

KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PRODUKSI TERNAK (KPT) MAJU SEJAHTERA KECAMATAN TANJUNGSARI KABUPATEN LAMPUNG SELATAN

(Performance and Development Strategy of Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera in Tanjungsari Subdistrict Lampung Selatan District)

Cindy Hosiani Dhea Putri Sormin, Dyah Aring Hepiana Lestari, Suriaty Situmorang

Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung, Jl. Prof. Dr. Soemantri Brodjonegoro No.1 Bandar Lampung 35145, e-mail: dyah.aring@fp.unila.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyze the performance of business management towards the community and towards the benefits for the members, analyze internal and external environments, and develop some development strategies for KPT Maju Sejahtera. This research uses a case study method in KPT Maju Sejahtera, Tanjungsari District, South Lampung Regency. There were 12 respondents involved, consisting of 3 cooperative organizers, a cooperative supervisor, 5 cooperative members, an expert, and 2 regulators. Data analysis methods used are qualitative descriptive analysis, SWOT, and QSPM. Results showed the performance of cooperative business management is included in qualified category. The performance of cooperative towards the community and benefits for the members is included in quite-qualified category. Internally, the main strength was cooperative form partnerships with other legal entities. The main weakness was the low participation of members in using the services of cooperative business units. Externally, the main opportunity was there were no similar competitors in cattle breeding, and the main threat was the low interest of breeders to join as cooperative members. The priority strategies that can be used in developing KPT Maju Sejahtera are: (a) increase the production volume and quality of cooperative products using processing equipment and machines, (b) create processed beef products to increase added value and business unit activities, and (c) intensify communication with members to increase their participation.

Key words: agriculture cooperative, development strategy, performance analysis

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu unsur yang penting sebagai penyangga perekonomian Indonesia. Menurut Anoraga dan Widiyanti (2007), ditinjau dari segi kuantitas, perkembangan koperasi di Indonesia saat ini sangat menggembirakan, tetapi dilihat dari segi kualitas masih memprihatinkan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya masalah-masalah yang dihadapi koperasi, seperti aspek kelembagaan, yang meliputi kepercayaan dan partisipasi anggota belum optimal, perangkat organisasi belum sepenuhnya berfungsi dengan baik, dan pengawasan belum memadai.

Provinsi Lampung merupakan salah satu provinsi yang menjadikan koperasi sebagai penggerak sektor perekonomian. Lapangan usaha koperasi terdiri atas banyak sektor, salah satunya adalah sektor pertanian, termasuk di dalamnya adalah peternakan. Berdasarkan data Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung (2017), koperasi peternakan di Provinsi Lampung jumlahnya masih sedikit, yaitu 52 unit, dan dari jumlah tersebut, yang aktif hanya 17 unit (32,69%). Hal tersebut

mengindikasikan bahwa pengembangan koperasi sektor peternakan di Provinsi Lampung belum ideal.

Salah satu koperasi yang berperan penting dalam menumbuhkembangkan sektor peternakan di Provinsi Lampung adalah Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera, yang berada di Kecamatan Tanjungsari, Kabupaten Lampung Selatan. KPT Maju Sejahtera memiliki beberapa permasalahan, yaitu manajemen koperasi yang belum baik, rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan koperasi, macetnya simpanan wajib yang harus dibayar anggota, serta rendahnya kapasitas SDM anggota. Selain itu, rendahnya minat peternak di Kecamatan Tanjungsari untuk bergabung dengan koperasi merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh KPT Maju Sejahtera.

Permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh KPT Maju Sejahtera dapat menjadi penghambat dalam pengembangannya. Oleh karena itu, penting dilakukan analisis mengenai kinerja koperasi. Kinerja koperasi dianalisis dengan pendekatan

tripartite untuk melihat keberhasilan koperasi dalam pengelolaan usaha, kontribusi terhadap pembangunan, dan manfaat bagi anggota. Selain itu, dilakukan penyusunan strategi pengembangan untuk mengantisipasi semakin bertambahnya koperasi yang mati suri. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja KPT Maju Sejahtera dalam hal pengelolaan usaha, kontribusi terhadap pembangunan, manfaat terhadap kepentingan anggota, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, dan menyusun strategi pengembangan bagi KPT Maju Sejahtera.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian ini dilakukan di KPT Maju Sejahtera Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Lampung Selatan. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa koperasi ini merupakan koperasi peternakan yang aktif dalam menjalankan unit usaha dan proses produksi. Pengambilan dan pengolahan data dilakukan pada bulan Maret sampai dengan Mei 2019.

Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden dipandu kuesioner. Data sekunder diperoleh dari laporan-laporan KPT Maju Sejahtera dan studi literatur. Responden dalam penelitian ini dipilih melalui metode *purposive sampling*. Responden yang dilibatkan adalah 12 orang, yang terdiri atas 3 orang pengurus koperasi, 1 orang pengawas koperasi, 5 orang anggota koperasi, 1 orang dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung, 1 orang perwakilan Dinas Koperasi dan UMKM Lampung Selatan, dan 1 orang perwakilan Dinas Peternakan Lampung Selatan.

Metode analisis untuk menjawab tujuan pertama, kedua, dan ketiga terkait analisis kinerja koperasi menggunakan indikator pada Peraturan Menteri Koperasi Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015, yang berisi tentang Peningkatan Koperasi. Tujuan pertama terkait kinerja pengelolaan usaha koperasi dapat dinilai dari tiga aspek, yaitu kelembagaan koperasi, usaha koperasi, dan keuangan koperasi. Hasil penilaian dikategorikan menjadi empat, yaitu: “sangat berkualitas” dengan jumlah skor 1020-1360, “berkualitas” dengan jumlah skor 680-1019, “cukup berkualitas” dengan jumlah skor 340-679, dan “tidak berkualitas” dengan jumlah skor 0-339. Indikator penilaian kinerja pengelolaan usaha koperasi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Indikator penilaian kinerja pengelolaan usaha koperasi

No	Aspek	Indikator
1.	Kelembagaan koperasi	(a) Legalitas badan hukum
		(b) Partisipasi anggota (dalam permodalan)
		(c) Alat kelengkapan organisasi koperasi
		(d) Rencana strategis
		(e) Standar Operasional Prosedur (SOP)
		(f) Standar Operasional Manajemen (SOM)
		(g) Rapat Anggota Tahunan (RAT)
		(h) Pendidikan dan pelatihan
		(i) Rasio peningkatan jumlah anggota satu tahun terakhir
		(j) Penghargaan koperasi 3 tahun terakhir
2.	Usaha koperasi	(a) Legalitas usaha
		(b) Keterikatan aktivitas usaha anggota dengan usaha anggota lain
		(c) Keterkaitan usaha anggota dengan usaha koperasi
		(d) Peningkatan volume usaha
		(e) Peningkatan kapasitas produksi/jasa
		(f) Peningkatan SHU
3.	Keuangan koperasi	(a) Struktur permodalan
		(b) Tingkat likuiditas
		(c) Persentase pelunasan simpanan wajib anggota
		(d) Total hutang jangka pendek terhadap aset
		(e) Tingkat solvabilitas
		(f) Rasio laba bersih terhadap asset investasi (<i>Return On Investment/ROI</i>)
		(g) Audit Kantor Akuntan Publik (KAP)
		(h) Penambahan aset
		(i) Keberlanjutan usaha

Sumber : Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2015

Tujuan penelitian kedua terkait kinerja koperasi terhadap pembangunan dapat dinilai dari tiga indikator, yaitu penyerapan tenaga kerja, layanan koperasi yang dapat dinikmati masyarakat, dan penurunan angka kemiskinan. Hasil penilaian kinerja aspek tersebut dikategorikan menjadi empat, yaitu: “sangat berkualitas” dengan jumlah skor 24-30, “berkualitas” dengan jumlah skor 16-23, “cukup berkualitas” dengan jumlah skor 8-15, “tidak berkualitas” dengan jumlah skor skor 0-7.

Tujuan penelitian ketiga terkait kinerja terhadap kepentingan anggota dapat dinilai dari lima aspek, yaitu peningkatan SHU anggota, menawarkan barang dan jasa yang lebih murah, menumbuhkan motif berusaha anggota, menumbuhkan sikap jujur dan terbuka, dan pemberian layanan koperasi di luar aktivitas usaha. Hasil penilaian dikategorikan menjadi empat, yaitu: “sangat berkualitas” dengan jumlah skor 53-70, “berkualitas” dengan jumlah skor 36-52, “cukup berkualitas” dengan jumlah skor 18-35, dan “tidak berkualitas” dengan jumlah skor skor 0-17.

Tujuan penelitian keempat terkait penentuan lingkungan internal dan eksternal dianalisis menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Faktor internal yang diidentifikasi meliputi unit usaha, keuangan dan permodalan, sumber daya manusia, manajemen, dan administrasi. Faktor eksternal yang diidentifikasi meliputi ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah, dan pesaing.

Tujuan penelitian ke lima terkait perumusan strategi pengembangan bagi koperasi merujuk pada penelitian Purba (2016) dengan menggunakan matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks SWOT. Selanjutnya, penelitian tersebut menggunakan Matriks *Quantitative Strategy Planning* (QSP) untuk menentukan strategi prioritas. Matriks IE merupakan pemetaan skor total IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap analisis sebelumnya. Matriks IE adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi koperasi. Faktor internal dan faktor eksternal dikombinasikan dan dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk memunculkan strategi pengembangan usaha. Selanjutnya, strategi yang terbentuk dari matriks SWOT disusun berdasarkan prioritas menggunakan Matriks *Strategic Planning Matrix* (QSP).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum KPT Maju Sejahtera

KPT Maju Sejahtera adalah koperasi peternakan yang terletak di Kecamatan Tanjungsari, Lampung Selatan. Sebelum berbadan hukum koperasi, KPT Maju Sejahtera bernama Sentra Peternakan Rakyat (SPR) Maju Sejahtera, yang terbentuk pada tahun 2012. SPR Maju Sejahtera terdiri atas 42 kelompok peternak di Kecamatan Tanjungsari dengan jumlah anggota sebanyak 840 orang peternak. Pada tanggal 28 Mei 2014, SPR Maju Sejahtera disahkan menjadi lembaga formal bernama KPT Maju Sejahtera dengan badan hukum No.

37/BH/X.I/III.08/VI/2014. Latar belakang pembentukan koperasi adalah meningkatkan daya tawar peternak setempat, memupuk modal, dan mempermudah akses bantuan dari pemerintah. Jumlah anggota koperasi relatif sedikit, karena dari 840 orang anggota SPR Maju Sejahtera, sampai tahun 2019 hanya 83 orang yang menjadi anggota tetap koperasi, dan sisanya sebagai kelompok peternak binaan. KPT Maju Sejahtera menjalankan empat unit usaha, yaitu unit usaha pembibitan sapi, produksi pupuk organik dan pakan ternak, pemasaran ternak, dan wisata edukasi.

Karakteristik Responden

Responden pengurus dan pengawas koperasi memiliki tingkat pendidikan yang variatif, yaitu pendidikan SD (25%), SMA (50%), dan DIII (25%), serta termasuk dalam kelompok umur produktif, yaitu rentang umur 16-64 tahun. Kemampuan pengurus koperasi didukung oleh pengalaman yang cukup lama dalam bidang peternakan serta pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti. Responden anggota koperasi memiliki tingkat pendidikan yang variatif, yaitu pendidikan SD (20%), SLTP (20%), dan SLTA (60%), serta termasuk dalam rentang umur produktif, yaitu 16-64 tahun. Responden anggota koperasi juga memiliki pekerjaan lain disamping peternak, yaitu petani karet dan petani jagung.

Responden dari pihak regulator diwakili oleh Kepala Bidang Pembinaan Kelembagaan Koperasi dan UKM Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Lampung Selatan, serta staff Dinas Peternakan Kabupaten Lampung Selatan. Responden pakar diwakili oleh dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung (Guru Besar).

Kinerja Pengelolaan Usaha KPT Maju Sejahtera

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera termasuk kategori berkualitas. Pada aspek kelembagaan, koperasi sudah memiliki legalitas badan hukum, seperti akte pendirian, SK pengesahan, Nomor Induk koperasi (NIK), struktur organisasi koperasi lengkap dan menjalankan tugas sesuai AD/ART. Pada aspek usaha, koperasi mampu mencapai peningkatan omset sebesar 81,63 persen pada tahun 2018, sehingga SHU anggota meningkat. Pada aspek keuangan, koperasi menggunakan modal sendiri dan memiliki kondisi keuangan yang sehat. Hasil penilaian kinerja pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil penilaian kinerja pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera

No	Aspek	Skor maksimal	Skor diperoleh (a)	Bobot (%) (b)	Hasil (a x b)
1.	Kelembagaan koperasi	2.900	1.500	30	450
2.	Usaha koperasi	600	400	25	100
3.	Keuangan koperasi	1.300	960	25	240
Total					790

Total skor kinerja pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera adalah 790, yang termasuk dalam kategori berkualitas (680-1019). KPT Maju Sejahtera dapat memperbaiki indikator yang memiliki skor rendah untuk mencapai kinerja yang maksimal pada pengelolaan usahanya. Koperasi sebaiknya meningkatkan partisipasi anggota, baik dalam hal membayar simpanan wajib dan keaktifan bertransaksi dengan koperasi. Koperasi sebaiknya membuat RAPBK yang mencerminkan rencana anggaran koperasi ke depan.

Pada aspek usaha, KPT Maju Sejahtera sebaiknya mengurus legalitas usaha, seperti SIUP, SITU, NPWP, dan lain-lain. Berdasarkan hasil penelitian Nurhidayati (2015), Koperasi Agro Siger Mandiri belum memiliki NPWP dan belum pernah melakukan pembayaran pajak, sehingga koperasi kurang berkontribusi dalam pembangunan. Pada aspek keuangan, koperasi sebaiknya mempertegas pelunasan simpanan wajib anggota, mengingat simpanan wajib merupakan salah satu modal utama bagi koperasi.

Kinerja KPT Maju Sejahtera yang Berkaitan dengan Pembangunan

Kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap pembangunan termasuk kategori cukup berkualitas. Koperasi sudah memberikan manfaat kepada daerah sekitar dalam bidang sosial dan pendidikan. Pada bidang sosial, KPT Maju Sejahtera memberikan sumbangan dana bencana alam yang dihimpun bersama-sama dengan kelompok ternak. Selain itu, koperasi turut memberikan sumbangan dana dan makanan pada pembangunan infrastruktur di Kecamatan Tanjungsari. Pada bidang pendidikan, KPT Maju Sejahtera membuat kegiatan tahunan bagi murid SMP dan SMA setempat, yaitu pidato terkait peternakan. Hasil penilaian kinerja KPT Maju Sejahtera yang berkaitan dengan pembangunan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil penilaian kinerja KPT Maju Sejahtera yang berkaitan dengan pembangunan

Aspek	Skor maksimal	Skor diperoleh (a)	Bobot (%) (b)	Hasil (a x b)
Manfaat koperasi terhadap masyarakat	500	150	10	15
Total				15

Tabel 3 menunjukkan bahwa skor kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap pembangunan adalah 15, yang termasuk dalam kategori cukup berkualitas (8-15). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Yolandika (2015), yang menyebutkan bahwa koperasi unit desa (KUD) Mina Jaya telah berkontribusi dengan baik terhadap pembangunan daerah. Indikator yang perlu diperbaiki dalam aspek ini adalah penyerapan tenaga kerja pada koperasi. Aktivitas manajemen koperasi mungkin masih dapat dikendalikan oleh anggota, namun KPT Maju Sejahtera dapat merekrut tenaga kerja untuk ikut andil dalam pemeliharaan ternak.

Kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap Kepentingan Anggota

Berdasarkan hasil penelitian, koperasi sudah cukup berkualitas dalam memberikan manfaat kepada anggotanya. Hasil penilaian aspek manfaat koperasi bagi anggota dapat dilihat pada Tabel 4. Pada Tabel 4, terlihat bahwa skor kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap kepentingan anggota adalah 35. Nilai ini termasuk dalam kategori cukup berkualitas (18-35). Indikator yang sebaiknya diperbaiki adalah peningkatan penghasilan anggota, dalam hal ini adalah SHU yang diberikan kepada anggota. KPT Maju Sejahtera dapat meningkatkan volume usaha pada setiap unit usaha, sehingga diharapkan tingkat penggunaan layanan unit usaha oleh anggota meningkat, dan SHU yang diterima anggota meningkat.

Tabel 4. Hasil penilaian kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap kepentingan anggota

Aspek	Skor maksimal	Skor diperoleh (a)	Bobot (%) (b)	Hasil (a x b)
Manfaat koperasi terhadap anggota	700	350	10	35
Total				35

Analisis Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh lima faktor kunci untuk kekuatan dan enam faktor kunci untuk kelemahan. Pada aspek unit usaha, kekuatan yang dimiliki adalah unit usaha yang berkaitan dengan usaha anggotadan memiliki usaha wisata edukasi yang dapat menjadi sumber pendapatan dan daya tarik daerah. Namun, koperasi belum memiliki pengolahan daging sapi menjadi produk bernilai tambah. Pengolahan produk turunan dapat menjadi salah satu daya tarik yang melengkapi wisata edukasi dan meningkatkan pendapatan koperasi. Hal tersebut merupakan kelemahan yang dimiliki KPT Maju Sejahtera. Kelemahan lain yang dimiliki koperasi adalah penurunan kapasitas produksi/jasa. Hal tersebut dapat dilihat dari menurunnya volume produksi barang dan jasa koperasi sebesar 47,37 persen pada tahun 2018.

Pada aspek keuangan dan permodalan, KPT Maju Sejahtera memiliki kondisi keuangan yang sehat dan layak. Hal ini dapat dilihat dari analisis rasio-rasio keuangan koperasi, seperti rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas termasuk dalam kategori ideal menurut Pedoman Peningkatan Koperasi. Selain itu, struktur permodalan koperasi mandiri, berasal dari simpanan wajib dan simpanan pokok anggota. Namun disisi lain, koperasi mengalami permasalahan dalam hal keuangannya, yaitu tingkat pembayaran simpanan wajib anggota menurun pada tahun 2018. Hal ini dibuktikan dari penurunan persentase pelunasan simpanan wajib anggota cukup besar, yaitu 58,94 persen.

Pada aspek sumberdaya manusia, kekuatan yang dimiliki koperasi adalah luasnya cakupan kelompok peternak binaan koperasi. Hal tersebut merupakan kekuatan, karena peternak binaan merupakan pemasok bahan baku produksi bagi koperasi, selain itu juga berpartisipasi dalam memberikan simpanan sukarela bagi koperasi. Kelemahan dalam aspek ini adalah rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi, yang dapat dilihat dari rendahnya tingkat penggunaan layanan unit usaha koperasi oleh anggota, yaitu 18,07 persen.

Kekuatan pada aspek manajemen koperasi adalah menjalin kemitraan dengan badan hukum lain, yaitu Indonesia-Australia Cattle Breeding Program (IACCB) dalam proyek pembibitan sapi BX. Pada unit usaha wisata edukasi, koperasi menjalin kerjasama dengan Kementerian Desa, POLINELA, dan Kantor Perwakilan (KPw) Bank Indonesia Provinsi Lampung. Kelemahan aspek manajemen adalah pengelolaan manajemen koperasi belum efektif dan efisien. Hal ini terlihat dari banyaknya komponen manajemen yang perlu dibenahi.

Penerapan tertib administrasi koperasi secara umum belum dikelola dengan baik, sehingga merupakan kelemahan. KPT Maju Sejahtera belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) dan legalitas usaha seperti Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Surat Izin Tempat Usaha (SITU), Tanda Daftar Perusahaan (TDP), buku daftar inventaris koperasi, dan SOP keuangan yang belum lengkap.

Tabel 5. Matriks IFE KPT Maju Sejahtera

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Ranking
Kekuatan				
A. Unit usaha yang sangat berkaitan dan sesuai dengan kebutuhan anggota	0,08	3	0,23	2
B. Adanya unit usaha wisata edukasi yang dapat menjadi sumber pendapatan dan daya tarik daerah	0,10	2	0,21	4
C. Kondisi keuangan koperasi yang sehat dan layak	0,07	3	0,21	3
D. Koperasi menjalin kemitraan dengan badan hukum lain dalam pengembangan usahanya	0,07	4	0,28	1
E. Luasnya cakupan kelompok peternak binaan koperasi	0,09	2	0,18	5
Kelemahan				
F. Belum adanya pengolahan produk turunan daging sapi	0,11	2	0,21	3
G. Volume produksi barang dan jasa koperasi menurun	0,09	3	0,27	2
H. Rendahnya tingkat pembayaran simpanan wajib anggota	0,10	2	0,20	5
I. Rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi	0,09	3	0,29	1
J. Pengelolaan manajemen koperasi yang belum benar-benar efektif dan efisien	0,09	2	0,18	6
K. Administrasi usaha belum lengkap serta belum dikelola sepenuhnya	0,10	2	0,20	4
Total Nilai IFE	1,00		2,47	

Hasil analisis faktor internal koperasi dapat dilihat pada Tabel 5. Berdasarkan Tabel 5, diperoleh total skor bobot faktor internal sebesar 2,47. Penilaian faktor kekuatan yang paling penting adalah koperasi menjalin kemitraan dengan badan hukum lain dalam pengembangan usahanya. Hal tersebut dapat menjadi kekuatan utama koperasi, karena dengan adanya kemitraan, koperasi dapat memperkuat kelembagaannya dan memungkinkan adanya inovasi dalam kegiatan usaha. Faktor kelemahan yang paling penting adalah rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi. Skor tertinggi pada faktor tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggota dalam unit usaha sangat dibutuhkan koperasi dalam mengembangkan usahanya. Permodalan koperasi yang seluruhnya berasal dari modal sendiri membutuhkan kontribusi aktif anggota dalam mengembangkan usahanya.

Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal diperoleh lima faktor kunci untuk peluang dan empat faktor kunci untuk ancaman, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 6. Usaha KPT Maju Sejahtera adalah pembibitan sapi potong, sehingga konsumen dari pedet yang dihasilkan adalah perusahaan penggemukan sapi (*feedlot*) ataupun konsumen secara langsung. Pembibitan sapi potong merupakan sumber utama bagi usaha penggemukan sapi potong di Indonesia, walaupun ada sebagian kecil yang berasal dari impor namun secara umum kebutuhan konsumsi daging sapi di

Indonesia sangat tergantung pada usaha pembibitan yang dikelola oleh peternak rakyat. Luasnya pangsa pasar untuk penjualan pedet merupakan salah peluang bagi koperasi. Selain itu, belum ada pembibitan sapi berskala koperasi di Provinsi Lampung. Hal ini merupakan peluang bagi koperasi, karena belum adanya pesaing sejenis dalam usaha pembibitan sapi.

Kurangnya kesadaran peternak non-anggota dalam berkoperasi menjadi salah satu ancaman bagi KPT Maju Sejahtera. Jumlah peternak binaan keseluruhan adalah 840 orang, namun hanya 83 orang (9,88%) yang bergabung sebagai anggota tetap koperasi. Peternak enggan bergabung dengan koperasi karena menilai rendahnya keuntungan finansial yang diberikan koperasi. Persoalan mendasar yang dihadapi oleh peternak pembibitan sapi adalah permodalan. Tingkat bunga kredit untuk subsektor peternakan saat ini masih cukup tinggi, yaitu 7 persen per tahun, sehingga merupakan salah satu ancaman bagi koperasi. Tingkat suku bunga belum mampu mendukung usaha pembibitan sapi yang membutuhkan waktu lama untuk menunjukkan hasil.

Perkembangan teknologi dapat menunjang unit usaha, sehingga merupakan peluang bagi koperasi. KPT Maju Sejahtera sudah menerapkan komputerisasi dalam pencatatan informasi ternak dan pengolahan data-data koperasi. Namun di sisi lain, ketersediaan sumberdaya alam untuk membuat pakan ternak sudah semakin langka. Hal tersebut merupakan ancaman bagi koperasi karena dapat mengurangi potensi volume produksi pakan.

Tabel 6. Matriks EFE KPT Maju Sejahtera

	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Ranking
Peluang					
A.	Pangsa pasar untuk penjualan pedet sangat luas	0,07	4	0,28	3
B.	Adanya minat masyarakat luar daerah untuk melakukan kunjungan wisata ke koperasi	0,13	2	0,25	4
C.	Perkembangan teknologi yang dapat menunjang kegiatan unit usaha	0,10	3	0,29	2
D.	Fasilitasi dari Kementrian Koperasi berupa sertifikasi dan standarisasi produk hasil olahan koperasi	0,12	2	0,24	5
E.	Belum ada pesaing sejenis dalam bidang pembibitan sapi di Provinsi Lampung	0,10	3	0,30	1
Ancaman					
F.	Rendahnya minat peternak non-anggota untuk bergabung sebagai anggota koperasi	0,11	3	0,32	1
G.	Tingginya bunga pinjaman oleh lembaga keuangan resmi	0,10	2	0,19	3
H.	Semakin langkanya ketersediaan sumberdaya alam untuk membuat pakan ternak	0,16	1	0,16	4
I.	Kurangnya dukungan dan bantuan pemerintah dalam mengembangkan koperasi	0,12	2	0,23	2
Total Nilai EFE		1,00		2,28	

Perkembangan koperasi tidak terlepas dari aspek kebijakan pemerintah. Namun, seringkali bantuan yang diberikan oleh pemerintah tidak sesuai dengan kebutuhan koperasi. Salah satu peluang yang dapat didapatkan oleh KPT Maju Sejahtera adalah adanya fasilitasi Kementerian Koperasi untuk memberikan standarisasi dan sertifikasi produk hasil olahan koperasi. Hal tersebut dapat memperkuat posisi usaha koperasi dari segi legalitas usahanya.

Berdasarkan matriks EFE pada Tabel 6 diperoleh total skor bobot sebesar 2,28. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah belum adanya pesaing sejenis dalam bidang pembibitan sapi. Hal tersebut dapat menjadi peluang karena dengan belum adanya pesaing sejenis, koperasi dapat memperluas pangsa pasar dengan memanfaatkan permintaan daging sapi sangat tinggi. Koperasi dapat memilih untuk menjual dalam bentuk pedet kepada perusahaan penggemukan sapi (*feedlot*) ataupun produk olahan.

Faktor eksternal yang menjadi ancaman paling penting adalah rendahnya minat peternak non-anggota untuk bergabung sebagai anggota tetap koperasi. Sebagian besar masyarakat yang ada di sekitar koperasi merupakan peternak sapi, namun hanya sedikit berminat menjadi anggota koperasi. Hal tersebut disebabkan peternak menganggap koperasi kurang memberikan keuntungan secara finansial, sehingga dinilai kurang menarik untuk bergabung sebagai anggota koperasi.

Matriks Internal Eksternal (I-E)

Matriks I-E adalah perpaduan nilai tertimbang matriks IFE dan EFE untuk mengetahui posisi usaha koperasi. Total nilai tertimbang IFE dipetakan pada sumbu X, sedangkan total nilai tertimbang EFE pada sumbu Y. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai tertimbang faktor internal sebesar 2,474 dan faktor eksternal sebesar 2,28. Total nilai tertimbang tersebut menunjukkan bahwa posisi internal maupun eksternal KPT Maju Sejahtera berada pada rentang 2,00 – 2,99 yang bernilai sedang atau rata-rata.

Hasil analisis Matriks I-E dapat dilihat pada Gambar 1. Gambar tersebut menunjukkan bahwa posisi usaha KPT Maju Sejahtera berada di sel V. Posisi tersebut menunjukkan bahwa usaha KPT Maju Sejahtera layak dipertahankan. Menurut Rangkuti (2006), strategi yang dapat diterapkan pada sel V adalah strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*).

	Kuat 3,00-4,00	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Tinggi 3,00-4,00	I <i>Growth and build</i>	II <i>Growth and build</i>	III <i>Hold and maintain</i>
Sedang 2,00-2,99	IV <i>Growth and build</i>	V <i>Hold and maintain</i>	VI <i>Harvest and divest</i>
Rendah 1,00-1,99	VII <i>Hold and maintain</i>	VIII <i>Harvest and divest</i>	IX <i>Harvest and divest</i>

Gambar 1. Matriks I-E KPT Maju Sejahtera

Menurut David (2004), pada sel V strategi yang disarankan adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Andarrini (2018) mengenai Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Teluk Semangka di Kabupaten Tanggamus, yang menghasilkan matriks I-E pada posisi sel V. Posisi koperasi berada dalam kondisi internal rata-rata dan respon terhadap faktor eksternal yang dihadapi tergolong menengah, sehingga alternatif strategi yang digunakan adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar. Hasil penelitian Dany (2017) mengenai Strategi Pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni di Kabupaten Jember juga menunjukkan posisi usaha koperasi pada sel V. Pada posisi usaha tersebut, koperasi dapat menerapkan strategi penetrasi pasar, dengan cara meningkatkan kegiatan promosi dan penguatan merek produk. Penguatan merek produk seperti mendapatkan sertifikat resmi dari BPOM sehingga dapat dipasarkan secara luas. Strategi lain yang dapat diterapkan yaitu menyempurnakan produk atau mempersiapkan inovasi produk baru.

Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman koperasi. Strategi utama yang dihasilkan SO, ST, WO dan WT. Strategi SO diperoleh dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi ST diperoleh dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi WO memanfaatkan peluang dengan cara meminimalkan kelemahan. Strategi WT meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Analisis matriks SWOT KPT Maju Sejahtera menghasilkan 12 alternatif strategi pengembangan.

Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Terdapat lima strategi prioritas yang dipilih pada penelitian ini karena memiliki nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi dan dianggap mampu diaplikasikan secara jangka panjang, yaitu:

1. Meningkatkan volume produksi dan kualitas produk koperasi dengan menggunakan alat dan mesin pengolahan
2. Mengupayakan adanya produk olahan daging sapi untuk meningkatkan nilai tambah dan aktivitas unit usaha
3. Komunikasi intensif dengan anggota untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasinya dalam mengembangkan usaha koperasi
4. Melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak atau intermediasi dengan lembaga keuangan
5. Meningkatkan peran dan fungsi kelompok ternak binaan dalam kegiatan unit usaha koperasi sehingga menumbuhkan minat berorganisasi bagi peternak

KESIMPULAN

Kinerja KPT Maju Sejahtera terkait pengelolaan usaha termasuk dalam kategori berkualitas. Kinerja koperasi yang berkaitan dengan pembangunan dan kepentingan anggota termasuk kategori cukup berkualitas. Secara internal, kekuatan utama yang dimiliki koperasi adalah menjalin kemitraan dengan badan hukum lain, dan kelemahan utamanya adalah rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan unit usaha koperasi. Secara eksternal, peluang utama yang dimiliki adalah belum adanya pesaing sejenis dalam bidang pembibitan sapi, dan ancaman utamanya adalah rendahnya minat peternak non-anggota untuk bergabung sebagai anggota tetap koperasi.

Posisi usaha koperasi berada pada sel V, artinya strategi yang sebaiknya diterapkan KPT Maju Sejahtera adalah mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*). Strategi prioritas bagi koperasi yaitu meningkatkan volume produksi dan kualitas produk koperasi dengan menggunakan teknologi modern, mengupayakan adanya produk olahan daging sapi untuk meningkatkan nilai tambah dan aktivitas unit usaha, dan komunikasi intensif dengan anggota untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasinya dalam mengembangkan usaha koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andarrini A. 2018. Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Teluk Semangka di Kabupaten Tanggamus. *Skripsi*. Jurusan Agribisnis. Fakultas Pertanian Universitas Lampung. Lampung.
- Anoraga P dan Widiyanti N. 2003. *Dinamika Koperasi*. Rineka Cipta. Jakarta
- Dany A. 2017. Strategi pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni di Kabupaten Jember. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1): 123-130 http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file_artikel_abstrak/Isi_Artikel_726163545165.pdf [7 November 2018].
- David F. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2017. *Rekapitulasi Koperasi Berdasarkan Kabupaten*. Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung. Bandar Lampung.
- Kementerian Negara Koperasi dan UKM RI. 2015. *Pedoman Pemeringkatan Koperasi*. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. Jakarta.
- Nurhidayati E, Lestari DAH, dan Nugraha A. 2015. Strategi pengembangan Koperasi Agro Siger Mandiri di Kecamatan Kalianda Kabupaten Lampung Selatan. *Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis*, 3(1): 57-65. <http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1018/923>. [7 November 2018].
- Purba MN, Affandi MI, dan Nugraha A. 2016. Strategi pengembangan Koperasi Kredit (Kopdit) Mekar Sai dalam Pembiayaan Agribisnis di Lampung. *Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis*, 4(3): 285-293. <http://jurnal/fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1503/1357>. [7 November 2018].
- Putri RM, Lestari DAH, dan Sayekti WD. 2017. Kinerja dan strategi pengembangan Primkopti Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. *Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis*, 5(2): 184-191. <http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1657>. [7 November 2018].
- Rangkuti F. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta.
- Yolandika C, Lestari DAH, dan Situmorang S. 2015. Keberhasilan KUD Mina Jaya Kota Bandar Lampung berdasarkan pendekatan tripartite. *Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis*, 3(4): 385-392. <http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1088> [7 November 2018].