadi instansi reaktif dalam menghadapi perubahan situasi yang dinamis dan kompleks.
2. Mengelola sumber daya yang dimiliki untuk hasil yang maksimal *(managing for result).*
3. Mengubah orientasi instansi menjadi instansi berorientasi masa depan.
4. Mejadikan instansi adaftif dan fleksibel, mengurangi birokrasi yang rumit dan lebih transparan.

5. Menjadikan instansi mampu memenuhi harapan masyarakat (pengguna layanan).

Berdasarkan uraian dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari manajamen strategi ialah dapat mengelola sumber daya yang dimiliki untuk hasil yang maksimal juga mampu mengidentifikasi peluang sehingga suatu organisasi bisa memperbaiki kelemahan-kelemahan dan dapat memberikan arahan untuk mengantisipasi perubahan diawal dari lingkungan eksternal. Selain itu manfaat lain dari manajemen strategi ialah dapat melibatkan para karyawan di setiap perumusan strategi dan juga mempertinggi motivasi diri mereka untuk lebih giat lagi dalam bekerja.

5. Model Manajemen Strategi

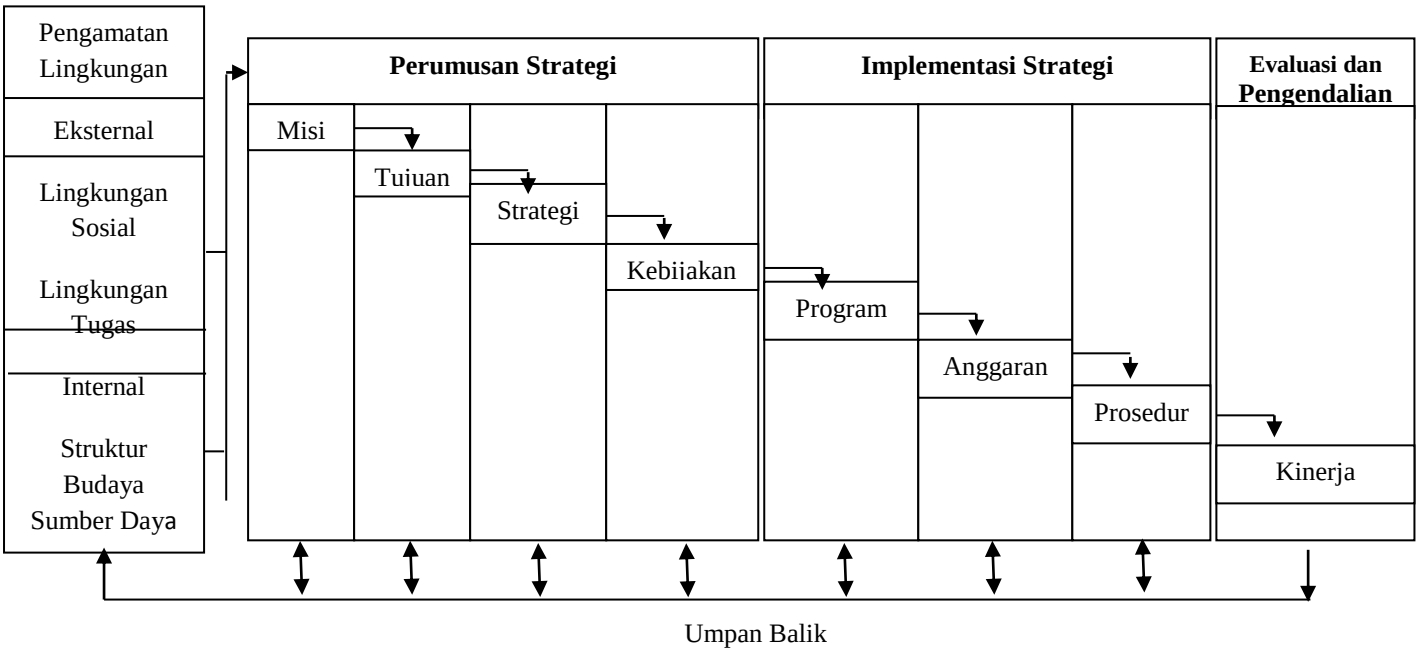
Hunger dan Wheelen (2003:11-12) mengatakan bahwa proses dari manajamen strategi memiliki 4 elemen dasar, yaitu:

a. Pengamatan lingkungan
b. Perumusan strategi
c. Implementasi strategi
d. Evaluasi dan Pengendalian

Pada level korporasi, proses manajemen strategi meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor – faktor yang paling penting unuk masa depan suatu perusahaan ataupun organisasi disebut dengan faktor-faktor strategi. Setelah faktor-faktor tersebut diidentifikasi,

manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Model manajemen strategi pada yang sudah disebutkan diatas menggambarkan proses tersebut secara berkelanjutan. Ini merupakan pengembangan dari model dasar yang ditunjukkan pada gambar 2 sebagai model normatif, model itu berusaha menunjukan bagaimana manajemen strategi seharusnya dilakukan lebih dari sekadar menggambarkan apa yang sebenarnya dilakukan pada banyak organisasi.

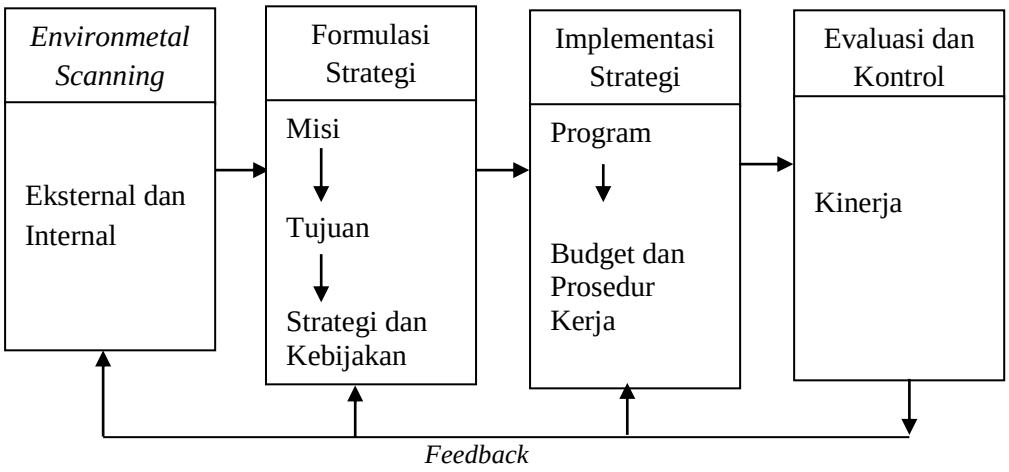
Gambar 2. Model Manajamen Strategi



Sumber: Manajemen Strategi (Hunger dan Wheelen, 2003)

David dan Arvind dalam Umar (2010:18) mengungkapkan bahwa model manajemen strategi tampak seperti gambar 3 dibawah ini:

Gambar 3. Model manajemen Strategi



Sumber: Desain Penelitian Manajemen Strategi (Umar, 2010)

a. Misi

   Misi yaitu berupa penjabaran secara tertulis makna visi yang terkesan sulit dimengerti, agar seluruh staf perusahaan menjadi paham dan jelas. Untuk mengimplementasikan misi tersebut perlu adanya filsafah yang dapat menuntun semua anggota perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari dan atau menuntun anggota perusahaan dalam mencari jalan keluar dari masalah-masalah yang timbul.

b. Tujuan Organisasi

   Tujuan adalah pernyataan luas tentang apa yang akan dituju dan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan merupakan penjabaran misi organisasi.

c. Strategi Organisasi

Pada dasarnya, Setiap perusahaan mempunyai suatu strategi dalam berusaha. Bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi yang berbeda. Strategi-strategi ini dikelompokan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini, pada tahapan berikutnya akan dipilih salah satu stratgei atau kombinasi dari beberapa strategi untuk dijadikan sebagai *grand strategy* untuk diimpelementasikan.

d. Lingkungan

Untuk merealisasikan misinya, organisasi akan banyak menemukan kesulitan, jika tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karna itu, mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal sangatlah penting, apalagi kondisi lingkungan eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selain kondisi lingkungan eksternal, lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun perlu dilakukan, oleh karna itu, strategi yang dibuat harus konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya.

e. Strategi dan Kebijakan Fungsional

Startegi fungsional menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas, sehingga konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja, tetapi juga strategi dibidang fungsional lainnya. Di dalam organisasi perusahaan yang konvensional, bidang bidang fungsional yang utama adalah bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi serta pemasaran. Bidang fungsional ini akan memiliki sasaran-sasaran kerja yang diadopsi dari sasaran jangka panjang organisasi.

f. Program, Anggaran, dan Prosedur Kerja

Pembuatan program kerja ini akan dilengkapi dengan anggarannya. Anggaran merupakan suatu rencana juga yang di susun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran sering pula disebut sebgai rencana keuangan. Di dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting karena segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam bentuk uang.

g. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian atau pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan, hendaknya didasarkan pada rencana yang telah disepakati, sehingga ia tidak menyimpang atau keluar dari batas-batas toleransinya. Pada periode waktu tertentu, misalnya setiap bulan atau periode lain yang lebih sempit, seperti setiap minggu, atau periode yang lebih lama, seperti setiap kuartal, seluruh kinerja perusahaan dievaluasi. Hasil evaluasi dapat dijadikan *feedback* bagi tahapan perencanaan yang ada untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

Berdasarkan penjelasan di atas yang diungkapkan dengan David dan Arvind, kini David (2005:6) mengungkapkan pendapatnya sendiri mengenai proses manajemen strategi. Perbedaan dari kedua model tersebut ialah David dan Arvind menjelaskan tentang pengamatan lingkungan baik dari eksternal maupun internal tetapi model yang akan diungkapkan oleh David dibawah ini tidak membahas

tentang pengamatan lingkungan, dimana model tersebut dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

a. Perumusan Strategi

   Mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menemukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

b. Pelaksanaan Strategi

   Mengharuskan organisasi untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, mengalokasikan sumber daya, pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran. Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan.

c. Evaluasi Strategi

   Tahap akhir dalam manajemen strategi, para manajemen harus benar-benar mengetahui alasan strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997:34) proses dalam manajemen strategi mempunyai kesamaan diantara berbagai model umum yang dikembangkan

dengan model elektik yang mewakili pandangan-pandangan terkemuka di bidang manajemen strategi. Model ini memiliki tiga fungsi utama. Pertama, ia menggambarkan urutan dan tata hubungan komponen-komponen utama dari proses manajemen strategi. Kedua, model ini merupakan pandangan umum tentang proses manajemen strategi dan komponen-komponen utama. Ketiga, model ini menawarkan satu ancangan untuk menganalisis dan membantu mengembangkan formulasi strategi.

Proses manajemen strategi menjalani penilaian dan pemutakhiran terus menerus. Meskipun elemen-elemen dasar dari model manajemen strategi jarang sekali berubah, penekanan relatif terhadap setiap elemen-elemen ini akan berbeda-beda menurut pengambilan keputusan yang memakain model ini. Dalam hal ini menekankan bahwa proses manajemen strategi di dasarkan pada keyakinan bahwa misi perusahaan dapat diwujudkan melalui penilaian yang sistematik dan menyeluruh terhadap kemampuan intern perusahaan serta lingkungan eksternnya.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa model manajemen strategi merupakan model yang berusaha mewujudkan bagaimana strategi yang seharusnya akan dilakukan bukan hanya menggambarkan. Pada dasarnya model manajemen startegi memiliki empat elemen dasar, yaitu: pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Pada penelitian ini peneliti lebih menekankan pada tahap implementasi strategi.

6. Konsep Implementasi Strategi

Salusu (2006: 409) mengatakan bahwa implementasi strategi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul suatu keputusan. Suatu keputusan selalu dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu. Merealisasikan pencapaian sasaran diperlukan serangkaian aktivitas. Implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. Implementasi ialah Satu proses tersendiri dan sering tidak dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan.

Hubeis dan Najib (2014: 27-28) mengatakan implementasi strategi adalah proses penerapan setelah rencana dirumuskan, dalam implementasi strategi ada beberapa unsur-unsur penting yang harus dilakukan suatu perusahaan, yaitu:

a. Penetapan tujuan tahunan

   Membuat tujuan tahunan merupakan akivitas terdesentralisasi yang melibatkan secara langsung seluruh manajer yang ada di organisasi.

b. Perumusan kebijakan

   Perubahan dalam strategi organisasi tidak timbul secara otomatis. Kebijakan mengacu pada panduan spesifik, metode, prosedur, aturan, formulir, dan praktik administrasi yang dibuat untuk mendukung dan mendorong pekerjaan melalui tujuan yang telah ditetapkan.

c. Memotivasi pekerja

   mengatakan bahwa implementasi strategi adalah proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan. Proses motivasi

diperlukan agar karyawan mendukung secara penuh strategi yang akan dan sedang dijalankan organisasi.

d. Mengalokasikan sumber daya

menyatakan bahwa manajemen strategi memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan.

Sedangkan David (2005: 396) mengatakan implementasi strategi adalah mengelola kekuatan, yang mengelola semua hal selama tindakan dijalankan. Selain itu, implementasi berfokus pada efisiensi, membutuhkan suatu motivasi khusus, keahlian kepemimpinan, koordinasi antara banyak individu.

Pemahaman lain menurut Lestari (2012:78) tahapan penting setelah perumusan strategi selesai adalah implementasi strategi. Implementasi strategi ialah proses di mana manajemen mewujudkan strateginya dalam bentuk program, prosedur dan anggaran. Implementasi startegi juga dapat diartikan sebagai pengembangan strategi dalam bentuk tindakan.

Hunger dan Wheelen (2003:4) pada dasarnya strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya yang harus diimplementasikan. Pelaksanaan strategi ini dilakukan untuk menjelaskan bagaimana dalam mencapai *outcome* organisasi. Pelaksanaan strategi merupakan langkah yang krusial dalam setiap proses strategi. Oleh sebab itu, pelaksanaan suatu strategi adalah sesuatu yang sangat peka, menuntut kehati-hatian, dan bahkan pada saat penyusunan alternatif dilakukan sudah harus dipertanyakan bagaimana melaksanakan alternatif tersebut.

Higgins dalam Salusu (2006:435) menawarkan suatu sistem implementasi yang dianggapnya akan mampu menyelesaikan berbagai masalah dalam pelaksanaannya, yaitu berupa suatu proses integral dari ketiga komponen kegiatan utama, antara lain ialah:

a. Perencanaan integral dan sistem pengendalian

   Aktivitas ini dimulai dari pemahaman terhadap strategi induk, kemudian merumuskan semua rencana yang diangkat dari strategi induk. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh strategi tersebut, dijabarkan secara rinci, lalu untuk itu dibuatkan perencanaan antara dan perencanaan operasional.

   Perencanaan antara adalah penghubung antara sasaran-sasaran strategi dan perencanaan operasional. Program ini mencakup ruang lingkup yang cukup luas, waktu yang memadai, cukup komprehensif, dan memiliki rincian yang cukup detail. Perencanaan operasional pada umumnya berlaku untuk jangka waktu satu tahun, periode ini biasanya bervariasi antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.

b. Kepemimpinan, motivasi dan sistem komunikasi

   Para pemimpin hendaknya mampu memberikan motivasi kepada jajaran kepegawaian. Gaya kepemimpinan memegang peranan sentral dalam menggerakan karyawan menuju sukses.

c. Manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi

   Komponen implementasi ini biasanya ditangani oleh bagian personalia dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah: pertama, menempatkan karyawan yang sekaligus mencakup perencanaan personil. Kedua, berfungsi kalau karyawan sudah mulai bekerja, yang mencakup pelatihan

dan pengembangan, penyediaan kompensasi dan motivasi, perbaikan produktivitas, perbaikan komunikasi dalam organisasi.

Lestari (2012:80) juga mengungkapkan 3 komponen dalam pelaksanaan atau implementasi strategi, yaitu:

1. Penguasaan Perusahaan (*coorporate Governance)*
2. Struktur dan kontrol organisasi *(organization structure and control)*
3. Kepemimpinan startegi *(strategic leadership),* kewirausahaan dan inovasi perusahaan *(enterpreneurship and innovation).*

Teori lain menurut Jauch dan Glueck (1994;393), implementasi strategi adalah pelaksanaan dari perumusan strategi yang telah ditentukan. Pelaksanaan strategi tersebut mencakup 4 komponen penting antara lain:

1. Alokasi sumber daya
2. Organisasi
3. Rencana dan kebijakan
4. Kepemimpinan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi merupakan tahapan penting setelah manajemen puncak membuat perumusan strategi. Fokus penelitian ini ialah pada tahap implementasi strategi dengan menggunakan teori Hubeis dan Najib (2008:25) yang memiliki unsur-unsur penting, yaitu: Penetapan tujuan tahunan, Perumusan kebijakan, Memotivasi pekerja, Mengalokasikan sumber daya.

7. Isu-isu dalam Implementasi Strategi

Implementasi strategi menurut Lestari (2012:80-85) memiliki isu-isu sebagai berikut:

a. Tujuan Tahunan *(annual objective)*, merupakan: tujuan tahunan harus spesifik, jelas, dan dapat diukur sesuai dengan budaya organisasi, berkarakter, sesuai dengan dimensi waktu, disertai dengan bentuk *reward* dan *punishment.*
b. Kebijakan *(policy)*, merupakan panduan spesifik yang dibuat untuk mendukung pekerjaan. Kebijakan memungkinkan karyawan dan manajer memahami apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa strategi akan diimplementasikan secara sukses.
c. Alokasi sumber daya (*resource allocation)*, yaitu manajemen strategi yang memungkinkan sumber daya bisa dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan. Dalam hal ini, terdapat 4 macam sumber daya, yaitu: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi.
d. Mengelola konflik, konflik adalah suatu ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih dalam satu atau beberapa isu. Konflik dapat dijadikan alat untuk mendorong kelompok yang berhadapan untuk bertindak dan mungkin membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah.
e. Menyesuaikan struktur dengan strategi. Alasan utama mengapa perubahan dalam strategi memerlukan bahkan mengharuskan perubahan dalam struktur organisasi, yaitu:

1. Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana kebijakan akan disusun.
2. Struktur biasanya menjelaskan tentang bagaimana sumber daya yang akan dialokasikan.

f. Restrukturisasi *(reenginering),* adalah mengurangi ukuran perusahaan dalam artian jumlah karyawan, jumlah divisi/unit, atau tingkat hierarki dalam suatu organisasi. Manfaat utama dari restrukturisasi adalah pengurangan biaya. Sedangkan kelemahannya adalah banyak orang pada masa ini tidak berambisi untuk menjadi manajer.

g. Pembagian keuntungan *(reward)* atau sistem bonus, yaitu mengaitkan kinerja dengan sistem penggajian.

Menurut Salusu (2006:437) isu-isu sentral yang dihadapi manajemen dalam mengimplementasikan strategi mencakup:

a. Bagaimana mencocokkan atau mensepadankan struktur organisasi dengan strategi.
b. Menghubungkan penampilan organisasi dengan strategi
c. Menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk menghadapi perubahan
d. Bagaimana menangani interaksi politik
e. Menciptakan dan menjalankan prosedur dan proses operasinal
f. Bagaimana mengendalikan sumber daya manusia dalam tubuh organisasi.

David (2010: 384) mengatakan isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi meliputi:

a. Tujuan Tahunan, merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Tujuan tahunan penting dalam penerapan strategi karena merupakan landasan untuk alokasi sumber daya, mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, instrumen utama untuk memonitor kearah pencapaian tujuan jangka panjang, dan menerapkan prioritas organisasional, divisional dan departemental. Tujuan tahunan berfungsi sebagai pedoman tindakan, mengarahkan dan menyalurkan berbagai upaya dan aktivitas dari para anggota organisasi.
b. Pembuatan Kebijakan, kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memadu penerapan strategi. Kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan strategi. Kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersebut.
c. Alokasi Sumber Daya, merupakan aktivitas utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Nilai nyata dari program alokasi sumber daya terletak dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Alokasi sumber daya yang efektif tidak menjamin penerapan strategi yang berhasil program, personel, pengendalian, dan komitmen harus mampu mengidupkan sumber daya yang disediakan.

d. Mencocokan Struktur dengan Strategi, perubahan dalam strategi menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi. Struktur seharusnya dirancang untuk memfasilitasi upaya-upaya strategi sebuah perusahaan dan karenanya mengikuti strategi tersebut.
e. Restrukturisasi dan rekayasa ulang, restrukturisasi disebut dengan perampingan, penataan atau peneglompokkan kembali. Restrukturisasi berkaitan dengan kepentingan pemegang saham *(stakeholder)* dan bukan kepentingan karyawan. Sedangkan rekayasa ulang lebih berfokus pada kepentingan karyawan dan konsumen daripada kepentingan pemegang saham.
f. Perbaikan program penghargaan dan intensif.
g. Minimalisasi penolakan terhadap perubahan, tidak ada organisasi atau individu yang dapat menghindari perubahan. Resistensi terhadap perubahan bisa muncul di tahap atau tingkat manapun dari proses penerapan strategi.
h. Pengenalan manajer terhadap strategi.
i. Pengembangan budaya yang mendukung strategi, mengubah budaya sebuah perusahaan agar sesuai dengan strategi baru biasanya lebih efektif daripada mengubah strategi agar sesuai dengan budaya yang ada. Beragam teknik tersedia untuk mengubah budaya suatu perusahaan, di antaranya rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi rancangan organisasi, model peran, dan penegangan positif.
j. Adaptasi proses produksi, bagian terbesar dari proses penerapan startegi terjadi di bagian produksi. Keputusan-keputusan yang terkait dengan

produksi mengenai ukuran pabrik, lokasi pabrik, desain produk, penggunaan standar, penggunaan peralatan dan sumber daya, dll.

k. Pengembangan fungsi sumber daya manusia yang efektif, tanggung jawab strategi manajer sumber daya manusia mencakup evaluasi kebutuhan dan biaya staf untuk strategi alternatif yang diusulkan selama tahap perumusan strategi dan pengembangan rencana untuk penerapan strategi yang efektif.

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa isu-isu yang terjadi dalam implementasi strategi yaitu: Tujuan tahunan, kebijkan, alokasi sumber daya, konflik, restrukturisasi, dan mencocokan struktur dengan strategi.

8. Kendala-Kendala dalam Manajemen Strategi

Menurut Salusu (2006:436) kendala dalam melaksanakan manajemen strategi di sektor publik, terjadi karena karakteristik sektor publik berbeda dengan sektor swasta. Kendala didefinisikan sebagai kondisi tetap (struktural atau prosedural) yang cenderung ada untuk beberapa periode waktu yang suatu organisasi dan manajemen harus beradaptasi dan mengatasi masalah atas kendala tersebut. Kunci sukses pelaksanaan strategi yakni apabila dapat menyatukan organisasi secara total untuk mendukung strategi dan melihat apakah setiap tugas administratif dilakukan dengan memadukan persyaratan yang tepat sehingga pelaksanaan strategi dapat dinikmati.

Untoro dan Halim (2007:9), kendala yang terjadi di sektor publik dalam penerapan manajemen strategi ialah:

a. Karena adanya perbedaan mendasar dalam undang-undang dasarnya, dimana sektor publik menggunakan konstitusi negara tersebut, sedangkan sektor publik sangat fleksibel dengan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga perusahaan tersebut, menjadikan sektor publik lebih kaku dan ketika membuat suatu program kegiatan, harus melakukan *cross check* dengan undang-undang yang telah ada sehingga program tersebut tidak melanggar undang-undang dan sesuai prosedur instansi tersebut.
b. Karena organisasi publik merupakan perpanjangan tangan dari konstituen parlemen yang mengusung aspirasi rakyatnya, maka organisasi publik lebih terbuka untuk lingkungan eksternal dibanding swasta. Hal ini menjadikan setiap kinerja organisasi tersebut akan menjadi sorotan rakyat apabila visi dan misi maupun program yang diusung jauh dari harapan rakyat (pengguna layanan) yang ke depannya secara tidak langsung, dapat mengakibatkan ketidakpercayaan rakyat terhadap pemerintah dan mengganggu stabilitas keamanan negara (misal dengan para rakyat berdemonstrasi maupun membuat kerusuhan).
c. Adanya budaya yang sangat melekat dan menjadi karakteristik umum organisasi publik yaitu birokrasi. Birokrasi merupakan prosedur pemerintah yang kadang rumit, berjenjang dan kaku, sehingga memerlukan waktu lama dalam menyelesaikan suatu tugas/masalah. Pegawai dalam bekerja pun kurang profesional dan masih terjadi KKN di beberapa lini, membuat pemerintah membentuk pengendalian internal dan

external dalam rangka menertibkan dan mendisiplinkan para pegawai tersebut.

d. Proses pengukuran kinerja di instansi pemerintah lebih sulit apabila dibandingkan dengan pengukuran kinerja pada sektor swasta. *Output* dan tujuan sektor swasta jelas yaitu produk atau jasa dijual sehingga memperoleh keuntungan sedangkan pemerintah memiliki cakupan kerja yang lebih luas dan rumit dalam mengukur tujuannya dan mengukur hasilnya *(outcome dan impact).*

e. Keterbatasan informasi bahkan asimetri informasi juga menjadi kendala bagi organisasi untuk dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang berkualitas. Hal ini biasanya muncul karena adanya pembelokan tujuan insentif terkait penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana dapat memberikan informasi yang salah dengan harapan memberikan kesan positif terhadap kinerja mereka yang sebenarnya menurut kondisi nyata tidak cukup baik.

B. Tinjauan Tentang Koperasi

1. Pengertian Koperasi

Sukamdiyo (1996:9) kata koperasi berasal dari *Ko-operasi* yang maknanya, *Ko*=bersama dan *Operasi*=bekerja. Jadi arti dari koperasi adalah bekerja bersama. Dalam perkembangnya terdapat beberapa aliran mengenai koperasi, yaitu: pertama, *Aliran Yard Stick,* aliran ini biasanya timbul di negara-negara kapitalis dimana koperasi dijadikan sebagai alat untuk mengontrol, mengawasi dan memperbaiki akibat-akibat negatif dari adanya kapitalis. *Common Wealth*

(persemakmuran), koperasi dibentuk sebagai pengganti (pendukung) pembagian pendapat (agar ada pemerataan). Kedua, *Aliran Sosialis* merupakan salah satu alat yang baik untuk mencapai sistem sosialis.

Menurut Hanel dalam Sukamdiyo (1996:10) Organisasi koperasi adalah sebagai suatu sistem sosial ekonomi atau sosial teknik (*a socio economic system or social engineering),* yang terbuka dan berorientasi pada tujuan (*open and goal oriented).* Koperasi merupakan suatu sistem sosial ekonomi yang memiliki 4 kriteria, yaitu:

a) Kelompok koperasi: kelompok individu yang sekurang-kurangnya mempunyai kepentingan yang sama.
b) Swadaya kelompok koperasi: kelompok individu yang mewujudkan tujuannya melalui suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama.
c) Perusahaan koperasi: dalam melakukan kegiatan bersama dibentuk suatu wadah yaitu perusahaan koperasi yang dimiliki dan dikelola secara bersama untuk tujuan yang sama.
d) Promosi anggota: perusahaan koperasi yang terdapat dalam organisasi tersebut, mempunyai tugas-tugas sebagai penunjang untuk meningkatkan kegiatan ekonomi.

Kesimpulan dari pengertian-pengertian di atas adalah perkumpulan keaggotaan yang terbuka yang mempunyai tujuan untuk mengangkat aktivitas ekonomi anggotanya, dengan jalan menyelenggarakan usaha bersama.

2. Dasar Hukum Koperasi

Menyelaraskan dengan perkembangan keadaan, tentang perkoperasian di Indonesia telah dibuat UU Perkoperasian No. 25 Tahun 1992 pada Bab I pasal I ayat 1 UU 25/1992, yang dimaksud dengan koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum. Setiap koperasi yang ada harus melandaskan seluruh kegiatannya pada prinsip koperasi serta asas kekeluargaan untuk meningkatkan gerakan ekonomi rakyat. Sedangkan dasar pembentukan Dinas Koperasi dan UMKM terdapat dalam Peraturan Daerah Lampung No. 4 Tahun 2014 tentang perubahan kedua atas peraturan daerah Provinsi Lampung No. 13 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tatakerja Dinas Daerah Provinsi Lampung (Buku Saku Dinas Koperasi Provinsi Lampung, 2015).

3. Fungsi Koperasi

Sukamdiyo (1996:23) berpendapat bahwa koperasi memiliki fungsi bagi masyarakat, yaitu sebagai berikut:

a) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
b) Berperan secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan masyarakat.
c) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko-gurunya.

d) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional, yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Fungsi lain dari koperasi, yaitu:

a) Perumusan kebijakan teknis, pengaturan dan pembinaan dibidang koperasi dan UMKM.
b) Pembinaan dan pengawasan usaha simpan pinjam koperasi dan pemberian ijin usaha simpan pinjam tingkat koperasi.
c) Pemfasilitasian tugas pembantuan dalam rangka pengawasan layanan.
d) Pengkoordinasian perumusan kebijakan dibidang perkoperasian dan UMKM

C. Kerangka Pemikiran

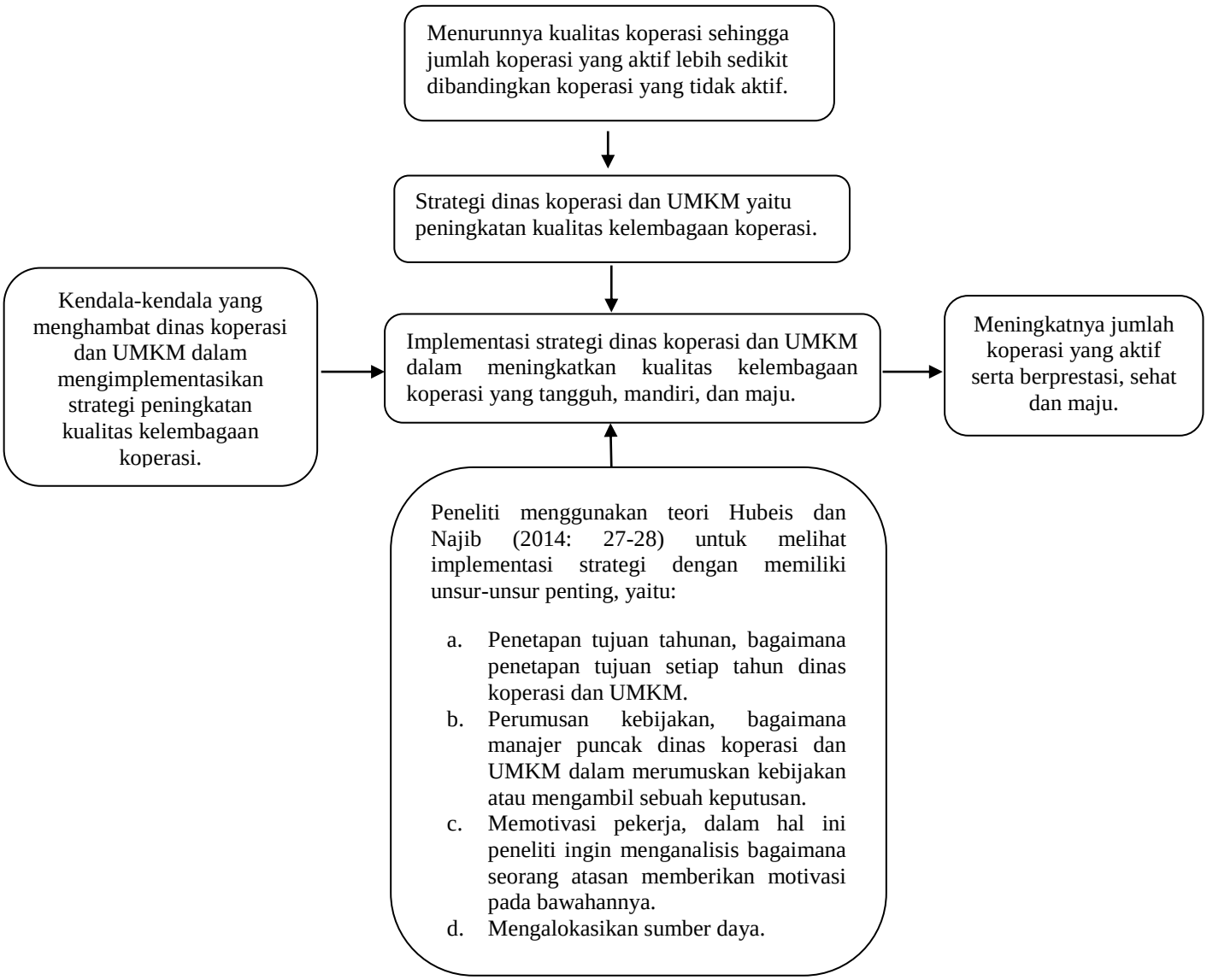
Kerangka pemikiran ini melihat rencana strategi Dinas Koperasi dan UMKM dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju. Undang-Undang peraturan tentang koperasi terdapat pada UU perkoperasian No.25 Tahun 1992 Bab I pasal 1 ayat 1. Koperasi di Bandar Lampung memiliki permasalahan yang cukup mempengaruhi perekonomian masyarakat yaitu menurunnya kualitas koperasi sehingga jumlah koperasi yang aktif lebih sedikit dibandingkan koperasi yang tidak aktif.

Melihat permasalahan tersebut Dinas Koperasi dan UMKM memiliki rencana strategi tahun 2010-2015 yang mana Dinas Koperasi dan UMKM mengadakan

program peningkatan kualitas kelembagaan koperasi untuk meningkatkan kualitas koperasi yang tangguh, sehat, serta maju. Maka fokus peneliti pada penelitian ini adalah bagaimana dinas koperasi dan UMKM dalam mengimplementasikan strategi tersebut dan peneliti akan melihat dan menganalisis kendala-kendala yang menghambat proses implementasi strategi tersebut.

Hasil akhir penelitian ini ialah, dengan adanya strategi yang telah dibuat oleh dinas koperasi dan UMKM peneliti berharap agar koperasi di Bandar Lampung dapat meningkat pesat jumlah koperasi yang aktifnya serta sehat, maju, dan berprestasi.

Gambar 4. Kerangka Pikir



Sumber: Diolah oleh peneliti (2016)

III. METODE PENELITIAN

A. Tipe dan Pendekatan Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tipe penelitian ini dipilih karena penelitian ini bermaksud menggambarkan, menjelaskan dan mendeskripsikan gejala-gejala yang terdapat dalam masalah penelitian ini secara kompleks yaitu mengenai kejadian-kejadian apa saja yang terjadi dalam dinas koperasi dan UMKM serta melihat strateginya dengan menganalisis kata-kata dan melaporkan segala kejadian yang terjadi dengan rinci berdasarkan informasi dari informan. Hal itu berdasarkan pendapat dari Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2011:4) bahwa tipe penelitian ini berupaya menggambarkan kejadian atau fenomena sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan, serta data yang dihasilkan berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

B. Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2011:97) fokus penelitian merupakan masalah pokok yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang diperolehnya melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Fokus penelitian sangat penting dalam suatu penelitian yang bersifat kualitatif. Fokus penelitian diperlukan karena memberikan batasan dalam studi dan batasan dalam

pengumpulan data guna memilih data yang relevan dan data yang tidak relevan, sehingga dengan batasan ini peneliti akan lebih terfokus dalam memahami masalah yang menjadi tujuan penelitian. Adapun fokus dalam penelitian ini ialah:

1. Implementasi rencana strategi dinas koperasi dan UMKM dalam peningkatan kualitas kelembagaan koperasi, melalui unsur-unsur berikut:
    a. Penetapan tujuan tahunan, tujuan tahunan yang melibatkan secara langsung seluruh manajer Dinas Koperasi dan UMKM.
    b. Perumusan kebijakan, bagaimana manajer puncak dinas koperasi dan UMKM dalam merumuskan kebijakan atau mengambil sebuah keputusan.
    c. Memotivasi pekerja, proses aksi yang membutuhkan dukungan dari semua staf dan karyawan Dinas Koperasi dan UMKM dengan memberikan dukungan secara penuh kepada semua karyawan.
    d. Mengalokasikan sumber daya, bagaimana prioritas sumber daya yang dialoksikan Dinas koperasi dan UMKM
2. Kendala-kendala yang menghambat dinas koperasi dan UMKM dalam mengimplementasikan strategi peningkatan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju.

C. Lokasi Penelitian

Moleong (2011: 128), lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data yang akurat. Dalam penentuan lokasi penelitian, cara terbaik yang ditempuh

adalah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dengan menjajaki lapangan untuk mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Sementara itu geografis dan praktis seperti waktu, biaya dan tenaga perlu juga dipertimbangkan dalam menentukan lokasi penelitian.

Lokasi penelitian yang diambil ialah kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung. Adapun alasan yang menjadi dasar pemilihan lokasi penelitian tersebut karena Bandar lampung mendapat peringkat koperasi tidak aktif tertinggi nomor satu jika dibandingkan dengan kabupaten/kota lainnya. Jika di kota saja masih banyak koperasi yang tidak aktif bagaimana dinas koperasi dan UMKM dapat membantu meningkatkan perekonomian daerah, maka dari itulah penulis memilih lokasi di Kota Bandar Lampung agar kualitas kelembagaan koperasi dapat ditingkatkan lagi dan koperasi yang sehat, tangguh, serta maju dapat meningkat pesat dibandingkan koperasi yang sudah tidak aktif. Adapun alasan lainnya ialah karena letak dinas koperasi kota Bandar Lampung mudah dijangkau dan berada di tengah pusat kota.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam rangka penelitian. Pengumpulan data adalah langkah sistematik untuk mendapatkan data. Dalam penelitian ini, wawancara dan observasi dijadikan sebagai sumber data primer sedangkan dokumentasi dijadikan sebagai sumber data sekunder. Untuk mendapatkan data mendalam, maka digunakan metode pengumpulan data :

a. Wawancara

Esterberg dalam Sugiyono (2012:317) mendefinisikan wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar infomasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam mengintepretasikan situasi dan fenomena yang terjadi yang tidak dapat ditemukan melalui observasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara secara langsung yang diajukan kepada informan dengan tujuan mendapatkan informasi yang lebih jelas. Data yang diperoleh terdiri dari kutipan langsung dari orang-orang tentang pengalaman, pendapat, perasaan dan pengetahuannya. Dalam penelitian ini informan yang saya wawancarai adalah :

Tabel 2. Data Informan yang di wawancarai

No.	Informan	Waktu
1.	Kepala Bidang Kelembagaan	24 Mei 2016
2.	Kepala Bidang Pengembangan SDM	24 Mei 2016
3.	Kepala Bidang Perencanaan	30 Juni 2016
4.	Kepala Bidang Perkoperasian	9 September 2016
5.	Subbag Penyusunan Program	9 September 2016
6.	Anggota Bidang Kelembagaan	30 Juni 2016
7.	Ketua Koperasi Lampung Sejahtera	16 Juni 2016
8.	Ketua Koperasi Lampung Post	19 Juni 2016
9.	Ketua Koperasi Beringin	20 Juni 2016

Sumber: Diolah oleh peneliti (2016)

b. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk menghimpun data sekunder yang memuat informasi tertentu yang bersumber dari dokumen-dokumen seperti surat-menyurat, peraturan daerah, dan lain sebagainya. Sumber data ini merupakan

berbagai dokumen yang ada hubungannya dengan pelaksanaan strategi dinas koperasi dan UMKM dalam mengembangkan koperasi yang sudah tidak aktif. Dalam penelitian ini peneliti memperoleh informasi melalui berbagai dokumen-dokumen yang digunakan dari dinas koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung berupa buku saku tahun 2015, laporan penelitian, foto-foto kegiatan yang ada di lapangan, serta website dinas koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung.

E. Teknik Analisis Data

Sugiyono (2012:244) berpendapat teknik analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan sehingga mudah di pahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Komponen dalam analisis data yaitu:

1. Reduksi data

   Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dalam penelitian ini peneliti memilah, membuang data yang tidak sesuai dengan fokus peneliti, dan mencatat serta merangkum bagian bagian yang sesuai dalam fokus penelitian yaitu tentang strategi dinas koperasi dan UMKM dalam pengembangan koperasi yang tidak aktif sehingga kesimpulan akhir mengenai strategi dinas koperasi tersebut dapat ditemukan dengan mudah oleh peneliti

2. Display data

   Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, melalui penyajian data, data dapat terorganisasikan. Pada penelitian ini, data ditampilkan dalam bentuk uraian, tabel, gambar atau foto. Tetapi, yang paling banyak digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian ini adalah dengan tabel dan teks naratif.

3. Kesimpulan/verifikasi

   Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal ataupun tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

F. Teknik Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Terdapat empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan *(credibility)*, keteralihan *(transferability)*, kebergantungan *(dependability)*, dan kepastian *(confirmability)*. Menurut Moeloeng (2011:324) 4 (empat) kriteria tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Derajat Kepercayaan Data *(credibility)*,

Penjaminan keabsahan data melalui derajat kepercayaan data dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik pemeriksaan data, diantaranya:

a. Ketekunan Pengamatan

Meningkatkan ketekunan pengamatan berfungsi untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dalam penelitian ini peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Kemudian menelaahnya secara rinci.

b. Triangulasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan cara triangulasi sumber yakni dengan membandingkan data hasil wawancara dengan sumber yang berbeda (informan yang berbeda) dan membandingkan dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Data dari beberapa sumber tersebut kemudian dikategorisasikan mana pandangan yang sama, mana pandangan yang berbeda dan mana yang spesifik. Peneliti melakukan triangulasi hasil wawancara dengan dinas koperasi dan UMKM dan juga dengan salah satu anggota koperasi yang sudah tidak aktif di Bandar Lampung. Lalu peneliti juga melakukan triangulasi data dari sumber wawancara dan dokumentasi di lapangan.

c. Kecukupan Referensi

Dalam penelitian ini unit analisis datanya yang utama adalah hasil wawancara. Adapun beberapa sumber-sumber dokumen dan sedikit hasil pengamatan hanya sebagai penguat argumentasi.

2. Keteralihan *(Transferability)*

Peneliti mendeskripsikan atau memaparkan data yang telah diperoleh, baik berupa hasil wawancara, hasil dokumentasi maupun observasi secara transparan dan menguraikannya secara rinci, yaitu dengan melaporkan hasil penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan (Moleong, 2011: 338). Pemaparan ini berada pada bab hasil dan pembahasan. Pemaparan secara keseluruhan data dilakukan agar pembaca dapat benar-benar mengetahui permasalahan yang terjadi terkait dengan penelitian.

3. Kebergantungan *(Depenability)*

Kebergantungan merupakan substitusi istilah reliabilitas dalam penelitian yang nonkualitatif. Peneliti dalam melakukan pengulangan dalam pengulangan suatu studi dua atau beberapa kali dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dikatakan realibilitasnya tercapai.

Persoalan yang amat sulit dicapai disini ialah bagaimana mencari kondisi yang benar-benar sama dengan hasil penelitian dan fenomena yang terjadi dilapangan.

4. Kepastian *(comfirmability)*

Menguji kepastian *(comfirmability)* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Derajat ini dapat dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya. Kepastian yang dimaksud berasal dari konsep objektivitas, sehingga dengan disepakati hasil penelitian oleh banyak orang maka hasil tidak lagi subjektif tetapi sudah objektif.

IV. GAMBARAN UMUM

A. Gambaran Umum Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung

Sesuai dengan yang tertuang pada Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun 2008 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Koperasi, UMKM Kota Bandar Lampung. Dinas Koperasi, UMKM Kota Bandar Lampung merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Bandar Lampung melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Koperasi, UMKM Kota Bandar Lampung mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintah daerah dibidang Koperasi, Usaha Mikro Kecil Menengah berdasarkan asas otonomi yang menjadi kewenangan, dan tugas pembantuan serta tugas lain. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Dinas Koperasi dan UMKM menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang Koperasi, Penanaman Modal, Perindustrian, Perdagangan dan Pasar; Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan dan Pelayanan Umum sesuai dengan lingkup tugasnya.
2. Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya.

3. Pembinaan dan pengawasan usaha simpan pinjam koperasi dan pemberian ijin usaha simpan pinjam tingkat daerah.
4. Pelaksanaan pengawasan, monitoring dan evaluasi terhadap upaya pemberdayaan dalam rangka pembinaan SDM Koperasi dan UMKM.
5. Pelaksanaan pembinaan dan pengembangan Koperasi dan UMKM.
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota Bandar Lampung sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dinas Koperasi dan UMKM adalah unsur pelaksana Pemerintah Kota dibidang pembinaan dan pengembangan koperasi. Dinas Koperasi dan UMKM juga mempunyai kewenangan untuk melaksanakan tugas-tugas pembinaan serta perumusan kebijakan dan penyusunan perencanaan pembangunan dibidang koperasi dan UMKM. Dinas Koperasi dan UMKM juga memfasilitasi pelatihan teknis manajemen dan keterampilan untuk pengusaha kecil, memfasilitasi permodalan bagi usaha kecil dan menengah dalam pengembangan usaha serta mengadakan promosi usaha dan fasilitasi pemasaran.

TABEL 3. Perkembangan Koperasi di Kota Badar Lampung Tahun 2010 s/d 2015

No	Uraian	Satuan	Tahun					
			2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Jumlah Koperasi :	Unit	518	556	590	614	658	679
	- Aktif	Unit	299	336	371	406	456	477
	- Tidak Aktif	Unit	219	220	219	208	202	202
2	Anggota	Orang	91,041	95,082	102,272	102.216	94.503	100.472
3	Permodalan :							
	- Modal Sendiri	Rp.Milyar	59.11	78.15	93.90	113.695	127.345	136.566
	- Modal Luar	Rp.Milyar	85.58	114.20	155.01	110.709	139.539	213.195
4	Volume Usaha	Rp.Milyar	183.90	214.78	240.47	268.909	265.919	321.201
5	Sisa Hasil Usaha	Rp.Milyar	12.49	14.13	16.78	19.328	17.928	21.366

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha,Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Provinsi Lampung 2015

Koperasi merupakan salah satu pilar perekonomian nasional yang sesuai dengan asas dan falsafah bangsa dalam membentuk perekonomian yang berkeadilan. Jumlah koperasi di Kota Bandar Lampung pada tahun 2015 sebanyak 679 unit dimana 477 unit merupakan koperasi yang aktif. Selama kurun waktu 2010-2015 secara berurutan jumlah koperasi yang tidak aktif yaitu sebanyak 219 unit tahun 2010, 220 koperasi tahun 2011, tahun 2012 sebanyak 219 unit, 208 unit pada tahun 2013, 202 unit pada Tahun 2014, dan 202 unit pada Tahun 2015.

B. Visi dan Misi Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung

Berdasarkan pada peraturan walikota Bandar Lampung Nomor 69 tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) kota Bandar Lampung tahun 2010-2015 yang mengacu pada visi pembangunan nasional dan visi pembangunan Provinsi Lampung tahun 2010-2015. Dalam rangka mengantisipasi tantangan kondisi yang diharapkan Dinas Koperasi dan UMKM dengan meningkatnya persaingan tantangan dan tuntutan masyarakat akan sejahtera, adil dan demokrasi tidak akan bisa dihindari. Untuk itu Pemerintah Kota Bandar Lampung memiliki visi yang dapat dijembatani oleh semua pihak yang terlibat dalam proses pembangunan di Kota Bandar Lampung, yakni ***"Terwujudnya masyarakat Bandar Lampung yang aman, nyaman, sejahtera, maju dan modern ".*** Seiring dengan visi kota Bandar Lampung yang sudah dijelaskan di atas maka agar telaksananya visi tersebut terdapat satu misi Kota Bandar Lampung yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Dinas Koperasi dan UMKM yaitu **"*Mengembangkan Kota Bandar Lampung sebagai Pusat Jasa dan Perdagangan, berbasis pada Ekonomi Kerakyatan ".***

Visi adalah kondisi yang dicita-citakan untuk diwujudkan dengan dimensi waktu yang ditetapkan. Visi sebagai refleksi dari seluruh harapan dan keinginan bersama dari semua pemangku kepentingan. Seluruh aktivitas dan pelaksanaan pembangunan yang akan diselenggarakan lima tahun mendatang baik oleh pemerintah, swasta dan masyarakat harus disinergikan untuk pencapaian visi tersebut.

Dengan melihat visi dan misi Kota Bandar Lampung yang sudah diuraikan di atas, maka Dinas Koperasi dan UMKM menetapkan visi Rencana Strategi tahun 2010-2015, yaitu **"*Terwujudnya Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Industri dan Perdagangan Kota Bandar Lampung yang Tangguh, Mandiri, Maju dan Modern ".*** Jika visi ini dijabarkan dan dikaitkan dengan pembangunan bidang Koperasi dan UMKM adalah mewujudkan koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah yang berkualitas dan sehat berarti berjalan dengan baik dalam hal organisasi, manajemen, usaha dan keuangannya; tangguh berarti tangguh dalam kepemilikan modal usaha, organisasi, manajemen, usaha dan pemasaranya; menumbuhkan wirausaha baru dan kesempatan kerja, mewujudkan SDM pengelola koperasi yang kompeten dan mewujudkan aparatur yang profesional, berdedikasi dan tanggap terhadap pelayanan.

Koperasi dan UMKM yang maju umumnya akan menjadi basis yang kuat untuk berkembangnya sistem perekonomian yang berkelanjutan. Dukungan sarana dan prasarana yang modern perlu dipersiapkan selain adanya kebijakan-kebijakan yang terkait dengan Koperasi dan UMKM.

Demi mewujudkan Visi bidang Koperasi dan UMKM di Kota Bandar Lampung maka Dinas Koperasi dan UMKM harus mempunyai misi yang jelas, oleh karena itu Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung, merumuskan beberapa misi sebagai berikut :

1. Mewujudkan Koperasi yang tangguh, mandiri, sehat, dan berkualitas. Tangguh: yang dimaksud tangguh dalam hal ini yaitu dalam partisipasi anggotanya. Partisipasi anggota ditunjukkan dengan keterikatan anggota terhadap anggota lain maupun terhadap organisasi dalam hal rasa tanggung jawab atau kemauan untuk berbabagi resiko tingkat pemanfaatan pelayanan koperasi serta ukuran-ukuran kuantitatif lainnya, seperti rasio peningkatan jumlah anggota, presentase kehadiran dalam rapat anggota, dan presentase besaran simpanan sukarela. Sehat: kinerja usaha, prinsip-prinsip koperasi dan kaidah bisnisnya. Apabila digambarkan adalah suatu kondisi atau keadaan koperasi yang sehat sesuai dengan aspek penilaian kesehatan yaitu aspek permodala, kualitas aktiva produktif, manajemen efisiensi, rentabilitas dan likuiditas. Aspek kinerja usaha yang semakin sehat ditunjukkan dengan membaiknya struktur permodalan, kondisi kemampuan penyediaan dana, penambahan aset, peningkatan volume usaha, peningkatan kapasitas produksi, dan peningkatan keuntungan. Mandiri: Produktivitas barang dan jasa yang dihasilkan dengan kualitas tinggi dan berdaya saing sehingga mengingkatkan nilai tambah produk dan kemandiria. Penguatan kemandirian daerah diindikasikan oleh pendapatan asli daerah (PAD) yang tinggi.

2. Mewujudkan Usaha Mikro Kecil Menengah agar mempunyai daya saing tinggi dan memiliki Usaha Unggulan yang kompetitif.
3. Mewujudkan Industri dan Perdagangan yang maju dan modern.

C. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung

Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung terbentuk berdasarkan Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 11 Tahun 2008 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung dan dalam mengemban menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi. Dinas Koperasi dan UMKM membutuhkan dukungan kualitas SDM yang profesional dan terampil dalam melaksanakan tugas. Dengan tersedianya aparatur yang memadai dan berkompeten yang dimiliki Dinas Koperasi dan UMKM akan medapatkan dukungan dalam upaya meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat. Maka terdapat beberapa bidang dalam Dinas Koperasi dan UMKM untuk mendukung peningkatan pelayanan prima, diantaranya ialah:

a. Kepala Dinas

   Kepala dinas mempunyai tugas memimpin, mngendalikan serta mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Dinas Koperasi dan UMKM yang menjadi kewenangannya tugas dekonsentrasi dan tugas pemantauan, Merumuskan kebijakan umum Dinas serta menyelenggarakan administrasi berdasarkan kewenangan, Membina bawahan dalam pencapaian Program Dinas. Kepala dinas memiliki fungsi perumusan

kebijaksanaan, pengaturan dan penetapan standar dibidang Koperasi dan UMKM, juga memiliki fungsi lain yaitu membina dan memberdayakan koperasi.

b. Sekretariat

Tugas: mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan surat menyurat, rumah tangga, perencanaan, perlengkapan, keuangan, kepegawaian, pembinaaan organisasi, tatalaksana dan perundang-undangan serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh unit dilingkungan Dinas Koperasi dan UMKM, Melaksanakan dan mengawasi kegiatan pengelolaan urusan umum dan kepegawaian, penyusunan program dan keuangan, melakukan koordinasi dengan para Kepala Bidang dan Kepala UPT, menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan berdasar rencana kerja yang telah disusun.

Fungsi: penyusunan rencana dan program, pengelolaaan administrasi kepegawaian, pengelolaan urusan keuangan, pelaksana kegiatan rumah tangga dan perlengkapan, penyelenggaraan surat menyurat, kearsipa, ketatalaksanan, humas, dan penyusunan dan perundang-undangan, penyelenggaran monitoring dan pengendalian persiapan dan laporan dinas. Sekretariat membawahi:

1) Sub bagian umum dan kepegawaian;
2) Sub bagian keuangan;
3) Sub bagian perencanaan

c. Bidang Perkoperasian

Keberadaan koperasi amat penting untuk menggerakan roda perekonomian masyarakat dalam rangka penciptaan lapangan pekerjaan, penyerapan tenaga kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan mepercepat pengurangan jumlah keluarga miskin.

Pengembangan ekonomi kerakyatan dilakukan dengan melibatkan seluas-luasnya peran serta masyarakat utamanya pelaku UMKM. Lembaga ekonomi yang sesuai dengan dapat mewadahi pelaku usaha tersebut adalah koperasi yang dikelola secara profesional, demokratis, otonom partisipatif dan berkeadilan sesuai dengan prinsip-prinsip koperasi. Perkembangan koperasi dapat dilihat dari jumlah pertumbuhan koperasi baru, anggota, dan permodalan. Bidang perkoperasian memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

Tugas: melaksanakan menyiapkan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan dibidang badan hukum koperasi dan penguatan kelembagaan Koperasi dan UMKM, melakukan proses pembentukan, perubahan, penggabungan dan pembubaran badan hukum koperasi, membimbing dan memberi petunjuk kepada Kepala Seksi dan bawahan, menyusun petunjuk operasional pembinaan kelembagaan Koperasi.

Fungsi: penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis, pembinaan, koordinasi, fasilitasi, evaluasi, dan pelaksanaan dibidang organisasi dan tata laksa Koperasi dan UMKM, pelaksanaan tugas lain yang diberikan

oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Bidang Perkoperasian, membawahi ;

1) Seksi Kelembagaan Koperasi.
2) Seksi Pemberdayaan Koperasi.
3) Seksi Pengawasan Koperasi.

d. Bidang Usaha Mikro Kecil Menengah

Bidang Usaha Mikro Kecil Menengah sangat lah penting sama hal nya dengan bidang koperasi di atas hanya saja bidang UMKM ini lebih membutuhkan penanganan yang serius dan perlu diperhatikan. Masyarakat kini masih bertumpu pada sektor pertanian namun upaya untuk lebih mengembangkan sektor UMKM masih menjadi perhatian. Jumlah UMKM formal di Bandar Lampung sampai dengan akhir tahun 2015 sebanyak 132.213 unit. Perkembangan jumlah UMKM dalam jangka waktu 5 tahun terakhir (2011-2015) secara komulatif tidak mengalamin perubahan yang berarti maka dari itu bidang UMKM ini masih sangat buuh penanganan yang serius.

Bidang UMKM mempunyai tugas melaksanakan menyiapkan perumusan kebijakan teknis, koordinasi, fasilitasi, evaluasi pembinaa pelaksanaan dibidang usaha mikro kecil menengah, memfasilitasi pengembangan lembaga konsultasi, pemasaran, kemitraan dan jaringan distribusi, mengembangkan program memasyarakatkan dan membudayakan kewirausahaan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, bidang UMKM menyelenggarakan Fungsi:

1. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis, fasilitasi dan koordinasi pelaksanaan dan pembinaan pemasarn dan jaringan usaha Koperasi dan UMKM.
2. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis, fasilitasi dan koordinasi pelaksanaan dan pembinaan produksi dan pengembangan usaha koperasi dan UMKM.
3. Menyiapkan bahan kebijakan pemberdayaan usaha Koperasi dan UMKM dalam penumbuhan iklim usaha yang kondusif, persaingan bisnis yang sehat, dukungan dan kemitraan
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Bidang Usaha Kecil Menengah, membawahi ;

1) Seksi Pengajian dan Pengembangan UKM.
2) Seksi Pemberdayaan UKM.
3) Seksi Pengawasan UKM.

e. Bidang Perindustrian

Pembangunan sektor industri di Kota Bandar Lampung ditujukan untuk menciptakan dan memperluas lapangan kerja serta kesempatan berusaha. Pertumbuhan industri di Kota Bandar Lampung menunjukkan peningkatan yang cukup berarti.

Sektor Industri dan Perdagangan erat sekali kaitannya dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian rakyat. Pada Sektor industri di Kota Bandar Lampung

sangat tergantung dengan adanya indutri kecil yang produktif, oleh karena itu pemerintah banyak memberikan perhatian agar usaha-usaha atau industri seperti kerajinan khas Lampung tetap bertahan dan aktif berproduksi.

Bidang perindustrian mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian bahan perumusan kebijaka teknis, rencana program kerja, bahan bimbingan teknis dan pengendalian administrasi teknis di bidang perindustrian. Bidang perindustrian memiliki fungsi, sebagai berikut:

1. Pengkajian bahan perumusan kebijakan teknis dibidang logam, mesin, elektronik, kimia, agro industri, dan aneka industri.
2. Pengkajian bahan rencana program kerja dibidang logam, mesin, elektronik, kimia, agro industri, dan aneka industri.
3. Pengkajian bahan bimbingan teknis dibidang logam, mesin, elektronik, kimia, agro industri, dan aneka industri.

Jenis Industri di Kota Badar Lampung dapat dikategorikan atas 2 (dua) yaitu :

1. Industri Pengolahan.
2. Industri Kerajinan

Bidang perindustrian, membawahi:

1. Seksi Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan.
2. Seksi Industri Logam, Mesin Elektronika dan Aneka.
3. Seksi Pengawasan dan Pengendalian Perindustrian.

f. Bidang Perdagangan

Bidang perdagangan mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian bahan perumusan kebijakan teknis, rencana program kerja, bahan bimbingan teknis dan pengendalian administrasi teknis di bidang perdagangan. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut bidang perdagangan memiliki fungsi, sebagai berikut:

1. pengkajian bahan perumusan kebijakan teknis dibidang pembinaan dan pengawasan, perdagangan dalam dan luar negri, perlindungan konsumen dan kemetrologian
2. pemgkajian bahan rencana program kerja di bidang pembinaan dan pengawasan, perdagangan dalam dan luar negri, perlindungan konsumen dan kemetrologian.
3. pengkajian bahan bimbingan teknis di bidang pembinaan dan pengawasan, perdagangan dalam dan luar negri, perlindungan konsumen dan kemetrologian.

Bidang perdagangan, membawahi:

1. Seksi Perdagangan Dalam Negeri.
2. Seksi Perdagangan Luar Negeri.
3. Seksi Perlindungan Konsumen.

D. Susunan Kepegawaian dan Perlengkapan

Jumlah Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Bandar Lampung pada ulan Desember tahun 2015 sebanyak 50 orang, terdiri :

Tabel 4. Jumlah Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandar Lampung tahun 2015

No	Pegawai	Jumlah	Presentase (%)
1.	P N S	46 Orang	92
2.	CPNS	4 Orang	8
	T o t a l	50 Orang	100
3.	Honorer / TKS	6 Orang	-

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha,Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Provinsi Lampung 2015

Dapat dilihat pada tabel 4 bahwa pegawai Dinas Koperasi dan UMKM lebih banyak yang sudah menjadi PNS dengan jumlah 46 orang jika dibandingkan dengan CPNS dan Honorer/TKS yang jumlahnya masih dibawah 10 orang, masih sangat sedikit.

Susunan Pegawai berdasarkan Bulan Desember 2015 :

a. Golongan

Tabel 5. Susunan Pegawai Berdasarkan Golongan

No	Golongan	J u m l a h	
		P N S	C P N S
1.	Golongan IV	6	-
2.	Golongan III	31	4
3.	Golongan II	9	-
4.	Golongan I	-	-
T o t a l		46	4

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha,Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Provinsi Lampung 2015

Pada tabel 5 susunan pegawai berdasarkan golongan dapat dilihat bahwa golongan IV hanya terdapat 6 PNS saja sedangkan golongan III jumlahnya mencapai 31 PNS dan CPNS golongan III mencapai 4 orang, golongan II hanya berjumlah 9 PNS.

b. Tingkat Pendidikan

Tabel 6. Susunan Pegawai Berdasarkan Pendidikan

No	Pegawai	Jumlah	Persentase (%)
1.	S 2	2	4
2.	S 1	25	50
3.	D 3	3	6
4.	SMA / Sederajat	18	36
5.	SMP / Sederajat	-	-
6.	SD / Sederajat	2	4
T o t a l		**50**	**100**

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha,Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Provinsi Lampung 2015

dapat dilihat pada tabel 6 bahwa susunan pegawai dinas koperasi dan UMKM berdasarkan pendidikan di dominasi dengan pegawai yang berpendidikan hingga ke jenjang S1 yaitu dengan jumlah 25 orang sedangkan jenjang pendidikan S2 hanya mencapai 2 orang saja.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tentang implementasi strategi Dinas Koperasi dan UMKM kota Bandar Lampung dalam meningkatkatkan kualitas lembaga koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju, dalam implementasi strategi Dinas Kopersi dan UMKM sudah melakukan sosialisasi prinsip – prinsip pemahaman koperasi, pembinaan, pengawasan dan penghargaan koperasi berprestasi untuk meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi namun hasil yang didapat oleh Dinas Koperasi dan UMKM dalam mengimplementasikan strategi tersebut belum berhasil secara maksimal dengan indikator kerja dan target yang sudah ditetapkan dalam renstra tahun 2010 – 2015 dimana dinas koperasi hanya mampu mempertahankan 60% unit koperasi dalam 2 tahun terakhir. Berikut adalah kesimpulan yang didapat dalam unsur – unsur implementasi strategi menurut Hubeis dan Najib (2014: 27) adalah:

a) Implementasi Strategi Dinas Koperasi Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju.

    1. Penetapan Tujuan Tahunan

        Dengan adanya pelaksanaan program yang ada pada renstra ini belum bisa dibilang sukses dikarenakan dinas koperasi belum bisa mencapai target

tahunan yang sudah ditetapkan pada indikator kerja yang ada direnstra yaitu meningkatkan kualitas koperasi dengan meningkatkan jumlah koperasi aktif setiap tahunnya.

2. Perumusan Kebijakan

   Berdasarkan kebijakan revitalisasi, dinas koperasi dan UMKM belum berhasil menghidupkan kembali setengah dari jumlah koperasi yang tidak aktif, mereka hanya dapat menghidupkan 3 unit koperasi yang sudah tidak aktif menjadi aktif dan membangun 10 unit koperasi baru di Bandar Lampung.

3. Memotivasi Pekerja

   motivasi yang diberikan Dinas Koperasi dan UMKM kota Bandar Lampung, yaitu: mengadakan *reward* dan mengadakan pembinaan, pelatihan/penyuluhan sosialisasi untuk seluruh koperasi di Bandar Lampung dan juga mengadakan kegiatan penilaian terhadap koperasi berprestasi. Namun semua ini belum dilakukan secara merata, mereka hanya megadakan pelatihan dengan beberapa koperasi saja.

4. Alokasi Sumber Daya

   Alokasi sumber daya. Dimana Dinas Koperasi dan UMKM hanya memiliki sumber daya manusia berjumlah 43 orang saja.

b) kendala-kendala yang menghambat implementasi strategi Dinas Koperasi dan UMKM ialah sumber daya manusia, yang dimana beberapa dari mereka memiliki pengetahuan yang terbatas. Hal tersebutlah yang menjadi kendala Dinas Koperasi dan UMKM untuk mengimplementasikan strategi mereka dengan baik. Bukan hanya itu anggaran yang dimiliki dinas koperasi juga

sangatlah minim untuk melaksanakan kegiatan – kegiatan yang sudah direncanakan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang berjudul "Implementasi Strategi Dinas Koperasi dan UMKM dalam Meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi yang tangguh, mandiri, dan maju" ini, maka peneliti dapat memberikan saran, yaitu:

1. Dalam melaksanakan kegiatan pelatihan/penyuluhan yang diadakan dari pihak dinas, sebaiknya Dinas Koperasi dan UMKM mengikutsertakan seluruh pengurus koperasi yang ada di Bandar Lampung secara merata, baik itu koperasi kecil maupun besar. Sehingga manfaat dari pelatihan/penyuluhan itu dapat dirasakan oleh seluruh pengurus koperasi di Bandar Lampung.
2. Di dalam pelaksanaan strategi, dinas koperasi dan UMKM diperlukan peningkatan terhadap kualitas sumber daya manusia selaku pengurus koperasi. Dengan cara meningkatkan keahlian dan profesionalisme pengurus dalam bidang manajemen perkoperasian dengan mengadakan penyuluhan khusus tentang pemahaman manajemen koperasi setiap 3 kali dalam setahun.
3. Melihat persaingan koperasi yang semakin kompetitif, keberadaan koperasi harus dapat bersaing dengan pelaku usaha lainnya. Karena koperasi dapat berpengaruh dalam perekonomian masyarakat, maka dinas koperasi dan UMKM harus memiliki kerjasama dalam bentuk kemitraan usaha untuk dapat mengembangkan lagi usaha koperasi dan adanya dukungan yang maksimal dari pihak yang diajak untuk bekerjasama.

Misalnya bekerjasama dengan salah satu bank yang ada di Bandar Lampung sehingga permasalahan pada anggaran dapat teratasi dan dinas koperasi dapat menlaksanakan kegiatan mereka dengan lancar.

DAFTAR PUSTAKA

Akdon. 2011. *Strategic Manajemen For Education Management (Manajemen Staretgi Untuk Manajemen Pendidikan).* Bandung: Alfabeta.

David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep (edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat

Eriyatno. 2011. *Kemiskinan dan Kesenjangan Pendapatan Indonesia*. Jakarta Erlangga

Glueck, William F dan Jauch, Lawrence R. 1994. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan.* Jakarta: Erlangga.

Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press

Heene, dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorgansiasian Publik.* Bandung: PT. Refika Aditama.

Hunger, David J dan Wheelen L Thomas. 2003. *Manajemen Strategi.* Yogyakarta: Andi.

Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad. 2014. *Manajemen Startegik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia

Lestari, Anik. 2012. *Manajemen Strategi*. Surabaya: PT. Gramedia

Moleong, Lexy J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi*. Jakarta Timur: Dunia Cerdas.

Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Strategis Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan (Dengan Ilustrasi dibidang Pendidikan).* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Pearce, dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi, dan pengendalian (jilid satu).* Jakarta: Binarupa Aksara.

Poister, Theodore H. dan Streib, Gregory D. 1999. *Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes.* Public Productivity & Management Review, Vol. 22.

Ring, Peter Smith dan Perry, James L. 1985. *Strategic Management in Public and Private Organizations*: *Implication of Distinctive Contexts and Constraints.* The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2.

Said, Adri dan Widjaja, Ika. 2007. *Akses Keuangan UMKM*. Jakarta. GTZ-RED

Salusu, J. 2006. *Pengambilan keputusan strategik untuk organisasi publik dan organisasi nonprofit.* Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Siagian, Sondang P.2007. *Manajemen stratejik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Sukamdiyo, Ign. 1996. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: Erlangga.

Stelner, George A. dan Miner, John B. 1997. *Kebijakan dan strategi manajemen (edisi Kedua).* Jakarta: Erlangga.

Sugiyono, Prof.Dr. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategi.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Untoro, Wisnu dan Halim, Abdul. 2007. *Strategic Management in the Public Sector Organization: Publicness Implication on the Process and Dimension.* Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 7, No. 1, 2007

Winardi, J. 2003. *Enterpreneur dan Enterpreneurship*. Jakarta: Prenada Media.

Yulianti, Devi. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan: PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung.* Jurnal Sosiologi, Vol. 16, No. 2

Sumber Lain

http://www.Duajurai.com/2015/08/1-300-koperasi-di-lampung-mati-suri diakses pada tanggal 20 November 2015 pukul 22:21 WIB.

Buku Saku Dinas Koperasi dan Usaha, Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Provinsi Lampung 2015.

Resti, Dita Anggraini. 2014. *Strategi Balai Karantina Kelas I Bandar Lampung dalam mempertahankan Kinerja Organisasi. Skripsi.* Universita Lampung (UNILA). Bandar Lampung.