

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI LEMBAGA KEUANGAN
MIKRO AGRIBISNIS (LKM-A) GAPOKTAN SARI MAKMUR
KECAMATAN METRO TIMUR KOTA METRO**

(Skripsi)

Oleh

Aurora Afifah Yasmin



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

ABSTRACT

DEVELOPMENT STRATEGIES OF LKM-A OF GAPOKTAN SARI MAKMUR COOPERATIVE IN EAST METRO OF METRO CITY

By

Aurora Afifah Yasmin

This research aims to analyze the internal and external environment, arrange development strategies and determine the priority strategies of the Cooperative of Combined Farmer Groups' Microfinance Institutions of Sari Makmur. This research was a case study involving 13 respondents that are consisted of organizer and members of the cooperative, experts, and regulator. The data analysis method used in this research is qualitative analysis. The result of this research showed that internally, the cooperative had main strength for it had been being a legal status cooperative and registered to the financial services authority; whereas the main weakness was the lack of members' awareness on the cooperative. Externally, cooperative faced major opportunity in the form of the need for easy and fast loan services, while the main threat was the increase of community living costs. The priority strategies that could be used in the development and sustainability of the cooperative microfinance were the use of accounting software for financial data processing to improve cooperative's financial management, improving the quality of cooperative organizers and managers by providing internal training and engaging in external training conducted by the government or other institutions, and improving the excellent services to meet the needs of cooperative members.

Keywords: cooperative, microfinance, strategies

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI LEMBAGA KEUANGAN MIKRO AGRIBISNIS (LKM-A) GAPOKTAN SARI MAKMUR KECAMATAN METRO TIMUR KOTA METRO

Oleh

Aurora Afifah Yasmin

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menyusun strategi pengembangan, dan menentukan strategi prioritas Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Responden dalam penelitian ini berjumlah 13 orang yang terdiri dari pengurus dan anggota koperasi, ahli, dan regulator. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara internal, koperasi memiliki kekuatan utama berupa koperasi yang berbadan hukum dan terdaftar pada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan kelemahan utama berupa kurangnya partisipasi anggota dalam berkoperasi. Secara eksternal, koperasi menghadapi peluang utama berupa kebutuhan akan pelayanan pinjaman yang mudah dan cepat serta menghadapi ancaman utama berupa biaya hidup masyarakat yang semakin tinggi. Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan dan keberlanjutan koperasi adalah penggunaan *software* akuntansi untuk pengolahan data keuangan sehingga dapat meningkatkan manajemen keuangan koperasi, meningkatkan kualitas pengurus dan pengelola koperasi dengan cara pemberian pelatihan internal dan mengikutsertakan pelatihan eksternal yang diadakan pemerintah atau lembaga lain, dan meningkatkan pelayanan yang prima dalam melakukan kegiatan simpan pinjam untuk memenuhi kebutuhan anggota.

Kata kunci : koperasi, lembaga keuangan mikro, strategi

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI LEMBAGA KEUANGAN
MIKRO AGRIBISNIS (LKM-A) GAPOKTAN SARI MAKMUR
KECAMATAN METRO TIMUR KOTA METRO**

Oleh

AURORA AFIFAH YASMIN

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN

Pada

Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi

: STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI
LEMBAGA KEUANGAN MIKRO
AGRIBISNIS (LKM-A) GAPOKTAN SARI
MAKMUR KECAMATAN METRO TIMUR
KOTA METRO

Nama Mahasiswa

: Aurora Afifah Yasmin

Nomor Pokok Mahasiswa : 1414131021

Program Studi

: Agribisnis

Fakultas

: Pertanian

UNIVERSITAS LAMPUNG
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Ir. Dyah Aring H. Lestari, M.Si.
NIP 19620918 198803 2 001

Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si.
NIP 19640724 198902 1 002

2. Ketua Jurusan Agribisnis

Dr. Ir. Fem briarti Erry Prasmatiwi, M.P.
NIP 19630203 198902 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Pengaji

Ketua

: **Dr. Ir. Dyah Aring H. Lestari, M.Si.**



Sekretaris

: **Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si.**

Pengaji

Bukan Pembimbing : **Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si.**

2. Dekan Fakultas Pertanian



Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.

NIP 19611020 198603 1 002



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 28 Agustus 2018

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 3 Agustus 1996 dari pasangan Bapak dr. Idris HS, Sp.OG. dan Ibu Sri Sundari. Penulis merupakan anak ke empat dari empat bersaudara. Penulis menyelesaikan studi tingkat Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Amarta Tani HKTI pada tahun 2002, tingkat Sekolah Dasar (SD) di SD Al-Kautsar Bandar Lampung pada tahun 2008, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Al-Kautsar Bandar Lampung pada tahun 2011, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Al-Kautsar Bandar Lampung pada tahun 2014. Penulis diterima di Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung pada tahun 2014 melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Selama menjadi mahasiswa di Universitas Lampung, penulis pernah menjadi anggota Bidang Akademik dan Pengembangan Profesi Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian tahun 2014-2016. Penulis pernah menjadi asisten dosen mata kuliah Pengembangan Masyarakat pada semester genap tahun ajaran 2015/2016, mata kuliah Ekonomi Makro dan Bahasa Inggris pada semester ganjil tahun ajaran 2017/2018 serta mata kuliah Koperasi pada semester genap tahun

ajaran 2017/2018. Penulis juga merupakan Mahasiswa Berprestasi II Jurusan Agribisnis pada tahun 2017.

Pada Januari 2017, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Bina Karya Jaya, Kecamatan Putra Rumbia, Kabupaten Lampung Tengah selama 40 hari. Selanjutnya, pada Juli 2017 penulis melaksanakan Praktik Umum (PU) di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit *Corn Drier* Metro Kibang Kabupaten Lampung Timur selama 30 hari kerja efektif.

SANWACANA

Bismillahirahmanirrahim

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Strategi Pengembangan Koperasi Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) Gapoktan Sari Makmur Kecamatan Metro Timur Kota Metro.**

Skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, arahan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si., selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung atas kebijakan dan kelancaran administrasi akademik yang telah diberikan.
2. Ibu Dr. Ir. Dyah Aring Hepiana Lestari, M.Si., sebagai Dosen Pembimbing Pertama yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat, motivasi, nasihat, arahan, dan bimbingan selama proses penyelesaian skripsi.
3. Bapak Dr. Ir. Muhammad Irfan Affandi, M.Si., sebagai Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat, motivasi, nasihat, arahan, dan bimbingan selama proses penyelesaian skripsi.

4. Bapak Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si., sebagai Dosen Pengaji atas saran dan arahan yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi.
5. Ibu Dr. Ir. Fembriarti Erry Prasmatiwi, M.S., selaku Ketua Jurusan Agribisnis yang telah memberikan arahan, saran, dan nasihat.
6. Bapak Ir. Agus Hudoyo, M.Sc., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Akademik atas saran dan motivasi yang telah diberikan.
7. Keluargaku tercinta, Ayahanda tercinta dr. Idris HS, Sp.OG. dan Ibunda tercinta Sri Sundari, ketiga kakak tersayang dr. Ratna Dewi, Sp.OG., dr. Arry Setyawan, Sp.Onk.Rad., dan dr. Winda Trijayanthy, S.H., M.KK., sepupu Putri Indah, A.Md., serta keluarga besar atas semua limpahan kasih sayang, doa, nasihat, semangat, kebahagiaan, dan perhatian yang tak pernah putus kepada penulis selama ini.
8. Seluruh Dosen Jurusan Agribisnis, atas semua ilmu yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswi di Universitas Lampung.
9. Karyawan-karyawati di Jurusan Agribisnis, Mba Iin, Mba Ayi, Mba Tunjung, Mas Bukhari, dan Mas Boim atas semua bantuan dan kerjasama yang telah diberikan.
10. Bapak Ponisan, Ibu Peni, Ibu Ningsih, dan Keluarga Besar Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur atas semua arahan, bantuan, dan izin yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat seperjuangan penulis, Dewi Lestari Putri, Devira Nurani Sejati, Defline Putri Delly, Asih Titiana, Dela Fitriana, dan Anggelia Permata Sari atas bantuan, saran, dukungan, dan semangat yang telah diberikan.

12. Sahabat-sahabat penulis, Byastika Adera Kinasih, Nanda Wiguna, S.Pd., dan Raden Mutiara, S.Psi. atas dukungan dan semangat yang selalu diberikan.
13. Keluarga KKN Bina Karya Jaya 2, Annisa Meutia, S.AB., Ira Ferianti, S.Sos., Tri Lestari, S.P., Bang Walfi, Bang Marwan, Bang Nando, Ibu dan Bapak Wawan atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang diberikan.
14. Teman-teman seperjuangan Agribisnis 2014, Ayu Nirmala, Dwi Feb, Faakhira, Dita, Anitha, Cindy, Yohana, Siska, Pingky, Nurul, Hafia, Ajeng, Fabiola, Ekawati, Measi, Dian Widya, Alvita, Grace, Ferlia, Deta, Adek, Chindy, Dwi Nov, Dewi, Desi, Arum, Abu, Danang, Bagoes, Ade, dan teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaannya selama ini.
15. Kakak-kakak Agribisnis angkatan 2012 dan 2013 serta adik-adik Agribisnis angkatan 2015, 2016, dan 2017 atas bantuan dan saran yang telah diberikan.
16. Almamater tercinta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari kesalahan dan masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak di masa yang akan datang. Penulis meminta maaf atas segala kekurangan dan semoga Allah SWT membalas budi baik berbagai pihak atas semua hal yang telah diberikan kepada penulis. *Aamiin.*

Bandar Lampung, Agustus 2018
Penulis,

Aurora Afifah Yasmin

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penelitian	8
C. Manfaat Penelitian.....	9
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	10
A. Tinjauan Pustaka	10
1. Konsep Koperasi	10
2. Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan)	19
3. Konsep Strategi Pengembangan	20
4. Analisis SWOT	28
5. Lingkungan Internal dan Eksternal	29
6. Matriks Internal Eksternal	32
7. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	33
8. <i>Focus Group Discussion (FGD)</i>	34
9. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	35
B. Kajian Penelitian Terdahulu	37
C. Kerangka Pemikiran	43
III. METODE PENELITIAN	48
A. Metode Penelitian	48
B. Definisi Operasional	48
C. Lokasi Penelitian, Waktu Penelitian, dan Responden	52
D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	54
E. Metode Analisis Data	54
1. Analisis Strategi Pengembangan	54
2. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	64

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	69
A. Gambaran Umum Kota Metro	69
1. Keadaan Geografis	69
2. Keadaan Demografi	71
3. Sarana dan Prasarana	73
B. Gambaran Umum Kecamatan Metro Timur	74
1. Keadaan Geografis	74
2. Keadaan Demografi	75
3. Sarana dan Prasarana	78
C. Gambaran Umum Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	79
1. Sejarah Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	79
2. Struktur Organisasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	80
3. Sarana dan Prasarana	81
4. Unit Usaha Simpan Pinjam	82
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	84
A. Karakteristik Responden	84
B. Analisis Strategi Pengembangan	86
C. Analisis SWOT	87
1. Analisis Lingkungan Internal	87
2. Analisis Lingkungan Eksternal	118
3. Matriks Internal Eksternal (IE)	126
4. Matriks SWOT	129
D. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)	131
E. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	133
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	145
A. Kesimpulan	145
B. Saran	146
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN	153

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1 Sebaran jumlah koperasi di Provinsi Lampung berdasarkan kabupaten dan kota tahun 2016	3
2 Sebaran jumlah koperasi di Kota Metro berdasarkan kecamatan tahun 2017	4
3 Penelitian terdahulu	38
4 Daftar responden	53
5 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	57
6 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	59
7 Matriks <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSP)	64
8 Skala penilaian perbandingan berpasangan	67
9 Luas wilayah menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016	70
10 Jumlah penduduk menurut kecamatan dan jenis kelamin di Kota Metro tahun 2016	71
11 Jumlah penduduk, luas wilayah, dan kepadatan penduduk menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016	72
12 Jumlah rumah tangga menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016	72
13 Luas wilayah menurut kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016	75
14 Jumlah rumah tangga, penduduk menurut jenis kelamin, dan rasio jenis kelamin per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016	76

15	Jumlah penduduk yang bekerja menurut lapangan usaha utama per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016	76
16	Jumlah penduduk menurut status pendidikan per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2015	77
17	Karakteristik responden pengurus, pengawas, dan manajer Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	84
18	Karakteristik responden anggota Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	85
19	Jumlah anggota Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur berdasarkan tingkat pendidikan	89
20	Struktur permodalan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	105
21	Daftar buku administrasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	115
22	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	117
23	Nama dan jenis koperasi di Kecamatan Metro Timur	123
24	Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE) Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	125
25	Total alternatif skor pada 13 strategi	132
26	Delapan strategi utama Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur menurut QSPM	133
27	Matrik perbandingan berpasangan antar kriteria yang berpengaruh terhadap pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	135
28	Penentuan bobot faktor internal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	154
29	Penentuan bobot faktor eksternal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	158
30	Rekapitulasi bobot faktor internal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	163

31	Rekapitulasi bobot faktor eksternal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	164
32	Rekapitulasi rating faktor internal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	165
33	Rekapitulasi rating faktor eksternal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	165
34	Kesimpulan faktor internal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	166
35	Kesimpulan faktor eksternal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	166
36	Perhitungan QSPM Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur ...	167
37	Total alternatif skor pada 13 strategi	169
38	Delapan strategi utama Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur menurut QSPM	170

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 Perangkat organisasi koperasi.....	18
2 Model manajemen strategik	24
3 Model untuk strategi korporat matriks IE.....	33
4 Kerangka pemikiran strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	47
5 Matriks Internal Eksternal (IE)	60
6 Matriks SWOT	62
7 Rancangan model hierarki strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	68
8 Bagan organisasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	81
9 Kantor Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	82
10 Matriks Internal Eksternal (IE) Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	127
11 Matriks SWOT Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	130
12 Hasil struktur hirarki strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur	137

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Lampiran 1	170
2 Lampiran 2	171
3 Lampiran 3	173
4 Lampiran 4	174
5 Lampiran 5	175
6 Lampiran 6	176
7 Lampiran 7	177
8 Lampiran 8	178
9 Lampiran 9	179
10 Lampiran 10	180
11 Lampiran 11	181
12 Lampiran 12	182

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan Indonesia tidak terlepas dari pembangunan masyarakat yang menjadi dasar bagi keberhasilan pembangunan. Pembangunan masyarakat Indonesia mencakup pembangunan di seluruh aspek masyarakat seperti ekonomi dan budaya, yang bergerak dalam lingkup sektor industri, pertanian, peternakan, pertambangan, perikanan dan lainnya (Hendrojogi, 2004).

Perkembangan ekonomi merupakan hal penting dan menjadi salah satu fokus pemerintah dalam membuat berbagai kebijakan untuk mencapai kesejahteraan. Pembangunan perekonomian di suatu negara memerlukan modal atau dana yang cukup besar dan program pembangunan disusun oleh lembaga-lembaga perekonomian yang telah ditentukan. Lembaga-lembaga perekonomian ini saling bekerja sama mengelola dan menggerakkan semua potensi ekonomi agar berdaya dan berhasil guna secara optimal (Felna, 2012).

Pengembangan aktivitas ekonomi dapat dilakukan dengan berbagai alternatif kelembagaan. Namun, pengembangan aktivitas ekonomi yang berbasis kerakyatan memerlukan pendekatan yang memungkinkan partisipasi masyarakat secara luas dalam menjamin terjadinya pemerataan. Dalam hal ini, salah satu alternatif yang dapat ditempuh adalah melalui wadah koperasi

serta melibatkannya dalam sistem kerja sama dengan berbagai pelaku dalam dunia usaha nasional.

Menurut Sudarsono (2000), koperasi adalah wadah untuk bergabung dan berusaha bersama agar kekurangan yang terjadi dalam kegiatan ekonomi dapat diatasi. Koperasi merupakan badan usaha dalam rangka membangun ekonomi rakyat berdasarkan asas kekeluargaan yang berperan ganda majemuk, yaitu sebagai lembaga ekonomi, sebagai sarana pendidikan, dan sebagai sarana demokrasi masyarakat.

Menurut UU No. 25 Tahun 1992, koperasi merupakan suatu badan usaha, sehingga koperasi tetap tunduk terhadap kaidah-kaidah perusahaan dan prinsip-prinsip ekonomi yang berlaku. Kebutuhan modal bagi sektor usaha kecil dan perkembangan koperasi yang meningkat setiap tahunnya membuat koperasi dituntut dapat menghasilkan keuntungan dalam mengembangkan organisasi dan usahanya. Oleh karena itu, koperasi diharapkan dapat berperan penting dalam perekonomian Indonesia, yaitu koperasi sebagai soko guru perekonomian.

Melalui koperasi, berbagai program pengembangan sektor pertanian dan industri rakyat, yang pada umumnya dikelola pengusaha kecil, bisa dijalankan dengan skala ekonomi yang lebih besar, lebih efisien dan efektif (Syahrudin, 2003). Koperasi merupakan tempat yang efektif bagi anggotanya untuk saling bekerjasama dan menghimpun kekuatan guna mengatasi berbagai hambatan struktural, membuka akses kepada pasar, modal, informasi dan

teknologi, dengan mengoptimalkan potensi dan memanfaatkan peluang usaha yang terbuka.

Provinsi Lampung merupakan salah satu provinsi yang menjadikan koperasi sebagai salah satu sektor perekonomian, baik di bidang produksi, jasa, konsumsi, dan simpan pinjam. Sebaran jumlah koperasi di Provinsi Lampung berdasarkan kabupaten dan kota tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Sebaran jumlah koperasi di Provinsi Lampung berdasarkan kabupaten dan kota tahun 2016

No	Kabupaten/ Kota	Aktif		Tidak Aktif		Jumlah
		Unit	%	Unit	%	
1	Bandar Lampung	353	47,90	384	52,10	737
2	Way Kanan	328	45,93	386	54,07	714
3	Lampung Tengah	423	65,07	227	34,93	650
4	Lampung Timur	397	66,28	202	33,72	599
5	Lampung Selatan	228	52,17	209	47,83	437
6	Lampung Utara	271	63,76	154	36,24	425
7	Tanggamus	156	51,32	148	48,68	304
8	Pesawaran	143	70,10	61	29,90	204
9	Metro	98	48,04	106	51,96	204
10	Tulang Bawang	77	43,50	100	56,50	177
11	Pringsewu	79	46,47	91	53,53	170
12	Mesuji	118	75,16	39	24,84	157
13	Lampung Barat	49	33,33	98	66,67	147
14	Tulang Bawang Barat	98	79,03	26	20,97	124
15	Pesisir Barat	48	66,67	24	33,33	72
	Jumlah	2866		2255		5121

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung, 2016

Pada Tabel 1 terlihat bahwa jumlah koperasi di Provinsi Lampung sebanyak 5121 unit dengan 55,96 persen dinyatakan aktif dan 44,04 persen dinyatakan tidak aktif. Terdapat enam kabupaten/kota yang memiliki jumlah koperasi aktif lebih sedikit dibandingkan jumlah koperasi tidak aktif, yaitu Kota

Bandar Lampung, Kabupaten Way Kanan, Kota Metro, Kabupaten Tulang Bawang, Kabupaten Pringsewu, dan Kabupaten Lampung Barat.

Tabel 1 juga menunjukkan bahwa jumlah koperasi di Kota Metro termasuk rendah, yaitu hanya 204 unit dengan 48,04 persen dinyatakan aktif dan 51,96 persen dinyatakan tidak aktif. Sebaran jumlah koperasi di Kota Metro berdasarkan kecamatan tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Sebaran jumlah koperasi di Kota Metro berdasarkan kecamatan tahun 2017

No	Kecamatan	Aktif		Tidak Aktif		Jumlah
		Unit	%	Unit	%	
1	Metro Pusat	37	33,94	72	66,06	109
2	Metro Timur	14	32,56	29	67,44	43
3	Metro Barat	9	39,13	14	60,87	23
4	Metro Selatan	4	30,77	9	69,23	13
5	Metro Utara	3	27,27	8	72,73	11
Jumlah		67	33,67	132	66,33	199

Sumber: Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kota Metro, 2017

Pada Tabel 2 terlihat bahwa jumlah koperasi di Kota Metro sebanyak 199 unit dengan 33,67 persen dinyatakan aktif dan 66,33 persen dinyatakan tidak aktif. Jumlah koperasi aktif di Kota Metro mengalami penurunan sebanyak 31 unit dan koperasi tidak aktif meningkat sebanyak 26 unit dari tahun 2016. Kecamatan Metro Timur menempati urutan kedua setelah Kecamatan Metro Pusat dengan jumlah koperasi sebanyak 43 unit, yaitu koperasi aktif sebanyak 14 unit dan sisanya adalah koperasi pasif.

Dalam perkembangannya, banyak koperasi yang sulit untuk berkembang, bahkan tidak sedikit koperasi yang tutup dengan berbagai macam kendala

yang dihadapi. Kendala yang dihadapi dapat berasal dari lingkungan internal maupun eksternal koperasi.

Menurut Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kota Metro (2015), salah satu konsep perencanaan pengembangan usaha pembangunan di Kota Metro yang mengupayakan pembangunan pada sektor ekonomi sangat membutuhkan adanya perencanaan dan strategi yang matang. Kegiatan ekonomi yang berkembang di masyarakat akan sangat menunjang bagi terbukanya lapangan kerja, tingkat investasi yang tinggi, peluang akses permodalan, tingkat persaingan usaha baik industri, perdagangan dan jasa yang sehat. Keseluruhan hal tersebut akan meningkatkan tingkat perekonomian masyarakat dan menunjang peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Perkembangan koperasi secara nasional di masa datang diperkirakan menunjukkan peningkatan yang signifikan namun masih lemah secara kualitas. Hanya koperasi yang berkembang melalui praktik melaksanakan nilai koperasi yang akan mampu bertahan dan mampu memberikan pelayanan bagi anggotanya. Prospek koperasi pada masa datang dapat dilihat dari banyaknya jumlah koperasi, jumlah anggota, jumlah modal, volume usaha, dan besarnya Sisa Hasil Usaha (SHU) yang telah dihimpun koperasi.

Koperasi yang berstatus aktif dan berperan dalam menumbuhkembangkan sektor pertanian di Kecamatan Metro Timur adalah Koperasi Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) Gapoktan Sari Makmur. Koperasi ini terdaftar dan mendapatkan izin usaha pada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per

30 April 2017 dengan nomor izin usaha KEP-74/NB.123/2016 pada tanggal 26 Oktober 2016. Tujuan koperasi ini sesuai dengan tujuan koperasi berdasarkan undang-undang, yaitu menyejahterakan anggotanya.

Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur memiliki unit usaha simpan pinjam sehingga kegiatan yang dilakukan adalah memberikan fasilitas simpan pinjam dan membantu permodalan para anggota yang bergerak di bidang pertanian.

Latar belakang berdirinya koperasi ini adalah terbentuknya Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Sari Makmur di Kecamatan Metro Timur pada tahun 2009. Lalu pada tahun 2011 Gapoktan Sari Makmur menerima dana Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP).

Menurut Kementerian Pertanian (2011), PUAP merupakan program peningkatan kesejahteraan masyarakat, sebagai bagian dari pelaksanaan program PNPM Mandiri yang melakukan penyaluran bantuan modal usaha dalam upaya menumbuhkembangkan usaha agribisnis sesuai dengan potensi pertanian desa sasaran, yang diwujudkan dengan penerapan pola bentuk fasilitas bantuan penguatan modal usaha untuk petani anggota, baik petani pemilik, petani penggarap, buruh tani maupun rumah tangga tani.

Operasional penyaluran dana PUAP dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada Gapoktan yang telah memenuhi persyaratan. Gapoktan juga didampingi oleh tenaga penyuluhan pendamping dan penyelia mitra tani. Gapoktan yang telah mengikuti pelatihan kepemimpinan, kewirausahaan dan manajemen, akan diberikan dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) sebesar 100 juta rupiah untuk setiap Gapoktan dalam rangka mengembangkan

usaha agribisnis pedesaan yang meliputi usaha budidaya (tanaman pangan, hortikultura, perkebunan dan peternakan) dan usaha non-budidaya (industri rumah tangga, pemasaran atau bakulan, dan usaha lainnya yang berbasis pertanian).

Melalui Permentan 273 Kementerian Pertanian telah menetapkan dan mewadahi Gapoktan sebagai kelembagaan ekonomi petani serta sekaligus menentukan arah pembinaan kelembagaan petani di pedesaan. Gapoktan penerima BLM PUAP, diarahkan untuk dapat dibina dan ditumbuhkan menjadi Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) sebagai salah satu unit usaha dalam Gapoktan. Berdasarkan dana PUAP yang diterima tersebut, Gapoktan Sari Makmur dapat berkembang menjadi sebuah Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur.

Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur sebagai soko guru harus melibatkan partisipasi anggota dan pembagian hasil usaha yang adil untuk menjadikan koperasi sebagai harapan pengembangan perekonomian di Provinsi Lampung, khususnya Kota Metro. Koperasi harus mampu melayani anggota dan memberikan pinjaman kepada anggota petani Gapoktan Sari Makmur. Pinjaman dari koperasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan hasil pertanian anggota sehingga mampu bersaing dengan kelompok tani lainnya. Untuk meningkatkan kemampuan dan potensi koperasi dalam menjalankan usahanya, khususnya Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur yang sedang mengalami proses pertumbuhan, dibutuhkan strategi yang tepat dan sesuai. Strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi lingkungan

koperasi dapat meningkatkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh koperasi.

Lingkungan merupakan salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan dan potensi koperasi aktif maka perlu dilakukan penelitian strategi pengembangan koperasi dengan cara menganalisis faktor eksternal dan internal koperasi. Pada penelitian ini, koperasi yang akan diteliti adalah Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka disusun beberapa pertanyaan penelitian, yaitu :

1. Bagaimana keadaan lingkungan internal dan eksternal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur?
2. Bagaimana strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur?
3. Bagaimana strategi prioritas Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur.
2. Menyusun strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur.
3. Menentukan strategi prioritas Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Koperasi, sebagai pertimbangan dalam menyusun rencana strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur.
2. Pemerintah, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan strategi mengembangkan koperasi di Provinsi Lampung.
3. Peneliti lain, sebagai referensi dalam melakukan penelitian sejenis.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Koperasi

a. Definisi, Tujuan, dan Prinsip Koperasi

Koperasi adalah suatu perserikatan dengan tujuan berusaha bersama yang terdiri atas mereka yang lemah dan di usahakan selalu dengan semangat tidak memikirkan diri sendiri sedemikian rupa, sehingga masing-masing sanggup menjalankan kewajibannya sebagai anggota dan mendapat imbalan sebanding dengan pemanfaatan mereka terhadap organisasi (Hendrojogi, 2004).

Definisi koperasi di Indonesia termuat dalam Pasal 1 UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian yang menyebutkan bahwa 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 asas kekeluargaan.

Tujuan koperasi adalah mempertahankan (jika mungkin meningkatkan) bagian pasar dari satu (beberapa) barang dan jasa, serta menekan serendah-rendahnya biaya produksi, yang harus lebih

rendah atau sekurang-kurangnya sama dengan biaya produksi para pesaingnya serta melindungi potensi ekonomi, menjaga dan mengamankan likuiditas keuangan, dan menciptakan inovasi (Partomo, 2012).

Tujuan koperasi Indonesia menurut Pasal 3 UU No. 25 Tahun 1992 adalah 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 Undang-Undang Dasar 1945. Secara garis besar meliputi tiga hal sebagai berikut:

- 1) untuk memajukan kesejahteraan anggotanya
- 2) untuk memajukan kesejahteraan masyarakat
- 3) turut serta membangun tatanan perekonomian nasional

Berdasarkan Pasal 3 UU No. 25 Tahun 1992, maka Firdaus dan Agus (2002) mengatakan bahwa koperasi hendaklah memajukan kesejahteraan anggota terlebih dahulu, dan sekiranya nanti mempunyai kelebihan kemampuan, maka usaha tersebut diperluas ke masyarakat disekitarnya. Para anggota koperasi pada dasarnya juga merupakan anggota masyarakat, maka dengan jalan ini secara bertahap koperasi ikut berperan meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Koperasi memiliki prinsip-prinsip yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari asas kekeluargaan yang dianutnya. Prinsip-prinsip

koperasi mengatur hubungan antara koperasi dengan para anggotanya, hubungan antarsesama anggota, pola kepengurusan organisasi koperasi, pola pengelolaan usaha koperasi, serta tujuan yang ingin dicapai oleh koperasi. Prinsip-prinsip koperasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan berkoperasi.

Menurut Pasal 5 UU No. 25 Tahun 1992, koperasi Indonesia

melaksanakan prinsip-prinsip koperasi sebagai berikut:

- 1) keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
- 2) pengelolaan dilakukan secara demokratis
- 3) pembagian SHU dilakukan secara adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota
- 4) pemberian balas jasa yang terbatas pada modal
- 5) kemandirian

Dalam mengembangkan koperasi, maka koperasi melaksanakan pula prinsip pendidikan perkoperasian dan kerja sama antarkoperasi.

b. Fungsi dan Peran Koperasi

Fungsi dan peran koperasi menurut Pasal 4 UU No. 25 Tahun 1992

secara garis besar adalah sebagai berikut:

- 1) membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial mereka
- 2) turut serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat

- 3) memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya
- 4) berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi

Menurut Firdaus dan Agus (2002) gambaran dari fungsi dan peran koperasi Indonesia adalah sebagai berikut:

- 1) koperasi dapat mengurangi tingkat pengangguran
- 2) koperasi dapat mengembangkan kegiatan usaha masyarakat
- 3) koperasi dapat berperan dalam meningkatkan pendidikan masyarakat, terutama pendidikan perkoperasian dan dunia usaha
- 4) koperasi dapat berperan sebagai alat perjuangan ekonomi
- 5) koperasi Indonesia dapat berperan menciptakan demokrasi ekonomi berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 yang menekankan peran aktif masyarakat dalam pembangunan

Fungsi koperasi adalah memenuhi kebutuhan anggota untuk memajukan kesejahteraan, membangun sumber daya anggota dan masyarakat, mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota, mengembangkan aspirasi ekonomi anggota dan masyarakat di lingkungan kegiatan koperasi dan membuka peluang kepada anggotanya untuk mengaktualisasikan diri dalam bidang ekonomi secara optimal. Peran koperasi adalah sebagai wadah peningkatan

taraf hidup dan ketangguhan berdaya saing para anggota koperasi dan masyarakat di lingkungannya, bagian integral dari sistem ekonomi rakyat, pelaku strategis dalam sistem ekonomi rakyat serta wadah pencerdasan anggota dan masyarakat di lingkungannya (Soesilo, 2009).

c. Bentuk dan Jenis Koperasi

Menurut Pasal 15 dan 16 UU No. 25 Tahun 1992, koperasi dapat berbentuk koperasi primer atau koperasi sekunder dan jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Menurut Baswir (2000), berdasarkan bidang usaha, koperasi dapat digolongkan ke dalam beberapa kelompok, yaitu:

1) koperasi konsumsi

koperasi konsumsi adalah koperasi yang berusaha dalam bidang penyediaan barang-barang konsumsi yang dibutuhkan oleh para anggotanya.

2) koperasi produksi

koperasi produksi adalah koperasi yang kegiatan utamanya melakukan proses bahan baku menjadi barang jadi atau barang setengah jadi.

3) koperasi pemasaran

koperasi pemasaran adalah koperasi yang dibentuk terutama untuk membantu para anggotanya dalam memasarkan barang-barang yang mereka hasilkan.

4) koperasi simpan pinjam

koperasi simpan pinjam adalah koperasi yang bergerak dalam bidang pemupukan simpanan dari para anggotanya, untuk kemudian dipinjamkan kembali kepada para anggota yang memerlukan bantuan modal.

d. Perangkat Organisasi Koperasi

Organisasi koperasi adalah suatu cara atau sistem hubungan kerja sama antara orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama dan bermaksud mencapai tujuan yang ditetapkan bersama-sama dalam satu wadah koperasi. Menurut Sumarsono (2003), perangkat organisasi koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus, dan pengawas. Sedangkan unsur lain yang melengkapi organisasi koperasi adalah unsur penasehat, unsur pelaksana, manajer, dan karyawan koperasi.

Secara umum dalam organisasi (internal) koperasi Indonesia terdapat struktur atau tatanan manajemen, yaitu:

1) alat kelengkapan atau perangkat organisasi koperasi

(a) rapat anggota

rapat anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi, tetapi bukan berarti rapat anggota bersifat tak terbatas. Kekuasaan tertinggi suatu rapat anggota tetap ada batasnya yaitu prinsip koperasi dan peraturan perundangan yang berlaku. Rapat anggota koperasi berhak

meminta keterangan dan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas mengenai pengelolaan koperasi. Rapat anggota secara normal diselenggarakan satu tahun sekali atau selambat-lambatnya tiga bulan setelah tutup buku pada tahun yang bersangkutan.

(b) pengurus koperasi

pengurus dalam koperasi mempunyai kedudukan yang sangat menentukan bagi keberhasilan koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berwatak sosial. Pengurus koperasi terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara yang dipilih oleh rapat anggota sesuai dengan anggaran dasar koperasi dan memiliki masa jabatan paling lama lima tahun. Pengurus merupakan wakil para anggota yang memenuhi syarat dan kriteria tertentu serta dipilih dan disahkan oleh rapat anggota. Pengurus harus membina hubungan dengan koperasi lain sehingga mendapatkan informasi serta pembinaan dalam kemudahan bisnis. Pengurus berhak mewakili organisasi di dalam dan di luar pengadilan bila terjadi suatu masalah.

(c) pengawas

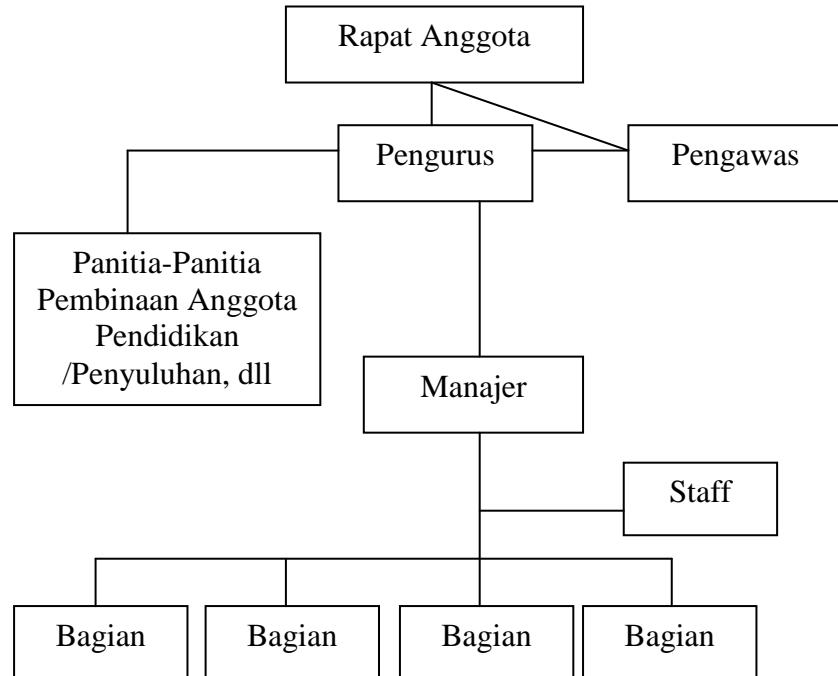
pengawas koperasi dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota. Persyaratan untuk dapat dipilih dan diangkat sebagai anggota pengawas ditetapkan dalam anggaran dasar. Pengawas bertugas melakukan pemeriksaan terhadap tata kehidupan koperasi, termasuk organisasi usaha,

dan pelaksanaan kebijakan pengurus. Dalam melakukan tugas-tugas tersebut, pengawas menyusun laporan tertulis tentang hasil pemeriksaannya yang akan disampaikan ke rapat anggota.

- 2) dewan penasehat dan badan pembina
apabila diperlukan maka dapat diangkat seorang penasehat atau pembina. Fungsi ini biasanya dijabat oleh personil dari kantor koperasi dan pengusaha kecil atau dari koperasi sekunder. Penasehat bertugas memberikan pertimbangan dan nasehat baik diminta maupun tidak diminta untuk kemajuan koperasi dan menghadiri rapat anggota, rapat gabungan dan rapat pengurus.
- 3) manajer
manajer adalah pemimpin dari semua karyawan yang dimiliki oleh koperasi yang diserahi tugas dan tanggung jawab oleh pengurus. Tugas manajer adalah mengelola dan menjalankan usaha koperasi sebagai organisasi ekonomi. Namun kedudukannya hanyalah sebagai pelaksana dari kebijakan yang ditetapkan oleh rapat anggota, sehingga dia bertanggung jawab kepada pengurus.

Perangkat organisasi koperasi secara umum dapat dilihat pada

Gambar 1.



Gambar 1. Perangkat organisasi koperasi

Sumber: Sumarsono, 2003

e. Aspek Permodalan Koperasi

Sumber permodalan koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri dapat berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan dan hibah dari anggota maupun masyarakat. Sedangkan modal pinjaman dapat berasal dari anggota koperasi, koperasi lainnya dan atau anggotanya, bank dan lembaga keuangan lainnya, penerbitan obligasi dan surat hutang lainnya, serta sumber lain yang sah.

f. Pengertian Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A)

Menurut BPTP Kaltim (2010) Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) merupakan lembaga usaha yang mengelola jasa keuangan untuk membiayai usaha agribisnis skala kecil di pedesaan, baik berbentuk formal maupun non formal. Kelembagaan ditumbuh kembangkan berdasarkan semangat untuk memajukan usahatani. Bentuk usaha lembaga ini mencakup pelayanan jasa pinjaman atau kredit dan penghimpunan dana masyarakat yang terkait dengan persyaratan pinjaman atau bentuk pembiayaan lain.

Misi utama pembentukan LKM-A adalah menyediakan fasilitas permodalan petani untuk mendukung pengembangan agribisnis. Upaya pemberdayaan petani melalui berbagai pendekatan pada intinya berupaya meningkatkan kemampuan petani dalam pemanfaatan lahan dan juga akses mereka terhadap berbagai fasilitas yang disediakan pemerintah termasuk fasilitas bantuan modal, seperti menyediakan penguatan modal bagi Gapoktan melalui penyediaan Kredit Program dan atau Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) dan Bantuan Langsung Tunai (BLT).

2. Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan)

Gabungan kelompok tani (gapoktan) adalah gabungan dari beberapa kelompok tani yang melakukan usaha agribisnis di atas prinsip kebersamaan dan kemitraan sehingga mencapai peningkatan produksi dan

pendapatan usahatani bagi anggotanya dan petani lainnya (Syahyuti, 2007).

Menurut Peraturan Menteri Pertanian No. 82 Tahun 2013, gapoktan dibentuk dengan tujuan:

- a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia melalui pendidikan pelatihan dan studi banding sesuai kemampuan keuangan gapoktan.
- b. Meningkatkan kesejahteraan anggotanya secara keseluruhan tanpa kecuali yang terlibat dalam kepengurusan maupun hanya sebagai anggota, secara materiil maupun non material sesuai dengan kontribusi/andil/masukan yang diberikan dalam rangka pengembangan organisasi gapoktan.
- c. Menyelenggarakan dan mengembangkan usaha di bidang pertanian dan jasa yang berbasis pada bidang pertanian.
- d. Dalam membangun kerja sama dengan berbagai pihak, harus diketahui dan disepakati oleh rapat angota, dengan perencanaan dan analisa yang jelas dan harus berpedoman Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.

3. Konsep Strategi Pengembangan

a. Definisi Manajemen Strategi

Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan. Strategi dirancang untuk memastikan tujuan utama

perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi tersebut, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, dan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki (Purwanto, 2008).

Menurut David (2002), manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Sebagai suatu proses, pelaksanaan manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap perumusan strategi, tahap implementasi strategi, dan tahap evaluasi strategi.

Manajemen strategis dapat menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang untuk pengembangan suatu badan usaha. Penelitian menyatakan bahwa organisasi yang menggunakan manajemen strategis cenderung berkinerja lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang tidak menggunakan. Pada banyak perusahaan, keputusan strategis penting terjadi ketika adanya penyimpangan strategi yang cukup panjang. Model manajemen strategis dimulai dari pengamatan lingkungan hingga perumusan strategi (termasuk menetapkan misi, tujuan, strategi dan kebijakan) diteruskan pada implementasi strategi (termasuk pengembangan program, anggaran dan prosedur) dan terakhir evaluasi dan pengendalian (Hunger dan Wheelen, 2001).

b. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Salusu (2008), beberapa manfaat manajemen strategi adalah sebagai berikut:

- 1) identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi, sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal.
- 2) semangat korps, yakni mampu menciptakan sinergi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas.
- 3) perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi maka dengan manajemen strategi dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.

c. Model Manajemen Strategi

Menurut David (2004), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- 1) perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat sejumlah alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu untuk dijalankan.

2) pelaksanaan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya, sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan.

Termasuk pengembangan budaya yang mendukung, penciptaan struktur yang efektif, pengarahan strategi pemasaran, penyiapan anggaran, pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja.

3) evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi.

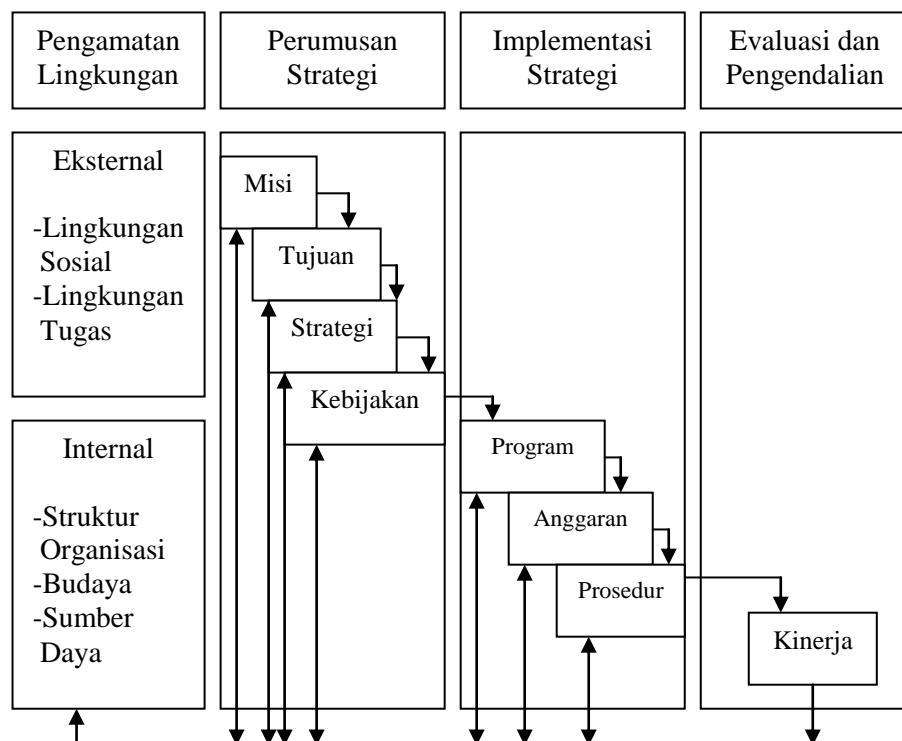
Di dalam tahap ini akan mengevaluasi hasil pelaksanaan dan strategi yang telah dirumuskan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tiga ketentuan pokok dalam evaluasi strategi adalah mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal berdasarkan strategi yang telah ada, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan-tindakan korektif.

Model manajemen strategik dapat dibagi ke dalam dua kelompok model, yaitu *fit model* dan *strategic intent model*. Di dalam *fit model*, perumus manajemen strategik akan berusaha menyesuaikan misi, tujuan dan strategi yang dibuat oleh perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Model manajemen strategik yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen, termasuk dalam kelompok *fit model* yang mencoba menyesuaikan misi, tujuan, dan strategi yang dipilih dengan perubahan lingkungan perusahaan yang terjadi (Solihin, 2012).

Model manajemen strategik ke dua adalah *strategic intent model*.

Perusahaan harus secara proaktif mengembangkan berbagai kompetensi inti yang diperlukan untuk sampai di masa depan. Dalam hal ini model *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton lebih cocok untuk dikelompokkan ke dalam *strategic intent model*, dimana dalam model *balanced scorecard*, perusahaan memperhitungkan berbagai *lead indicator* selain menggunakan berbagai *lag indicator* agar perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Solihin, 2012).

Pada penelitian ini digunakan model manajemen strategik berupa *fit model* yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen. Model ini terdiri dari empat tahap yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model manajemen strategik
Sumber: Hunger dan Wheelen, 2003

Gambar 2 menjelaskan empat tahap dalam manajemen strategik, yaitu:

1) pengamatan lingkungan

pengamatan lingkungan merupakan suatu kegiatan pemantauan (*monitoring*), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan kepada personel kunci di dalam perusahaan.

(a) lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan sosial dan lingkungan tugas.

(b) lingkungan internal terdiri dari variabel struktur organisasi, budaya, dan sumber daya yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

2) perumusan strategi

perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

(a) misi

misai organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik

mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain.

(b) tujuan

tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.

Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

(c) strategi

strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

(d) kebijakan

kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

3) implementasi strategi

implementasi strategi merupakan proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

(a) program

program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari usaha penelitian baru.

(b) anggaran

anggaran yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

(c) prosedur

prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

4) evaluasi dan pengendalian

pada tahap evaluasi, perusahaan akan membandingkan kinerja aktual yang dicapai perusahaan dengan standar kinerja. Lalu hasil evaluasi akan dijadikan dasar bagi perusahaan dalam melakukan pengendalian. Hasil evaluasi dan pengendalian selanjutnya akan menjadi umpan balik bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam setiap langkah proses manajemen strategik sejak pemindaian lingkungan sampai tahap evaluasi dan pengendalian.

4. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006), analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan perusahaan yang berasal dari intern perusahaan.

Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar perusahaan yang bisa mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan. Analisis SWOT terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

- a. *Strength (S)*, adalah karakteristik positif internal yang dapat dieksplorasi organisasi untuk meraih sasaran kinerja strategis.
- b. *Weakness (W)*, adalah karakteristik internal yang dapat menghalangi atau melemahkan kinerja organisasi.
- c. *Opportunity (O)*, adalah karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau melampaui sasaran strategiknya.
- d. *Threat (T)*, adalah karakteristik eksternal yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategis yang ditetapkan.

Analisis SWOT dapat mengidentifikasi secara sistematis faktor internal dan eksternal dan menyusun strategi yang sesuai dan dimiliki dari tiap aspek faktor. Sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimumkan kelemahan dan ancaman.

5. Lingkungan Internal dan Eksternal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berasal dari dalam unit perusahaan. Analisis internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Kekuatan perusahaan adalah sumberdaya, keterampilan atau keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Kelemahan perusahaan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang serius menghambat kinerja efektif perusahaan (David, 2004).

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel yang ada di dalam organisasi dan membentuk suasana kerja. Menurut Putri (2017), aspek lingkungan internal yang dikaji meliputi, sumber daya manusia, manajemen, keuangan dan permodalan, unit usaha, dan administrasi.

1) sumber daya manusia

sumber daya manusia merupakan modal utama bagi kemajuan suatu koperasi. Strategi yang terbaik sekalipun menjadi tidak berarti apabila manusia yang bekerja tidak memiliki keterampilan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Oleh karena itu, tenaga kerja yang bekerja di koperasi harus diberikan pelatihan maupun pendidikan agar mampu meningkatkan kinerjanya. Anggota juga harus diberi pelatihan maupun penyuluhan dalam menggunakan pinjaman modal yang diberikan koperasi agar dapat menggunakan uang pinjaman

dengan baik, sehingga dapat meningkatkan hasil usaha dan kesejahteraannya.

2) manajemen

koperasi dipengaruhi beberapa faktor yang dapat menghambat dan mendukung perkembangan koperasi seperti sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia, dan keuangan.

Manajemen diperlukan untuk mendukung kegiatan koperasi sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

3) keuangan dan permodalan

kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai satu ukuran terbaik untuk kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu koperasi, khususnya koperasi simpan pinjam. Kondisi keuangan juga menjadi penarik perhatian anggota untuk ikut bergabung dengan koperasi.

Modal koperasi dapat berasal dari modal sendiri dan modal dari luar. Informasi yang didasarkan pada analisis keuangan mencakup penilaian keadaan keuangan koperasi baik yang telah lampau, saat sekarang, dan ekspektasi masa depan.

4) unit usaha

unit usaha adalah kegiatan usaha yang dilakukan koperasi dalam rangka mencapai tujuan koperasi. Suatu koperasi dapat memiliki lebih dari satu unit usaha dan banyaknya unit usaha dapat dijadikan sebagai ukuran kesuksesan koperasi.

5) administrasi

kelengkapan berkas-berkas koperasi seperti anggaran dasar, anggaran rumah tangga, legalitas koperasi serta kelengkapan alat organisasi koperasi seperti rapat angota, pengurus koperasi, pengawas koperasi dan buku-buku perkoperasian.

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial (Hunger dan Wheelen, 2003).

Menurut Gaspersz (2012), ancaman dan peluang yang dimiliki koperasi adalah:

1) ekonomi

tingkat kecemburuan dan ketidaksenangan terhadap usaha koperasi tersebut dapat memicu kesenjangan antara anggota dan masyarakat sekitar. Hal ini mempelajari bagaimana anggota dapat mencukupi kebutuhan hidupnya yang mengacu pada bagaimana anggota dalam mengolah sumber daya yang ada dalam lingkungannya sebagai alat pemenuh kebutuhan hidup.

2) teknologi

perkembangan teknologi merupakan salah satu faktor positif yang dapat membantu mengembangkan usaha koperasi apabila bisa

memanfaatkan teknologi tersebut dengan tepat guna. Seiring dengan perkembangan zaman, teknologi berkembang dengan pesat dan semakin maju. Peralatan yang modern dapat mendukung dan mempermudah kegiatan operasional koperasi.

3) kebijakan pemerintah

koperasi harus menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah karena kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi keadaan koperasi. Pemerintah mempunyai kepentingan yang sangat besar terhadap usaha koperasi, termasuk koperasi simpan pinjam. Kebijakan pemerintah yang akan diamati adalah sejauh mana koperasi dapat merasakan dampak positif atau negatif terhadap kebijakan pemerintah dalam mengatur dan mengelola koperasi.

4) pesaing

pesaing merupakan lawan usaha yang bergerak pada sektor usaha yang relatif sama. Masuknya pesaing baru yang berkualitas dapat menjadi ancaman bagi keberlangsungan usaha koperasi. Koperasi yang tidak dapat mengatasi hal tersebut dapat mengalami kerugian dan bangkrut. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang koperasi tidak terlepas dari kemampuan daya saing koperasi untuk bersaing dengan pebisnis atau lembaga keuangan lainnya.

6. Matriks Internal Eksternal

Matriks Internal Eksternal (Matriks IE) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal

yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2006).

	4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi	(1) <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	(2) <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	(3) <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>	
Sedang	(4) <i>STABILITY</i> Hati-hati	(5) <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tidak ada perubahan profit strategi	(6) <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>	
Rendah	(7) <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konsentrik	(8) <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konglomerat	(9) <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi	
1,0				

Gambar 3. Model untuk strategi korporat matriks IE
Sumber : Rangkuti, 2006

7. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Menurut Umar (2008), terdapat satu teknik analisis mengenai suatu rancangan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan. Teknik yang dimaksud adalah QSPM, yaitu penentuan teknik keputusan dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input dari hasil analisis (EFE dan IFE) dan pada pengolahan (matriks IE dan SWOT).

Pada tahap keputusan digunakan matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). QSPM menentukan daya tarik relatif dari beberapa strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa QSPM merupakan dasar untuk memilih strategi alternatif terbaik. QSPM merupakan alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif dan penilaian intuitif yang baik, berdasarkan faktor kunci internal dan faktor eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2004).

Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan. QSPM menggarisbawahi berbagai hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi (Kurniawati dan Sari, 2009).

8. *Focus Group Discussion (FGD)*

Focus Group Discussion (FGD) atau diskusi kelompok terfokus merupakan metode pengumpulan data yang lazim digunakan pada penelitian kualitatif sosial. Metode ini mengandalkan perolehan data atau informasi dari suatu interaksi responden berdasarkan hasil diskusi dalam suatu kelompok yang berfokus melakukan bahasan dalam menyelesaikan permasalahan tertentu. Menurut Afiyanti (2008) dalam Rianzani (2017), keunggulan penggunaan metode FGD adalah memberikan data yang lebih

kaya dan memberikan nilai tambah pada data yang tidak diperoleh ketika menggunakan metode pengumpulan data lainnya.

9. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Menurut Saaty (1983), AHP merupakan suatu metode pengambilan keputusan terhadap masalah penentuan prioritas pilihan dari berbagai alternatif yang dapat membantu kerangka berpikir manusia. Dasar berpikir metode AHP adalah proses membentuk skor secara numerik untuk menyusun rangking setiap alternatif keputusan berbasis pada bagaimana sebaiknya alternatif itu dicocokkan dengan kriteria pembuat keputusan.

Dengan menggunakan AHP persoalan yang kompleks dapat disederhanakan dan dipercepat proses pengambilan keputusannya. Secara grafis, persoalan keputusan AHP dapat dikonstruksikan sebagai diagram bertingkat, yang dimulai dengan *goal* atau sasaran, lalu kriteria level pertama, subkriteria dan akhirnya alternatif, sehingga metode AHP mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah karena alasan sebagai berikut:

- a. Struktur yang berhierarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
- b. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.

- c. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Menurut Marimin (2004), beberapa keuntungan yang diperoleh dalam memecahkan persoalan dan mengambil keputusan dengan menggunakan AHP adalah:

- a. Kesatuan, yaitu AHP memberikan satu model tunggal yang mudah dimengerti, luwes untuk aneka ragam persoalan tidak terstruktur.
- b. Kompleksitas, yaitu AHP memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.
- c. Saling ketergantungan, yaitu AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.
- d. Penyusunan hirarki, yaitu AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
- e. Pengukuran, yaitu AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan terwujud suatu metode untuk menetapkan prioritas.
- f. Konsistensi, yaitu AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan untuk menetapkan berbagai prioritas.
- g. Sintesis, yaitu AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.

- h. Tawar-menawar, yaitu AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan organisasi memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan mereka.
- i. Penilaian dan konsensus, yaitu AHP tidak memaksakan konsesus tetapi mensintesikan suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda.
- j. Pengulangan proses, yaitu AHP memungkinkan organisasi memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Putri (2017)	Kinerja dan Strategi Pengembangan Primkopti Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung	Analisis deskriptif kuantitatif, analisis indeks kepuasan pelanggan, dan analisis SWOT	<p>1) Kinerja Primkopti sebagai badan usaha masuk dalam kategori kurang berkualitas.</p> <p>2) Primkopti kurang berkontribusi terhadap pembangunan.</p> <p>3) Tingkat kepuasan anggota Primkopti adalah 70,57 persen.</p> <p>4) Faktor internal Primkopti terdiri dari sumber daya manusia, manajemen, keuangan dan permodalan, unit usaha, dan tertib administrasi. Faktor lingkungan eksternal Primkopti terdiri dari ekonomi, kebijakan pemerintah, pesaing, pemasok, dan teknologi.</p> <p>5) Strategi prioritas Primkopti adalah (1) menggunakan keuangan dan permodalan Primkopti untuk memanfaatkan permintaan tahu dan tempe yang tinggi di masyarakat, (2) mengoptimalkan permintaan masyarakat terhadap produk Primkopti (alat pemecah kedelai) yang tinggi untuk menambah pendapatan dan mengatasi penyaluran kedelai yang tidak kontinu, dan (3) memanfaatkan harga produk alat pemecah kedelai Primkopti yang terjangkau untuk penguasaan pasar dan bersaing dengan pesaing swasta.</p>
2	Ramadhan (2009)	Analisis Strategi Pengembangan KUD (Koperasi Unit Desa) Giri Tani	Analisis deskriptif dan analisis formulasi strategi	Hasil analisis dari matriks IE terungkap dari pencocokan antara nilai tertimbang matriks EFE dan matriks IFE dimana didapat total nilai tertimbang sebesar 3,460 dan 2,948. Dari hasil tersebut menempatkan KUD Giri Tani pada sel II dalam matriks IE. Strategi terbaik yang dapat diterapkan disebut tumbuh dan bangun (<i>growth and build</i>). Strategi <i>intensive</i> (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), atau <i>integrative</i> (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal mungkin paling tepat untuk divisi ini.

3	Sofwatama (2017)	Keberhasilan Kinerja Usaha Lembaga Keuangan Mikro Syariah Baitul Maal Wat Tamwil L-Risma (LKMS BMT L-Risma) di Provinsi Lampung	Metode Performance PRISM, Kepmen KUKM 20/Per/M.KUKM/XI/2008, dan metode RGEC	<p>1) Kinerja keuangan BMT L-Risma yang dinilai dengan menggunakan standar koperasi menghasilkan predikat kurang sehat. Sementara itu, penilaian kinerja keuangan yang dinilai dengan metode RGEC menghasilkan predikat kurang sehat pada tahun 2013 dan cukup sehat pada tahun 2014.</p> <p>2) Kinerja non-keuangan BMT L-Risma yang dinilai dengan menggunakan metode Performance Prism menghasilkan nilai indeks 6.38 dari nilai indeks optimum 10 dan menghasilkan 10 KPI dalam kategori kuning, 11 KPI dalam kategori merah dan 18 KPI dalam kategori hijau.</p> <p>3) Strategi pengembangan BMT L-Risma yang memiliki skala prioritas tertinggi secara berturut-turut adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM dengan cara pemberian pelatihan-pelatihan internal dan eksternal, mengoptimalkan pelayanan dan pembinaan usaha anggota untuk mendorong loyalitas dan minat anggota dalam memanfaatkan produk pembiayaan, meningkatkan efisiensi pelayanan dengan cara meningkatkan kompetensi pengelola divisi <i>lending</i> dalam memetakan (<i>mapping</i>) sasaran nasabah potensial.</p>
4	Purba (2016)	Strategi Pengembangan Koperasi Kredit (Kopdit) Mekar Sai dalam Pembiayaan Agribisnis di Lampung	Analisis kualitatif	Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan dan keberlanjutan Koperasi Kredit Mekar Sai adalah (1) mengoptimalkan pelatihan dan pendidikan anggota secara merata agar anggota lebih peduli terhadap perkembangan koperasi, (2) memanfaatkan peran pengelola dalam memanajemen koperasi secara demokratis untuk menarik perhatian masyarakat yang belum menjadi anggota, serta (3) menggunakan modal koperasi secara efektif untuk menjaga kestabilan keuangan.

5	Wiandhani (2016)	Analisis Manfaat Ekonomi dan Non Ekonomi Koperasi Perikanan ISM Mitra Karya Bahari	Analisis deskriptif kuantitatif	Manfaat non ekonomi berupa kepuasan yang dirasakan anggota dalam menjadi anggota koperasi, terhadap pelayanan dalam RAT dan pemanfaatan unit usaha sudah sesuai harapan, yaitu berada dalam kategori tinggi (puas), namun kepuasan dalam pembayaran simpanan wajib berada dalam kategori rendah (kurang puas).
6	Dewi (2016)	Kinerja, Kesejahteraan Anggota, dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi "Aktif" dan "Tidak Aktif" di Kabupaten Lampung Tengah)	Pedoman pemeringkatan koperasi, indikator kesejahteraan BPS, dan analisis SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1) KUD aktif memiliki kualifikasi berkualitas sedangkan KUD tidak aktif memiliki kualifikasi cukup berkualitas 2) Kesejahteraan rumah tangga anggota KUD aktif lebih baik dibandingkan dengan anggota KUD tidak aktif 3) Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan KUD tidak aktif yaitu menerapkan teknologi moderen guna meningkatkan penghasilan unit usaha koperasi, melaksanakan kegiatan pengkaderan bagi anggota guna meningkatkan pengurus yang terampil, dan menciptakan unit usaha baru dengan memanfaatkan kondisi teknologi di wilayah sekitar koperasi.
7	Rahmalia (2017)	Strategi Pengembangan Pembiayaan Agribisnis pada Koperasi Simpan Pinjam Pola Syariah dan Pola Konvensional di Kabupaten Lampung Tengah Melalui Pendekatan ANP (<i>Analytic Network Process</i>)	Analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif, SWOT, dan ANP	<p>Rumusan strategi pengembangan pembiayaan agribisnis pada koperasi simpan pinjam pola syariah dan pola konvensional di Kabupaten Lampung Tengah yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) merekrut SDM terampil 2) memberikan pembinaan kepada anggota 3) <i>link</i> program untuk mendapatkan modal dengan skim jatuh tempo 4) promosi melalui berbagai media 5) koordinasi dengan pemerintah dalam hal pelatihan dan akses permodalan <p>Strategi prioritas dalam pengembangan pembiayaan agribisnis pada koperasi simpan pinjam pola syariah dan pola konvensional di Kabupaten Lampung Tengah yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM.</p>

8	Sari (2015)	Analisis Finansial dan Strategi Pengembangan Usaha Perdagangan Telur Eceran : Studi Kasus di Pasar Tradisional Kota Bandar Lampung	Analisis SWOT	Berdasarkan sepuluh strategi yang ada, maka selanjutnya direkomendasikan tiga strategi teratas. Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangan bahwa ketiga strategi sesuai dengan kondisi usaha perdagangan telur eceran di pasar tradisional Kota Bandar Lampung, yaitu (1) menjalin kerjasama yang baik dengan pemasok agar ketersediaan pasokan yang selama ini cukup akan terus lancar, (2) memanfaatkan lokasi toko yang strategis dan ketersediaan pasokan yang cukup untuk menarik para pembeli, dan memanfaatkan pengetahuan yang baik mengenai kualitas telur guna menarik para pembeli dan mempertahankan kesetiaan pelanggan.
9	Pristiyanto (2013)	Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjung Sari, Sumedang	Metode analisis deskriptif baik secara normatif, kualitatif dan kuantitatif	Aspek yang dimiliki, KJKS memiliki posisi matriks IE pada strategi pengembangan dan pembangunan (skor 3,14 dan 2,92). Strategi pengembangan diklasifikasikan atas faktor manajemen, pengawasan, <i>network</i> , dan modal. Prioritas strategi memiliki skor (1) peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha, (2) meningkatkan pencitraan koperasi, (3) meningkatkan mutu SDM yang handal dan tangguh, (4) menjalin hubungan baik atau kemitraan, (5) optimalisasi pelayanan dan pembiayaan atau pendampingan usaha.
10	Irawan (2013)	Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al Hasanah Sekampung)	Analisis SWOT	Berdasarkan strategi prioritas diperoleh tiga alternatif strategi prioritas tertinggi, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan, pengurus dan karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, dan adanya kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta.

Pada Tabel 3 terlihat bahwa peneliti terdahulu yang menganalisis strategi pengembangan koperasi, yaitu Putri (2017), Ramadhan (2009), Purba (2016), Dewi (2016), Pristiyanto (2013), dan Irawan (2013). Metode analisis yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan koperasi pada penelitian terdahulu adalah analisis SWOT. Berdasarkan rujukan penelitian terdahulu tersebut, perumusan strategi pengembangan pada penelitian ini dilakukan dengan metode analisis SWOT.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah lokasi dalam melakukan penelitian. Penelitian ini dilakukan pada koperasi LKM-A dan bertujuan untuk mengetahui bagaimana lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi koperasi serta bagaimana strategi yang tepat untuk mengembangkan koperasi tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mendapatkan strategi pengembangan dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk mendapatkan strategi prioritas.

QSPM adalah alat ukur yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan tingkat ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari variasi strategi-strategi yang telah dipilih dan menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Keuntungan dengan menggunakan matriks QSP adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak

ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus (Zulkarnaen, 2013). Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks QSP merupakan strategi yang paling baik untuk dapat diterapkan pada koperasi.

AHP digunakan untuk mendapatkan strategi prioritas yang merupakan suatu proses pengambilan keputusan. AHP memiliki banyak keunggulan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan karena dapat digambarkan secara grafis, sehingga mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Proses keputusan kompleks dapat diuraikan menjadi keputusan-keputusan lebih kecil yang dapat ditangani dengan mudah menggunakan AHP. Selain itu, AHP juga menguji konsistensi penilaian, bila terjadi penyimpangan yang terlalu jauh dari nilai konsistensi sempurna menunjukkan bahwa penilaian perlu diperbaiki, atau hierarki harus distruktur ulang. Beberapa keuntungan yang diperoleh bila memecahkan persoalan dan mengambil keputusan dengan menggunakan AHP adalah kesatuan, kompleksitas, saling ketergantungan, penyusunan hierarki, pengukuran, konsistensi, sintesis, tawar-menawar, penilaian dan konsensus, serta pengulangan proses (Marimin, 2004).

C. Kerangka Pemikiran

Koperasi merupakan badan usaha dengan kepemilikan anggota sebagai pemakai jasa serta pengawasan terhadap badan usaha tersebut harus dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa atau pelayanan. Koperasi simpan pinjam adalah sebuah koperasi yang modalnya diperoleh dari

simpanan pokok dan simpanan wajib para anggota koperasi. Kemudian modal yang telah terkumpul tersebut dipinjamkan kepada para anggota koperasi untuk keperluan modal usaha. Koperasi simpan pinjam dapat berbentuk sebuah Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang semakin berkembang di pedesaan maupun di perkotaan, mulai dari yang formal (dukungan pemerintah), semi formal, non formal atau informal. Orientasi kegiatan LKM lebih ditujukan pada usaha ekonomi non pertanian, sedangkan LKM yang melayani permodalan di sektor pertanian jumlahnya masih terbatas.

LKM dijadikan sarana pemberdayaan bagi kelompok tani penerima penguatan modal usaha kelompok oleh Pusat Pembiayaan Pertanian dan label agribisnis dilekatkan pada LKM sehingga menjadi LKM Agribisnis (LKM-A). Kegiatan LKM-A terus dikembangkan sebagai wahana pengelolaan dana Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) dalam Program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP).

Tujuan umum pembentukan LKM-A adalah untuk memfasilitasi kebutuhan modal usahatani bagi petani. Secara khusus pembentukan LKM-A bertujuan untuk (1) meningkatkan kemudahan akses petani terhadap skim pembiayaan yang disediakan pemerintah atau pihak lainnya, (2) meningkatkan produktivitas dan produksi usahatani atau usaha ternak dalam rangka mendorong tercapainya nilai tambah usahatani, (3) mendorong pengembangan ekonomi pedesaan dan lembaga ekonomi pedesaan.

Kota Metro memiliki jumlah koperasi sebanyak 199 unit pada tahun 2017 dan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur merupakan koperasi aktif yang menumbuhkembangkan sektor pertanian di Kecamatan Metro Timur. Dalam menjalankan usahanya, koperasi ini tentu mengalami kendala baik secara internal maupun eksternal sehingga perlu adanya strategi yang tepat dan sesuai untuk mengatasi kendala yang dihadapi. Strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi koperasi akan mampu meningkatkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh koperasi. Penentuan strategi digunakan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan koperasi.

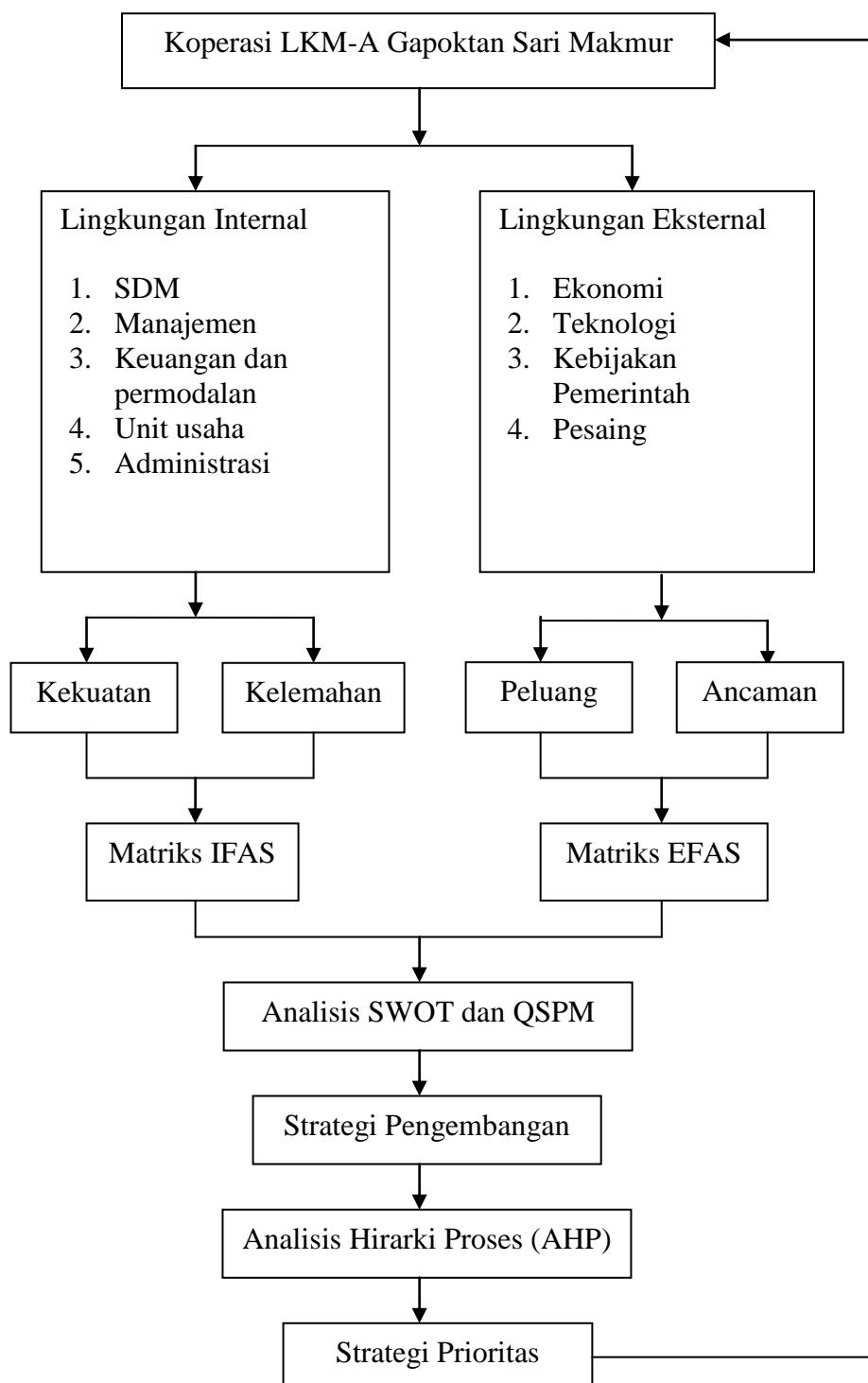
Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi yang ada pada koperasi serta mengidentifikasi faktor eksternal dan internal untuk mendukung atau menghambat dalam pencapaian tujuan organisasi koperasi. Strategi yang dapat dilakukan dalam pengembangan koperasi yaitu dengan menganalisis lingkungan internal meliputi sumber daya manusia, manajemen, keuangan dan permodalan, unit usaha, dan administrasi, sedangkan analisis lingkungan eksternal meliputi aspek ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah, dan pesaing.

Variabel internal dan eksternal tersebut kemudian diringkas dan dijabarkan dalam matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) untuk mengidentifikasi faktor internal dan matriks *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) untuk mengidentifikasi faktor eksternal. Hasil kedua matriks tersebut dimasukkan ke dalam matriks IE. Setelah melalui

tahap tersebut, maka akan diperoleh beberapa strategi pengembangan dari matriks SWOT dan metode QSPM. Untuk mendapatkan strategi prioritas pada Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur digunakan metode AHP.

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pemikiran dapat dilihat pada

Gambar 4.



Gambar 4. Kerangka pemikiran strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur

III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus.

Metode studi kasus merupakan metode penelitian yang dilakukan secara rinci dan menyeluruh terhadap seseorang atau sesuatu unit selama kurun waktu tertentu. Tujuan studi kasus adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan, individu, kelompok, lembaga, dan masyarakat.

B. Definisi Operasional

Konsep dasar dan batasan operasional ini meliputi pengertian yang digunakan untuk memperoleh data yang akan dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian.

Koperasi adalah lembaga yang didirikan oleh orang perseorangan atau pemerintah, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

Koperasi simpan pinjam adalah koperasi yang menghimpun dana dan menyalurkannya melalui kegiatan simpan pinjam dari dan untuk anggota dan calon anggota koperasi yang bersangkutan.

Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) adalah kelembagaan usaha yang mengelola jasa keuangan untuk membiayai usaha agribisnis skala kecil di pedesaan. Kelembagaan ditumbuhkan dari gapoktan pelaksana PUAP untuk memajukan usahatani dengan bentuk usaha berupa pelayanan jasa pinjaman.

Lingkungan internal koperasi adalah suatu analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis dari dalam koperasi yang mempengaruhi keberhasilan baik kekuatan maupun kelemahan, seperti sumber daya manusia, manajemen, keuangan dan permodalan, unit usaha, dan administrasi.

Sumber daya manusia adalah potensi yang dimiliki pengurus maupun anggota sebagai aset dan berfungsi sebagai modal di dalam koperasi serta dapat mengembangkan koperasi untuk mencapai keberhasilannya. Sumber daya manusia diukur dalam satuan skor.

Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, pelaksanaan dan pengawasan setiap kegiatan operasional koperasi untuk mencapai tujuan. Manajemen diukur dengan melihat penerapan fungsi manajemen yang telah berjalan pada koperasi dan dalam satuan skor.

Keuangan dan permodalan koperasi merupakan aktivitas untuk memperoleh modal, baik yang berasal dari dalam maupun luar koperasi yang digunakan untuk menjalankan unit usaha koperasi. Keuangan dan permodalan diukur dalam satuan skor.

Unit usaha koperasi merupakan aktivitas usaha yang dijalankan koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta untuk mendapatkan keuntungan bagi koperasi itu sendiri.

Unit usaha koperasi diukur dalam satuan skor.

Tertib administrasi merupakan suatu kondisi bahwa koperasi telah melakukan pengelolaan terhadap keberadaan administrasi dan memiliki berkas-berkas yang lengkap. Tertib administrasi diukur dalam satuan skor.

Lingkungan eksternal koperasi adalah suatu analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis dari luar koperasi yang mempengaruhi keberhasilan koperasi baik peluang maupun ancaman, seperti ekonomi, teknologi, kebijakan pemerintah, dan pesaing.

Ekonomi adalah sifat dan keadaan perekonomian di daerah koperasi yang mendukung tingkat kesejahteraan anggota. Ekonomi diukur dalam satuan skor.

Teknologi adalah sarana yang digunakan untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan operasional koperasi, diukur dengan melihat penerapan teknologi dan pengaruhnya terhadap koperasi dan diukur dalam satuan skor.

Kebijakan pemerintah adalah keputusan yang dibuat oleh pemerintah dengan tujuan tertentu yang menyangkut kepentingan umum khususnya yang terkait dengan koperasi, diukur dengan melihat berbagai kebijakan pemerintah yang berpengaruh terhadap kegiatan operasional koperasi dan diukur dalam satuan skor.

Pesaing merupakan sesuatu yang dapat menjadi lawan bagi koperasi, seperti masuknya pesaing baru yang lebih berkualitas. Pesaing diukur dalam satuan skor.

Kekuatan merupakan keunggulan-keunggulan yang dimiliki koperasi untuk mengembangkan usahanya.

Kelemahan merupakan keterbatasan yang dimiliki koperasi yang dapat menghambat kinerja.

Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan koperasi.

Ancaman merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan koperasi.

Matriks IFAS adalah suatu matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan.

Matriks EFAS adalah suatu matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman.

Analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman dengan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat yang digunakan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif,

berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode yang digunakan untuk menentukan strategi terbaik dari beberapa alternatif strategi yang diperoleh. Metode ini pada prinsipnya adalah penyederhanaan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik dinamik menjadi bagian-bagian, serta menatanya dalam suatu hirarki.

Strategi pengembangan adalah serangkaian kegiatan dalam keputusan dengan menganalisis faktor-faktor strategis dalam koperasi baik faktor-faktor internal maupun eksternal.

C. Lokasi Penelitian, Responden, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur.

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa koperasi ini merupakan satu-satunya koperasi simpan pinjam di Kota Metro yang terdaftar pada OJK. Selain itu, strategi pengembangan untuk diterapkan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur belum pernah diteliti.

Responden dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode *non probability sampling*, yaitu pengambilan sampel non acak (disengaja). Responden yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian pertama dan kedua sebanyak tiga belas orang yang terdiri dari pengurus koperasi, anggota koperasi, pengawas, manajer, pakar, dan pengambil kebijakan yang berkompeten dalam

bidang koperasi dan pertanian di Kota Metro. Responden yang akan diteliti adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan atau pengalaman mengenai objek penelitian yaitu strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur. Daftar responden untuk menjawab tujuan penelitian pertama dan ke dua dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Daftar responden

No	Kriteria Responden	Jenis Responden	Jumlah
1	Praktisi	Pengurus koperasi (ketua, sekretaris, dan bendahara)	3 orang
		Anggota koperasi	5 orang
		Pengawas	1 orang
		Manajer	1 orang
2	Pakar	Dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung	1 orang
3	Regulator	Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kota Metro	1 orang
		Dinas Pertanian Kota Metro	1 orang

Responden untuk menjawab tujuan penelitian ke tiga sebanyak enam orang yang terdiri dari tiga orang pengurus koperasi, satu dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung, satu orang perwakilan Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kota Metro, serta satu orang perwakilan Dinas Pertanian Kota Metro. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Januari-Maret 2018.

D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara pengurus koperasi, anggota koperasi, pakar, dan pengambil kebijakan di Kota Metro dengan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan sebelumnya dan pengamatan serta pencatatan langsung tentang keadaan koperasi. Data primer dalam penelitian ini adalah struktur organisasi koperasi, permodalan koperasi, laporan keuangan, administrasi dan pembukuan koperasi.

Data sekunder diperoleh dari studi literatur dan pustaka lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini, serta lembaga/instansi yang terkait dalam penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data sebaran jumlah koperasi di Provinsi Lampung dan data sebaran jumlah koperasi di Kota Metro.

E. Metode Analisis Data

1. Analisis Strategi Pengembangan

Metode analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menjawab tujuan penelitian pertama dan ke dua, yaitu menganalisis aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal koperasi dan strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur. Metode pengolahan yang digunakan antara lain:

a. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini terdiri dari pengumpulan, pengelompokan dan pra analisis

data-data eksternal dan internal. Dilakukan sistem pendekatan usaha koperasi yang digunakan untuk mengelompokkan data dan secara bersama menganalisis masalah, serta membuat tindakan nyata dalam upaya pengembangannya di masa mendatang. Model yang digunakan adalah matriks faktor strategi internal dan eksternal.

1) analisis faktor internal

analisis faktor internal dilakukan untuk memperoleh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor kelemahan yang harus diatasi. Menurut Rangkuti (2006), setelah faktor kekuatan dan kelemahan diidentifikasi, suatu matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) disusun untuk merumuskan faktor strategis internal dengan tahap sebagai berikut:

- a) menentukan faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan koperasi pada kolom 1.
- b) memberikan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis koperasi. (Semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1,0).

Menurut Kinnear dan Taylor (2002), untuk menentukan nilai bobot pada faktor-faktor internal digunakan metode *Paired Comparison*. Penilaian bobot dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor internal kepada responden. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 0,

1, dan 2. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

0 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

1 = Jika indikator horizontal sama pentingnya dengan indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal lebih penting dari indikator vertikal

- c) menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi koperasi. Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan bersifat positif mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dan faktor kelemahan bersifat kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan koperasi besar sekali nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan koperasi rendah nilainya adalah 4.

- d) mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.

- e) menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi koperasi. Nilai total menunjukkan bagaimana usaha koperasi bereaksi terhadap

faktor-faktor strategis internalnya. Matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
A. Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
B. Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total (A + B)	1,00		

Sumber : Rangkuti, 2006

2) analisis faktor eksternal

analisis eksternal digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor peluang dan ancaman yang dihadapi koperasi. Menurut Rangkuti (2006), analisis eksternal ini menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- menyusun faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman koperasi pada kolom 1.
- memberikan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting).

Menurut Kinnear dan Taylor (2002), untuk menentukan nilai bobot pada faktor-faktor eksternal digunakan metode *Paired*

Comparison. Penilaian bobot dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor eksternal kepada responden ahli. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 0, 1, dan 2. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:

1. = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

1 = Jika indikator horizontal sama pentingnya dengan indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal lebih penting dari indikator vertikal

c) menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi koperasi. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya.

d) mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.

Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.

e) menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi koperasi. Nilai total

menunjukkan bagaimana usaha koperasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
A. Peluang			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
B. Ancaman			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total (A + B)	1,00		

Sumber : Rangkuti, 2006

b. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap keberlangsungan koperasi, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Model yang digunakan dalam hal ini adalah matriks Internal Eksternal (IE) dan matriks SWOT.

1) matriks Internal Eksternal (IE)

matriks IE merupakan pemetaan skor total IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap *input*. Matriks IE digunakan untuk mengetahui arahan strategi yang akan dilaksanakan pada suatu usaha. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 5.

	4,0 Kuat	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah	1,0
4,0 Tinggi	(1) <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	(2) <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	(3) <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>	
3,0 Sedang	(4) <i>STABILITY</i> Hati-hati	(5) <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal (6) <i>STABILITY</i> Tidak ada perubahan profit strategi	(6) <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>	
2,0 Rendah	(7) <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konsentrik	(8) <i>GROWTH</i> Diversifikasi Konglomerat	(9) <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi	
1,0				

Gambar 5. Matriks Internal Eksternal (IE)

Sumber : Rangkuti, 2006

Sumbu vertikal pada matriks IE menunjukkan total skor IFE dan sumbu horizontal menunjukkan total skor pembobotan EFE. Skor antara 1,00 sampai 1,99 pada sumbu horizontal menunjukkan posisi internal koperasi yang lemah, posisi 2,00 sampai 2,99 menunjukkan skor rata-rata dan skor 3,00 sampai 4,00 menunjukkan kuatnya posisi internal koperasi. Pada sumbu vertikal skor 1,00 sampai 1,99 menunjukkan respon koperasi masih rendah terhadap peluang dan ancaman yang ada, posisi 2,00 sampai dengan 2,99 menunjukkan skor rata-rata dan skor 3,00 sampai dengan 4,00 menunjukkan respon yang tinggi terhadap lingkungan eksternalnya.

Hasil matriks IE dapat mengidentifikasi 9 sel strategi usaha, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut bisa dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a) *growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b) *stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c) *retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2) matriks SWOT

faktor internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dikombinasikan dan dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk memunculkan strategi pengembangan usaha. Matriks analisis SWOT dibentuk melalui tahapan menyilangkan masing-masing faktor sehingga didapat strategi SO, ST, WO dan WT dan selanjutnya faktor yang sudah disilangkan disesuaikan dengan kuadran I, II, III dan IV seperti matriks SWOT pada Gambar 6.

SWOT	Strengths (S)	Weakness (W)
	Tentukan 5-10 faktor yang menjadi kekuatan	Tentukan 5-10 faktor yang menjadi kelemahan
<i>Opportunities (O)</i> Tentukan 5-10 faktor yang menjadi peluang	Strategi (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> Tentukan 5-10 faktor yang menjadi ancaman	Strategi (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 6. Matriks SWOT

Sumber : Kuncoro, 2005

c. Tahap Pengambilan Keputusan

Pada tahap ini strategi yang sudah terbentuk dari matriks SWOT

disusun berdasarkan prioritas yang diimplementasikan dengan

menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Matriks QSP merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Langkah-langkah dalam menentukan strategi prioritas dengan QSPM adalah:

- 1) membuat daftar faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) di sebelah kiri dari kolom matriks QSP.
- 2) memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal. Nilai ini harus identik dengan nilai yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
- 3) mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari matriks IE dan SWOT yang layak diimplementasikan.

- 4) menentukan nilai daya tarik atau *Attractiveness Score* (AS) yang diidentifikasi sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian alternatif tertentu. AS ditentukan dengan memeriksa masing-masing faktor internal dan eksternal satu persatu dengan mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif dengan faktor kunci. Khususnya AS harus diberikan masing-masing strategi terhadap yang lain dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Cakupan AS; 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=menarik, 4=sangat menarik. Jika jawaban antar pertanyaan tersebut adalah tidak, hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat.
- 5) menghitung total nilai daya tarik atau *Total Attractiveness Score* (TAS) didefinisikan sebagai hasil mengalikan bobot (langkah b) dengan AS di masing-masing baris (langkah d). TAS menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak dari faktor keberhasilan krisis internal dan eksternal yang berdekatan. Semakin tinggi TAS semakin menarik strategi alternatif.
- 6) menghitung jumlah TAS. Jumlah TAS mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam rangkaian alternatif. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut.

Matriks QSP dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Matriks *Quantitative Strategi Planning* (QSP)

Faktor-faktor kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor kunci internal							
Faktor kunci eksternal							
Jumlah							

Sumber: David, 2002

Penentuan AS dibantu dengan menggunakan metode FGD. Penentuan dilakukan dengan melihat dan menyesuaikan kebutuhan dan kondisi pada Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur. Peserta diskusi FGD adalah pengurus koperasi dan pengambil kebijakan yang berkompeten dalam bidang koperasi di Kota Metro.

2. *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode AHP digunakan untuk menjawab tujuan penelitian ke tiga, yaitu menentukan strategi prioritas koperasi. Metode AHP adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut ke dalam bagian-bagiannya. Selanjutnya menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel, dan mensintesis berbagai pertimbangan untuk menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi.

Menurut Marimin (2004), terdapat beberapa prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu:

a. *Decomposition*

Setelah persoalan didefinisikan, tahapan yang perlu dilakukan adalah *decomposition* yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur unsurnya. Jika ingin mendapatkan hasil akurat, pemecahan juga dilakukan terhadap unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan tadi. Karena alasan ini maka proses analisis ini dinamakan hirarki. Ada dua jenis hirarki yaitu lengkap dan tak lengkap. Hirarki lengkap, semua elemen pada satu tingkat memiliki hubungan dengan semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya. Jika tidak demikian, hirarki yang terbentuk dinamakan hirarki tidak lengkap. Persoalan akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hirarki.

b. *Comparative Judgement*

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil dari penilaian ini akan tampak lebih baik bila disajikan dalam bentuk matriks yang dinamakan matriks *Pairwise Comparison*.

c. *Synthesis of Priority*

Dari setiap matriks *Pairwise Comparison* kemudian dicari *eigen vector*-nya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matriks *Pairwise Comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan *global priority* harus dilakukan sintesis di antara *local priority*. Prosedur melakukan sintesis berbeda menurut bentuk hirarki. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relatif melalui prosedur sintesis dinamakan *priority setting*.

d. *Logical Consistency*

Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperangkat secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

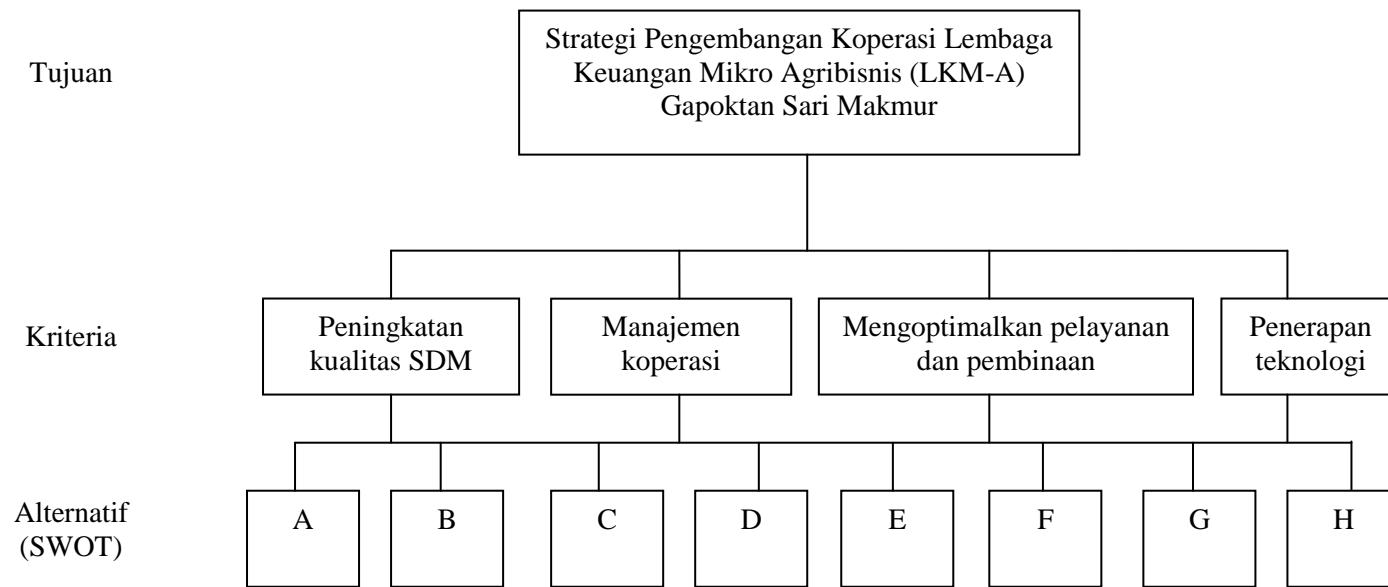
AHP dapat digunakan dalam memecahkan berbagai masalah diantaranya untuk mengalokasikan sumber daya, menentukan peringkat beberapa alternatif, melaksanakan perencanaan ke masa depan yang diproyeksikan dan menetapkan prioritas pengembangan suatu unit usaha dan permasalahan kompleks lainnya. Hasil penilaian akan tampak lebih jelas bila disajikan dalam bentuk matriks *Pairwise Comparison* dengan menggunakan skala kepentingan pada Tabel 8.

Tabel 8. Skala penilaian perbandingan berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Kriteria/alternatif A sama penting dengan kriteria/alternatif B
3	A sedikit lebih penting dari B
5	A jelas lebih penting dari B
7	A sangat jelas lebih penting dari B
9	Mutlak lebih penting dari B
2, 4, 6, 8	Apabila ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan

Sumber : Marimin, 2004

Berikut ini merupakan gambar rancangan model hierarki strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur.



Gambar 7. Rancangan model hierarki strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Kota Metro

1. Keadaan Geografis

Kecamatan Metro Pusat merupakan ibukota Kota Metro. Kota Metro termasuk bagian dari Provinsi Lampung. Secara astronomis, Kota Metro terletak antara $105^{\circ} 17'$ - $105^{\circ} 19'$ Bujur Timur dan $5^{\circ} 6'$ - $5^{\circ} 8'$ Lintang Selatan dengan batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Punggur Kabupaten Lampung Tengah dan Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Metro Kibang Kabupaten Lampung Timur
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Trimurjo Kabupaten Lampung Tengah

Kota Metro memiliki areal daratan seluas $68,74 \text{ km}^2$ dengan rata-rata tinggi wilayah di atas permukaan laut (DPL) Kota Metro yaitu 52 m. Topografi Kota Metro berupa daerah dataran aluvial dengan ketinggian

daerah berkisar antara 25 meter sampai 75 meter dari permukaan laut dan dengan kemiringan 0-3 persen. Luas wilayah menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Luas wilayah menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016

Kecamatan	Luas (km ²)	Persentase terhadap Luas Kota Metro (%)	Persentase terhadap Luas Provinsi Lampung (%)
Metro Pusat	11,71	17,04	0,03
Metro Timur	11,78	17,14	0,03
Metro Barat	11,28	16,41	0,03
Metro Selatan	14,33	20,85	0,04
Metro Utara	19,64	28,57	0,06
Jumlah	68,74	100,00	0,19

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Metro, 2017

Pada Tabel 9 terlihat bahwa Kecamatan Metro Utara memiliki persentase luas paling tinggi dari luas Kota Metro, yaitu sebesar 28,57% atau seluas 19,64 km². Kecamatan dengan persentase luas paling kecil dari luas Kota Metro adalah Kecamatan Metro Barat sebesar 16,41% atau seluas 11,28 km², sedangkan luas kecamatan lain yaitu Metro Pusat seluas 11,71 km², Metro Timur seluas 11,78 km², dan Metro Selatan seluas 14,33 km².

Kota Metro terdiri dari 22 kelurahan yang terletak di lima kecamatan.

Berikut rincian kelurahan pada tiap kecamatan di Kota Metro:

- a. Kecamatan Metro Pusat, meliputi Kelurahan Metro, Imopuro, Hadimulyo Barat, Hadimulyo Timur, dan Yosomulyo
- b. Kecamatan Metro Timur, meliputi Kelurahan Tejosari, Tejoagung, Iringmulyo, Yosorejo, dan Yosodadi
- c. Kecamatan Metro Barat, meliputi Kelurahan Mulyojati, Mulyosari, Ganjaragung, dan Ganjarsari

- d. Kecamatan Metro Selatan, meliputi Kelurahan Sumbersari, Rejomulyo, Margodadi, dan Margorejo
- e. Kecamatan Metro Utara, meliputi Kelurahan Banjarsari, Purwosari, Purwoasri, dan Karangrejo

2. Keadaan Demografi

Penduduk Kota Metro berdasarkan proyeksi penduduk tahun 2016 sebanyak 160.729 jiwa yang terdiri atas 80.300 penduduk laki-laki dan 80.429 penduduk perempuan. Besarnya angka rasio jenis kelamin tahun 2016 penduduk laki-laki terhadap penduduk perempuan sebesar 99,84. Jumlah penduduk menurut kecamatan dan jenis kelamin di Kota Metro tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Jumlah penduduk menurut kecamatan dan jenis kelamin di Kota Metro tahun 2016

Kecamatan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Rasio Jenis Kelamin
Metro Pusat	25.187	25.633	50.820	98,26
Metro Timur	19.495	19.849	39.344	98,22
Metro Barat	14.177	13.770	27.947	102,96
Metro Selatan	7.533	7.571	15.104	99,50
Metro Utara	13.908	13.606	27.514	102,22
Jumlah	80.300	80.429	160.729	99,84

Sumber: BPS Kota Metro, 2017

Kepadatan penduduk di Kota Metro tahun 2016 mencapai 2.338 jiwa/km² dengan rata-rata jumlah penduduk per rumah tangga empat orang. Kepadatan penduduk di lima kecamatan cukup beragam dengan kepadatan penduduk tertinggi terletak di Kecamatan Metro Pusat dengan kepadatan sebesar 4.340 jiwa/km² dan terendah di Kecamatan Metro

Selatan sebesar 1.054 jiwa/km². Jumlah penduduk, luas wilayah, dan kepadatan penduduk menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Jumlah penduduk, luas wilayah, dan kepadatan penduduk menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016

Kecamatan	Luas Wilayah		Jumlah Penduduk		Kepadatan Penduduk (jiwa/km ²)
	km ²	%	Jumlah	%	
Metro Pusat	11,71	17,00	50.820	31,62	4.340
Metro Timur	11,78	17,00	39.344	24,48	3.340
Metro Barat	11,28	16,00	27.947	17,39	2.478
Metro Selatan	14,33	21,00	15.104	9,39	1.054
Metro Utara	19,64	29,00	27.514	17,12	1.401
Jumlah	68,74	100,00	160.729	100,00	2.338

Sumber: BPS Kota Metro, 2017

Jumlah rumah tangga di Kota Metro sebanyak 40.887 rumah tangga.

Jumlah rumah tangga di lima kecamatan cukup beragam dengan jumlah tertinggi terletak di Kecamatan Metro Pusat sebesar 12.470 rumah tangga dan terendah terletak di Kecamatan Metro Selatan sebesar 4.261 rumah tangga. Jumlah rumah tangga menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Jumlah rumah tangga menurut kecamatan di Kota Metro tahun 2016

Kecamatan	Jumlah Rumah Tangga
Metro Pusat	12.470
Metro Timur	9.986
Metro Barat	7.185
Metro Selatan	4.261
Metro Utara	6.985
Jumlah	40.887

Sumber: BPS Kota Metro, 2017

3. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan penunjang terlaksananya kegiatan sosial maupun ekonomi. Fasilitas pendidikan merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan mutu pendidikan masyarakat. Kota Metro memiliki fasilitas pendidikan pada tingkat SD sebanyak 57 sekolah dengan rasio murid-guru sebesar 16,78. Di tingkat SMP terdapat 25 sekolah dengan rasio murid-guru sebesar 12,70 dan di tingkat SMA terdapat 17 sekolah dengan rasio murid-guru sebesar 11,37. Fasilitas yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah fasilitas kesehatan. Kota Metro memiliki fasilitas kesehatan berupa 4 unit rumah sakit, 2 unit rumah bersalin, 11 puskesmas, 156 posyandu, 12 balai kesehatan, dan 22 polindes (BPS Kota Metro, 2017).

Kota Metro memiliki koperasi sebanyak 199 unit dengan 67 unit dinyatakan aktif dan 132 unit dinyatakan tidak aktif. Kota Metro juga memiliki industri berupa 7 industri menengah, 106 industri kecil, dan 853 industri mikro. Jumlah tenaga kerja masing-masing industri yaitu 181 orang pada industri menengah, 350 orang pada industri kecil, dan 1.988 orang pada industri mikro.

Prasarana jalan merupakan bagian sistem transportasi nasional memiliki peranan penting dalam mendukung bidang ekonomi, sosial, dan budaya serta lingkungan. Total panjang jalan di Kota Metro adalah 593,25 km dengan rincian 9,60 km adalah jalan negara, 15,85 jalan provinsi, dan 567,81 km jalan kota. Total panjang jalan pada tahun 2016 mengalami

penurunan dibandingkan total panjang jalan pada tahun sebelumnya.

Kondisi jalan di Kota Metro berupa 186,52 km berkondisi baik, 213,78 km berkondisi sedang, 132,40 km berkondisi rusak, dan 60,55 km berkondisi rusak berat (BPS Kota Metro, 2017).

B. Gambaran Umum Kecamatan Metro Timur

1. Keadaan Geografis

Kecamatan Metro Timur merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kota Metro. Lokasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur yang dijadikan tempat untuk penelitian ini berada di Kecamatan Metro Timur, tepatnya di Kelurahan Tejosari. Secara geografis, Kecamatan Metro Timur berbatasan dengan wilayah-wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Metro Pusat
- b. Sebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Metro Selatan
- c. Sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Lampung Timur
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Metro Barat dan Metro Pusat

Kecamatan Metro Timur merupakan pemekaran Kecamatan Metro Raya berdasarkan Perda Kota Metro No. 25 tahun 2000 tentang pemekaran kelurahan dan kecamatan di Kota Metro menjadi 5 kecamatan yang meliputi 22 kelurahan. Pada tahun 2016, Kecamatan Metro Timur terdiri atas 5 kelurahan, 57 RW, dan 178 RT. Luas wilayah Kecamatan Metro Timur adalah $11,78 \text{ km}^2$. Luas wilayah menurut kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Luas wilayah menurut kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016

Kelurahan	Luas (km ²)
Tejosari	3,76
Tejoagung	1,55
Iringmulyo	1,89
Yosorejo	1,22
Yosodadi	3,36
Jumlah	11,78

Sumber: BPS Kota Metro, 2017

Pada Tabel 13 terlihat bahwa Kelurahan Tejosari memiliki luas wilayah paling tinggi sebesar 3,76 km² dan Kelurahan Yosorejo memiliki luas wilayah paling kecil sebesar 1,22 km². Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur berada di Kelurahan Tejosari yang memiliki luas wilayah paling tinggi sehingga wilayah kerja Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur termasuk dalam daerah yang paling luas pada Kecamatan Metro Timur.

2. Keadaan Demografi

Jumlah penduduk Kecamatan Metro Timur pada tahun 2016 sebanyak 40.150 jiwa. Dari total tersebut, sebanyak 19.994 merupakan penduduk laki-laki dan 20.156 penduduk perempuan. Besarnya angka rasio jenis kelamin penduduk laki-laki terhadap penduduk perempuan sebesar 99,20. Sementara jumlah rumah tangga pada tahun 2016 sebesar 9.977 rumah tangga. Dengan luas wilayah 11,78 km², kepadatan penduduk Kecamatan Metro Timur mencapai 3.282 jiwa/km². Jumlah rumah tangga, penduduk menurut jenis kelamin, dan rasio jenis kelamin per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Jumlah rumah tangga, penduduk menurut jenis kelamin, dan rasio jenis kelamin per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016

Kelurahan	Jumlah Rumah Tangga	Jumlah Penduduk		Jumlah	Rasio Jenis Kelamin
		Laki-laki	Perempuan		
Tejosari	767	1.469	1.427	2.896	102,94
Tejoagung	1.442	2.843	2.886	5.729	98,51
Iringmulyo	3.660	7.501	7.458	14.959	100,58
Yosorejo	1.800	3.661	3.889	7.550	94,14
Yosodadi	2.308	4.520	4.496	9.016	100,53
Jumlah	9.977	19.994	20.156	40.150	99,20

Sumber: BPS Kota Metro, 2017

Penduduk di Kecamatan Metro Timur tersebar dalam beberapa jenis lapangan pekerjaan antara lain di bidang pertanian, PNS/ABRI, karyawan, buruh, dan lain-lain. Secara rinci jumlah penduduk yang bekerja menurut lapangan usaha utama per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Jumlah penduduk yang bekerja menurut lapangan usaha utama per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016

Kelurahan	Pertanian	PNS/ABRI	Karyawan	Buruh	Lain-lain
Tejosari	371	102	1	215	52
Tejoagung	429	579	227	526	3.822
Iringmulyo	70	671	695	56	5.326
Yosorejo	23	901	153	284	1.562
Yosodadi	1.900	240	1.075	1.354	467
Jumlah	2.793	2.493	2.151	2.435	11.229

Sumber: BPS Kota Metro, 2017

Pada Tabel 15 terlihat bahwa penduduk di Kecamatan Metro Timur paling banyak bekerja pada lapangan usaha utama sektor lain-lain, yaitu sebanyak 11.229 penduduk. Seluruh anggota Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur bermata pencaharian sebagai petani. Hal ini terlihat dari

penduduk di Kelurahan Tejosari paling banyak bekerja pada lapangan usaha sektor pertanian, yaitu sebanyak 371 penduduk.

Penduduk di Kecamatan Metro Timur juga terbagi dalam beberapa status pendidikan antara lain tingkat SD, SMP, SMA/SMK, Akademi, dan Sarjana. Secara rinci jumlah penduduk menurut status pendidikan per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Jumlah penduduk menurut status pendidikan per kelurahan di Kecamatan Metro Timur tahun 2016

Kelurahan	SD	SMP	SMA/SMK	Akademi	Sarjana
Tejosari	691	576	830	95	122
Tejoagung	3093	824	862	428	228
Iringmulyo	1584	1851	3798	531	107
Yosorejo	359	597	1559	1355	1020
Yosodadi	964	1800	2670	178	106
Jumlah	5296	5239	8047	619	1872

Sumber: BPS Kota Metro, 2017

Pada Tabel 16 terlihat bahwa mayoritas tingkat pendidikan penduduk di Kecamatan Metro Timur adalah tingkat SMA/SMK, yaitu sebanyak 8.047 penduduk. Kelurahan Tejosari memiliki jumlah penduduk dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 691 penduduk, SMP sebanyak 576 penduduk, SMA/SMK sebanyak 830 penduduk, Akademi sebanyak 95 penduduk, dan Sarjana sebanyak 122 penduduk. Anggota Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur merupakan penduduk dengan status pendidikan SD, SMP, dan SMA/SMK. Hal ini terlihat dari tingkat pendidikan penduduk di Kelurahan Tejosari paling banyak berada di tingkat SMA/SMK, SD, dan SMP.

3. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan penunjang terlaksananya kegiatan sosial maupun ekonomi. Fasilitas pendidikan merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dan akan sangat menunjang dalam meningkatkan mutu pendidikan masyarakat, khususnya Kecamatan Metro Timur.

Jumlah sekolah di Kecamatan Metro Timur adalah 67 sekolah, yang terdiri dari 19 TK, 26 SD, 13 SMP, dan 9 SMA.

Pembangunan kesehatan menyangkut seluruh aspek kehidupan manusia dan merupakan fasilitas yang perlu diperhatikan. Kecamatan Metro Timur memiliki 99 tenaga kesehatan, 19 apotek, 1 unit rumah sakit, 8 poliklinik, 3 puskesmas, 15 klinik bersalin, dan 25 tempat praktik dokter.

Pada tahun 2016, banyaknya sarana perekonomian di Kecamatan Metro Timur sebanyak 950 buah yang terdiri dari 3 pasar, 121 pertokoan, 795 warung, 3 bank, dan 28 lainnya. Kecamatan Metro Timur juga memiliki 417 industri kecil. Lalu pada bidang transportasi, banyaknya kendaraan tidak bermotor di Kecamatan Metro Timur adalah 2.481 yang terdiri dari 552 becak dan 1.929 sepeda. Sedangkan untuk kendaraan bermotor terdiri dari 830 mobil pribadi dan 4.385 sepeda motor (BPS Kota Metro, 2017).

C. Gambaran Umum Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur

1. Sejarah Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur

Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur berdiri pada tanggal 26 Januari 2016 dengan badan hukum No. 518/02/D6.02/BH/XI/II/2016. Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur memiliki unit usaha simpan pinjam dengan jumlah anggota sebanyak 94 orang. Latar belakang didirikannya Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur adalah terbentuknya Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Sari Makmur di Kecamatan Metro Timur pada tahun 2009. Dibentuknya Gapoktan ini merupakan titik awal untuk meningkatkan kemampuan setiap kelompok tani dalam melaksanakan fungsinya, meningkatkan kemampuan para anggota dalam mengembangkan agribisnis serta menguatkan kelompok tani menjadi organisasi petani yang kuat dan mandiri. Nama Sari Makmur dipilih karena diharapkan dengan nama tersebut Gapoktan mampu meningkatkan kemakmuran bagi masyarakat Kelurahan Tejosari.

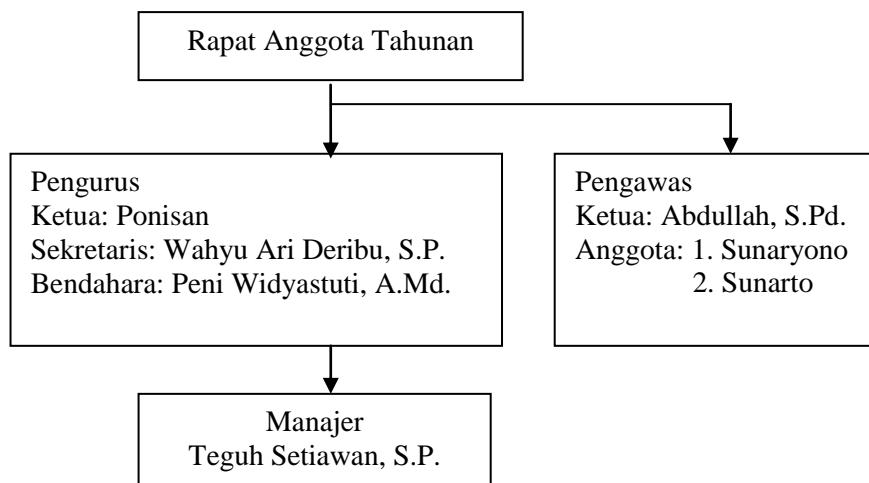
Pada tahun 2011, Gapoktan Sari Makmur menerima dana PUAP dari Kementerian Pertanian sebesar 100 juta rupiah. Dana PUAP yang diberikan kepada Gapoktan bertujuan untuk mengembangkan usaha agribisnis pedesaan yang meliputi usaha budidaya (tanaman pangan, hortikultura, perkebunan dan peternakan) dan usaha non-budidaya (industri rumah tangga, pemasaran atau bakulan, dan usaha lainnya yang berbasis pertanian).

Gapoktan penerima PUAP, diarahkan untuk dapat dibina dan ditumbuhkan menjadi LKM-A sebagai salah satu unit usaha dalam Gapoktan. Berdasarkan dana PUAP yang diterima tersebut, Gapoktan Sari Makmur dapat berkembang menjadi sebuah Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur. Bentuk badan hukum Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur adalah koperasi dan kepemilikan LKM adalah Warga Negara Indonesia.

Pada Tahun 2016, OJK melakukan sosialisasi mengenai LKM di Lampung dengan mengumpulkan lembaga-lembaga yang menjalankan kegiatan usaha pengembangan pemberdayaan masyarakat yang mengharuskan lembaga tersebut mendapatkan izin dari OJK, selanjutnya pada tanggal 26 Oktober 2016 Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur mendapatkan izin usaha dari OJK dengan nomor izin usaha KEP-74/NB.123/2016.

2. Struktur Organisasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur

Struktur organisasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur terdiri dari rapat anggota, pengurus, pengawas, dan manajer. Susunan kepengurusan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur belum pernah mengalami perubahan sejak koperasi didirikan pada tahun 2016. Bagan organisasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Bagan organisasi Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur

Pada Gambar 8 terlihat bahwa struktur organisasi tertinggi pada Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur adalah Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang merupakan agenda wajib setiap badan usaha koperasi, karena di dalamnya akan dibahas tentang pertanggungjawaban pengurus koperasi selama satu tahun kepada anggota koperasi yang bersangkutan. Pengurus berperan sebagai penggerak setiap kegiatan usaha simpan pinjam koperasi dan pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi serta membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya. Lalu manajer bertugas mengkoordinasikan seluruh kegiatan usaha, administrasi, dan organisasi serta memberikan pelayanan administratif kepada pengurus dan pengawas.

3. Sarana dan Prasarana

Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur berada di Kota Metro dan memiliki kantor di Jalan Inspeksi Gang Sawo RT 16 RW 06, Kelurahan

Tejosari, Kecamatan Metro Timur. Sarana dan prasarana kantor yang dimiliki saat ini adalah kursi, meja, komputer, printer, dan alat tulis kantor. Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur terdiri dari tiga ruangan, yaitu kantor koperasi, sekretariat gapoktan, dan gudang Lembaga Distribusi Pangan Masyarakat (LDPM). Kantor Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur

4. Unit Usaha Simpan Pinjam

Unit usaha simpan pinjam merupakan satu-satunya unit usaha yang dijalankan oleh Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur. Kegiatan yang dilakukan pada unit usaha simpan pinjam adalah memberikan fasilitas simpan pinjam dan membantu permodalan para anggota yang sebagian besar bergerak di bidang pertanian. Anggota koperasi diwajibkan untuk membayar uang sebesar Rp 100.000,00 sebagai simpanan pokok pada saat pertama kali menjadi anggota dan membayar uang sebesar Rp 5.000,00 per bulan sebagai simpanan wajib.

Bagi anggota yang ingin meminjam uang kepada koperasi akan dilihat berdasarkan kelancaran pembayaran simpanan wajib. Selain itu, ada beberapa syarat yang diajukan bila anggota ingin meminjam uang, yaitu fotokopi Kartu Tanda Penduduk (KTP), fotokopi Kartu Keluarga (KK), telah tinggal di Kelurahan Tejosari minimal satu tahun, dan surat izin dari keluarga. Tingkat bunga pinjaman yang diberikan kepada anggota sebesar 8 persen per tahun atau 0,67 persen per bulan.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara internal, Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur memiliki kekuatan utama berupa koperasi yang berbadan hukum dan terdaftar pada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan kelemahan utama berupa kurangnya partisipasi anggota dalam berkoperasi. Secara eksternal, Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur memiliki peluang utama berupa kebutuhan akan pelayanan pinjaman yang mudah dan cepat serta menghadapi ancaman utama berupa biaya hidup masyarakat yang semakin tinggi.
2. Strategi pengembangan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur adalah: (a) koperasi menjalin hubungan kerjasama dengan lembaga keuangan lain (bank) untuk meningkatkan akses permodalan, (b) pemanfaatan modal sendiri koperasi dan bantuan dana pemerintah untuk mengoptimalkan unit usaha koperasi, (c) koperasi meningkatkan kualitas pengurus dan pengelola koperasi dengan cara pemberian pelatihan internal dan mengikutsertakan pelatihan eksternal yang diadakan pemerintah atau lembaga lain, (d) koperasi meningkatkan pelayanan yang prima dalam melakukan kegiatan simpan pinjam untuk memenuhi

kebutuhan anggota, (e) penggunaan *software* akuntansi untuk pengolahan data keuangan koperasi sehingga dapat meningkatkan manajemen keuangan koperasi, (f) inovasi pendidikan/pelatihan bagi anggota koperasi, (g) koperasi mempertahankan pelaksanaan RAT rutin agar kegiatan koperasi dapat berjalan dengan baik, dan (h) sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman tentang koperasi pada masyarakat Kelurahan Tejosari.

3. Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan dan keberlanjutan Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur adalah:
 - (a) penggunaan *software* akuntansi untuk pengolahan data keuangan koperasi sehingga dapat meningkatkan manajemen keuangan koperasi,
 - (b) koperasi meningkatkan kualitas pengurus dan pengelola koperasi dengan cara pemberian pelatihan internal dan mengikutsertakan pelatihan eksternal yang diadakan pemerintah atau lembaga lain, dan (c) koperasi meningkatkan pelayanan yang prima dalam melakukan kegiatan simpan pinjam untuk memenuhi kebutuhan anggota.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengurus Koperasi LKM-A Gapoktan Sari Makmur sebaiknya menggunakan *software* akuntansi *Mind Your Own Business* (MYOB) untuk pengolahan data keuangan koperasi, mengikuti pelatihan manajemen koperasi, pelatihan pengendalian intern koperasi, kursus manajemen akuntansi koperasi, serta pelatihan manajemen koperasi

tingkat lanjutan, dan meningkatkan pelayanan yang prima dalam melakukan kegiatan simpan pinjam.

2. Pemerintah, dalam hal ini Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung serta Dinas Koperasi dan UMKM Kota Metro diharapkan lebih aktif memberikan pembinaan dan pelatihan kepada pengurus koperasi, khususnya koperasi yang bergerak dalam pembiayaan agribisnis.
3. Peneliti lain diharapkan dapat melanjutkan penelitian sejenis terkait pengaruh pembiayaan agribisnis oleh koperasi terhadap efisiensi produksi dan efisiensi ekonomi usahatani anggota koperasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Kota Metro. 2017. *Kecamatan Metro Timur dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kota Metro. Metro.
- _____. 2017. *Kota Metro dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kota Metro. Metro.
- Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Kalimantan Timur (BPTP Kaltim). 2010. *Penumbuhan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A)*. Kementerian Pertanian. Samarinda.
- Baswir, R. 2000. *Koperasi Indonesia*. BPFE-UGM. Yogyakarta.
- David, F. 2002. *Manajemen Strategi : Konsep-Konsep*. Edisi Ketujuh. PT.Prehellindo. Jakarta.
- _____. 2004. *Konsep Manajemen Strategi*. PT Prehallindo. Jakarta.
- Dewi, VS, Lestari, DAH, dan Adawiyah, R. 2016. Kinerja, Kesejahteraan Anggota, dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi “Aktif” dan “Tidak Aktif” di Kabupaten Lampung Tengah). *JIA*. 5 (1): 76-83.
<http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1677/1503>. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2016. *Rekapitulasi Data Koperasi Tingkat Provinsi*. Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. Bandar Lampung.
- Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kota Metro. 2015. *Penyusunan Buku Koperasi dan UMKM*. Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kota Metro. Metro.
- _____. 2017. *Data Jumlah Koperasi Kota Metro*. Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kota Metro. Metro.

- Felna, TA. 2012. Analisis Permintaan Kredit pada Usaha Mikro dan Kecil di Kecamatan Medan Johor. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Firdaus, M dan Agus, ES. 2004. *Perkoperasian Sejarah Teori dan Praktek Cetakan kedua*. Ghalia Indonesia Anggota IKAPI. Jakarta.
- Gaspersz, V. 2012. *All In One Strategic Management*. Diterjemahkan oleh T.Herawati. Vinchristo Publication. Bogor.
- Hasibuan, MS. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hendrojogi. 2004. *Koperasi: Asas-Asas, Teori dan Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Hunger, JD dan Wheelen, TL. 2001. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- _____. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Irawan, D, Affandi, MI, dan Kalsum, U. 2013. Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) Pedesaan (Studi Kasus BMT Al Hasanah Sekampung). *JIIA*. 1 (1): 1-9.
<http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/125/129>. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.
- Kementerian Koperasi dan UKM. 2007. *Pedoman Pemeringkatan Koperasi*. Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. Jakarta.
- Kementerian Pertanian. 2011. *Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan*. Kementerian Pertanian. Jakarta.
- Kinnear, TC dan Taylor, JR. 2002. *Riset Pemasaran: Pendekatan Terpadu Jilid I, Terjemahan oleh Yohanes Lamarto*. Erlangga. Jakarta.
- Kuncoro. 2005. *Otonomi dan Pembangunan Daerah: Reformasi, Perencanaan, Strategi, dan Peluang*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kurniawati, T dan Sari, DK. 2009. Analisis dan Pilihan Strategi: Membangun Eksistensi Perusahaan di Masa Krisis. *Jurnal Ekonomi Bisnis Universitas Negeri Padang*. No.3 : 179-190. http://fe.um.ac.id/wp-content/uploads/2010/01/tri-kurniawati_1.pdf. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Grasindo. Jakarta.

- Marta, AT. 2010. Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Simpan Pinjam Warga Sepakat di Ciampea Bogor Jawa Barat. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Partomo, TS. 2012. *Ekonomi Koperasi*. Ghalia Indonesia. Bogor. Peraturan Menteri Pertanian Nomor 82 Tahun 2013 Tentang Pedoman Pembinaan Kelompok Tani dan Gabungan Kelompok Tani. Jakarta.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 14/POJK.05/2014 Tentang Pembinaan dan Pengawasan Lembaga Keuangan Mikro. Otoritas Jasa Keuangan. [Lembaga-Keuangan-Mikro/POJK%2014.%20Pembinaan%20dan%20Pengawasan%20bersih%2028.10.2014.pdf](#). Diakses pada tanggal 18 Oktober 2017.
- Pristiyanto, MH, dan Tjokro, S. 2013. Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjung Sari, Sumedang. *Jurnal Manajemen IKM*. 8 (1): 1-9. [http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi/article/view/6618](#). Diakses pada tanggal 18 Oktober 2017.
- Purba, MN, Affandi, MI, dan Nugraha, A. 2016. Strategi Pengembangan Koperasi Kredit (Kopdit) Mekar Sai dalam Pembiayaan Agribisnis di Lampung. *JIA*. 4 (3): 285-293. [http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1503/1357](#). Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.
- Purwanto. 2008. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi dan Pendidikan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Putri, RM, Lestari, DAH, dan Sayekti, WD. 2017. Kinerja dan Strategi Pengembangan Primkohti Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. *JIA*. 5 (2): 184-191. [http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1657/1483](#). Diakses pada tanggal 18 Oktober 2017.
- Rahmalia, D. 2017. Strategi Pengembangan Pembiayaan Agribisnis pada Koperasi Simpan Pinjam Pola Syariah dan Pola Konvensional di Kabupaten Lampung Tengah Melalui Pendekatan ANP (*Analytic Network Process*). *Tesis*. Program Pascasarjana Magister Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Ramadhan, DA. 2009. Analisis Strategi Pengembangan KUD (Koperasi Unit Desa) Giri Tani. *Skripsi*. Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Rianzani. 2017. Analisis Kelayakan Finansial, Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Usaha Ternak Sapi Perah Kelompok Tani Neang Mukti di Kecamatan Air Nanigan Kabupaten Tanggamus. *Skripsi*. Fakultas Pertanian Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Saaty, TL. 1980. *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill. New York.
- Salusu, J. 2008. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Grasindo. Jakarta.
- Sari, TY, Hudoyo, A, dan Nugraha, A. 2015. Analisis Finansial dan Strategi Pengembangan Usaha Perdagangan Telur Eceran : Studi Kasus Di Pasar Tradisional Kota Bandar Lampung. *JIA*. 3 (3): 243-250.
<http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1048/953>. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.
- Sawir, A. 2009. *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan keuangan Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Soesilo, MI. 2009. *Dinamika Gerakan Koperasi Indonesia : Corak Perjuangan Ekonomi Rakyat dalam Menggapai Kesejahteraan Bersama*. RM Books. Jakarta.
- Sofwatama, H, Widjaya, S, dan Affandi, MI. 2017. Keberhasilan Kinerja Usaha Lembaga Keuangan Mikro Syariah Baitul Maal Wat Tamwil L-Risma (LKMS BMT L-Risma) di Provinsi Lampung. *JIA*. 5 (1): 57-66.
<http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1675/1501>. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Sudarsono, E. 2000. *Manajemen Koperasi Indonesia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sumarsono, S. 2003. *Manajemen Koperasi Teori dan Praktek*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Syahrudin, H. 2003. Hubungan antara Manfaat Koperasi dengan Partisipasi Anggota. *Tesis*. Universitas Padjajaran. Bandung.
- Syahyuti. 2007. *Strategi dan Tantangan dalam Pengembangan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Sebagai Kelembagaan Ekonomi di Pedesaan*. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian Kementerian Pertanian. Bogor.
- Umar, H. 2003. *Metode Riset Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- _____. 2008. *Desain Penelitian MSDM, Perilaku Karyawan, Seri Desain Penelitian Bisnis-No. 1*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Undang-Undang Perkoperasian Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.
Arsip DPR RI.
http://p2t.jatimprov.go.id/uploads/KUMPULAN%20PERATURAN%20PERIZINAN%20PER%20SEKTOR%202014/KOPERASI/uu_25_1992.pdf
.Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro. Arsip DPR RI.
http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file?file=digital/122427-%5B_Konten_%5D-UU_NO_1_2013.pdf. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.

Wiandhani, N, Lestari, DAH, dan Soelaiman, A. 2016. Analisis Manfaat Ekonomi dan Non Ekonomi Koperasi Perikanan ISM Mitra Karya Bahari. *JIIA*. 4 (1): 40-47.
<http://jurnal.fp.unila.ac.id/index.php/JIA/article/view/1213/1110>. Diakses pada tanggal 17 Oktober 2017.

Zulkarnaen, HO. 2013. Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Jurnal Manajemen Universitas Diponegoro*. 2 (3): 1-13.
<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/3212/3146>. Diakses pada tanggal 20 Oktober 2017.