

Strategi Pengembangan Koperasi Melalui Kolaborasi dan Transformasi Digital di Kota Bogor

Cooperative Development Strategy Through Collaboration and Digital Transformation in Bogor City

Yustiana Wardhani*

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Binaniaga Indonesia
E-mail: yustiana.wardhani@yahoo.com

Syarief Gerald Prasetya

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Binaniaga Indonesia
E-mail: er7et70@gmail.com

Vera Clara Simanjuntak

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Binaniaga Indonesia
E-mail: veraclarajuntak@gmail.com

ABSTRACT

The research aims to identify the influential factors in developing cooperative development strategies in the city of Bogor. Research data using primary data and analysis using quantitative methods with SWOT and AHP analysis. The results of the research on the Internal-External (IE) matrix show that the position of cooperative development is in cell one by implementing a growth strategy through vertical integration, by means of backward integration, meaning that in order to develop cooperatives in Bogor City, they must be independent, which means the use of all factors of production rely on the cooperative's own business, both products, human resources and other resources. The results of AHP show that the most prioritized strategy implemented is a strategy of trying to improve information and technology systems so that they can innovate and compete with other similar businesses. Cooperatives can make efforts to increase cooperation with the government and the private sector in the field of science and technology development so that cooperatives can innovate and compete in the market, as well as efforts to increase public trust in cooperatives and the need to make regulations and policies that support the development of cooperatives.

Keywords: Collaboration, cooperative, digital transformation, strategy.

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam menyusun strategi pengembangan koperasi di Kota Bogor. Data penelitian yang menggunakan data primer dan analisis menggunakan metode kuantitatif dengan analisis SWOT dan AHP. Hasil penelitian pada matrik Internal-Eksternal (IE) menunjukkan bahwa posisi pengembangan koperasi berada pada sel ke satu dengan menerapkan strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal, dengan cara *backward integration*, berarti untuk dapat berkembang koperasi di Kota Bogor harus dapat mandiri yang berarti penggunaan seluruh faktor produksi mengandalkan dari usaha koperasi sendiri, baik produk, sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Hasil AHP diketahui bahwa strategi yang paling prioritas dijalankan adalah strategi berusaha memperbaiki sistem informasi dan teknologi agar dapat lebih berinovasi dan bersaing dengan usaha lain yang sejenis. Koperasi dapat melakukan upaya peningkatan kerja sama dengan pemerintah maupun swasta dalam bidang ilmu pengetahuan dan pengembangan teknologi agar koperasi dapat berinovasi dan bersaing di pasar, juga upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi dan perlunya membuat peraturan dan kebijakan yang mendukung pengembangan koperasi.

Kata kunci: Kolaborasi, koperasi, transformasi digital, strategi.

*Corresponding author

PENDAHULUAN

Dewasa ini industri koperasi di Indonesia belum menunjukkan kemajuan yang berarti. Hal ini disebabkan karena belum adanya perubahan model bisnis dalam koperasi. Bisnis yang dijalankan dari tahun ke tahun relatif sama dan cenderung monoton. Banyaknya jumlah koperasi di Indonesia tidak serta-merta dapat meningkatkan kinerja bisnis koperasi. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM pada tahun 2019 mengatakan bahwa jumlah koperasi aktif di Indonesia sebanyak 123.048 dengan tingkat kesehatan yang berbeda-beda. Dengan jumlah koperasi yang mencapai ribuan tersebut koperasi hanya berkontribusi sebesar 5,45 persen terhadap PDB nasional (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2019). Tentunya ini merupakan tantangan koperasi di masa mendatang.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Koperasi dan UMKM, penurunan jumlah koperasi terus terjadi setiap tahunnya, hal ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Koperasi Indonesia

Tahun	Jumlah Koperasi
2017	208.195
2018	126.343
2019	123.048

Sumber: Kemenkop (2020)

Pada tahun 2019 jumlah koperasi mengalami penurunan. Penurunan jumlah koperasi tersebut pada umumnya dikarenakan koperasi tersebut dinilai tidak dapat menjalankan usahanya selama 2 (tahun) berturut-turut sehingga tidak memenuhi ketentuan UU No.17 tahun 2012 dan koperasi dinyatakan pailit berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap. Jumlah koperasi di Kota Bogor mencapai 814 koperasi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bogor dari 814 koperasi tersebut per Januari 2019 sudah 100 koperasi yang dibubarkan, 412 koperasi dinyatakan dalam kategori sehat dan 302 koperasi dinyatakan dalam kategori tidak sehat. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sekitar 50,6 persen koperasi yang dinyatakan tidak sehat. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah Kota Bogor untuk mendorong pertumbuhan Koperasi di Kota Bogor.

Belum adanya jiwa kreatif dan inovatif dalam menjalankan strategi bisnis koperasi merupakan salah satu masalah yang harus segera diatasi. Saat ini kepengurusan dan keanggotaan koperasi masih didominasi dari kalangan orang tua. Tentunya ini kondisi ini tidak menguntungkan bagi koperasi dari segi demografi yang mana saat ini dikuasai oleh generasi muda sehingga timbul kesan bahwa koperasi ketinggalan zaman. Beberapa masalah yang dihadapi koperasi di Indonesia adalah pertama, kurangnya kolaborasi bisnis yang dibangun oleh koperasi. Kolaborasi dapat dilakukan dengan sesama koperasi atau melalui usaha lainnya sehingga koperasi dapat masuk dalam ekonomi kreatif. Kedua, diperlukan *re-design* koperasi dengan menggunakan teknologi digital sehingga koperasi dapat dengan cepat melayani dan berkomunikasi dengan anggotanya.

Kolaborasi bisnis dapat menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja koperasi ataupun UMKM. Penelitian yang dilakukan oleh Marjukah *et al.* (2021) menemukan bahwa kolaborasi dan digital marketing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Berliandaldo *et al.* (2020) menemukan bahwa adaptasi transformasi digital dapat meningkatkan daya saing usaha. Hasil penelitian ini menunjukkan untuk meningkatkan kinerja usaha dan daya saing pelaku UKM dan koperasi dapat menerapkan strategi kolaborasi dan transformasi digital. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perumusan masalah penelitian adalah: 1) Bagaimana menyusun strategi pengembangan koperasi melalui kolaborasi dan transformasi digital? dan 2) bagaimana menentukan strategi prioritas sasaran pengembangan koperasi di Kota Bogor?.

Dari permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menyusun strategi pengembangan koperasi melalui kolaborasi dan transformasi digital, 2) untuk menentukan strategi prioritas sasaran pengembangan koperasi di Kota Bogor. Hasil penelitian diharapkan

dapat digunakan oleh pemerintah Kota Bogor dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan koperasi.

Tinjauan Pustaka

Faktor Pendorong

Perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat menuntut adanya suatu perubahan bagi setiap lembaga ataupun perusahaan. Bagi lembaga atau perusahaan yang tidak melakukan perubahan maka akan tersingkir dari persaingan industri. Menurut Danuri (2019) perkembangan teknologi membawa dampak bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dengan melalui beberapa tahap yaitu 1) penemuan komputer, 2) penemuan komunikasi digital, 3) Perkembangan smart aplikasi, 4) perkembangan smart phone, 5) sistem cerdas, 6) Digital money. Beberapa transformasi teknologi yang sudah dimanfaatkan untuk kegiatan masyarakat antara lain:

1. Transformasi Digital

Proses transaksi ini berlangsung melalui berbagai macam kegiatan seperti: penjualan, pembelian, lelang, pembayaran dan pemesanan yang dilakukan dengan sarana seperti *e-banking*, *sms banking*, *internet banking*, *e-money* dan pembayaran lainnya.

2. Aktivitas Digital

Proses transaksi ini tidak lagi bergantung pada aktivitas fisik, mereka dapat melakukannya dari lokasi dan wilayah yang tidak terbatas seperti: *e-learning*, *e-ticket*, *e-kursus*, *e-auction*, *e-library*, *e-paymen* dan ojek *online*.

3. Perusahaan Digital

Munculnya perusahaan penyedia akses melalui media digital seperti Gojek atau Grab.

Koperasi

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Pengkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan.

Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 (UU RI No.25 Tahun 1992)

Kolaborasi

Menurut Schrage dalam Harley dan Bisman (2010) kolaborasi merupakan upaya penyatuan berbagai pihak untuk mencapai tujuan yang sama. Kolaborasi membutuhkan berbagai macam faktor baik individu maupun organisasi yang bahu membahu mengerjakan tugas demi tercapainya tujuan bersama.

Menurut Frent (2010) ada tiga alasan mengapa organisasi melakukan kolaborasi yaitu:

1. Organisasi perlu berkolaborasi karena tidak dapat menyelesaikan tugas tertentu seorang diri tanpa bantuan pihak lain.
2. Dengan berkolaborasi, keuntungan yang akan diperoleh organisasi dapat lebih besar jika dibandingkan dengan bekerja sendiri.
3. Dengan berkolaborasi, organisasi dapat menekan biaya produksi sehingga produk yang dihasilkan dapat menjadi lebih murah dan memiliki daya saing pasar.

Teknologi Digital

Menurut Danuri (2019) Teknologi digital adalah sebuah teknologi informasi yang lebih mengutamakan kegiatan dilakukan secara komputer/digital dibanding menggunakan tenaga manusia. Pesatnya perkembangan teknologi dan gaya hidup masyarakat membawa perubahan yang pesat pula akan kebutuhan teknologinya, disini teknologi digital akan menjadi pilihan utama.

Transformasi Digital

Westernman *et al.* (2011) mendefinisikan transformasi digital sebagai penggunaan teknologi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja atau jangkauan dari sebuah perusahaan,

sedangkan Lankshear dan Knobel (2008) mengatakan bahwa transformasi digital adalah tingkat ketiga dan tertinggi dari keterampilan digital yang dicapai ketika penggunaan digital yang dilakukan juga memfasilitasi inovasi dan kreativitas serta mendorong perubahan signifikan dalam bidang profesional ataupun pengetahuan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik analisis yang dibuat dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT diperlukan matrik Faktor Strategi Eksternal (EFS) dan Faktor Strategi Internal (IFS). Dari analisis matrik faktor strategi tersebut maka manajemen strategi dapat mengetahui faktor-faktor strategis apa yang ada dalam perusahaan/organisasi.

Analisis AHP

Analisis AHP merupakan suatu metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Faqih Nabhan yang berjudul Pengembangan Kapabilitas Kolaborasi Dinamis Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Jawa Tengah diperoleh hasil bahwa Peningkatan kinerja bisnis koperasi simpan pinjam dapat dibangun melalui proses orientasi dalam kolaborasi, fleksibilitas organisasi dan efektifitas organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nizar (2017) dengan judul Proses Entrepreneurship, Kolaborasi Inovasi, Penciptaan Kekayaan di Dalam Organisasi Bisnis mengatakan bahwa Pengidentifikasian peluang dapat dilakukan dengan rapat semester dan rapat bulanan. Pengadaan inovasi dilakukan dengan mengeluarkan produk tabungan wisata, membentuk group nasabah dan pihak bank serta menyediakan fasilitas lain yang dibutuhkan mahasiswa, *acquiring resource* yang dibentuk menggunakan mahasiswa setempat yang bertanggung jawab untuk menjalankan organisasi sehingga proses entrepreneurship dapat tumbuh dan menaikkan profitable bagi organisasi maupun pemakai jasa.

Rani, Baihaqi, dan Bramanti (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pengaruh Atribut Kemitraan Terhadap Kolaborasi dan Kinerja pada Industri *Food Service* di Surabaya mengatakan bahwa Variabel koordinasi, ketergantungan dan kepercayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kolaborasi. Namun variabel ketergantungan memiliki koefisien pengaruh yang negative terhadap kolaborasi sehingga semakin tinggi tingkat ketergantungan maka kolaborasi semakin menurun. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Oktavenus (2019) dengan judul Analisis Pengaruh Transformasi Digital dan Pola Perilaku Konsumen Terhadap Perubahan Bisnis Model Perusahaan mengatakan bahwa Transformasi Digital dan Perilaku Konsumen berpengaruh signifikan terhadap perubahan bisnis model dalam suatu perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data diperoleh menggunakan kuesioner dan wawancara yang bersumber dari dinas koperasi, manager (pengurus) koperasi dan anggota koperasi yang jumlahnya tidak diketahui. Ukuran sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan random sampling di mana pengambilan sampelnya dilakukan secara acak sebanyak 100 responden, yang dapat dikategorikan sebagai sampel cukup besar dan dapat diperoleh data representatif. Untuk menentukan strategi pengembangan koperasi dilakukan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*). Sedangkan untuk menentukan prioritas strategi pengembangan koperasi dilakukan menggunakan analisis AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengolahan data diperoleh deskripsi dari 100 responden menurut jenis kelamin laki-laki sebanyak 64 orang (64,00 persen) dan responden perempuan sebanyak 36 orang (36,00 persen). Kemudian deskripsi responden menurut usia diketahui sebanyak 18 orang (18,00 persen) responden berusia 21 – 30 tahun. Kemudian sebanyak 47 orang (47,00 persen) responden dengan usia 31 – 40 tahun, usia 41 – 50 tahun sebanyak 20 orang (20,00 persen) dan responden dengan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 15 orang (15,00 persen). Sedangkan deskripsi responden menurut pendidikan diketahui sebanyak 11 orang (11,00 persen) berpendidikan SMP, sebanyak 59 orang (59,00 persen) berpendidikan SMU, sebanyak 22 orang (22,00 persen) berpendidikan Diploma dan sebanyak 8 orang (8,00 persen) berpendidikan Sarjana. Dengan demikian dari deskripsi responden tersebut dapat disimpulkan, responden merupakan kelompok yang layak untuk dijadikan sumber informasi dalam penelitian.

Penyusunan Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Bogor

Strategi dalam pengembangan koperasi menjadi faktor kunci, dimana koperasi mampu untuk dapat bertahan dan berkembang di era perubahan model bisnis. Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh perhitungan strategi faktor internal dan eksternal, kemudian jumlah faktor internal dan eksternal dimasukkan dalam matrik internal eksternal yang diperoleh seperti dijelaskan pada Gambar 1 di bawah ini:

		Internal		
		4 Kuat	3 Sedang	2 Lemah
Eksternal	4 Tinggi	<i>Growth</i> (3,366 : 3,370) konsentrasi melalui integrasi vertikal	<i>Growth</i> konsentrasi melalui integrasi horizontal	<i>Retrenchment</i> <i>turn around</i>
	3 Sedang	<i>Stability</i> Hati-hati	<i>Growth</i> konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>Stability</i> tak ada perubahan profit strategi	<i>Retrenchment</i> <i>captive company</i> atau <i>divestment</i>
	2 Rendah	<i>Growth</i> diversifikasi konsentrik	<i>Growth</i> diversifikasi konglomerasi	<i>Retrenchment</i> likuidasi

Gambar 1. Matriks internal – eksternal

Pada matrik internal-eksternal (IE) menunjukkan bahwa posisi pengembangan koperasi berada pada sel 1. Pada posisi tersebut pengembangan koperasi di Kota Bogor dapat menerapkan strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal. Pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi vertikal dapat dilakukan dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*).

Pada strategi *backward integration* berarti untuk dapat berkembang koperasi di Kota Bogor harus dapat mandiri, yang berarti penggunaan seluruh faktor produksi mengandalkan dari usaha koperasi sendiri, baik produk, sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Hal ini harus dilakukan karena koperasi dapat berkembang jika dapat melepas semua ketergantungan sumber daya yang berasal dari luar. Oleh sebab itu koperasi di Kota Bogor harus dapat melakukan menghasilkan produk sendiri, menciptakan sumber daya manusia yang handal, dapat berinovasi dan mengembangkan modal sendiri. Upaya ini dapat dilakukan melalui kerjasama antar koperasi maupun kerjasama dengan pihak pemerintah ataupun swasta sebagai pendamping koperasi.

Jika strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal ini dapat dilakukan, maka koperasi di Kota Bogor berada pada posisi pasar kompetitif yang kuat dan berdaya tarik tinggi. Hal ini

dapat terjadi karena koperasi telah dapat meminimalkan biaya operasional yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas memasarkan produk.

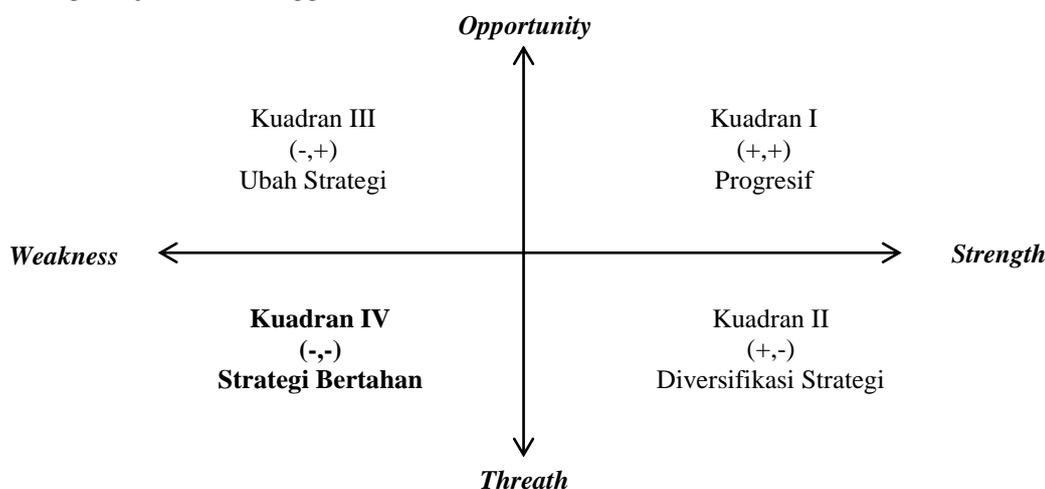
Selain itu pada sel 1 matrik internal-eksternal (IE) nilai internal dan eksternal pengembangan koperasi di Kota Bogor memiliki nilai lebih dari 3, yang dapat dikatakan industri berada dalam posisi yang kuat dan peluang yang ditawarkan tinggi. Untuk itu identifikasi pada faktor internal dan eksternal untuk dapat menciptakan empat strategi utama, yaitu: strategi SO (*strength* dan *opportunities*), strategi WO (*weakness* dan *opportunities*), strategi ST (*strength* dan *threats*) dan strategi WT (*weakness* dan *threats*) yang secara rinci dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Strategi SWOT

Internal Eksternal	<i>Strenght</i> (S)	<i>Weakness</i> (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengurus koperasi berpengalaman 2. Memiliki hubungan baik dengan pemerintah 3. Memiliki kemitraan dengan lembaga perbankan 4. Fasilitas usaha yang memadai 5. Kemudahan menjadi anggota koperasi 6. Organisasi berasaskan kekeluargaan 7. Pengelolaan usaha yang demokratis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya kesadaran anggota terhadap kewajibannya 2. Loyalitas anggota yang rendah 3. Sistem informasi manajemen yang digunakan belum terpadu 4. Kurang mampu memperluas kerjasama 5. Kurang mampu menciptakan lapangan kerja 6. Pengelolaan usaha kurang inovatif 7. Kurang memanfaatkan teknologi informasi
	<i>Opportunities</i> (O)	Strategi SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan perhatian dari pemerintah 2. Pembinaan dari dinas/SKPD 3. Dukungan dana dari pemerintah 4. Potensi pasar yang luas 5. Penduduk usia produktif untuk menjadi anggota banyak 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan jumlah produk yang berkualitas dengan memanfaatkan potensi yang ada guna memenuhi permintaan pasar 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kesadaran dan loyalitas anggota melalui pembinaan
		Strategi WO
		<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan sistem informasi dan teknologi melalui pemanfaatan dukungan dan pembinaan pemerintah - Berupaya untuk selalu berinovasi guna memenuhi permintaan pasar - Meningkatkan kerjasama dengan memanfaatkan dukungan pemerintah - Berusaha menciptakan lapangan kerja guna menarik minat masyarakat menjadi anggota koperasi
	<i>Threats</i> (T)	Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang pengawasan terhadap koperasi 2. Minimnya regulasi (Perda) yang mendukung pengembangan koperasi 3. Persaingan dengan usaha lain 4. Anggapan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pengawasan dengan memanfaatkan dukungan pemerintah dan kemitraan dengan lembaga perbankan - Memberikan masukan kepada pemerintah untuk membuat regulasi yang mendukung pengembangan koperasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Berupaya meningkatkan daya saing melalui peningkatan sumber daya yang dimiliki koperasi - Berusaha memperbaiki sistem informasi dan teknologi agar dapat lebih berinovasi dan bersaing dengan usaha lain yang sejenis

yang negatif terhadap koperasi	- Meningkatkan daya saing koperasi dengan memanfaatkan asas dan sistem pengelolaan koperasi	- Memperbaiki kesadaran dan loyalitas anggota untuk memperbaiki image masyarakat
5. Penggunaan Iptek pesaing yang makin canggih	- Meningkatkan kegiatan diklat dan penyuluhan dengan memanfaatkan dukungan pemerintah dan kemitraan dengan lembaga perbankan	- Terus berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas produk guna meningkatkan daya saing
6. Kurangnya pendampingan, diklat dan penyuluhan	- Mengubah image masyarakat melalui keunggulan yang dimiliki koperasi	- Mengadakan kegiatan diklat dan penyuluhan secara kontinyu sehingga mampu menciptakan lapangan kerja

Selanjutnya untuk menentukan strategi yang dijalankan untuk mengembangkan koperasi di Kota Bogor dijelaskan menggunakan Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Kuadran strategi pengembangan koperasi di Kota Bogor

Posisi pengembangan koperasi di Kota Bogor ditentukan dengan menghitung selisih total nilai kekuatan dengan kelemahan (S-W) dan selisih total nilai peluang dengan ancaman (O-T). Hasil perhitungan menunjukkan selisih total nilai kekuatan dengan kelemahan sebesar -0,260 dan selisih total nilai peluang dengan ancaman sebesar -0,488. Karena nilai tersebut bertanda negatif dan negative (-,-), maka posisinya masuk dalam kuadran IV.

Posisi dalam kuadran IV menandakan koperasi di Kota Bogor dalam posisi yang lemah sehingga upaya yang harus dilakukan adalah dengan bertahan dan berusaha untuk meningkatkan eksistensinya. Dengan demikian rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, yaitu koperasi harus dapat menutupi dan menghilangkan kelemahan koperasi guna menghadapi ancaman-ancaman yang ada.

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka untuk mengembangkan koperasi di Kota Bogor perlu menentukan prioritas strategi yang harus dijalankan agar dapat memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada saat ini secara optimal sehingga dapat mengurangi kelemahan-kelemahan koperasi. Untuk menentukan strategi yang paling diprioritaskan dari keempat strategi di atas dapat juga dilakukan dengan menggunakan perhitungan dalam Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Perhitungan Nilai Strategi

Internal	S = 1,553	W = 1,813
Eksternal	SO = 2,994	WO = 3,254
O = 1,441	ST = 3,482	WT = 3,742
T = 1,929		

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai tertinggi adalah strategi WT, dengan urutan WT (3,742), ST (3,482), WO (3,254) dan SO (2,994). Dengan demikian prioritas strategi

pengembangan koperasi di Kota Bogor adalah WT yaitu menutupi kelemahan koperasi untuk menghadapi atau menangkal tantangan yang dihadapi. Strategi WT berdasarkan matriks internal – eksternal memiliki beberapa strategi, antara lain: 1) berupaya meningkatkan daya saing melalui peningkatan sumber daya yang dimiliki koperasi, 2) berusaha memperbaiki sistem informasi dan teknologi agar dapat lebih berinovasi dan bersaing dengan usaha lain yang sejenis, 3) memperbaiki kesadaran dan loyalitas anggota untuk memperbaiki image masyarakat, 4) terus berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitas produk guna meningkatkan daya saing dan 5) mengadakan kegiatan diklat dan penyuluhan secara kontinyu sehingga mampu menciptakan lapangan kerja

Dari hasil analisis SWOT di atas, dilakukan prioritas utama strategi yang dilakukan. Oleh sebab itu dari 5 strategi WT (*Weakness and Threatment*) ini akan ditentukan strategi mana yang paling diprioritaskan untuk pengembangan koperasi di Kota Bogor. Untuk itu dilakukan analisis menggunakan AHP. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa nilai pembobotan paling besar adalah 0,350 yang mengartikan bahwa strategi yang paling prioritas dijalankan adalah memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Kemudian faktor dukungan pihak luar dan yang terakhir adalah tingkat kesulitan. Kemudian Jika ditinjau dari kriteria tingkat kesulitan diketahui nilai pembobotan terbesar adalah subkriteria sosialisasi dengan nilai sebesar 0,440 yang menjelaskan bahwa ditinjau dari kriteria tingkat kesulitan, strategi yang paling diprioritaskan adalah mengatasi kesulitan dalam mensosialisasikan dengan masyarakat. Kemudian ditinjau berdasarkan kriteria sumber daya nilai pembobotan terbesar adalah subkriteria kompetensi yaitu sebesar 0,377 yang menjelaskan bahwa ditinjau dari kriteria sumberdaya, strategi yang paling diprioritaskan adalah meningkatkan kompetensi sumber daya yang dimiliki koperasi. Sedangkan jika ditinjau dari kriteria dukungan diketahui nilai pembobotan terbesar adalah subkriteria non materi sebesar 0,625 yang menjelaskan bahwa strategi yang paling diprioritaskan ditinjau dari kriteria dukungan adalah memperoleh dukungan non materi yang berasal dari pihak luar koperasi, baik dari pemerintah maupun swasta.

Dari hasil pembobotan nilai secara keseluruhan, maka diperoleh pemilihan strategi yang diprioritaskan sebagai berikut pada Tabel 4:

Tabel 4. Bobot Alternatif Keseluruhan

Alternatif	Bobot	Prioritas
Prioritas I	0,225	2
Prioritas II	0,236	1
Prioritas III	0,193	3
Prioritas IV	0,191	4
Prioritas V	0,153	5

Hasil analisis di atas menjelaskan bahwa strategi yang paling diprioritaskan untuk mengembangkan koperasi adalah prioritas ke-2 dengan nilai bobot 0,236, yaitu strategi berusaha memperbaiki sistem informasi dan teknologi agar dapat lebih berinovasi dan bersaing dengan usaha lain yang sejenis.

Perumusan Sasaran Strategi Pengembangan Koperasi di Kota Bogor

Dari hasil analisis diperoleh bahwa strategi untuk mengembangkan koperasi di Kota Bogor adalah dengan berusaha memperbaiki sistem informasi dan teknologi agar dapat lebih berinovasi dan bersaing dengan usaha lain yang sejenis. Sistem informasi dan teknologi yang semakin berkembang sangat dibutuhkan koperasi untuk berkembang. Kondisi ini menjadikan suatu keharusan bagi koperasi untuk dapat lebih berkembang, seperti memperbaiki sistem informasi keuangan koperasi yang lebih terkomputerisasi, agar koperasi memiliki catatan-catatan transaksi yang jelas sehingga dapat melihat seberapa besar keuntungan yang diperoleh selama ini.

Beberapa sasaran strategi pengembangan koperasi antara lain: 1) memperbaiki sistem distribusi guna menjamin kelancaran arus produk, 2) meningkatkan kompetensi pengurus untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang, 3) melakukan inovasi terhadap produk dan jasa yang ditawarkan dan 4) menyediakan fasilitas yang

dibutuhkan untuk memanfaatkan dan menggunakan sistem informasi dan teknologi yang lebih baik.

KESIMPULAN

Hasil analisis SWOT menggunakan matriks Internal–Eksternal (IE) menunjukkan bahwa pengembangan koperasi di Kota Bogor masuk dalam sel satu yang menerapkan strategi pertumbuhan melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) yang berarti penggunaan seluruh faktor produksi mengandalkan dari usaha koperasi sendiri, baik produk, sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Kemudian dari hasil analisis juga diperoleh bahwa strategi yang dijalankan untuk mengembangkan koperasi adalah menangkal ancaman dengan menutupi kelemahan yang dimiliki koperasi. Hasil analisis AHP menunjukkan bahwa strategi yang paling diprioritaskan untuk mengembangkan koperasi di Kota Bogor adalah dengan strategi berusaha memperbaiki sistem informasi dan teknologi agar dapat lebih berinovasi dan bersaing dengan usaha lain yang sejenis.

DAFTAR PUTAKA

- Berliandaldo, M., Fasa, A.W., Kholiyah, S., Chodiq, A., Hendrix, T. (2020). Digital Transformation And Business Development Strategy Of Adaptive And Sustainable UMKM Post Covid-19 Pandemy. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 4(2).
- Danuri, M. (2019). Perkembangan dan Transformasi Teknologi Digital. *Jurnal Infokom*, 2. Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bogor. (2019).
- Fendt, T. C. (2010). *Introducing Electronic Supply Chain Collaboration in China Evidence from Manufacturing Industries*. Berlin: Berlin Universitätsverlag der Technischen Universität Berlin.
- Harley, J., & Blismas, N. (2010). *An Anatomy of Collaboration Within the Online Environment* dalam Anandarajan, Murugan (ed), *e-Research Collaboration Theory, Techniques and Challengers*. Heidelberg: Springer International Publishing.
- Kementerian Koperasi dan UMKM. (2019)
- Marjukah, A., Prasetyo, J., & Setyabudi, A. (2021). Peran Kolaborasi Bisnis Dan *Digital Marketing* Terhadap Kinerja Bisnis UMKM di Masa *Pandemic Covid-19*(2021). *Widyagama National Conference on Economics and Business (WNCEB)*, 780-789.
- Nabhan, F. (2013). Pengembangan Kapabilitas Kolaborasi Dinamis Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Jawa Tengah. *INFERENSI Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 7(1).
- Nizar, M. (2017). Proses Entrepreneurship, Kolaborasi Inovasi, Penciptaan Kekayaan di Dalam Organisasi Bisnis. *Jihbiz: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah*, 1(1), 55-70.
- Oktavenus, R. (2019). Analisis Pengaruh Transformasi Digital dan Pola Perilaku Konsumen Terhadap Perubahan Bisnis Model Perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(5), 44–48.
- Prihanto, J. (2018). Transformasi Digital Media Cetak Di Indonesia. *Jurnal Ultima Manajemen*, 10(1).
- Prasetya, S. G. (2021). Kinerja Layanan Dan Kepuasan Nasabah Masa Pandemi Covid-19 Pada Bank Bni Cabang Bogor. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(3).
- Rani, A. E, Baihaqi, I & Bramanti, G. W. (2017). Analisis Pengaruh Atribut Kemitraan Terhadap Kolaborasi dan Kinerja pada Industri *Food Service* di Surabaya. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 6(2).
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Jakarta*. Penerbit: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit: Alfabetha.
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2012). Undang-Undang Republik Indonesia No.17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.

- Valento, V., Kosonen, M., & Ellonen, H. K. (2012). Are Publisher Ready for Tomorrow? Publisher Capabilities and Online Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 16(1).
- Wardhani, Y., Prasetya, S. G., & Dharmantyo, D. A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pendapatan Pedagang Sayur Keliling Di Kota Bogor. *Ekono Insentif*, 14(1), 39-53.
- Westernman, G. *et al.* (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organization. *MIT Center for Digital Business*.