ANALISIS KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PERTANIAN SEANDANAN KABUPATEN PESAWARAN

(Skripsi)

Oleh

MUHAMMAD RIZQI MUBAROK

FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019

ABSTRACT

PERFORMANCE ANLYSIS AND DEVELOPMENT STRATEGY OF AGRICULTURE COOPERATIVE SEANDANAN IN PESAWARAN DISTRICT

By

MUHAMMAD RIZQI MUBAROK

This research aims to analyze the cooperative performance, analyze internal and external environment, and formulate the development strategies of Agriculture Cooperative Seandanan. This research is taken at Agriculture Cooperative Seandanan in Pesawaran District, Lampung Province, which has been chosen purposively. Furthemore, data of this research was collected in January 2019. This research uses a case study method. Respondents from this research involve 13 people consist of administrators and members of cooperatives, experts and regulators. Data analysis methods used in this research are qualitative descriptive analysis, SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats) analysis, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The results of this research show that the performance of cooperative is included in the category of sufficient quality. Internally, the cooperatives have the main strength that healthy and independent capital and finance, while the main weakness that is management function that are not managed optimally. Externally, cooperative's main opportunity are easy and fast loan procedures, although the main threat is the weak understanding of the community about cooperatives. The priority strategies for developing cooperatives are maximizing the cooperative management functions to strengthen the cooperative image in the community, utilizing assets in the form of buildings to increase cooperative income, and compiling and completing the unorganized administration of cooperatives and formulate a clear vision and mision.

Key words: agriculture cooperative, QSPM, SWOT analysis

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PERTANIAN SEANDANAN KABUPATEN PESAWARAN

Oleh

MUHAMMAD RIZQI MUBAROK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja koperasi, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta menyusun strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan. Penelitian ini dilakukan di Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung yang ditentukan secara sengaja. Data penelitian diambil pada Bulan Januari 2019. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Responden pada penelitian ini berjumlah 13 orang yang terdiri dari pengurus dan anggota koperasi, akademisi, dan regulator. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, analisis SWOT, dan matriks perencanaan strategi kuantitif (QSPM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja koperasi masuk dalam kategori cukup berkualitas. Secara internal, kekuatan utama yang dimiliki koperasi adalah permodalan dan keuangan yang mandiri, sedangkan kelemahan utamanya adalah manajemen yang belum dikelola secara maksimal. Secara eksternal, peluang utama yang dimiliki koperasi adalah prosedur peminjaman modal yang mudah dan cepat, sedangkan ancaman utamanya adalah lemahnya pemahaman masyarakat tentang koperasi. Strategi prioritas yang dapat digunakan koperasi adalah memaksimalkan pengelolaan fungsi manajemen koperasi guna memperkuat *image* koperasi pada masyarakat, memanfaatkan aset berupa bangunan melalui kemitraan dengan pihak ketiga untuk membuka unit usaha baru yang produktif di bidang pertanian yang sesuai dengan keahlian anggota guna meningkatkan pendapatan koperasi, serta menyusun dan melengkapi administrasi koperasi yang belum tertata dan merumuskan visi misi yang jelas.

Kata kunci: analisis SWOT, koperasi pertanian, QSPM

ANALISIS KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PERTANIAN SEANDANAN KABUPATEN PESAWARAN

Oleh

MUHAMMAD RIZQI MUBAROK

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN

Pada

Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung



FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019

Judul Skripsi	: **ANALISIS KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PERTANIAN SEANDANAN KABUPATEN PESAWARAN**
Nama Mahasiswa	: Muhammad Rizqi Mubarok
Nomor Pokok Mahasiswa	: 1514131001
Program Studi	: Agribisnis
Fakultas	: Pertanian

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

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

Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.
NIP 19600822 198603 2 001

2. Ketua Jurusan Agribisnis

Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si.
NIP 19691003 199403 1 004

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

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

Sekretaris : **Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S.** .....

Penguji
Bukan Pembimbing : **Dr. Ir. Sudarma Widjaya, M.S.** .....

2. Dekan Fakultas Pertanian

Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.
NIP 19611020 198603 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **24 Mei 2019**

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Menggala tanggal 23 Agustus 1997, dari pasangan Bapak Nur Kholif Icwanudin dan Ibu Jumarni. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis menyelesaikan studi tingkat Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Dharma Wanita Bumi Dipasena Abadi pada tahun 2003, tingkat Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 1 Bumi Dipasena Abadi pada tahun 2009, Sekolah Lanjut Tingkat Pertama (SLTP) di SMP Negeri 3 Terbanggi Besar pada tahun 2012, dan Sekolah Lanjut Tingkat Atas (SLTA) di SMA Negeri 1 Seputih Mataram pada tahun 2015. Penulis diterima di Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung pada tahun 2015 melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN).

Selama menjadi mahasiswa di Universitas Lampung, penulis pernah menjadi anggota Bidang Akademik Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian tahun 2015-2017, Staff Usaha Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Koperasi Mahasiswa Universitas Lampung tahun 2016-2017, dan Kepala Divisi Media dan Informasi Forum Komunikasi Bidikmisi Universitas Lampung tahun 2018. Selama masa perkuliahan, penulis pernah menjadi Asisten Dosen mata kuliah Pengembangan

Masyarakat pada semester genap tahun ajaran 2017/2018, mata kuliah Kewirausahaan pada semester genap tahun ajaran 2017/2018 dan 2018/2019, mata kuliah Teknologi Informasi dan Multimedia pada semester ganjil tahun ajaran 2018/2019, mata kuliah Ekonometrika pada semester ganjil tahun ajaran 2018/2019, mata kuliah Praktik Pengenalan Pertanian (*Homestay*) pada semester genap tahun ajaran 2018/2019, dan mata kuliah Ekonomi Mikro pada semester genap tahun ajaran 2018/2019.

Pada Januari 2018, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Tematik di Desa Mulya Asri, Kecamatan Tulang Bawang Tengah, Kabupaten Tulang Bawang Barat selama 40 hari. Selanjutnya, pada Juli 2018 penulis melaksanakan Praktik Umum (PU) di PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) VII Unit Kebun Karet Way Lima selama 30 hari kerja efektif. Pada tahun 2018, penulis terpilih sebagai Juara III Mahasiswa Berprestasi tingkat Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung. Selain itu, penulis juga terpilih menjadi Duta Fakultas Pertanian Universitas Lampung pada masa bakti tahun 2018.

SANWACANA

Bismillahirahmannirrahim,

Alhamdullilahirabbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT atas segala berkat, limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat beriring salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan dan teladan bagi seluruh umat Nabi Muhammad SAW, semoga kelak kita mendapatkan syafaatnya. Aamiin ya Rabbalalaamiin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi yang berjudul "Analisis Kinerja dan Strategi Pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran", banyak pihak yang telah memberikan sumbangsih, bantuan, nasihat, serta saran-saran yang membangun. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala ketulusan hati penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si., sebagai Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
2. Dr. Ir. Dyah Aring Hepiana Lestari, M.Si., sebagai dosen Pembimbing Pertama, atas ketulusan hati dan kesabaran dalam memberikan bimbingan, arahan, dukungan, saran, dan nasihat selama proses penyelesaian skripsi.

3. Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S., selaku dosen Pembimbing kedua, atas ketulusan hati dan kesabaran dalam memberikan bimbingan, arahan, nasihat, saran, dan dukungan selama proses penyelesaian skripsi.
4. Dr. Ir. Sudarma Widjaya, M.S., sebagai Dosen Penguji, atas nasihat, saran dan arahan yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi ini.
5. Lina Marlina, S.P., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik, terimakasih atas arahan, bimbingan, dan nasihat yang diberikan.
6. Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si. selaku Ketua Jurusan Agribisnis, yang telah memberikan arahan, saran, dan nasihat.
7. Teristimewa keluargaku, Ayahanda tercinta Nur Kholif Icwanudin, Ibunda tersayang Jumarni, adikku Muhammad Hakim Mubarok dan Alma Nur Lailatul Mukaromah serta seluruh keluarga besarku, atas semua limpahan kasih sayang, doa, dukungan, nasihat, motivasi, dan perhatian yang tulus kepada penulis.
8. Seluruh dosen Jurusan Agribisnis, atas semua ilmu yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswa di Universitas Lampung.
9. Karyawan-karyawati di Jurusan Agribisnis, Mba Iin, Mba Vanesha, Mba Tundjung, Mas Boim, dan Mas Bukhari, atas semua bantuan yang diberikan.
10. Keluarga besar Koperasi Pertanian Seandanan (Pak Mukhlisin, Pak Mashuri, Pak Huzairi, dan lain-lain), atas semua arahan, bantuan, dan izin yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat terbaik penulis, Desti, Roni, Nyoman, Luluk, Dinda, Brigita, Devita, dan Ria atas bantuan, kebersamaan, dan semangat yang telah diberikan selama menjalani proses di dunia perkuliahan.

12. Sahabat-sahabat satu atap penulis, Roni, Wahyudi, Dersan, Galeh, dan Andi terimakasih atas doa dan semangat yang selalu diberikan.
13. Keluarga Forkom Bidikmisi penulis, Nur Fitriana, Mara, Ardy, Rosikin, Nur Ayu, Raffi, Restu, Rifky, Oktavia, Iwan, dan Asha atas kebersamaan dan semangat yang telah diberikan.
14. Teman-teman seperjuangan Agribisnis 2015, Salim, Zauvi, Bagus, Thomas, Iqbal, Yuni, Tiya, Ervina, Via, Dewi, Aisy, Nanda, Elsa, Ferentia, Tegar, Laely, dan teman seperjuangan di Fakultas Pertanian, Mutiara Ulfa (Agt 15'), Dea Rizki Widiana (THP 15') terimakasih atas pengalaman dan dukungannya selama ini.
15. Atu dan Kiyai Agribisnis 2014 (Anitha, Dita, Cindy, Faakhira, Oktin, dan Nur Shafika), adik-adik Agribisnis 2016 dan 2017 (Anna, Anis, Arum, Ani, Anggit, Arief, Arizal, Ragil, dan Woeniar), dan adikku Ema Ayu Lestari atas semangat dan dukungan kepada penulis.
16. Almamater tercinta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari kesalahan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis meminta maaf atas segala kekurangan yang ada. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua dan semoga Allah SWT memberikan balasan terbaik atas segala bantuan yang telah diberikan. Aamiin ya Rabbalalaamiin.

Bandar Lampung, Juni 2019
Penulis,

Muhammad Rizqi Mubarok

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL ..... **iv**

DAFTAR GAMBAR ..... **vii**

I. PENDAHULUAN **1**

A. Latar Belakang 1

B. Tujuan Penelitian 11

C. Manfaat Penelitian 12

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN **13**

A. Tinjauan Pustaka 13
1. Koperasi 13
2. Koperasi Pertanian 18
3. Kinerja Koperasi 19
4. Strategi Pengembangan 22
5. Analisis SWOT 25
6. Analisis Lingkungan Koperasi 29
7. Analisis Matriks QSPM 36
8. *Focused Group Discussion* 37

B. Penelitian Terdahulu 37

C. Kerangka Pemikiran 44

III. METODE PENELITIAN **49**

A. Metode Penelitian 49

B. Konsep Dasar dan Definisi Operasional 49

C. Lokasi Penelitian, Responden, dan Waktu Penelitian 57

D. Jenis dan Metode Pengambilan Data 59

E. Metode Analisis Data 60
1. Kinerja Koperasi 60
2. Analisis Lingkungan Internal 74
3. Analisis Lingkungan Eksternal 77

4. Analisis Matriks IE 79
5. Analisis Matriks SWOT 81
6. Analisis Matriks QSPM 82

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN 85

A. Keadaan Umum Kabupaten Pesawaran 85
1. Keadaan Geografis 85
2. Keadaan Iklim 86
3. Keadaan Demografis 87
4. Sarana dan Prasarana 87
5. Potensi Wilayah 88

B. Keadaan Umum Kecamatan Way Lima 89
1. Keadaan Geografis 89
2. Keadaan Demografis 90
3. Sarana dan Prasarana Sosial 90
4. Potensi Wilayah di Sektor Pertanian 92

C. Keadaan Umum Koperasi Pertanian Seandanan 92
1. Sejarah Koperasi Pertanian Seandanan 92
2. Struktur Organisasi Koperasi Pertanian Seandanan 94
3. Unit Usaha Koperasi Pertanian Seandanan 95

V. HASIL DAN PEMBAHASAN 98

A. Karakteristik Responden 98

B. Kinerja Koperasi Pertanian Seandanan 101
1. Aspek Kelembagaan 101
2. Aspek Usaha Koperasi 108
3. Aspek Keuangan Koperasi 114
4. Aspek Manfaat Koperasi bagi Anggota 119
5. Aspek Manfaat Koperasi terhadap Masyarakat 123
6. Hasil Penilaian Pemeringkatan Koperasi 125

C. Analisis Lingkungan Internal 129
1. Manajemen 130
2. Permodalan dan Keuangan 134
3. Sumber Daya Manusia 140
4. Unit Usaha 142
5. Sarana Prasarana 144
6. Tertib Administrasi 145
7. Matriks IFE 148

D. Analisis Lingkungan Eksternal 150
1. Ekonomi, Sosial, dan Budaya 151
2. Teknologi 155
3. Kebijakan Pemerintah 156
4. Pesaing 157
5. Matriks EFE 160

E. Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan 162
1. Matriks IE 162
2. Matriks SWOT 164
3. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitaif (QSPM) 167

VI. KESIMPULAN DAN SARAN 182

A. Kesimpulan 182

B. Saran 183

DAFTAR PUSTAKA 185

LAMPIRAN 189

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

1. Sebaran jumlah koperasi di Provinsi Lampung berdasarkan latar belakang anggota tahun 2017 4
2. Jumlah penduduk berumur 15 tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama di Provinsi Lampung tahun 2017 5
3. Jumlah anggota Koperasi Pertanian Seandanan selama lima tahun terakhir 8
4. Kelompok koperasi berdasarkan latar belakang anggota 19
5. Ruang lingkup penilaian pemeringkatan koperasi 21
6. Penelitian terdahulu 38
7. Daftar responden 58
8. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek kelembagaan 61
9. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek usaha koperasi 65
10. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek keuangan koperasi 66
11. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek manfaat koperasi bagi anggota 70
12. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat 72
13. Evaluasi pembobotan faktor internal 75

14. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) 76

15. Evaluasi pembobotan fator eksternal 78

16. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) 79

17. *Quantitative Strategic Planning Matrix*..... 84

18. Nama dan jenis koperasi di Kecamatan Way Lima tahun 2018 91

19. Struktur permodalan Koperasi Pertanian Seandanan tahun 2017..... 96

20. Karakteristik responden pengurus dan pengawas Koperasi Pertanian Seandanan 98

21. Karakteristik responden anggota Koperasi Pertanian Seandanan..... 99

22. Hasil penilaian dari aspek kelembagaan Koperasi Pertanian Seandanan 102

23. Hasil penilaian dari aspek usaha Koperasi Pertanian Seandanan 109

24. Omset Koperasi Pertanian Seandanan tahun 2013-2017 111

25. SHU Koperasi Pertanian Seandanan tahun 2013-2017 113

26. Hasil penilaian dari aspek keuangan Koperasi Pertanian Seandanan 114

27. Hasil perhitungan mengenai struktur permodalan dan kondisi keuangan koperasi..... 118

28. Hasil penilaian dari aspek manfaat koperasi bagi anggota Koperasi Pertanian Seandanan..... 119

29. Kriteria kelas usaha mikro, kecil, dan menengah menurut UU 120

30. Hasil penilaian dari aspek manfaat Koperasi Pertanian Seandanan terhadap masyarakat..... 123

31. Hasil penilaian kinerja Koperasi Pertanian Seandanan..... 125

32. Perbedaan rentang nilai hasil penilaian kinerja menurut pedoman pemeringkatan koperasi pada tahun 2007 dan 2018 129

33. Struktur permodalan Koperasi Pertanian Seandanan tahun 2017..... 135

34. Kondisi keuangan Koperasi Pertanian Seandanan..... 138

35. Karakteristik pengurus Koperasi Pertanian Seandanan 140

36. Kondisi ketertiban administrasi di Koperasi Pertanian Seandanan .. 145

37. Matriks IFE Koperasi Pertanian Seandanan 149

38. Jumlah penduduk Kecamatan Way Lima selama tiga tahun terakhir 152

39. Nama dan jenis koperasi di Kecamatan Way Lima 158

40. Matriks EFE Koperasi Pertanian Seandanan 160

41. Total alternatif skor pada 12 alternatif strategi 167

42. Strategi prioritas Koperasi Pertanian Seandanan menurut QSPM.... 168

43. Penilaian kinerja Koperasi Pertanian Seandanan..... 190

44. Hasil perhitungan mengenai kondisi keuangan Koperasi Pertanian Seandanan 198

45. Penilaian bobot faktor internal Koperasi Pertanian Seandanan 207

46. Penilaian bobot faktor eksternal Koperasi Pertanian Seandanan..... 211

47. Rekapitulasi bobot faktor internal Koperasi Pertanian Seandanan... 215

48. Rekapitulasi bobot faktor eksternal Koperasi Pertanian Seandanan. 216

49. Rekapitulasi *rating* faktor internal Koperasi Pertanian Seandanan .. 217

50. Rekapitulasi *rating* faktor eksternal Koperasi Pertanian Seandanan 218

51. Kesimpulan faktor internal Koperasi Pertanian Seandanan..... 219

52. Kesimpulan faktor eksternal Koperasi Pertanian Seandanan 220

53. *Quantitative Strategic Planning Matrix*..... 221

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Halaman**

1. Diagram analisis SWOT 26
2. Matriks SWOT 28
3. Bagan alir analisis kinerja dan strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan 48
4. Matriks IE 80
5. Matriks SWOT 82
6. Struktur organisasi Koperasi Pertanian Seandanan 94
7. Matriks IE Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran ... 163
8. Matriks SWOT Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran 166

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan ekonomi di Indonesia memiliki tujuan utama yaitu kesejahteraan yang berkeadilan bagi seluruh rakyat Indonesia melalui kontribusi para pelaku ekonomi. Keberhasilan pembangunan ekonomi nasional untuk mewujudkan masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera berdasarkan Pancasila dan UUD tahun 1945 perlu disertai dengan adanya optimalisasi peran dari para pelaku ekonomi tersebut. Ditinjau dari sisi badan usaha atau pelaku ekonomi, ada tiga kelompok pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Koperasi (BUK), dan Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) (Sitio dan Tamba, 2001).

Salah satu dari pelaku ekonomi nasional adalah koperasi. Menurut Widiyati (2010), koperasi merupakan suatu bentuk usaha yang memasuki lingkup kegiatan produksi, pengadaan, dan distribusi yang diselenggarakan dari masyarakat, untuk masyarakat, oleh masyarakat dalam gerak kemajuan ekonomi nasional yang menyeluruh. Jadi jelas bahwa tata penyelenggaraan kegiatan usaha koperasi tidak dapat dipisahkan dengan seluruh tata penyelenggaraan kegiatan ekonomi nasional, serta justru harus diarahkan, diselaraskan, ditunjang, didukung, dan dibina oleh tata sistem masyarakat dalam kaitan pembangunan ekonomi nasional. Kekayaan

dan potensi ekonomi, bersama dengan peran serta masyarakat dikerahkan untuk membangun ekonomi nasional.

Koperasi merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, yaitu berupa badan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan. Asas ini dapat dipandang sebagai asas bersama yang bermakna dalam konteks sekarang ini, yaitu persaudaraan, humanisme, dan kemanusiaan. Artinya ekonomi tidak dipandang sebagai wujud sistem persaingan liberal seperti di dunia barat, tetapi ada nuansa moral dan kebersamaannya, sebagai refleksi dari tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, koperasi diharapkan mampu merealisasikan tujuannya seperti yang tertera pada pasal 3 UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian yaitu, "Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945".

Menurut Sitio dan Tamba (2001), Mohammad Hatta menjadikan koperasi sebagai soko guru perekonomian nasional karena koperasi mendidik sikap *self-helping*, bersifat kemasyarakatan, digali dan dikembangkan dari budaya asli bangsa Indonesia, serta menentang segala paham yang berbau individualisme dan kapitalisme. Sebagai soko guru perekonomian nasional, koperasi merupakan kekuatan ekonomi rakyat sehingga dapat dijadikan tiang utama pembangunan ekonomi nasional.

Provinsi Lampung merupakan salah satu provinsi yang menjadikan koperasi sebagai salah satu sektor perekonomian dan memiliki berbagai jenis usaha di

bidang produksi, pemasaran, konsumsi, jasa, dan simpan pinjam. Apabila dilihat dari latar belakang anggotanya, Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung (2018) membagi koperasi menjadi beberapa kelompok koperasi. Sebaran jumlah koperasi di Provinsi Lampung pada tahun 2017 berdasarkan latar belakang anggota dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa jumlah koperasi secara keseluruhan di Provinsi Lampung adalah 5.340 unit, dengan kondisi 46,27 persen dinyatakan aktif dan 53,73 persen dinyatakan tidak aktif. Kelompok Koperasi Serba Usaha menempati urutan pertama berdasarkan jumlah koperasi terbanyak, yaitu berjumlah 957 unit. Kelompok Koperasi Pertanian juga mendominasi dengan menempati urutan ke dua setelah kelompok Koperasi Serba Usaha. Jumlah kelompok Koperasi Pertanian sebanyak 657 unit, dengan jumlah persentase koperasi berstatus aktif sebesar 24,66 persen (162 unit) dan jumlah persentase koperasi berstatus tidak aktif sebesar 75,34 persen (495 unit).

Menurut Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung, koperasi yang dikatakan tidak aktif adalah koperasi yang tidak melaksanakan RAT selama dua tahun berturut-turut dan tidak mampu menjalankan aktivitas usahanya dengan baik. Tingginya persentase koperasi yang tidak aktif ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu tingkat partisipasi anggota koperasi yang masih rendah, manajemen koperasi yang belum profesional, dan kurangnya usaha atau strategi pengembangan dalam menjalankan usaha perkoperasian. Oleh karena itu, koperasi yang berstatus aktif diharapkan mampu dan memiliki potensi besar untuk terus meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya di Provinsi Lampung.

Tabel 1. Sebaran jumlah koperasi di Provinsi Lampung berdasarkan latar belakang anggota tahun 2017

No	Kelompok Koperasi	Aktif		Tidak Aktif		Jumlah
		Unit	%	Unit	%	
1	Koperasi Serba Usaha	441	46,08	516	53,92	957
2	Koperasi Pertanian	162	24,66	495	75,34	657
3	Koperasi Simpan Pinjam	286	70,27	121	29,73	407
4	Koperasi Wanita	139	43,85	178	56,15	317
5	Koperasi Pegawai Negeri (KPRI)	157	60,62	102	39,38	259
6	Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah	188	75,81	60	24,19	248
7	Kopkar	89	36,33	156	63,67	245
8	KUD	59	24,18	185	75,82	244
9	Koppontren	71	33,18	143	66,82	214
10	Koperasi Perkebunan	36	27,69	94	72,31	130
11	Koperasi pasar	38	42,22	52	57,78	90
12	Koperasi Nelayan	30	34,48	57	65,52	87
13	Koperasi Peternakan	17	32,69	35	67,31	52
14	Kopinkra	8	19,05	34	80,95	42
15	Koperasi Pemuda	7	21,21	26	78,79	33
16	Koperasi Angkutan Darat	6	25,00	18	75,00	24
17	Koperasi Angkatan Darat	13	100,00	0	0,00	13
18	Koperasi Wredatama	7	53,85	6	46,15	13
19	Koperasi Kehutanan	7	58,33	5	41,67	12
20	Koperasi Pedagang Kaki Lima	2	16,67	10	83,33	12
21	Koperasi Kepolisian	8	72,73	3	27,27	11
22	Koperasi Wisata	1	9,09	10	90,91	11
23	Koperasi Profesi	3	27,27	8	72,73	11
24	Koperasi Pertambangan	5	45,45	6	54,55	11
25	Koperasi Veteran	1	12,50	7	87,50	8
26	Koperasi Sekunder	3	37,50	5	62,50	8
27	Kopti	4	57,14	3	42,86	7
28	Koperasi Telkom	1	16,67	5	83,33	6
29	Koperasi Pepabri	3	60,00	2	40,00	5
30	Koperasi Mahasiswa	2	40,00	3	60,00	5
31	Koperasi Angkatan Laut	3	100,00	0	0,00	3
32	Koperasi Perumahan	0	0,00	2	100,00	2
33	Kopra	1	100,00	0	0,00	1
34	Koperasi Angkatan Udara	1	100,00	0	0,00	1
35	Koperasi Listrik Pedesaan	1	100,00	0	0,00	1
36	Koperasi lainnya	671	56,24	522	43,76	1193
	Jumlah	2.471	46,27	2869	53,73	5.340

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung, 2018

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 1959 tentang Perkembangan Gerakan Koperasi, koperasi pertanian adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari petani pemilik tanah dan mata pencahariannya langsung berhubungan dengan usaha pertanian yang bersangkutan. Selain itu,

anggota koperasi pertanian juga menjalankan usaha-usaha yang ada sangkut-pautnya secara langsung dengan usaha pertanian yang bersangkutan mulai dari produksi, pengolahan sampai pada pembelian atau penjualan bersama hasil usaha pertanian yang bersangkutan. Hingga saat ini, koperasi sebagai lembaga penunjang, memiliki peran yang sangat penting di bidang pertanian, yaitu membantu permodalan petani. Mengingat Provinsi Lampung adalah daerah yang sebagian besar masyarakatnya bekerja di sektor pertanian. Berdasarkan hal tersebut, pada Tabel 2 dapat dilihat jumlah penduduk berumur 15 tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama di Provinsi Lampung tahun 2017.

Tabel 2. Jumlah penduduk berumur 15 tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama di Provinsi Lampung tahun 2017

No	Lapangan Pekerjaan Utama	Jumlah	%
1	Pertanian, kehutanan, perburuan, dan perikanan	1.790.035	45,94
2	Perdagangan besar, eceran, rumah makan, dan hotel	756.930	19,43
3	Jasa kemasyarakatan, sosial, dan perorangan	511.404	13,13
4	Industri Pengolahan	306.052	7,86
5	Bangunan	243.393	6,25
6	Angkutan, pergudangan, dan komunikasi	185.494	4,76
7	Keuangan, asuransi, usaha persewaan bangunan, tanah, dan jasa perusahaan	68.566	1,76
8	Pertambangan dan penggalian	23.806	0,61
9	Listrik, gas, dan air	10.550	0,27
	Jumlah	3.896.230	100,00

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, 2018

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung tahun 2018 (Tabel 2), diketahui bahwa jumlah penduduk berumur 15 tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama yang menempati urutan terbanyak di Provinsi Lampung berada di sektor pertanian, kehutanan, perburuan, dan perikanan, yaitu dengan jumlah sebanyak 1.790.035 jiwa (45,94 persen). Jumlah ini membuktikan

bahwa pertanian merupakan sektor perekonomian masyarakat yang sangat penting di Provinsi Lampung. Dengan adanya koperasi pertanian, diharapkan lembaga ini dapat menunjang kegiatan pertanian yang ada di Provinsi Lampung dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang bergabung di dalamnya sesuai dengan tujuan koperasi.

Salah satu koperasi pertanian yang memiliki peran penting dalam menunjang sektor pertanian di Provinsi Lampung yaitu Koperasi Pertanian Seandanan yang lokasinya berada di Jalan Raya Kedondong, Desa Tanjung Agung, Kecamatan Way Lima, Kabupaten Pesawaran. Pada awalnya, koperasi ini adalah sebuah Gapoktan (Gabungan Kelompok Tani) dengan nama Gapoktan Sinar Tanjung yang berdiri pada tahun 2010 dan terdiri dari 11 kelompok tani. Gapoktan ini terbentuk karena adanya kesadaran dari masyarakat dalam upaya menunjang kegiatan pertaniannya supaya mudah mendapatkan bantuan dari pemerintah.

Seiring berjalannya waktu, Gapoktan ini terus berkembang dan akhirnya membentuk sebuah koperasi bernama Koperasi Pertanian Seandanan pada tanggal 1 Januari 2012. Selanjutnya, Koperasi Pertanian Seandanan secara resmi mendapatkan Nomor Badan Hukum : 023/BH/X.II/III.8/I/2014 pada tanggal 9 Januari 2014. Koperasi Pertanian Seandanan bergerak di bidang pertanian dengan unit usaha yang dimiliki yaitu simpan pinjam. Unit usaha simpan pinjam yang dimiliki koperasi hingga saat ini masih berjalan lancar dan dikelola dengan baik.

Anggota Koperasi Pertanian Seandanan merupakan para petani padi sawah dan petani kebun kakao, sehingga koperasi ini dijadikan sebagai wadah oleh para petani yang memiliki minat berkoperasi dan hingga saat ini masih aktif di

Kabupaten Pesawaran. Koperasi Pertanian Seandanan ini muncul karena dari lembaga yang ada sebelumnya, tidak mampu mengakomodasi atau memberikan akses permodalan kepada petani. Sehingga, koperasi ini memiliki peran yang sangat penting kepada anggotanya, yaitu berkontribusi dalam memberikan pinjaman modal kepada anggota dalam bidang agribisnis seperti pertanian dan perkebunan. Koperasi ini dirasa sangat membantu petani khususnya di pedesaan, karena selisih bunga yang cukup signifikan dibandingkan dengan para tengkulak yang memberikan pinjaman dengan bunga yang sangat tinggi.

Koperasi Pertanian Seandanan telah memiliki sertifikat Nomor Induk Koperasi (NIK) sejak tanggal 26 Mei 2015. Berdasarkan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Jember Jawa Timur, tujuan dari pemberian sertifikat NIK adalah untuk mengidentifikasi nama-nama koperasi yang benar-benar aktif secara kelembagaan dan usaha, memudahkan monitoring, evaluasi dalam rangka pengembangan koperasi, mendorong terwujudnya kemitraan dengan lembaga lainnya (BUMN, BUMD, dan Swasta). Manfaat sertifikat NIK bagi koperasi adalah sebagai syarat pemberian rekomendasi usulan program pemerintah pusat dan daerah, sebagai syarat permohonan izin usaha baru, sebagai syarat permohonan kredit perbankan dan lembaga non bank, dan lainnya. Sampai tahun 2018, Kementerian Koperasi dan UKM RI mencatat baru 14,5% koperasi aktif yang telah memiliki sertifikat NIK (Walfajri, 2018). Hal ini dapat menjadi sebuah keunggulan Koperasi Pertanian Seandanan dibandingkan koperasi lainnya yang belum memiliki sertifikat NIK untuk dapat mempermudah berjalannya usaha koperasi.

Koperasi Pertanian Seandanan merupakan koperasi yang aktif dalam menjalankan unit usahanya sejak enam tahun yang lalu, namun dari awal terbentuknya koperasi hingga saat ini belum pernah dilakukan evaluasi kinerja oleh dinas terkait dengan menggunakan pedoman pemeringkatan koperasi yang dikeluarkan Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. Keaktifan koperasi dalam menjalankan unit usahanya belum dapat dijadikan sebagai indikator bahwa koperasi tersebut dikatakan berhasil dan berkualitas. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan evaluasi kinerja terhadap koperasi untuk mengetahui kualitas dan kinerja koperasi sebagai badan usaha.

Koperasi Pertanian Seandanan merupakan salah satu koperasi pertanian yang masih menghadapi beberapa permasalahan sejak berdiri pada tahun 2012 lalu. Permasalahan yang dihadapi koperasi terbagi menjadi beberapa aspek. Salah satunya adalah keanggotaan, jumlah anggota Koperasi Pertanian Seandanan selama lima tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah anggota Koperasi Pertanian Seandanan selama lima tahun terakhir

Tahun	Jumlah Anggota	Kenaikan/Penurunan (%)
2013	36	-
2014	51	41,67
2015	87	70,59
2016	91	4,60
2017	87	-4,40

Sumber : Koperasi Pertanian Seandanan, 2018 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa jumlah anggota Koperasi Pertanian Seandanan dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2016 selalu meningkat, namun menurut RAT terakhir pada tahun buku 2017, jumlah anggota koperasi menurun

kembali menjadi 87 orang. Jumlah anggota yang fluktuatif ini bisa menjadi sebuah masalah serius jika terus menerus terjadi hingga jumlah anggota koperasi menjadi lebih sedikit.

Jumlah anggota koperasi berpengaruh terhadap modal yang dimiliki koperasi. Pengurus Koperasi Pertanian Seandanan mengatakan bahwa koperasi ini masih mengalami kendala berupa keterbatasan modal. Modal yang dimiliki koperasi belum mampu memenuhi permintaan seluruh pinjaman anggota, sehingga ketika pelaksanaannya dalam keadaan tertentu, pemberian pinjaman tetap diberikan, namun tidak dipenuhi seluruh pengajuan pinjamannya, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan keperluan anggota yang meminjam. Hal ini memiliki kesamaan dengan penelitian Sijabat et al (2018), yaitu modal yang dimiliki KUD Usaha Bersama di Lampung Utara masih terbatas. Terbatasnya modal usaha juga dialami oleh KUD Sari Mekar di Cianjur dalam penelitian Shieddieqy dan Jajili (2013).

Selain itu, berdasarkan wawancara pra survei dengan pengurus Koperasi Pertanian Seandanan, pengurus mengungkapkan bahwa masih ada beberapa anggota yang melakukan penunggakan pengembalian kredit. Kelalaian pengembalian kredit ini melibatkan satu anggota pada tahun 2015, dua anggota pada tahun 2016, dan tiga anggota pada tahun 2017. Masalah ini menyebabkan jalannya koperasi sedikit terganggu, sehingga anggota perlu dibina dan ditindak tegas dalam memenuhi kewajibannya. Hal ini memiliki kesamaan dengan penelitian Purba et al (2016), yaitu terdapat anggota yang lalai terhadap pengembalian kredit pada Koperasi Kredit Mekar Sai.

Masalah lain yang dihadapi adalah sarana fisik seperti kantor koperasi yang belum dimiliki, sehingga koperasi dalam melayani anggota mengalami keterbatasan tempat. Pelayanan anggota dilakukan pada saat rapat bulanan di salah satu rumah anggota secara bergilir setiap bulannya. Permasalahan ini memiliki kesamaan dengan penelitian Shieddieqy dan Jajili (2013), yaitu fasilitas yang dimiliki KUD Sari Mekar di Cianjur belum lengkap. Terbatasnya jumlah lokasi tempat pelayanan anggota juga terdapat pada penelitian Pratama et al (2017), yang terjadi pada Koperasi Kredit Sehati Jakarta.

Pada aspek teknologi, pengurus dan anggota Koperasi Pertanian Seandanan belum mampu menyerap teknologi yang ada, yaitu belum adanya kemampuan koperasi dalam menggunakan program *software* aplikasi simpan pinjam, sehingga kegiatan administrasi masih dikerjakan secara manual. Keterbatasan penggunaan teknologi informasi pada koperasi ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian Pristiyanto et al (2013), yang terjadi pada Koperasi Jasa Keuangan Syariah di Sumedang.

Untuk dapat mengatasi berbagai masalah yang dihadapi Koperasi Pertanian Seandanan, maka perlu dilakukan penelitian mengenai analisis kinerja, selanjutnya perlu disusun strategi pengembangan koperasi. Koperasi Pertanian Seandanan perlu merumuskan alternatif-alternatif strategi apa saja yang dapat diterapkan dalam rangka pengembangan koperasi. Strategi pengembangan yang tepat bagi koperasi diperoleh melalui analisis faktor internal dan eksternal, dan pada akhirnya koperasi diharapkan mampu tumbuh sebagai organisasi yang mampu mendayagunakan potensi yang ada, yaitu mengelola unit usaha yang

dimiliki sehingga dapat menghasilkan keuntungan dan dapat meningkatkan partisipasi anggota dalam berkoperasi.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

(1) Bagaimana kinerja Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran?
(2) Bagaimana lingkungan internal Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran?
(3) Bagaimana lingkungan eksternal Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran?
(4) Bagaimana strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran?

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, maka penelitian ini bertujuan untuk:

(1) Mengetahui kinerja Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran.
(2) Menganalisis lingkungan internal Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran.
(3) Menganalisis lingkungan eksternal Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran.
(4) Menyusun strategi pengembangan yang tepat sebagai upaya pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi:

(1) Koperasi, sebagai pertimbangan dalam penyusunan rencana strategi operasional pada periode yang akan datang.

(2) Pemerintah, sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi terhadap penetapan kebijakan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan koperasi di Indonesia.

(3) Peneliti lain, sebagai referensi dalam melakukan penelitian sejenis atau menyempurnakan penelitian ini.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Koperasi

Definisi Koperasi Indonesia menurut UU No. 25/1992 tentang Perkoperasian adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi yang melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Berdasarkan batasan koperasi ini, Koperasi Indonesia mengandung lima unsur sebagai berikut.

a. Koperasi sebagai Badan Usaha (*Busniness Enterprise*)
Sebagai Badan Usaha, maka koperasi harus memperoleh laba. Laba merupakan elemen kunci dalam suatu sistem usaha bisnis, di mana sistem itu akan gagal bekerja tanpa memperoleh laba.

b. Koperasi adalah kumpulan orang-orang dan/atau badan-badan hukum koperasi
Ini berarti bahwa Koperasi Indonesia bukan kumpulan modal. Dalam hal ini,

UU No. 25/1992 memberikan jumlah minimal orang-orang (anggota) yang ingin membentuk organisasi koperasi (minimal 20 orang) untuk koperasi primer dan 3 badan hukum koperasi untuk koperasi sekunder. Syarat lain yang harus dipenuhi ialah bahwa anggota-anggota tersebut mempunyai kepentingan ekonomi yang sama.

c. Koperasi Indonesia adalah koperasi yang bekerja berdasarkan "prinsip-prinsip koperasi"

Menurut UU No. 25/1992, ada tujuh prinsip Koperasi Indonesia. Koperasi melaksanakan prinsip koperasi, di antaranya adalah; (1) keanggotaan bersifat suka rela dan terbuka; (2) pengelolaan dilaksanakan secara demokratis; (3) pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota; (4) pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal; (5) kemandirian. Secara singkat, prinsip koperasi ini pada dasarnya merupakan jati diri koperasi.

d. Koperasi Indonesia adalah "Gerakan Ekonomi Rakyat"

Ini berarti bahwa Koperasi Indonesia merupakan bagian dari sistem perekonomian nasional. Dengan demikian, kegiatan usaha koperasi tidak semata-mata hanya ditujukan kepada anggota, tetapi juga kepada masyarakat umum.

e. Koperasi Indonesia "Berdasarkan Kekeluargaan"

Dengan asas ini, keputusan yang berkaitan dengan usaha dan organisasi dilandasi dengan jiwa kekeluargaan. Inti dari asas kekeluargaan yang dimaksud adalah adanya rasa keadilan dan cinta kasih dalam setiap aktivitas yang berkaitan dengan kehidupan berkoperasi (Sattar, 2017).

Menurut Muljono (2012), karakteristik utama koperasi dan sekaligus membedakan koperasi dari badan usaha lain adalah bahwa anggota koperasi memiliki identitas ganda (*the dual identity of the member*), yaitu anggota sebagai pemilik dan sekaligus pengguna (*user own oriented*). Oleh karena itu :

a. Koperasi dimiliki oleh anggota yang bergabung atas dasar sedikitnya pada satu kepentingan ekonomi yang sama.
b. Koperasi didirikan dan dikembangkan berlandaskan nilai-nilai percaya diri untuk menolong dan bertanggung jawab kepada diri sendiri, kesetiakawanan, keadilan, persamaan, dan demokrasi. Selain itu anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etika kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap orang lain.
c. Koperasi didirikan, dimodali, dibiayai, diatur, dan diawasi, serta dimanfaatkan sendiri oleh anggota.
d. Tugas pokok badan usaha koperasi adalah menunjang kepentingan ekonomi anggota dalam rangka memajukan kesejahteraan anggota.
e. Jika terdapat kelebihan kemampuan pelayanan koperasi kepada anggota maka kelebihan kemampuan pelayanan itu dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bukan anggota koperasi.

Menurut Supriyanto (2015), koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya bersama-sama melalui perusahaan koperasi yang dimiliki bersama dan dikendalikan secara demokratis. Definisi tersebut menunjukkan bahwa koperasi merupakan perkumpulan otonom dari orang-orang

secara sukarela yang mengakui, bahwa anggota yang mempunyai corak ragam yang berbeda dan pada definisi tersebut menekankan pada 4 poin, yaitu:

a. Koperasi otonom

Berdiri sendiri, sejauh mungkin bebas dari pemerintah dan perusahaan swasta.

b. Koperasi adalah perkumpulan orang

Berarti bahwa koperasi memiliki kebebasan untuk mendefinisikan orang-orang sesuai dengan ketentuan hukum yang dipilihnya.

c. Orang-orang bersatu secara sukarela

Keanggotaan tidak boleh merupakan keharusan, anggota harus bebas dalam batas tujuan-tujuan dan sumber daya koperasi, untuk bergabung atau menanggulangi.

d. Anggota memiliki kebutuhan yang sama

Berarti bahwa koperasi dioragnisir oleh anggota-anggota untuk kemanfaatan bagi diri sendiri dan mereka bersama.

Berdasarkan UU No. 25/1992, koperasi memiliki fungsi dan peran, yaitu:

a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan pada masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
b. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
c. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perkonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya.
d. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perkonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Berdasarkan UU No. 25/1992, perangkat organisasi koperasi terdiri dari rapat anggota, pengurus, dan pengawas. Penjelasan dari masing-masing perangkat organisasi koperasi yaitu sebagai berikut.

a. Rapat Anggota

Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Rapat anggota dihadiri oleh anggota yang pelaksanaanya diatur dalam Anggaran Dasar. Selain itu,dalam rapat anggota juga harus mengikuti pasal 23 UU No. 25 tahun 1992, di mana rapat anggota menetapkan : (1) anggaran dasar; (2) kebijaksanaan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi; (3) pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus dan pengawas; (4) rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi serta pengesahan laporan keuangan; (5) pengesahan pertanggung jawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya; (6) pembagian sisa hasil usaha; (7) penggabungan, peleburan, pendirian, dan pembubaran koperasi.

b. Pengurus

Pengurus dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota dan merupakan pemegang kuasa rapat anggota. Masa jabatan pengurus paling lama lima tahun. Pengurus memiliki tugas mengelola koperasi dan usahanya, menyelenggarakan rapat anggota, mengajukan rancangan rencana kerja serta anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta mewakili koperasi di dalam dan di luar pengadilan.

c. Pengawas

Pengawas adalah suatu jabatan yang anggotanya dipilih dari anggota koperasi dan tidak boleh merangkap jabatan lain pada koperasi. Pengawas bertanggung jawab kepada Rapat Anggota. Sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 pasal 39 ayat 1, yang menyatakan bahwa tugas dan wewenang pengawas adalah : (1) melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan koperasi; (2) meneliti seglala catatan yang ada di koperasi; (3) mendapatkan segala keterangan yang diperlukan; (4) membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya; (5) pengawas harus merahasiakan hasil pengawasannya terhadap pihak ketiga.

2. Koperasi Pertanian

Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung (2018) membagi koperasi berdasarkan latar belakang anggotanya menjadi beberapa kelompok koperasi. Daftar kelompok koperasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung pada tahun 2017, kelompok Koperasi Pertanian masih mendominasi dengan menduduki jumlah terbanyak ke dua di Provinsi Lampung (657 unit) setelah kelompok Koperasi Serba Usaha (957 unit). Hal ini karena Provinsi Lampung merupakan daerah yang mayoritas masyarakatnya bekerja di sektor pertanian.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 1959 tentang Perkembangan Gerakan Koperasi, koperasi pertanian adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari petani pemilik tanah dan mata pencahariannya langsung berhubungan dengan usaha pertanian yang bersangkutan. Selain itu, anggota koperasi pertanian juga menjalankan usaha-usaha yang ada sangkut-

pautnya secara langsung dengan usaha pertanian yang bersangkutan mulai dari produksi, pengolahan sampai pada pembelian atau penjualan bersama hasil usaha pertanian yang bersangkutan.

Tabel 4. Kelompok koperasi berdasarkan latar belakang anggota

No	Kelompok Koperasi	∑ (unit)	No	Kelompok Koperasi	∑ (unit)
1	KUD	244	19	Koperasi Angkutan Darat	24
2	Koperasi Pertanian	657	20	Koperasi Wisata	11
3	Koperasi Perkebunan	130	21	Koperasi Telkom	6
4	Koperasi Peternakan	52	22	Koperasi Perumahan	2
5	Koperasi Nelayan	87	23	Koperasi Pegawai Negeri (KPRI)	259
6	Koperasi Kehutanan	12	24	Koperasi Listrik Pedesaan	1
7	Kopti	7	25	Koperasi Wanita	317
8	Kopra	1	26	Koperasi Profesi	11
9	Kopinkra	42	27	Koperasi Veteran	8
10	Koppontren	214	28	Koperasi Wredatama	13
11	Kopkar	245	29	Koperasi Pepabri	5
12	Koperasi Angkatan Darat	13	30	Koperasi Mahasiswa	5
13	Koperasi Angkatan Laut	3	31	Koperasi Pemuda	33
14	Koperasi Angkatan Udara	1	32	Koperasi Pertambangan	11
15	Koperasi Kepolisian	11	33	Koperasi Pedagang Kaki Lima	12
16	Koperasi Serba Usaha	957	34	Koperasi lainnya	1.193
17	Koperasi pasar	90	35	Koperasi Simpan Pinjam dan	248
18	Koperasi Simpan Pinjam	407		Pembiayaan Syariah	

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung, 2018

3. Kinerja Koperasi

Berdasarkan Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi, koperasi sebagai badan usaha yang didirikan oleh dan berbasiskan anggotanya perlu membangun dirinya agar menjadi sehat, tangguh, dan mandiri berdasarkan prinsip koperasi, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan mutu dan kinerja koperasi melalui program pemeringkatan koperasi. Tujuan pemeringkatan koperasi adalah :

a. Mengetahui tingkat kinerja koperasi dalam suatu periode tertentu.
b. Menunjukkan keberhasilan dan eksistensi koperasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
c. Tumbuhnya kesadaran koperasi akan pentingnya hasil pemeringkatan koperasi.
d. Meningkatnya kepercayaan anggota koperasi, masyarakat, mitra kerja, dan pemangku kepentingan koperasi.
e. Meningkatnya lembaga pemeringkat yang independen dan kredibel serta yang memiliki kompetensi dan profesionalisme di bidang perkoperasian.

Pedoman pemeringkatan koperasi seyogyanya selalu mengalami pembaharuan mengikuti perkembangan zaman. Sebelum sampai ke tahap yang terbaru hingga saat ini, Kementerian Koperasi dan UKM RI telah menerbitkan pedoman pemeringkatan koperasi melalui Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI Nomor 22/Per/M.KUKM/IV/2007, selanjutnya melalui Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015, hingga saat ini terbit Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi yang menindaklanjuti Pasal 151 huruf (P) Peraturan Menteri Koperasi dan UKM RI No. 9/2018 tentang Penyelenggaraan dan Pembinaan Perkoperasian.

Ruang lingkup penilaian pemeringkatan koperasi yang telah mengalami pembaharuan terakhir (tahun 2018) ini meliputi lima aspek yang yang meliputi aspek kelembagaan koperasi, usaha koperasi, keuangan koperasi, manfaat koperasi bagi anggota, dan manfaat koperasi terhadap masyarakat. Ke lima aspek tersebut diuraikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Ruang lingkup penilaian pemeringkatan koperasi

No	Aspek	Komponen	
1	Aspek kelembagaan koperasi	a	Legalitas badan hukum
		b	Partisipasi anggota
		c	Alat kelengkapan organisasi koperasi
		d	Program kerja dan rencana strategis
		e	Standar operasional prosedur
		f	Standar operasional manajemen
		g	Rapat anggota
		h	Pendidikan dan pelatihan
		i	Rasio peningkatan jumlah anggota
		j	Penghargaan koperasi 3 tahun terakhir
2	Aspek usaha koperasi	a	Legalitas usaha
		b	Keterikatan aktivitas usaha anggota dengan usaha anggota lain
		c	Keterkaitan usaha anggota dengan usaha koperasi
		d	Peningkatan volume usaha
		e	Peningkatan kapasitas produksi atau jasa
		f	Peningkatan SHU
3	Aspek keuangan koperasi	a	Struktur permodalan
		b	Kemampuan penyediaan dana untuk memenuhi kewajiban yang sudah jatuh tempo (tingkat liquiditas)
		c	Persentase pelunasan simpanan wajib
		d	Total hutang jangka pendek terhadap aset
		e	Kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajibannya (solvabilitas)
		f	Rasio laba bersih terhadap investasi (*return on investment*)
		g	Penambahan aset
		h	Audit Kantor Akuntan Publik (KAP)
		i	Keberlanjutan usaha
4	Aspek manfaat koperasi terhadap anggota	a	Peningkatan penghasilan anggota
		b	Menawarkan barang dan jasa yang lebih murah
		c	Menumbuhkan motif berusaha anggota
		d	Menumbuhkan sikap jujur dan terbuka
		e	Pemberian layanan koperasi di luar aktivitas usaha
5	Aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat	a	Penyerapan tenaga kerja
		b	Jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati masyarakat
		c	Penurunan angka kemiskinan

Sumber : Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen

Pemeringkat Koperasi

4. Strategi Pengembangan

Menurut Muljono (2012), strategi adalah arah atau jalan yang akan ditempuh organisasi dalam rangka menjalankan misinya untuk menuju pencapaian visi. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang maupun damai. Secara eksplisit, strategi merupakan rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasaran. Intinya, strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaing.

Manajemen strategi merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkauan masa depan jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan pemimpin tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil). Tujuannya adalah untuk memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan berbagai sasaran organisasi. Manajemen strategi dapat berbentuk seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai sasaran organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa inti manajemen strategi adalah memenangkan persaingan, maka mau tidak mau perusahaan harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari perusahaan pesaing.

Manjemen strategi memiliki tujuan, oleh karena itu manajemen strategi digunakan oleh perusahaan terutama untuk :

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

Manfaat manajemen strategi di antaranya akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan. Manajemen strategi akan memberikan keputusan terbaik karena adanya interaksi kelompok untuk mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih *profitable* (menguntungkan) dan lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya.

Proses manajemen strategi secara umum terdiri atas lima tahap. Tahapan-tahapan tersebut yaitu, menetapkan arah dan misi organisasi, memahami lingkungan

internal dan eksternal, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi, , serta mengevaluasi dan mengawasi strategi. Rangkaian tahapan proses strategi dapat diuraikan sebagaimana dijelaskan berikut ini.

a. Menetapkan Arah dan Misi Organisasi

Setiap organisasi pasti mempunyai visi, misi, dan tujuan. Visi, misi, dan tujuan ini menentukan arah yang akan dituju organisasi. Tanpa adanya visi, misi, dan tujuan maka kinerja organisasi akan berajalan acak, kurang jelas, dan mudah berubah diombang-ambingkan situasi eksternal.

b. Memahami Lingkungan Internal dan Eksternal

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen bisa bereaksi secara tepat terhadap setiap perubahan. Juga agar manajemen mempunyai kemampuan untuk merespons berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang berpengaruh cukup kuat terhadap perusahaan. Lingkungan terdiri atas lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan dan memiliki dua variabel, yaitu kekuatan dan kelemahan. Lingkungan eksternal berada di luar perusahan, dua variabel yang dimiliki yaitu peluang dan ancaman.

c. Memformulasikan Strategi

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Formulasi strategi ini meliputi pengembangan misi bisnis, analisis SWOT, yaitu mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal, serta menetapkan tujuan jangka panjang.

d. Mengimplementasikan Strategi

Dalam implementasi strategi, perusahaan diharapkan menetapkan atau merumuskan tujuan perusahaan tahunan, memikirkan dan merumuskan kebijakan, memotivasi karyawan, serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan. Mengimplementasikan berarti menggerakkan para karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi tetapi juga diimbangi imbalan yang memadai.

e. Mengevaluasi dan Mengawasi Strategi

Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Evaluasi strategi sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan saat ini tidak menjamin keberhasilan di masa yang akan datang. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup tiga hal, yaitu:

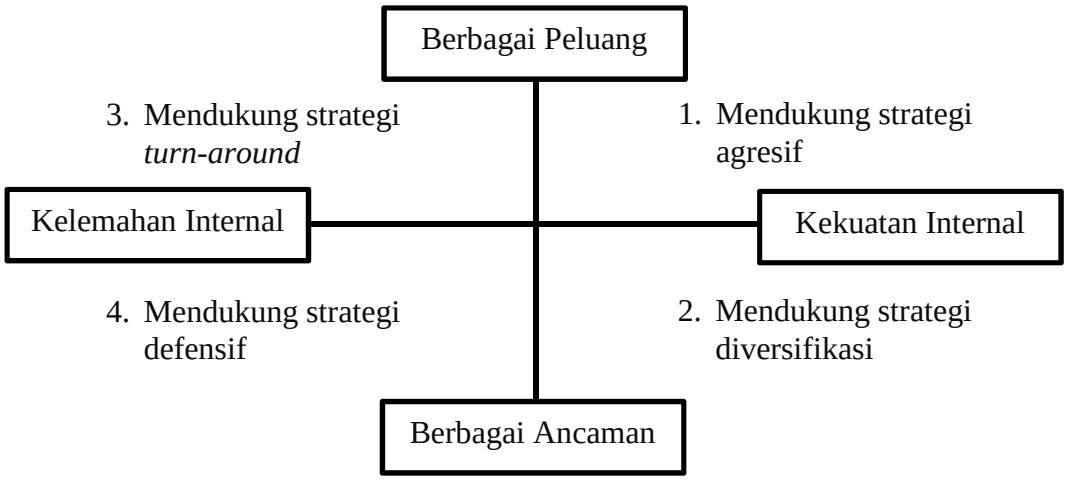
(1) Meninjau (*review*) faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung.
(2) Mengukur kinerja yang telah dilakukan.
(3) Mengambil berbagai tindakan perbaikan.

5. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat menimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT mempertimbangkan faktor

lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dalam dunia bisnis. Analisis SWOT didahului dengan identifikasi posisi perusahaan/institusi melalui evaluasi nilai faktor internal dan evaluasi nilai faktor eksternal (Marimin, 2004).

Menurut Hamali (2016), analisis SWOT adalah analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*strength, weakness, opportunity, and threat*). Analisis SWOT merupakan identifikasi yang bersifat sistematis dari faktor kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman lingkungan luar strategi yang menyajikan kombinasi terbaik di antara keempatnya. Hasil analisis SWOT hanya boleh digunakan sebagai arahan, bukan pemecahan masalah. Analisis SWOT juga merupakan alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Gambaran (kondisi yang bersifat deskriptif) tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT
Sumber : Suherman dalam Hamali, 2016

Berdasarkan Gambar 1 di atas, terdapat 4 kuadran yang dapat menggambarkan situasi perusahaan. Maksud dari 4 kuadran itu adalah :

a. Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategi*)

b. Kuadran II :Perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal meskipun menghadapi berbagai macam ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversivikasi (produk/pasar).

c. Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perushaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

d. Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah arahan/rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat.

Analisis SWOT terbagi atas empat komponen dasar, yaitu :

a. *Strength* (S), yaitu situasi atau kondisi kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
b. *Weakness* (W), yaitu situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
c. *Opportunity* (O), yaitu situasi atau kondisi peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi masa depan.
d. *Threats* (T), yaitu situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi masa depan.

Matriks SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategik seperti yang dtunjukkan pada Gambar 2.

SWOT	***Strengths* (S)**	***Weakness* (W)**
	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
***Opportunities* (O)**	**Strategi SO**	**Strategi WO**
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
***Threats* (T)**	**Strategi ST**	**Strategi WT**
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 2. Matriks SWOT
Sumber : Rachmat dalam Hamali, 2016

Penjelasan dari Matriks SWOT di atas adalah :

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) : Strategi ini dibuat berdasarakan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
b. Strategi ST (*Strength-Threats*) : Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) : Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kesalahan yang ada.
d. Strategi WT (*Weakness-Threats*) : Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan yang ada serta menghindari ancaman.

6. Analisis Lingkungan Koperasi

Analisis lingkungan diperlukan dalam rangka menilai lingkungan organisasi koperasi secara keseluruhan dan merumuskan strategi terbaik, yaitu meliputi faktor-faktor yang berada di dalam (internal) maupun di luar (eksternal) koperasi yang dapat mempengaruhi kemajuan koperasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Secara umum lingkungan bisnis koperasi terbagi menjadi dua bagian yang terdiri dari lingkungan internal dan eksternal sebagaimana dijelaskan berikut ini.

a. Lingkungan Internal

Lingkungan internal memiliki variabel-variabel strategis yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk

mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Kekuatan dari sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan adalah kemampuan yang menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif (Solihin, 2012).

Menurut Ahmad (2012), lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang ada di dalam organisasi, yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Data kinerja setiap faktor dapat diperoleh dari unit kerja yang ada di dalam organisasi tersebut. Secara umum, faktor-faktor yang ada di dalam organisasi adalah :

(1) Struktur

Maksud dari faktor struktur adalah cara bagaimana tata kelola diorganisasikan, yang di dalamnya menggambarkan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur memiliki tiga variabel, yaitu bentuk organisasi, jalur komunikasi, dan proses-proses.

(2) Budaya

Budaya merupakan pola keyakinan, penghargaan, dan nilai-nilai. Budaya memiliki dua variabel, yaitu nilai-nilai yang dianut dalam menjalankan operasional organisasi dan kultur pelayanan terhadap pelanggan.

(3) Sumber Daya

Sumber daya merupakan aset organisasi berupa material, manusia, uang, serta peralatan/fasilitas. Sumber daya memiliki empat variabel, yaitu sumber daya manusia, keuangan, tata kelola, dan fasilitas.

Menurut Gaspersz (2012), kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh koperasi adalah :

(1) Manajemen

Manajemen merupakan variabel penting yang sangat mempengaruhi organisasi koperasi. Manajemen yang baik akan dapat menjadikan koperasi terus berkembang dan terarah. Koperasi dipengaruhi beberapa faktor yang dapat menghambat dan mendukung perkembangan koperasi seperti manajemen dan pelaksanaan rapat.

(2) Permodalan dan Keuangan

Kondisi keuangan koperasi menjadi ukuran dalam melihat posisi koperasi, kesehatan koperasi dapat dilihat dari aspek ini. Permodalan dan keuangan yang terencana dengan baik dapat membantu keberlangsungan koperasi karena dapat mengetahui kondisi usaha tersebut. Modal koperasi dapat berasal dari modal sendiri dan modal dari luar.

(3) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Kemajuan suatu koperasi perlu didukung dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang berkualitas. Koperasi perlu mengadakan pelatihan-pelatihan untuk menambah pengetahuan pengurus dan anggota koperasi. Keberhasilan pengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada.

(4) Unit Usaha

Menurut Undang-Undang No.25/1992 pasal 43, usaha koperasi adalah usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan anggota. Koperasi harus mampu mewujudkan pelayanan usaha yang dapat meningkatkan nilai tambah dan manfaat yang sebesar-besarnya kepada anggota dalam rangka mewujudkan tujuan koperasi. Koperasi Pertanian Seandanan memiliki satu unit usaha yaitu unit usaha simpan pinjam yang dikelola dengan baik dan berjalan hingga saat ini.

(5) Sarana Prasarana

Sarana prasarana berupa peralatan yang dapat menunjang kegiatan operasional koperasi, seperti lokasi koperasi dengan anggota, kantor, gudang, peralatan usaha, komputer, pelayanan koperasi terhadap anggota, tempat duduk, tempat parkiran dan lain-lain.

(6) Tertib Administrasi

Administrasi yang dimaksud mencakup kelengkapan berkas-berkas koperasi seperti anggaran dasar, anggaran rumah tangga, legalitas koperasi, kelengkapan alat organisasi koperasi, serta buku-buku perkoperasian yang berkaitan dengan kegiatan usaha koperasi maupun kaitannya dengan anggota koperasi.

Pada penelitian ini, di antara dua teori analisis lingkungan internal yang telah dijelaskan di atas, yaitu menurut Ahmad (2012) dan Gaspersz (2012), yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal Koperasi Pertanian Seandanan adalah teori menurut Gaspersz (2012).

b. Lingkungan Eksternal

Pengenalan lingkungan eksternal sangat penting dalam perumusan strategi pengembangan karena sebagai berikut.

(1) Jumlah faktor-faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah.
(2) Intensitas dampaknya beraneka ragam.
(3) Ada faktor-faktor eksternal yang merupakan ‘kejutan’ yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis ‘SWOT’ dilakukan.
(4) Kondisi eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Akan tetapi pasti berpengaruh pada pilihan para pengambil keputusan strategi tentang arah yang hendak ditempuh, serta tindakan yang seharusnya diambil. Pada akhirnya mempunyai dampak pada struktur organisasi yang tepat digunakan serta proses manajerial dan operasional yang terjadi dalam organisasi (Siagian, 2005).

Menurut Ahmad (2012), lingkungan eksternal meliputi lingkungan jauh (*remote environment*) dan lingkungan operasional/industri. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan secara langsung dengan situasi operasional organisasi. Lingkungan jauh terdiri dari beberapa faktor, yaitu ekonomi, politik-hukum, teknologi, sosiokultural, dan keamanan. Lingkungan operasional/industri merupakan faktor-faktor yang erat kaitannya dengan operasional organisasi. Faktor-faktor lingkungan operasional/

industri adalah pemasok, pembeli, produk substitusi, pesaing, profil pelanggan (demografis, geografis, perilaku), kreditur, dan pemerintah.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang terdiri dari peluang dan ancaman dimana perusahaan tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan di dalamnya. Lingkungan eksternal menurut Gaspersz (2012), meliputi aspek ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, kebijakan pemerintah, dan pesaing.

(1) Ekonomi, Sosial, dan Budaya

Semakin bertambahnya kebutuhan ekonomi, maka semakin tinggi juga pendapatan yang harus dimiliki masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya, sehingga koperasi menjadi penunjang kebutuhan ekonomi masyarakat hingga saat ini. Kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat inilah yang akan memberikan pengaruh kepada koperasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Di sisi lain, lingkungan sosial yang tidak mendukung seperti adanya kecemburuan sosial dan ketidaksenangan dapat menjadi ancaman bagi koperasi. Perubahan sosial budaya adalah sebuah gejala berubahnya struktur sosial dan pola budaya dalam suatu masyarakat yang terjadi sepanjang masa dalam setiap masyarakat. Perubahan itu terjadi sesuai dengan hakikat dan sifat dasar manusia yang selalu ingin mengadakan perubahan.

(2) Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang berlangsung cepat menyesuaikan perkembangan zaman dan kebutuhan manusia serta telah diadopsi

ke dalam berbagai bidang tentu memberikan pengaruh dalam kegiatan usaha koperasi. Peralatan yang modern dapat mendukung dan mempermudah kegiatan operasional koperasi. Kemampuan koperasi dalam menyerap atau memanfaatkan teknologi yang ada, akan berpengaruh terhadap kinerja dan pelayanan koperasi terhadap anggota.

(3) Kebijakan Pemerintah

Koperasi harus menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah karena kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi keadaan koperasi. Kebijakan pemerintah tersebut dapat berupa Undang-Undang atau bentuk pembinaan baik di tingkat pusat, provinsi maupun kabupaten yang mempengaruhi keadaan suatu koperasi. Kebijakan pemerintah yang akan diamati adalah sejauh mana Koperasi Pertanian Seandanan 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 sejenis. Keberadaan pesaing dapat mempengaruhi kegiatan usaha koperasi, sehingga perlu adanya strategi untuk menghadapinya agar koperasi dapat tetap tumbuh dan berkembang sebagaimana mestinya.

Langkah-langkah perumusan strategi pengembangan untuk Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran secara lengkap diuraikan pada bab tiga dalam penelitian ini.

7. Analisis Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Menurut David (2006), QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. *Quantitative Strategic Planning Matrix* menggunakan analisis input dari tahap satu (matriks EFE dan matriks IFE) dan hasil pencocokan dari tahap dua (matriks IE dan matriks SWOT) untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Selanjutnya, tahap satu dan tahap dua akan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM pada tahap tiga. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif dan menjadi alat analisis yang dapat digunakan untuk memutuskan strategi yang tepat yang akan diterapkan.

Keunggulan QSPM adalah bahwa strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama dan tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi dan memanfaatkan semua informasi eksternal dan internal yang dimiliki. Selain itu, QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi besar, kecil, berorientasi laba maupun nirlaba dan dapat diaplikasikan untuk hampir semua tipe organisasi. Keterbatasan QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang mendasar, yaitu didasarkan pada informasi yang objektif. Matriks QSP hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya secara subjektif sangat tinggi, artinya bergantung pada pengalaman pengambil keputusan.

8. *Focused Group Discussion* (FGD)

Sebagai sebuah metode penelitian, maka FGD adalah sebuah upaya yang sistematis dalam pengumpulan data dan informasi. Sebagaimana makna dari *Focused Group Discussion*, maka terdapat 3 kata kunci, yaitu:

a. Diskusi : bukan wawancara atau obrolan

b. Kelompok : bukan individu

c. Terfokus : bukan bebas

Dengan demikian, FGD berarti sesuatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Dalam FGD, para informan diharapkan berkumpul di suatu tempat, dan proses pengambilan data atau informasi dilakukan melalui seorang fasilitator. Implikasi berikutnya adalah peranan fasilitator. Berbeda dengan wawancara, dalam diskusi fasilitator tidak selalu bertanya. Tugas fasilitator justru bukan bertanya, tetapi mengemukakan suatu persoalan, suatu kasus, suatu kejadian sebagai bahan diskusi (Irwanto, 2006).

B. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu diperlukan sebagai bahan referensi dan penuntun dalam penentuan metode dalam menganalisis data penelitian, sehingga peneliti harus mempelajari penelitian sejenis di masa lalu untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Tinjauan penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa terdapat persamaan dan perbedaaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dalam berbagai hal. Kajian-kajian penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Penelitian terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
1	Tambunan, Pandjaitan, dan Suryahadi (2014)	Kinerja Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara Lembang, Jawa Barat	1. Analisis deskriptif, 2. Analisis rasio keuangan, 3. Analisis SWOT 4. QSPM	1. Tingkat produktivitas susu segar yang relatif masih rendah apabila dibandingkan dengan pangsa pasar nasional yang begitu besar. 2. Tingkat keuntungan koperasi cenderung menurun dilihat sejak 5 tahun terakhir (2008), bahkan mencapai, di bawah angka 3% (tepatnya 2,99) yang berada di bawah rataan keuntungan koperasi pada umumnya. 3. Untuk strategi pengembangan usaha ke depan KPSBU Jawa Barat adalah mencanangkan peningkatan produktivitas susu segar, memperkuat diversifikasi usaha melalui susu olahan, memperluas pasar, dan mempertimbang-kan pola kemitraan antara koperasi dengan usaha swasta sebagaimana telah sukses dilaksanakan di negara lain khususnya di negara New Zealand
2	Sijabat, Widjaya, dan Adawiyah, (2018)	Analisis Kinerja Pelayan Koperasi Kepada Anggota dan Strategi Pengembangannya (Studi Kasus KUD Usaha Bersama di Kabupaten Lampung Utara)	1. Analisis deskriptif kuantitatif, 2. Analisis SWOT	1. Manfaat ekonomi yang diterima oleh anggota KUD Usaha Bersama masih relatif rendah, dimana kontribusi manfaat ekonomi tersebut terhadap pendapatan rumah tangga anggota dalam persentase kecil. Pendapatan rumah tangga anggota KUD Usaha Bersama masuk dalam kategori rendah berdasarkan standar Pendapatan Nasional Indonesia. 2. Strategi yang dapat dipilih untuk pengembangan KUD Usaha Bersama di Desa Trimodadi Kecamatan Abung Selatan Kabupaten Lampung Utara yaitu strategi pertumbuhan, antara lain: mengoptimalkan perputaran modal dengan memanfaatkan masyarakat yang merasa terbantu dengan keberadaan koperasi, menggunakan unit usaha yang banyak dan sesuai kebutuhan masyarakat agar masyarakat merasa terbantu dengan keberadaan koperasi, serta mengoptimalkanperputaran modal dengan memanfaatkan teknologi yang lebih modern.

Tabel 6. (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
3	Pristiyanto, Bintoro, dan Soekarto (2013)	Strategi Pengembangan Koperasi Jasa keuangan Syariah dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjung Sari, Sumedang	1. Analisis deskriptif, baik normatif, kualitatif, dan kuantitatif, 2. Analisis pelaksanaan nilai dan prinsip koperasi, analisis kepuasan anggota, 3. Analisis SWOT dan QSPM	1. Dengan aspek-aspek yang dimiliki, KJKS BMT Mardlotillah telah mampu mengembangkan usahanya, yang dibuktikan dengan terjadi perkembangan selama periode 2008-2011, yaitu (1) permodalan: modal sendiri (49%), modal luar (393%), dan aset (144%); (2) keanggotaan (110,2%); dan pembiayaan (132%) dan debitur (48%) 2. Lima prioritas strategi yang disarankan dengan nilai skoring tertinggi secara berurut adalah (1) peningkatan mutu layanan dan pengelolaan usaha sesuai syariah, (2) meningkatkan pencitraan koperasi melalui peningkatan pengawasan internal dan akuntabilitas laporan keuangan, (2) meningkatkan mutu SDM yang handal dan tangguh, (4) menjalin hubungan baik/kemitraan dengan lembaga keuangan/donor, (5) optimalisasi pelayanan dan pembinaan/pendampingan usaha anggota untuk memotivasi loyalitas dan minat menabung anggota.
4	Shieddieqy dan Jajili (2013)	Prioritas Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Sari Mekar Desa Cibarengkok Kecamatan Bojongpicung Kabupaten Cianjur	1. Analisis deskriptif, 2. Analisis lingkungan organisasi, 3. Analisis SWOT dan QSPM	1. Analisis lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan KUD Sari Mekar adalah sebagai berikut : a) Adapun yang menjadi kekuatan utamanya adalah Sudah mempunyai rencana kerja yang baik. Sedangkan kelemahan utamanya adalah Kurangnya kemampuan pengurus dalam hal bisnis dan manajemen. b) Adapun yang menjadi peluang utama adalah Adanya pendampingan dari pemerintah pusat terhadap KUD. Sedangkan ancaman utamanya adalah Kurangnya dukungan dari masyarakat. 2. Prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan KUD Sari Mekar adalah menyusun administrasi KUD yang belum merata dalam hal organisasi dan merumuskan visi misi yang jelas.

Tabel 6. (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
5	Pratama, Hubeis, dan Pandjaitan (2017)	Analisis Tingkat Kepuasan Anggota dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus Koperasi Kredit Sehati Jakarta)	1. Analisis IPA dan CSI, 2. Analisis SWOT, serta analisis QSPM	1. Rataan tingkat kinerja kopdit sehati 3,98, masih di bawah tingkat kepentingan yaitu 4,14. Enam atribut yang dinyatakan penting namun kinerjanya rendah (kuadran A) sehingga menjadi prioritas untuk ditingkatkan adalah pelayanan menggunakan teknologi informasi, tersedianya brosur informasi, manajer yang profesional, inovasi produk, pendidikan anggota, dan komunikasi yang baik dengan anggota. Nilai CSI 79,78% menunjukkan bahwa nilai tersebut berada pada interval nilai 0,60-0,80 , artinya anggota puas terhadap kinerja pelayanan yang dilakukan Kopdit Sehati. 2. Strategi pengembangan Kopdit Sehati yang dihasilkan dari matriks SWOT dan matriks QSP menghasilkan 5 dari 13 prioritas strategi dengan nilai skoring tertinggi yaitu: (1) pengembangan kantor cabang dan tempat pelayanan anggota, (2) inovasi produk simpan pinjam, (3)meningkatkan kegiatan sosialisasi berkoperasi kepada masyarakat, (4) menambah jumlah karyawan, dan (5) meningkatkan kegiatan promosi yang efektif.
6	Handayani, Ismail, dan Pramonowi bowo (2015)	Analisis Kinerja Kud Mina Karya Bahari Dalam Usaha Pemberdayaan Masyarakat Nelayan Di Kota Cirebon	1. Analisis *balanced scorecard* 2. Analisis SWOT	1. Dari program yang berjalan di Koperasi Unit Desa Mina Karya Bahari adalah TPI (Tempat Pelelangan Ikan) dan jasa penyaluran BBM, 2. Pemberdayaan masyarakat berdasarkan responden didapatkan bahwa nilai interval dari indeks kepuasan pelanggan adalah tidak puas. Pelanggan Koperasi Unit Desa Mina Karya Bahari menyatakan bahwa adanya ketidakmerataan dalam pelayanan, selain itu kurangnya program yang mendukung kegiatan untuk penyediaan bahan baku nelayan untuk menangkap ikan 3. Untuk bahan rujukan dan perbandingan Koperasi Unit Desa Mina Karya Bahari matrik SWOT dapat diketahui bahwa strategi yang dipilih adalah strategi pada kuadran I yaitu strategi S-O (Strength –Opportunity).

Tabel 6. (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
7	Trianita, Hutabarat, dan Sayamar (2015)	Analisis Kinerja Koperasi Panca Eka Tama di Desa Meranti, Kecamatan Pangkalan Kuras, Kabupaten Pelalawan	1. Analisis rasio keuangan 2. Analisis nilai tambah ekonomi	1. Likuiditas koperasi tahun 2008–2012 memperlihatkan rasio cepat, rasio lancar, dan rasio kas yang berfluktuasi dan tidak stabil. Hutang atas aktiva lebih cenderung normal dan mengalami penurunan sedikit demi sedikit. Profitabilitas koperasi (margin laba kotor dan margin laba bersih) berfluktuasi namun tetap cenderung mengalami peningkatan secara perlahan. Penurunan ROI dan ROE terjadi selama periode tersebut yang dapat berdampak buruk bagi koperasi. Rasio aktivitas koperasi ini sudah cukup baik. Koperasi memiliki EVA positif yang menandakan bahwa tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh koperasi melebihi biaya modal. Keadaan ini menunjukkan bahwa koperasi berhasil menciptakan nilai tambah bagi pemilik modal. 2. Perkembangan koperasi selama lima tahun terakhir memperlihatkan kinerja finansial yang berfluktuasi namun cenderung mengalami peningkatan.
8	Sagala, Antara, dan Ginarsa (2012)	Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung	1. Metode deskriptif kuantitatif 2. Metode *balanced scorecard*	1. Perspektif keuangan menggunakan rasio likuiditas, diukur dengan current ratio, rasio solvabilitas dengan *total assets to debt ratio* kurang baik, rasio rentabilitas dengan *net profit margin* baik. 2. Perspektif pelanggan diukur dengan tingkat pertumbuhan pelanggan adalah kurang baik, dan tingkat kepuasan pelanggan anggota maupun non anggota adalah puas. 3. Perspektif proses bisnis internal dengan *manufacturing cycle efficiency* proses transaksi simpanan dan permohonan adalah efisien. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan produktifitas karyawan adalah baik, dan retensi karyawan adalah cukup baik. 5. Berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*, secara umum kinerja KUD Ulun Tanjung menunjukkan kinerja yang cukup baik.

Tabel 6. (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil
9	Kusumaningtyas dan Daryanto (2012)	Analisis Kinerja Keuangan Dan Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (Lkm-A) "Rukun Tani" di Kabupaten Bogor	1. Analisis Deskriptif 2. Analisis Kinerja Keuangan 3. *Importance Performance Analysis* (IPA) 4. *Customer Satisfaction Index* (CSI)	1. LKM-A Rukun Tani memiliki kondisi keuangan yang cukup baik. 2. Kepuasan nasabah terhadap kualitas pelayanan pada LKM-A Rukun Tani dapat dilihat dari nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI) sebesar 74,41 persen. Nilai tersebut terletak pada rentang nilai CSI antara 0,61-0,80 yang berarti bahwa nasabah telah merasa puas dengan kinerja pelayanan LKM-A Rukun Tani. Kinerja LKM-A Rukun Tani terhadap atribut kualitas pelayanan yang menentukan kepuasan sudah baik, dapat dilihat dari hasil Importance Performance Analysis(IPA) pada diagram kartesius. Pada kasus kepuasan nasabah terhadap playanan pada LKM-A Rukun Tani, atribut yang masuk ke dalam Kuadran Iadalah prosedur pelayanan LKM-A, pemberian hadiah bagi anggota aktif.
10	Wijaya (2014)	Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Tuwuh Blora Berdasarkan Peraturan Menteri Nomor: 14/Per/M.KUKM/XII/2009	1. Analisis berdasarkan Peraturan Menteri Nomor: 14/Per/M.KUKM/XII/2009	1. Tingkat kesehatan KPRI Tuwuh Kabupaten Blora pada periode 2014 mendapatkan predikat "SEHAT". Namun KPRI Tuwuh Blora belum diaudit KAP sehingga prestasi diturunkan menjadi "CUKUP SEHAT", dan masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki. 2. Dari aspek manajemen, dengan kondisi kondisi persaingan yang sangat ketat seperti saat ini, koperasi dituntut untuk lebih produktif dan efisien sehingga koperasi dapat dikelola dengan lebih baik dan profesional. 3. Dari ketujuh aspek yang dinilai aspek permodalan, kualitas aktiva produktif, dan jati diri koperasi merupakan aspek yang terbaik dibandingkan aspek lainnya karena memperoleh skor maksimal dalam setiap rasionya. 4. Aspek likuiditas serta aspek kemandirian dan pertumbuhan memiliki kineja dan total skor terendah jika dibandingkan dengan aspek-aspek lainnya sehingga perlu ditingkatkan kinerjanya.

Penelitian terdahulu yang menganalisis lingkungan internal dan eksternal dalam menentukan strategi pengembangan koperasi, yaitu Tambunan et al (2014), Pristiyanto et al (2013), Shieddieqy dan Jajili (2013), dan Pratama et al (2017). Metode analisis yang digunakan dalam menentukan strategi pengembangan koperasi, yaitu analisis SWOT dan QSPM. Merujuk dari penelitian tersebut, maka strategi pengembangan koperasi pada penelitian ini menggunakan metode analisis analisis SWOT dan QSPM.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, yaitu dapat dilihat pada metode penelitian Sagala (2012), bahwa kinerja koperasi tidak hanya dianalisis dan dipengaruhi oleh empat aspek, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui metode *balanced scorecard*, melainkan menggunakan lima aspek melalui Pedoman Pemeringkatan Koperasi berdasarkan Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia tahun 2018.

Penelitian ini mempunyai kebaruan dengan penelitian terdahulu dalam hal metode analisis yang digunakan yaitu mengukur kinerja koperasi dengan menggunakan Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2018. Penilaian kinerja koperasi ini meliputi lima aspek, yaitu aspek kelembagaan, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi terhadap anggota, dan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat.

Kemudian dalam memperoleh strategi pengembangan yang tepat untuk Koperasi Pertanian Seandanan, alat analisis yang digunakan tidak hanya menggunakan matriks SWOT saja, seperti pada penelitian Handayani et al (2015) dan Sijabat et

al (2018), tetapi juga menggunakan matriks QSPM. Dimana alternatif strategi yang telah dianalisis dengan matriks SWOT, kemudian diurutkan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) berdasarkan angka prioritas yang paling besar sehingga diperoleh strategi prioritas yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja koperasi untuk mengetahui kualitas koperasi dan bagaimana strategi yang tepat untuk mengembangkan Koperasi Pertanian Seandanan dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM.

C. Kerangka Pemikiran

Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil ,dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 (UU No. 25/1992). Dalam mencapai tujuannya, perlu adanya upaya yang maksimal agar koperasi benar-benar dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi Pertanian Seandanan merupakan salah satu koperasi yang bergerak di sektor pertanian dan berkontribusi bagi petani dalam permodalan usaha taninya, khususnya di Kabupaten Pesawaran. Koperasi Pertanian Seandanan memiliki peran yang cukup penting bagi para anggotanya yang secara keseluruhan merupakan petani.

Koperasi Pertanian Seandanan merupakan koperasi yang aktif dalam menjalankan unit usahanya sejak enam tahun yang lalu, namun dari awal terbentuknya koperasi hingga saat ini belum pernah dilakukan evaluasi kinerja oleh dinas terkait dengan menggunakan pedoman pemeringkatan koperasi yang dikeluarkan Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. Sehingga belum dapat diketahui tingkat

kualitas dari kinerja koperasi ini. Koperasi Pertanian Seandanan merupakan salah satu koperasi pertanian yang masih menghadapi beberapa permasalahan sejak berdiri pada tahun 2012 lalu. Permasalahan yang dihadapi koperasi diantaranya adalah masalah keanggotaan, modal yang terbatas, kelalaian pengembalian kredit, sarana prasarana yang belum lengkap, dan keterbatasan dalam penggunaan teknologi.

Jumlah anggota yang fluktuatif pada sebuah koperasi bisa menjadi sebuah masalah serius jika terus menerus terjadi hingga jumlah anggota koperasi menjadi lebih sedikit. Jumlah anggota koperasi berpengaruh terhadap modal yang dimiliki koperasi. Pengurus Koperasi Pertanian Seandanan mengatakan bahwa koperasi ini masih mengalami kendala berupa keterbatasan modal. Modal yang dimiliki koperasi belum mampu memenuhi permintaan seluruh pinjaman anggota. Selain itu, pengurus Koperasi Pertanian Seandanan mengungkapkan bahwa masih ada beberapa anggota yang melakukan penunggakan pengembalian kredit.

Masalah lain yang dihadapi adalah sarana fisik seperti kantor koperasi yang belum dimiliki, sehingga koperasi dalam melayani anggota mengalami keterbatasan tempat. Pelayanan anggota dilakukan pada saat rapat bulanan di salah satu rumah anggota secara bergilir setiap bulannya. Kemudian pada aspek teknologi, pengurus dan anggota Koperasi Pertanian Seandanan belum mampu menyerap teknologi yang ada, yaitu belum adanya kemampuan koperasi dalam menggunakan program *software* aplikasi simpan pinjam, sehingga kegiatan administrasi masih dikerjakan secara manual.

Untuk mengatasi hal tersebut, maka dilakukan analisis kinerja dan strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan agar para dapat diketahui seberapa tingkat kualitas kinerja yang selama ini dijalankan oleh koperasi dan upaya untuk terus mengembangkannya. Berdasarkan Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi, pedoman pemeringkatan koperasi terdiri dari lima aspek penilaian, yaitu aspek kelembagaan, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi terhadap anggota, dan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat. Pedoman pemeringkatan ini merupakan pedoman yang terbaru berdasarkan Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia dan telah mengalami beberapa perubahan sebelumnya.

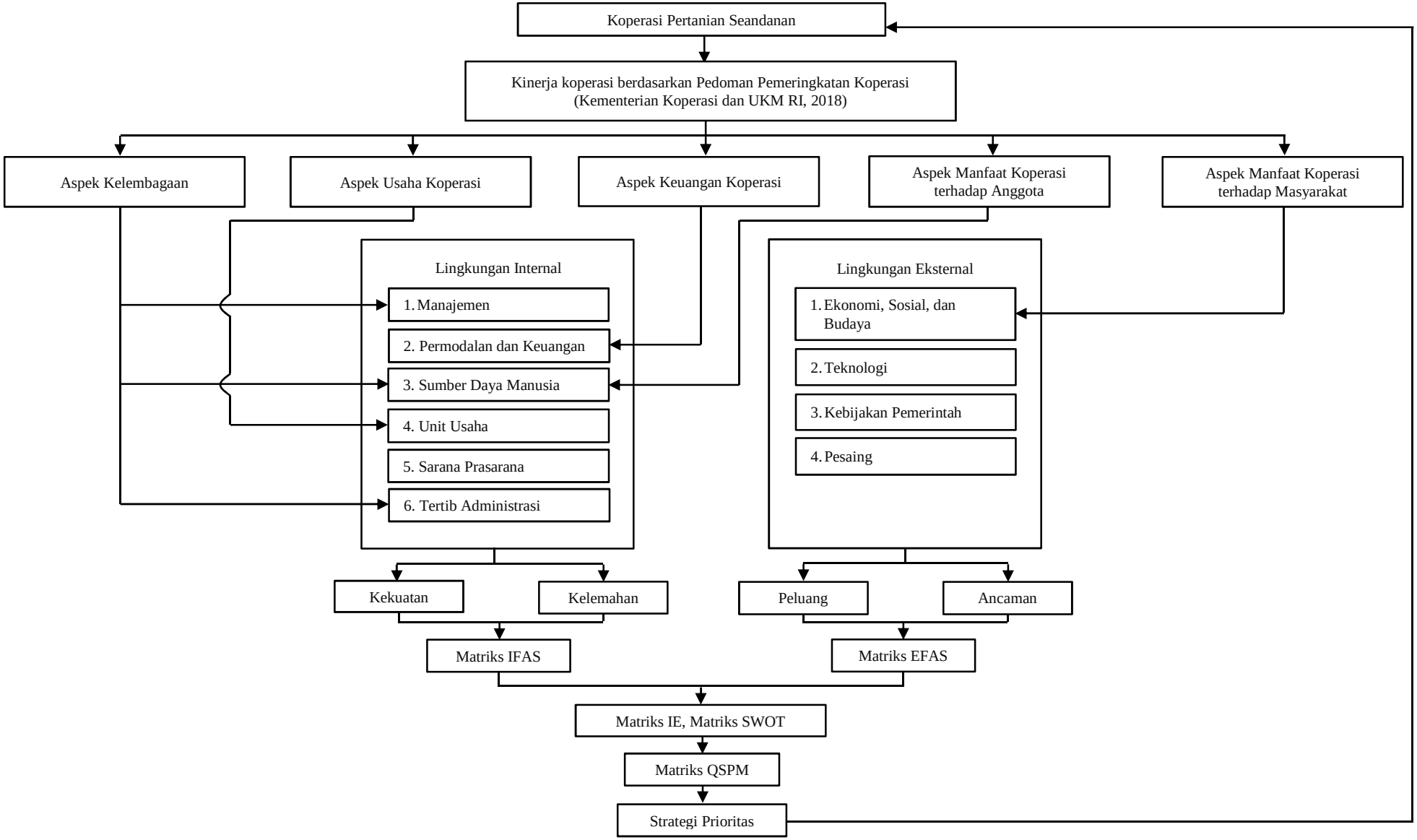
Dalam menetapkan strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan, diperlukan analisis lingkungan internal dan eksternal yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja dan daya saing koperasi. Analisis lingkungan internal Koperasi Pertanian Seandanan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, yaitu manajemen, permodalan dan keuangan, sumber daya manusia, unit usaha, sarana prasarana, dan tertib administrasi. Analisis lingkungan eksternal Koperasi Pertanian Seandanan berguna untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi, yang terdiri dari ekonomi, sosial, dan budaya, teknologi, kebijakan pemerintah, dan pesaing.

Tahap selanjutnya dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal. Identifikasi faktor internal koperasi dengan menggunakan matriks IFAS sedangkan untuk faktor eksternal koperasi dengan matriks EFAS. Matriks IFAS bertujuan untuk

mengetahui apakah kekuatan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan lebih besar dari kelemahan atau sebaliknya. Matriks EFAS bertujuan untuk mengetahui apakah Koperasi Pertanian Seandanan mampu memanfaatkan peluang untuk menghadapi ancaman yang ada.

Setelah dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal, tahap berikutnya adalah pemaduan data menggunakan matriks IE, matriks SWOT, dan pada akhirnya akan diprioritaskan menggunakan matriks QSPM. Matriks IE diperoleh dari total skor pada matriks IFAS dan EFAS yang bertujuan untuk melihat posisi Koperasi Pertanian Seandanan. Kemudian memetakan hasil analisis lingkungan koperasi dalam matriks SWOT dengan mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan Koperasi Pertanian Seandanan untuk menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang.

Matriks QSPM digunakan dalam tahap pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang paling tepat dan terbaik bagi koperasi diantara alternatif strategi yang ada, sesuai dengan kondisi internal dan eksternal koperasi, sehingga menghasilkan alternatif strategi yang benar-benar diperlukan koperasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam upaya menumbuhkembangkan Koperasi Pertanian Seandanan. Bagan alir analisis kinerja dan strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Bagan alir analisis kinerja dan strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan

III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah studi kasus, karena penelitian ini hanya melibatkan satu koperasi, yaitu di Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran. Penelitian ini dilakukan guna mengetahui tingkat kualitas dari kinerja koperasi dan merumuskan strategi pengembangan yang dapat diterapkan bagi Koperasi Pertanian Seandanan. Koperasi ini cukup menarik karena walaupun mulai berdiri dengan modal sendiri yang tidak cukup banyak dan belum mendapatkan bantuan dana sekalipun dari pemerintah, koperasi mampu memberikan akses permodalan kepada petani hingga saat ini dan dapat menghasilkan jumlah SHU yang cukup besar. Menurut Fitrah dan Lutfiyah (2017), studi kasus adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menggali penjelasan suatu kasus, atau sebab dan akibat yang terkandung di dalam objek yang diteliti dan bertujuan untuk mengungkapkan kekhasan atau keunikan karakteristik yang terdapat di dalam kasus yang diteliti.

B. Konsep Dasar dan Definisi Operasional

Konsep dasar dan definisi operasional merupakan kumpulan definisi atau pengertian yang digunakan dalam penelitian untuk menunjang dan menciptakan data akurat yang akan dianalisis dalam rangka mencapai tujuan penelitian.

Koperasi adalah suatu lembaga ekonomi masyarakat yang terdiri dari orang perseorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi dan undang-undang yang berlaku, dijalankan secara sukarela dari setiap anggotanya dan dilakukan atas dasar asas kekeluargaan.

Koperasi pertanian adalah salah satu jenis koperasi yang didasarkan atas latar belakang anggotanya. Koperasi pertanian merupakan koperasi yang anggotanya terdiri dari para petani yang usahanya berada di sektor pertanian dan berada di suatu wilayah tertentu serta memiliki tujuan yang sama.

Unit usaha simpan pinjam merupakan suatu kegiatan ekonomi berupa pinjaman kredit kepada anggota koperasi dan dijalankan sesuai dengan kesepakatan para anggotanya pada saat RAT.

Pengurus Koperasi Pertanian Seandanan adalah anggota Koperasi Pertanian Seandanan yang aktif, yang ditunjuk berdasarkan musyawarah dan mufakat rapat anggota (RAT) yang bertugas menjalankan aktifitas pengelolaan koperasi.

Pengawas Koperasi Pertanian Seandanan adalah anggota Koperasi Pertanian Seandanan yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksana kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi yang dijalankan oleh pengurus dan membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya, serta dipertanggung jawabkan pada saat rapat anggota (RAT).

Anggota Koperasi Pertanian Seandanan adalah masyarakat yang merupakan petani di wilayah Kabupaten Pesawaran dan terdaftar sebagai anggota koperasi

dengan membayar simpanan pokok dan simpanan wajib serta menggunakan jasa koperasi dalam kegiatan usaha taninya.

Pakar adalah seseorang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman spesifik atau menjurus dalam suatu bidang perkoperasian. Responden yang mewakili pakar dalam menentukan strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan adalah Dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung.

Lembaga regulator adalah lembaga yang berwenang menyusun kebijakan dan peraturan. Responden yang mewakili regulator dalam menentukan strategi pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan adalah satu orang perwakilan dari Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Pesawaran dan satu orang perwakilan dari Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran

Kinerja koperasi adalah tingkat kualitas dari seluruh kegiatan usaha koperasi selama periode tertentu yang dinilai melalui lima aspek berdasarkan pedoman pemeringkatan koperasi menurut Kementerian Koperasi dan UKM RI tahun 2018, yaitu aspek kelembagaan, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi bagi anggota, dan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat. Diukur dengan mekanisme pengaturan skor yang telah disepakati dan hasil dari pengukuran kinerja berupa tingkat kualitas berdasarkan jumlah penilaian.

Aspek kelembagaan koperasi merupakan salah satu aspek penilaian kinerja koperasi yang terdiri dari legalitas hukum, partisipasi anggota, alat kelengkapan organisasi koperasi, program kerja and rencana strategis, standar operasional prosedur, standar operasional manajemen, rapat anggota, pendidikan dan

pelatihan, rasio peningkatan jumlah anggota, serta penghargaan koperasi 3 tahun terakhir. Diukur dengan menjumlahkan skor dari masing-masing indikator.

Aspek usaha koperasi merupakan salah satu aspek penilaian kinerja koperasi yang menunjukkan kelancaran usaha berdasarkan legalitas usaha, keterikatan aktivitas usaha anggota dengan usaha anggota lain, keterikatan usaha anggota dengan usaha koperasi, peningkatan volume usaha, peningkatan kapasitas produksi atau jasa, serta peningkatan SHU. Diukur dengan menjumlahkan skor dari masing-masing indikator.

Aspek keuangan koperasi adalah aspek penilaian kinerja koperasi yang didasarkan pada struktur pemodalan, kemampuan penyediaan dana, persentase pelunasan simpanan wajib, total hutang jangka pendek terhadap aset, kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajibannya, rasio laba bersih terhadap investasi, penambahan aset, audit Kantor Akuntan Publik, serta keberlanjutan usaha. Diukur dengan menjumlahkan skor dari masing-masing indikator.

Aspek manfaat koperasi bagi anggota merupakan aspek penilaian kinerja koperasi berdasarkan indikator peningkatan penghasilan anggota, menawarkan barang dan jasa yang lebih murah, menumbuhkan motif berusaha anggota, menumbuhkan sikap jujur dan terbuka, serta pemberian layanan koperasi di luar aktivitas usaha. Diukur dengan menjumlahkan skor dari masing-masing indikator.

Aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat terdiri dari indikator-indikator penilaian seperti, penyerapan tenaga kerja, jumlah layanan koperasi yang dapat

dinikmati masyarakat, serta penurunan angka kemiskinan. Diukur dengan menjumlahkan skor dari masing-masing indikator.

Tata cara penilaian pemeringkatan koperasi adalah suatu mekanisme dalam menilai tingkat kinerja suatu koperasi berdasarkan aspek-aspek yang mempengaruhi berjalannya suatu kegiatan usaha koperasi. Diukur dengan cara menjumlahkan nilai dari setiap aspek.

Penetapan hasil pemeringkatan adalah hasil akhir dari suatu penilaian tingkat kinerja koperasi berdasarkan pedoman pemeringkatan koperasi dai Kementerian Koperasi dan UKM RI yang terdiri dari 4 tingkatan, yaitu sangat berkualitas, berkualitas, cukup berkualitas, dan tidak berkualitas.

Strategi pengembangan koperasi adalah upaya untuk mengembangkan koperasi menjadi koperasi yang lebih baik dari sebelumnya berdasakan alternatif-alternatif strategi yang telah dibuat dan dalam rangka mencapai tujuan koperasi.

Lingkungan internal Koperasi Pertanian Seandanan merupakan variabel-variabel yang ada di dalam organisasi koperasi yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja dan aktivitas usaha koperasi. Lingkungan internal terdiri dari variabel manajemen, permodalan dan keuangan, sumberdaya manusia, unit usaha, sarana prasarana, dan tertib administrasi.

Manajemen adalah sebuah seni mengatur dan mengarahkan orang lain melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Diukur dengan melihat penerapan fungsi manajemen yang telah berjalan pada Koperasi Pertanian Seandanan.

Permodalan dan keuangan koperasi merupakan suatu kegiatan usaha untuk memperoleh modal, baik yang berasal dari dalam maupun luar koperasi yang digunakan untuk menjalankan unit usaha koperasi dalam rangka mendapatkan keuntungan. Permodalan dan keuangan koperasi diukur dengan struktur permodalan dan tingkat kesehatan kondisi keuangan melalui analisis rasio keuangan.

Sumber daya manusia adalah makhluk sosial berupa individu-individu yang menjadi anggota Koperasi Pertanian Seandanan serta berperan serta dalam setiap kegiatan organisasi maupun usaha koperasi yang dilakukan oleh Koperasi Pertanian Seandanan. Sumber daya manusia diukur dengan melihat ketersediaan dan keterampilan sumberdaya manusia yang berada di koperasi.

Unit usaha koperasi merupakan kegiatan usaha yang dijalankan koperasi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota dan juga untuk mendapatkan keuntungan bagi koperasi itu sendiri, diukur dengan melihat kelancaran unit usaha simpan pinjam yang telah dijalankan dan dimanfaatkan oleh anggota koperasi.

Sarana prasarana merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan benda yang bergerak maupun tidak bergerak yang berfungsi menciptakan kenyamanan, kepuasan, mempercepat proses kerja, dan memudahkan proses kerja dalam rangka terselenggaranya suatu proses berkoperasi. Sarana dan prasarana diukur dengan melihat kondisi sarana dan prasarana pada Koperasi Pertanian Seandanan.

Tertib administrasi merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan buku-buku perkoperasian yang berfungsi sebagai kelengkapan usaha dan legalitas usaha

koperasi dalam menjalankan kegiatan usahanya. Tertib administrasi diukur dengan melihat kelengkapan buku-buku atau berkas yang ada pada koperasi.

Lingkungan eksternal Koperasi Pertanian Seandanan adalah variabel-variabel yang ada di suatu wilayah tertentu dan di luar organisasi koperasi yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja dan aktivitas usaha koperasi. Lingkungan eksternal yang digunakan mencakup aspek ekonomi, sosial, dan budaya, teknologi, kebijakan pemerintah, dan pesaing.

Ekonomi, sosial dan budaya berkaitan dengan suatu kondisi ekonomi, lingkungan sosial maupun budaya di wilayah tertentu yang berpengaruh terhadap jalannya kegiatan koperasi. Diukur dengan cara melihat kondisi ekonomi, sosial, dan budaya di wilayah Koperasi Pertanian Seandanan berdiri.

Teknologi adalah kumpulan alat, aturan, dan prosedur yang digunakan dalam rangka menjalankan kegiatan operasional Koperasi Pertanian Seandanan, diukur dengan melihat penerapan teknologi dan pengaruhnya terhadap koperasi.

Kebijakan pemerintah adalah peraturan dan keputusan yang dibuat secara sistematik dan prosedur yang ada oleh lembaga pemerintahan dengan tujuan tertentu yang berkaitan dengan kepentingan koperasi, diukur dengan melihat berbagai kebijakan pemerintah yang berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kegiatan operasional bagi koperasi.

Pesaing adalah perusahaan atau lembaga ekonomi lain yang menawarkan produk atau jasa yang sejenis dengan unit usaha Koperasi Pertanian Seandanan. Diukur

dengan melihat keberadaan pesaing usaha sejenis dan pengaruhnya terhadap Koperasi Pertanian Seandanan.

Kekuatan adalah kemampuan secara konsisten yang menunjukkan kinerja terbaik dalam aktivitas tertentu dalam hal ini berkaitan dengan lingkungan internal koperasi melalui bentuk kegiatan usaha maupun organisasi Koperasi Pertanian Seandanan agar berjalan dengan maksimal.

Kelemahan adalah sesuatu yang menunjukkan ketidakmampuan suatu badan usaha yang dapat mengurangi atau merugikan koperasi sehingga menyebabkan kegiatan usaha Koperasi Pertanian Seandanan belum berjalan dengan maksimal.

Peluang merupakan suatu situasi dan kondisi yang ada di wilayah koperasi berdiri yang dapat menguntungkan koperasi.

Ancaman adalah faktor-faktor yang berasal dari luar lingkungan koperasi yang dapat menghambat pergerakan Koperasi Pertanian Seandanan.

Matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) adalah matriks yang terdiri dari faktor-faktor strategis internal Koperasi Pertanian Seandanan berupa kekuatan dan kelemahan koperasi.

Matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) merupakan matriks yang terdiri dari faktor-faktor strategis eksternal Koperasi Pertanian Seandanan berupa peluang dan ancaman koperasi.

Matriks IE (*Internal External*) meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi Koperasi Pertanian Seandanan. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi di tingkat korporat yang lebih detail melalui perbandingan kondisi internal dan eksternal koperasi.

Analisis SWOT merupakan alat analisis yang digunakan untuk memformulasikan strategi yang berasal dari faktor internal, berupa kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal, berupa peluang dan ancaman menjadi beberapa strategi alternatif yang dapat digunakan sebagai arahan dan diterapkan demi pertumbuhan dan perkembangan koperasi yang lebih baik..

QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*) adalah alat analisis untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success* faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya melalui analisis SWOT. QSPM berfungsi untuk memprioritaskan strategi dari alternatif-alternatif strategi yang ada menjadi beberapa strategi benar-benar dibutuhkan oleh koperasi dalam upaya pengembangannya.

C. Lokasi penelitian, Responden, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Pertanian Seandanan yang terletak di Kecamatan Way Lima, Kabupaten Pesawaran, Provinsi Lampung. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa koperasi ini merupakan salah satu koperasi di Provinsi Lampung yang belum pernah dilakukan evaluasi keberhasilannya atau dinilai tingkat kualitas kinerjanya oleh Dinas Koperasi setempat menggunakan pedoman pemeringkatan

koperasi tahun 2018. Selain itu, strategi pengembangan untuk diterapkan pada Koperasi Pertanian Seandanan belum pernah diteliti. Koperasi Pertanian Seandanan merupakan salah satu koperasi bidang pertanian di Kabupaten Pesawaran yang masih aktif dan bertahan hingga saat ini karena memiliki peranan penting bagi petani di wilayah sekitarnya.

Responden dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode *non probability sampling*, yaitu pengambilan sampel non acak (disengaja) dengan cara *purposive sampling*. Metode ini digunakan karena dapat memilih orang-orang yang dinilai paling tepat dan mengetahui aktivitas yang dijalankan koperasi. Responden dalam penelitian ini terdiri dari praktisi (pengurus, pengawas, dan anggota koperasi), pakar, dan pengambil kebijakan yang berkompeten dalam bidang koperasi dan pertanian di Kabupaten Pesawaran.

Tabel 7. Daftar responden

No	Kriteria Responden	Jenis Responden	Jumlah
1	Praktisi	Pengurus koperasi	3 orang
		Pengawas koperasi	1 orang
		Anggota koperasi	5 orang
2	Pakar	Dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung	2 orang
3	Lembaga regulator	Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Pesawaran	1 orang
		Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran	1 orang

Responden yang dibutuhkan untuk menjaring informasi terkait strategi pengembangan koperasi adalah sejumlah 13 orang yang disajikan pada Tabel 7. Sedangkan, responden yang dibutuhkan sebagai sumber informasi untuk mengetahui kinerja koperasi adalah pengurus koperasi. Pengurus Koperasi

Pertanian Seandanan terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara. Waktu pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2018 sampai dengan Januari 2019.

D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data yang terdiri dari data primer dan data sekunder sebagai data penunjang dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Data primer merupakan data utama yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan menggunakan kuesioner yang telah dipersiapkan sebelumnya kepada pihak-pihak yang berkaitan serta pengamatan dan pencatatan langsung tentang situasi dan kondisi di lokasi penelitian. Hasil dari wawancara digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja koperasi dan untuk menganalisis SWOT Koperasi Pertanian Seandanan serta analisis nilai daya tarik alternatif strategi dalam QSPM. Data primer dalam penelitian ini adalah gambaran umum Koperasi Pertanian Seandanan, kondisi internal dan eksternal Koperasi Pertanian Seandanan, dan lain sebagainya.

Data sekunder diperoleh dari lembaga atau instansi pemerintah dan literatur yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung, Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Pesawaran, dan Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data sebaran jumlah koperasi per kabupaten di Provinsi Lampung, jumlah koperasi aktif dan tidak aktif di Kabupaten Pesawaran, jumlah penduduk berumur 15 tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama di Kabupaten Pesawaran, dan lain sebagainya.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan untuk menjawab tujuan pertama, kedua, dan ketiga adalah metode analisis deskriptif kualitatif. Ruang lingkup penilaian yang digunakan untuk mengetahui kinerja badan usaha koperasi adalah yaitu aspek kelembagaan, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi terhadap anggota, dan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat. Pada tujuan kedua dan ketiga dilakukan dengan mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal Koperasi Pertanian Seandanan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Kemudian pada tahap selanjutnya, digunakan metode analisis data untuk menjawab tujuan keempat dengan menggunakan analisis matriks IE dan analisis SWOT yang bertujuan untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi serta analisis matriks QSPM digunakan untuk mengetahui prioritas strategi dari hasil analisis SWOT.

1. Kinerja Koperasi

Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja koperasi adalah dengan menggunakan lima aspek penilaian yang terdiri dari aspek kelembagaan, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi bagi anggota, dan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat sesuai dengan Pedoman Pemeringkatan Koperasi berdasarakan Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi.

a. Aspek Kelembagaan

Kelembagaan merupakan variabel yang menunjukkan kinerja suatu koperasi dalam menjalankan mekanisme manajemen koperasi. Aspek kelembagaan diukur dengan menggunakan berbagai indikator, yaitu legalitas badan hukum, partisipasi anggota, alat kelengkapan organisasi koperasi, program kerja dan rencana strategis, standar operasional prosedur, standar operasional manajemen, rapat anggota, pendidikan dan pelatihan, rasio peningkatan jumlah anggota, dan penghargaan koperasi 3 tahun terakhir. Jumlah dari seluruh indikator memiliki bobot 30%. Rincian penilaian dari aspek kelembagaan disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek kelembagaan

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
1	Legalitas Badan Hukum	Akte pendirian notaris	Belum ada	0	
			Dalam proses	50	
			Sudah ada	100	
		SK pengesahan	Belum ada	0	
			Sudah ada	100	
		Telah diumumkan di dalam berita Negara Republik Indonesia (RI)	Belum diumumkan	0	
			Dalam proses	50	
			Telah diumumkan	100	
		Telah dimumukan di dalam tambahan berita Negara Republik Indonesia (RI)	Belum diumumkan	0	
			Telah diumumkan	100	
		MemilikiSertifikat Nomor Induk Koperasi (NIK)	Tidak ada	0	
			Dalam Proses	50	
			Ada serta bersertifikat	100	

Tabel 8. (Lanjutan)

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
2	Partisipasi Anggota (dalam Permodalan atau Bidang Usaha)	Persentase anggota yang aktif dalam membayar simpanan wajib	< 10%	0	
			10-50%	50	
			> 50%	100	
		Persentase anggota yang aktif dalam bertransaksi dengan koperasi	< 10%	0	
			10-50%	50	
			> 50%	100	
3	Alat Kelengkapan organisasi Koperasi	Kelengkapan Struktur Organisasi Koperasi	Tidak lengkap	0	
			Kurang Lengkap	50	
			Lengkap	100	
		Adanya *job description* (uraian tugas)	Tidak ada	0	
			Ada	100	
4	Rencana Strategis (RENSTRA)	Adanya RENSTRA (visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan tahunan)	Tidak lengkap	0	
			Kurang Lengkap	50	
			Lengkap	100	
		Adanya RAPBK	Tidak ada	0	
			Ada	100	
5	Standar Operasional Prosedur (SOP)	SOP Kelembagaan dan Organisasi	Tidak ada	0	
			Tidak lengkap	50	
			Lengkap	100	
		SOP Usaha	Tidak ada	0	
			Tidak lengkap	50	
			Lengkap	100	
		SOP Keuangan	Tidak ada	0	
			Tidak lengkap	50	
			Lengkap	100	
6	Standar Operasional Manajemen (SOM)	Aturan terkait dengan pengambilan keputusan di bidang kebijakan	Tidak ada	0	
			Ada	100	
		Wewenang pengeluaran uang	Tidak ada	0	
			Ada	100	
		Penentuan investasi pengembangan usaha	Tidak ada	0	
			Ada	100	

Tabel 8. (Lanjutan)

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
7	Rapat Anggota (Pertanggung jawaban Pengurus dan Pengawas)	Pelaksanaan rapat anggota	Tidak tepat waktu	0	
			Tepat waktu	100	
		Keputusan RAT yang dinotariatkan	Belum	0	
			Sudah	100	
		Pimpinan sidang dalam pembahasan pertanggungjawaban pengurus dan pengawas	Unsur pengawas	0	
			Unsur pengurus	50	
			Unsur anggota	100	
		Keabsahan pengambilan keputusan oleh anggota (quorum)	Tidak sah	0	
			Sah	100	
8	Pendidikan dan Pelatihan	Ada program pendidikan dan pelatihan perkoperasian pengurus dan pengawas	Tidak ada	0	
			Ada	100	
		Program pendidikan anggota	< 2 angkatan	0	
			2-5 angkatan	50	
			> 5 angkatan	100	
		Jumlah pendidikan dan pelatihan bagi karyawan	0	0	
			1-3	50	
			> 3	100	
		Jumlah pendidikan dan pelatihan karyawan berbasis kompetensi yang diteruskan dengan uji kompetensi	0	0	
			1-3	50	
			> 3	100	
9	Rasio peningkatan Jumlah Anggota Satu Tahun Terakhir	Persentase peningkatan jumlah anggota	< 1%	0	
			1-10 %	50	
			> 10%	100	
		Jumlah anggota yang keluar	> 50 orang	0	
			10-50 orang	50	
			> 10 orang	100	

Tabel 8. (Lanjutan)

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
10	Penghargaan Koperasi 3 Tahun Terakhir	Jumlah penghargaan yang pernah diterima dari luar Kementerian Koperasi dan UKM	0	0	
			1-3	50	
			> 3	100	
		Jumlah penghargaan yang pernah diterima dari Kementerian Koperasi dan UKM	0	0	
			1-3	50	
			> 3	100	

Sumber : Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi

b. Aspek Usaha Koperasi

Aspek usaha koperasi adalah penilaian kinerja koperasi yang didasarkan kepada legalitas usaha, keterikatan usaha anggota dengan usaha anggota lain, keterkaitan usaha anggota dengan usaha koperasi, peningkatan volume usaha, peningkatan kapasitas produksi atau jasa, dan peningkatan SHU. Seluruh indikator dalam aspek usaha koperasi ini kemudian diberikan bobot 25% dan skor parameter mulai dari 0 sampai dengan 100.

Masing-masing indikator di dalam aspek usaha koperasi memiliki 1 parameter, yang nantinya penilaian akan disesuaikan dengan kriteria yang ada, sehingga akan muncul nilai parameter di akhir penilaian. Seluruh nilai parameter akan dijumlahkan. Kriteria penilaian tersebut diperoleh dengan cara wawancara dengan pengurus koperasi dan mendata laporan keuangan yang ada di koperasi. Rincian penilaian dari aspek usaha koperasi disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek usaha koperasi

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
1	Legalitas Usaha	Keseuaian izin usaha koperasi dengan aktivitas usaha	Tidak sesuai	0	
			Sesuai	100	
2	Keterikatan Aktivitas Usaha Anggota dengan Usaha Anggota Lain	Keterikatan usaha antar anggota/adanya transaksi antar anggota	Tidak ada	0	
			Ada	100	
3	Keterkaitan Usaha Anggota dengan Usaha Koperasi	Keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota sebagai penyedia barang dan jasa atau sebaliknya	Tidak ada	0	
			Ada	100	
4	Peningkatan Volume Usaha	Persentase peningkatan omset	< 5%	0	
			5-10%	50	
			> 10%	100	
5	Peningkatan Kapasitas Produksi/Jasa	Persentase peningkatan kapasitas produksi/jasa	< 5%	0	
			5-10%	50	
			> 10%	100	
6	Peningkatan SHU	Persentase keuntungan yang dihasilkan dibanding tahun sebelumnya	< 5%	0	
			5-10%	50	
			> 10%	100	

Sumber : Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi

c. Keuangan Koperasi

Indikator yang ada di dalam aspek keuangan koperasi adalah struktur permodalan, kemampuan penyediaan dana untuk memenuhi kewajiban yang sudah jatuh tempo, persentase pelunasan simpanan wajib, total hutang jangka pendek terhadap

aset, kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajibannya, rasio laba bersih terhadap investasi, penambahan aset, audit Kantor Akuntan Publik (KAP), dan keberlanjutan usaha. Seluruh indikator dalam aspek keuangan koperasi ini kemudian diberikan bobot 25% dan skor parameter 0-100. Rincian penilaian dari aspek keuangan koperasi disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek keuangan koperasi

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
1	Struktur Permodalan Koperasi	Rasio antara modal sendiri dengan modal pinjaman	< 20%	50	
			20-50%	80	
			> 50%	100	
2	Kemampuan Penyediaan Dana untuk Memenuhi Kewajiban yang Sudah Jatuh Tempo (Tingkat Liquiditas)	*Cash ratio*	< 5%	50	
			≥ 5%	100	
		Acid Test Ratio	< 10%	50	
			≥ 10%	100	
		Current Ratio	< 110%	0	
			110-150%	50	
			≥ 150%	100	
3	Persentase Pelunasan Simpanan Wajib Anggota	Persentase peningkatan simpanan wajib secara riil dibandingkan dengan simpanan wajib seharusnya	< 10%	0	
			10-20	50	
			> 20%	100	
4	Total Kewajiban Jangka Pendek terhadap Aset	Persentase kewajiban jangka pendek terhadap aset	> 70%	0	
			30-70%	50	
			< 30%	100	
5	Kemampuan Koperasi untuk Memenuhi Kewajibannya (Solvabilitas)	Persentase aset dengan kewajiban	< 110%	0	
			110-120%	50	
			> 120%	100	

Tabel 10. (Lanjutan)

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
6	Rasio Laba Bersih terhadap Aset Investasi (*Return On Investment*/ ROI)	Persentase SHU bersih terhadap investasi/aset	< 10%	0	
			10-20%	50	
			> 20%	100	
7	Penambahan Aset	Persentase penambahan aset	< 3%	0	
			3-5%	50	
			> 5%	100	
8	Audit Kantor Akuntan Publik (KAP)	Kelengkapan Laporan keuangan (neraca, PHU, arus kas, perubahan ekuitas dan catatan atas laporan keuangan)	Tidak ada	0	
			Neraca+PHU	25	
			Neraca+PHU+lap perubahan ekuitas	50	
			Neraca+PHU+lap perubahan ekuitas+arus kas	75	
			Neraca+PHU+lap perubahan ekuitas+arus kas+catatan atas lap keuangan	100	
		Operasi hasil audit KAP	Tidak ada	0	
			Tidak wajar	25	
			Tidak memberikan pendapat	50	
			WDP	75	
			WTP	100	
9	Keberlanjutan Usaha	Rasio antara pendapatan operasional dengan biaya operasional	< 100%	0	
			100-110%	50	
			> 110%	100	
		Kemitraan dengan badan hukum lain	Tidak ada	0	
			Ada	60	

Sumber : Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi

Keterangan:

(1) Struktur Pemodalan

Struktur permodalan adalah proporsi modal sendiri terhadap modal yang berasal dari luar, dapat diukur dengan rumus:

$$\text{Struktur Permodalan} = \frac{\text{Jumlah modal pinjaman}}{\text{Jumlah modal sendiri}} \times 100\%$$

(2) Liquiditas

Rasio likuiditas adalah alat ukur untuk melihat apakah unit usaha tersebut cukup likuid dalam menjalankan usahanya selama periode mendatang. Rasio ini terdiri dari:

(a) *Cash Ratio* (Rasio Kas)

Rasio ini menunjukkan kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang dimilikinya. Rasio kas dapat dihitung dengan rumus:

$$\textit{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas + Bank}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

(b) *Acid Test Ratio* (Rasio Cair)

Rasio cair digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar hutang jangka pendek tanpa memperhitungkan nilai persediaan yang dimiliki perusahaan. Persediaan tidak diperhitungkan karena dianggap tidak likuid atau dianggap sebagai aktiva lancar yang sulit diubah menjadi kas. Rasio cair dapat dihitung dengan rumus:

$$\textit{Acid Test Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar - Persediaan}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

(c) *Current Ratio* (Rasio Lancar)

Rasio lancar menunjukkan kemampuan koperasi untuk memenuhi hutang lancar dengan aktiva lancar yang dimiliki.

Rasio lancar dapat dihitung dengan rumus:

$$\textit{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \text{ x } 100\%$$

(3) Persentase pelunasan simpanan wajib anggota

Persentase pelunasan simpanan wajib anggota dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Persentase pelunasan simpanan wajib} = \frac{\text{Simpanan wajib riil}}{\text{Simpanan wajib seharusnya}} \text{ x } 100\%$$

(4) Total kewajiban jangka pendek

Total kewajiban jangka pendek dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Total kewajiban jangka pendek} = \frac{\text{Hutang lancar}}{\text{Total aktiva}} \text{ x } 100\%$$

(5) Solvabilitas

Solvabilitas dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Total aktiva}}{\text{Total kewajiban}} \text{ x } 100\%$$

(6)*Return on Investment* (ROI)

ROI dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{SHU bersih}}{\text{Total aktiva}} \text{ x } 100\%$$

(7) Penambahan aset

Penambahan aset dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Penambahan aset} = \frac{\text{Total aktiva tahun ini} - \text{Total aktiva tahun lalu}}{\text{Total aktiva tahun lalu}} \text{ x } 100\%$$

d. Manfaat Koperasi bagi Anggota

Rincian indikator penilaian dari aspek manfaat koperasi bagi anggota disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek manfaat koperasi bagi anggota

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
1	Peningkatan Penghasilan Anggota	Rata-rata SHU yang diterima para anggota per tahun	< 12 x UMR setempat	0	
			= 12 x UMR setempat	50	
			> 12 x UMR setempat	100	
		Jumlah anggota yang usahanya naik kelas (mikro ke kecil atau kecil ke menengah)	< 5 orang	0	
			5-20 orang	50	
			> 20 orang	100	
2	Menawarkan Harga Barang dan Jasa kepada Anggota yang Lebih Murah	Jumlah barang/jasa yang ditawarkan dengan harga lebih murah dari pesaing	> 10%	0	
			5-10%	50	
			< 5%	100	
3	Menumbuhkan Motif Berusaha Anggota	Jumlah wirausaha baru yang ditumbuhkan oleh koperasi	< 5 orang	0	
			5-20 orang	50	
			> 20 orang	100	
4	Menumbuhkan Sikap Jujur dan Terbuka	Jumlah publikasi laporan keuangan	Tidak ada	0	
			1-2 kali	25	
			3-4 kali	75	
			> 4 kali	100	
		Jumlah publikasi informasi perubahan harga barang dan jasa yang disediakan koperasi	< 2 kali	0	
			2-6 kali	25	
			7-12 kali	75	
			> 12 kali	100	
5	Pemberian Layanan Koperasi di Luar Aktivitas Usaha	Koperasi telah memberikan pelayanan kepada anggota di bidang sosial, kesehatan, pendidikan, keagamaan, olahraga	Tidak ada	0	
			Ada	100	

Sumber : Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi

Aspek manfaat koperasi bagi anggota adalah bentuk penilaian kinerja koperasi berdasarkan indikator peningkatan penghasilan anggota, menawarkan barang dan jasa yang lebih murah, menumbuhkan motif berusaha anggota, menumbuhkan sikap jujur dan terbuka, pemberian layanan koperasi di luar aktivitas usaha. Seluruh indikator dalam aspek manfaat koperasi bagi anggota ini kemudian diberikan bobot 10% dan skor parameter mulai dari 0 sampai dengan 100.

e. Manfaat Koperasi terhadap Masyarakat

Aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat merupakan aspek terakhir dalam penilaian kinerja koperasi. Bentuk penilaian kinerja koperasi diukur menggunakan tiga indikator, yaitu penyerapan tenaga kerja, jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati masyarakat, dan penurunan angka kemiskinan. Seluruh indikator dalam aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat ini kemudian diberikan bobot 10% dan skor parameter mulai dari 0 sampai dengan 100.

Dari seluruh indikator yang ada di dalam aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat memiliki empat parameter, yang nantinya penilaian akan disesuaikan dengan kriteria yang ada, sehingga akan muncul nilai parameter di akhir penilaian. Seluruh nilai parameter akan dijumlahkan. Kriteria penilaian tersebut diperoleh dengan cara wawancara dengan pengurus koperasi dan lembaga terkait yang ada di Kabupaten Pesawaran. Rincian penilaian dari aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Kertas kerja kriteria penilaian, indikator, dan parameter pemeringkatan koperasi pada aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat

No.	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor Parameter	Nilai Parameter
1	Penyerapan Tenaga Kerja	Jumlah tenaga kerja koperasi	< 5 orang	0	
			5-10 orang	25	
			11-15 orang	50	
			16-20 orang	75	
			> 20 orang	100	
2	Jumlah Layanan Koperasi yang Dapat Dinikmati Masyarakat	Dampak keberadaan koperasi bagi masyarakat di bidang infrastruktur, transportasi, penerangan, air bersih, kerohanian	Tidak ada	0	
			Ada	100	
3	Penurunan Angka Kemiskinan	Persentase dana pembangunan daerah kerja (CSR) terhadap lingkungan	0	0	
			1 - 2,5%	60	
			> 2,5%	100	
		Kontribusi gerakan koperasi di daerah yang bersangkutan terhadap PDRB (kota/ kabupaten)	< 0,01%	50	
			≥ 0,01%	100	

Sumber : Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi

f. Tata Cara Penilaian Indikator dan Parameter Pemeringkatan Koperasi

Penilaian pemeringkatan dinilai melalui indikator dan parameter yang dimiliki oleh koperasi. Metode penilaiannya dengan menggunakan rata-rata bobot nilai,

langkah-langkah tata cara penilaiannya adalah sebagai berikut:

1) Nilai aspek n = (jumlah nilai parameter x % bobot aspek)

   Contoh :

   Nilai aspek 1 = (nilai indikator x 30%)

   Nilai aspek 2 = (nilai indikator x 25%)

   Nilai aspek 3 = (nilai indikator x 25%)

   Nilai aspek 4 = (nilai indikator x 10%)

   Nilai aspek 5 = (nilai indikator x 10%)

   Keterangan:
   Aspek 1 = Aspek kelembagaan
   Aspek 2 = Aspek usaha koperasi
   Aspek 3 = Aspek keuangan koperasi
   Aspek 4 = Aspek manfaat koperasi bagi anggota
   Aspek 5 = Aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat

2) Hasil penilaian pemeringkatan = (nilai aspek 1 + nilai aspek 2 + nilai aspek 3 + nilai aspek 4 + nilai aspek 5)

g. Penetapan Hasil Pemeringkatan

Hasil pemeringkatan koperasi ditetapkan dalam empat klasifikasi kualitas, yaitu:

1) Koperasi dengan kualifikasi “Sangat Berkualitas”, dengan predikat AAA, dengan jumlah penilaian di atas 1.200.
2) Koperasi dengan kualifikasi “Berkualitas”, dengan predikat AAB, dengan jumlah penilaian 1.000 sampai dengan 1.200.
3) Koperasi dengan kualifikasi “Cukup Berkualitas”, dengan predikat ABB, dengan jumlah penilaian 800 sampai dengan 999.

4) Koperasi dengan kualifikasi “Tidak Berkualitas”, dengan predikat BBB, dengan jumlah penilaian kurang dari 799.

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal dilakukan untuk memperoleh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor kelemahan yang harus diatasi. Faktor tersebut dievaluasi dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada pengembangan Koperasi Pertanian Seandanan, meliputi manajemen, permodalan dan keuangan, sumber daya manusia, unit usaha, sarana prasarana, dan tertib administrasi.

Menurut David (2009), tahap-tahap menentukan faktor-faktor lingkungan dalam analisis matriks IFE sebagai berikut:

a. Menentukan faktor kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) dengan responden yang terdiri dari pakar, regulator, pengurus koperasi, dan anggota koperasi.

b. Menentukan derajat kepentingan relatif setiap faktor internal (bobot) dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (*Paired Comparison*). Penentuan bobot faktor internal dilakukan dengan memberikan penilaian atau pembobotan angka pada masing-masing faktor. Penilaian skala atau angka pembobotan sebagai berikut.

   0 = jika faktor vertikal kurang penting dari faktor horizontal

   1 = jika faktor vertikal sama pentingnya dengan faktor horizontal

   2 = jika faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal

Evaluasi pembobotan faktor internal dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Evaluasi pembobotan faktor internal

	A	B	C	D	E	F	Skor	Bobot
A								
B								
C								
D								
E								
F								
Jumlah								

Keterangan:
A = Manajemen
B = Permodalan dan Keuangan
C = Sumber Daya Manusia
D = Unit Usaha
E = Sarana Prasarana
F = Tertib Administrasi

c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap keadaan 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 Pertanian Seandanan besar sekali nilainya 1, sedangkan jika kelemahan rendah nilainya adalah 4.

d. Mengalikan bobot dengan rating, untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupan skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai 1,0.

e. Menjumlahkan skor pembobotan, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi koperasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana

koperasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor internalnya. Total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Total rata-rata di bawah 2,5 menggambarkan organisasi lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat (David, 2009). Adapun matriks strategi analisis faktor internal pada penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 14. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor (BxR)	Rangking
Kekuatan				
A				
B				
C				
D				
Kelemahan				
E				
F				
G				
H				
Total Nilai IFE				

Sumber : Rangkuti, 2006

Keterangan pemberian rating kekuatan :
4 = Kekuatan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat kuat
3 = Kekuatan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan kuat
2 = Kekuatan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan rendah
1 = Kekuatan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat rendah

Keterangan pemberian rating kelemahan:
4 = Kelemahan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat mudah dipecahkan
3 = Kelemahan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan mudah dipecahkan
2 = Kelemahan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sulit dipecahkan
1 = Kelemahan yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat sulit dipecahkan

3. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang mempengaruhi Koperasi Pertanian Seandanan. Analisis eksternal ini menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Adapun faktor-faktor eksternal yang mampu menjadi peluang dan ancaman bagi Koperasi Pertanian Seandanan meliputi ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, kebijakan pemerintah, dan pesaing.

Menurut David (2009), tahap-tahap menentukan faktor-faktor lingkungan dalam analisis matriks EFE sebagai berikut:

a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman koperasi pada kolom faktor strategi.

b. Menentukan derajat kepentingan relatif setiap faktor eksternal (bobot) dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (*Paired Comparison*). Penentuan bobot faktor eksternal dilakukan dengan memberikan penilaian atau pembobotan angka pada masing-masing faktor. Penilaian skala atau angka pembobotan sebagai berikut.
   0 = jika faktor vertikal kurang penting dari faktor horizontal
   1 = jika faktor vertikal sama pentingnya dengan faktor horizontal
   2 = jika faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal
   Evaluasi pembobotan faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Evaluasi pembobotan faktor eksternal

	A	B	C	D	Skor	Bobot
A						
B						
C						
D						
Jumlah						

Keterangan:
A = Ekonomi, sosial dan budaya
B = Teknologi
C = Kebijakan pemerintah
D = Pesaing

c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap 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 dengan rating, untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupan skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai 1,0.

e. Menjumlahkan skor pembobotan, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi koperasi yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana koperasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor eksternalnya. Tanpa mempedulikan jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk organisasi adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Total rata-

rata di bawah 2,5 menggambarkan koperasi lemah secara eksternal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi eksternal yang kuat. Adapun matriks strategi analisis faktor eksternal pada penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 16. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor (BxR)	Rangking
Peluang				
A				
B				
C				
D				
Ancaman				
E				
F				
G				
H				
Total Nilai EFE				

Sumber : Rangkuti (2006)

Keterangan pemberian rating peluang:
4 = Peluang yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat mudah diraih
3 = Peluang yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan mudah diraih
2 = Peluang yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sulit diraih
1 = Peluang yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat sulit diraih

Keterangan pemberian rating ancaman:
4 = Ancaman yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat mudah untuk diatasi
3 = Ancaman yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan mudah untuk diatasi
2 = Ancaman yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sulit untuk diatasi
1 = Ancaman yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan sangat sulit untuk diatasi

4. Analisis Matriks IE

Matriks IE menggunakan parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing diidentifikasi dalam elemen eksternal dan internal melalui matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks IE adalah

untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat perusahaan yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasikan sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu :

a. Sel I, II, atau IV disebut tumbuh dan bangun (*growth and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal)
b. Sel III, V, atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*)
c. Sel VI, VIII, atau IX adalah mengambil hasil atau melepaskan (*harvest and divest*), yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha (David, 2009).

		THE IFAS *TOTAL WEIGHTED SCORES*		
		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
THE EFAS *TOTAL WEIGHTED SCORES*	Tinggi 3,0-4,0	**I** *Growth and build*	**II** *Growth and build*	**III** *Hold and maintain*
	Sedang 2,0-2,99	**IV** *Growth and build*	**V** *Hold and maintain*	**VI** *Harvest and divest*
	Rendah 1,0-1,99	**VII** *Hold and maintain*	**VIII** *Harvest and divest*	**IX** *Harvest and divest*

Gambar 4. Matriks IE
Sumber : Rangkuti, 2006

Berdasarkan Matriks IE pada Gambar 4, terlihat bahwa di dalam matriks IE, terdapat total skor bobot IFE pada sumbu x dan total skor bobot EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, total skor bobot IFE dikelompokkan ke dalam

kuat (3,0-4,0), rata-rata (2,0-2,99) dan lemah (1,00-1,99). Begitu pula dengan sumbu y, total skor bobot EFE dikelompokkan dalam tinggi (3,0-4,0), menengah (2,0-2,99) dan rendah (1,0-1,99).

5. Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan alat pencocokan (*matching tool*) yang digunakan untuk merumuskan strategi koperasi dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal secara sistematis. Matriks ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi koperasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Sehingga koperasi dapat lebih terarah dalam menjalankan kegiatan organisasi dan usahanya.

Langkah-langkah dalam membuat matriks SWOT adalah:

a. Identifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang ada di lingkungan internal dan eksternal koperasi.
b. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
c. Cocokan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
d. Cocokan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
e. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Pembuatan alternatif strategi tersebut harus disesuaikan dengan kondisi koperasi yang sedang diteliti. Agar nantinya strategi yang terbentuk benar-benar diterapkan oleh koperasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, model matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 5.

SWOT	***Strengths* (S)**	***Weakness* (W)**
	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
***Opportunities* (O)**	**Strategi SO**	**Strategi WO**
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
***Threats* (T)**	**Strategi ST**	**Strategi WT**
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Gambar 5. Matriks SWOT
Sumber : Rachmat dalam Hamali, 2016

6. Analisis Matriks QSPM

Matriks QSPM *(Quantitative Strategi Planning Matrix)* merupakan suatu teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dengan membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas. Strategi alternatif yang dimaksud diperoleh dari analisis matriks IE dan matriks SWOT. Pada tahap ini, strategi yang sudah terbentuk dari matriks SWOT disusun berdasarkan prioritas dengan menggunakan QSPM.

Proses penyusunan QSPM perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (David, 2009) :

1. Membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan di kolom sebelah kiri.

2. Membuat bobot pada masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan ketentuan bahwa bobot ini sama dengan bobot pada matriks IFE dan EFE.

3. Menuliskan dan mengidentifikasikan strategi alternatif yang harus dipertimbangkan koperasi, yang selanjutnya mencatat strategi-strategi tersebut atas baris QSPM.

4. Menetapkan AS (*attractiveness score*), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Batasan nilai AS adalah antara 1 sampai 4. Nilai 1 = tidak menarik, 2= agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.

5. Menghitung TAS (*total attractiveness score*) dari hasil perkalian bobot yang terdapat pada matrik IFE dan EFE dengan AS yang diperoleh. TAS menunjukkan kemenarikan relatif dari masing-masing alternatif strategi.

6. Menjumlah semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. Berdasarkan nilai TAS yang di dapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir. Ilustrasi QSPM dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. *Quantitative Strategic Planning Matrix*

Faktor-Faktor	Bobot	Alternatif Strategi							
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi ...		Strategi 9	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan Kelemahan									
Peluang Ancaman									
Total bobot									
Jumlah total nilai daya tarik									

Sumber : David, 2009

Keterangan :
AS : Nilai Daya Tarik
1 = tidak menarik 3 = cukup menarik
2 = agak menarik 4 = amat menarik.

TAS : Total Nilai Daya Tarik
TAS merupakan hasil perkalian antara bobot dengan nilai daya tarik dalam setiap baris. Jumlah Total Nilai Daya Tarik merupakan penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dalam setiap kolom strategi QSPM.

Penentuan bobot *attractiveness score* (AS) dilakukan dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD) yang terdiri dari tujuh orang peserta dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman praktis dan keahlian dalam kasus penentuan bobot AS dan dapat mewakili anggota lainnya. Peserta FGD diantaranya adalah tiga orang pengurus koperasi, dua orang Dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung, satu orang perwakilan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Pesawaran, serta satu orang perwakilan Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran. Metode FGD digunakan untuk menarik kesimpulan AS yang dibatasi oleh subjektifitas peneliti.

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Keadaan Umum Kabupaten Pesawaran

1. Keadaan Geografis

Secara astronomis, Kabupaten Pesawaran terletak pada koordinat $5,12^{o}$ - $5,84^{o}$ lintang selatan dan $104,92^{o}$-$105,34^{o}$ bujur timur. Secara administratif luas wilayah Kabupaten Pesawaran adalah 1.173,77 km^2 dengan batas-batas wilayah adalah sebagai berikut :

a. Utara : Kabupaten Lampung Tengah

b. Selatan : Teluk Lampung Kabupaten Tanggamus

c. Barat : Kabupaten Tanggamus

d. Timur : Kabupaten Lampung Selatan dan Kota Bandar Lampung.

Pada tahun 2007 hingga sekarang, jumlah kecamatan di Kabupaten Pesawaran telah mengalami perubahan akibat adanya pemekaran dengan penambahan empat kecamatan sehingga total menjadi 11 kecamatan, yaitu Padang Cermin, Punduh Pidada, Kedondong, Way Lima, Gedong Tataan, Negeri Katon, Tegineneng, Marga Punduh, Way Khilau, Way Ratai, dan Teluk Pandan.

Luas Kabupaten Pesawaran secara keseluruhan adalah 117.377 ha dengan Kecamatan Negeri Katon sebagai kecamatan terluas, yaitu 15.269 ha. Dari luas

keseluruhan Kabupaten Pesawaran tersebut, 15.855 ha digunakan sebagai lahan sawah, sedangkan sisanya yaitu 101.522 ha merupakan lahan bukan sawah dan lahan bukan pertanian. Jenis penggunaan lahan sawah yang terbanyak adalah irigasi teknis dengan dua kali penanaman padi dalam setahun, sedangkan jenis penggunaan lahan bukan sawah yang terbanyak adalah tegal/kebun. Kabupaten Pesawaran memiliki beberapa sungai yang berada di Kecamatan Punduh Pidada, Padang Cermin, Kedondong, Way Lima, Gedong Tataan, Negeri Katon, dan Tegineneng. Sungai terpanjang adalah Sungai Way Semah di Kecamatan Gedong Tataan dengan panjang 54 km, dan sungai terpendek adalah sungai Way Kepayang di Kecamatan Kedondong dengan panjang 5 km (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

2. Keadaan Iklim

Kabupaten Pesawaran merupakan daerah tropis, dengan curah hujan rata-rata berkisar 43-383,9 mm, suhu udara rata-rata berkisar 26,4^{0}C - 27,2^{0}C, dan rata-rata kelembaban udara berkisar 77 persen - 86 persen. Topografi atau kondisi permukaan bumi Kabupaten Pesawaran merupakan daerah dataran rendah, dan dataran tinggi, yang sebagian merupakan daerah perbukitan sampai dengan pergunungan dengan ketinggian dari permukaan laut yang bervariasi antara 0,0 m sampai dengan 1.682,0 m. Berdasarkan hasil interpretasi data SRTM, ketinggian lahan di wilayah Kabupaten Pesawaran dapat dibagi menjadi tujuh kelas antara lain : 0-100 meter dpl, 100-200 meter dpl, 200-300 meter dpl, 300-400 meter dpl, 400-500 meter dpl, 500-600 meter dpl, dan > 600 meter dpl (Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran, 2016).

3. Keadaan Demografis

Berdasarkan data pada tahun 2017, penduduk Kabupaten Pesawaran mencapai 435.827 jiwa yang terdiri dari 224.303 jiwa penduduk laki-laki dan 211.524 jiwa penduduk perempuan. Tingkat kepadatan penduduk di Kabupaten Pesawaran mencapai 371,31 jiwa/km^2 dengan luas wilayah sebesar 1.173,77 km^2. Kecamatan Gedong Tataan merupakan kecamatan dengan jumlah penduduk tertinggi yakni mencapai 97.173 jiwa, sedangkan kecamatan dengan jumlah penduduk terendah adalah Kecamatan Punduh Pidada dengan jumlah penduduk 13.522 jiwa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana memiliki peran yang sangat penting bagi masyarakat dalam menjalani aktivitasnya sehari-hari. Akses jalan, keberadaan pasar, keberadaan koperasi, dan bank umum ini dapat menunjang pertumbuhan perekonomian di daerah sekitarnya.

Jalan merupakan bagian sistem transportasi nasional memiliki peranan penting dalam mendukung bidang ekonomi, sosial, dan budaya serta lingkungan. Total panjang jalan di Kabupaten Pesawaran pada tahun 2016 adalah 1137,32 km dengan rincian 24 km jalan negara, 194,36 jalan provinsi, dan 918,96 km jalan kabupaten. Kondisi jalan dari total panjang jalan 918,96 km Kabupaten Pesawaran, 627,83 km (68,32 persen) kondisi jalan dalam keadaan baik, 223,74 km (24,35 persen) kondisi jalan dalam keadaan sedang, 24,42 km (2,66 persen)

kondisi jalan dalam keadaan rusak, dan 42,97 km (4,68 persen) kondisi jalan dalam keadaan rusak berat (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

Berdasarkan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Pesawaran (2018), jumlah koperasi yang ada di Kabupaten Pesawaran adalah sebanyak 214 unit, dengan kondisi 102 unit (47,66 persen) dinyatakan aktif dan 112 unit (52,34 persen) lainnya dinyatakan tidak aktif. Selain itu, keberadaan pasar tradisional di Kabupaten Pesawaran juga tidak sedikit. Kabupaten Pesawaran memiliki pasar tradisional sebanyak 25 unit yang tersebar di 11 kecamatan. Kecamatan Negeri Katon merupakan daerah yang memiliki pasar tradisional terbanyak di Kabupaten Pesawaran dengan jumlah delapan unit (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

Bank umum merupakan salah satu lembaga keuangan yang dapat membantu pertumbuhan ekonomi masyarakat dalam aspek permodalan. Kabupaten Pesawaran memiliki jumlah bank umum sebanyak 11 unit. Kecamatan Gedong Tataan memiliki jumlah bank umum terbanyak yaitu lima unit. Bank umum di Gedong Tataan tersebar di Desa Way Layap, Sukaraja, Bagelen, dan Wiyono (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

5. Potensi Wilayah

Pada sektor tanaman pangan, besarnya luas panen padi sawah di Kabupaten Pesawaran adalah 40.927 ha dan luas panen padi ladang hanya 431 ha, sedangkan untuk luas panen tanaman pangan lainnya yaitu jagung sebesar 25.485 ha, kacang tanah 113 ha, kacang hijau 153 ha, ubi kayu 2.570 ha, dan ubi jalar 102 ha.

Kemudian, di bidang hortikultura, produksi tanaman hortikultura terbesar pada komoditi sayuran di Kabupaten Pesawaran adalah cabai dengan luas panen sebesar 344 ha dan produksi sebanyak 16.783 kuintal. Sementara itu, produksi tanaman hortikultura terbesar pada komoditi buah-buahan adalah pisang dengan total produksi sebesar 4.000 ton.

Produksi dan luas areal tanaman perkebunan terbesar di Kabupaten Pesawaran berasal dari komoditas kakao dengan total produksi dan total luas panen masing-masing sebesar 23.000 ton dan 27 ribu ha, sedangkan di bidang peternakan, jumlah populasi ternak besar (sapi, kerbau) dan ternak kecil (kambing dan domba) pada tahun 2017 berturut-turut adalah 17.250 ekor, 1.740 ekor, 44.807 ekor, dan 4.182 ekor. Jumlah populasi ayam kampung adalah 199 ribu ekor, ayam ras petelur 101 ribu ekor, ayam ras pedaging 4 juta ekor, dan itik 26 ribu ekor (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

B. Keadaan Umum Kecamatan Way Lima

1. Keadaan Geografis

Kecamatan Way Lima merupakan salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Pesawaran. Secara administratif luas wilayah Kecamatan Way Lima adalah 156,67 km^2 dengan batas-batas wilayah adalah sebagai berikut :

a. Utara : Kecamatan Gedong Tataan
b. Selatan : Kecamatan Kedondong
c. Barat : Kecamatan Gading Rejo
d. Timur : Kecamatan Padang Cermin

Luas Kecamatan Way Lima menurut desa/kelurahan dan jenis lahan (ha) pada tahun 2017 terbagi menjadi lahan sawah dan lahan bukan sawah, dengan luas masing-masing adalah 3.229 ha dan 12.438 ha. Rata-rata ketinggian dari permukaan laut di Kecamatan Way Lima adalah setinggi 153 m (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

2. Keadaan Demografis

Berdasarkan data pada tahun 2017, penduduk Kecamatan Way Lima mencapai 30.903 jiwa yang terdiri dari 15.974 jiwa penduduk laki-laki dan 14.929 jiwa penduduk perempuan. Tingkat kepadatan penduduk di Kabupaten Pesawaran mencapai 156,87 jiwa/km^2 dengan luas wilayah sebesar 197 km^2. Desa Way Harong merupakan desa dengan jumlah penduduk tertinggi yakni mencapai 4.767 jiwa, sedangkan desa dengan jumlah penduduk terendah adalah Desa Pekondoh Gedung dengan jumlah penduduk hanya 536 jiwa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

3. Sarana dan Prasarana Sosial

Jalan sebagai sarana penunjang transportasi memiliki peran penting khususnya transportasi darat. Untuk mendukung transportasi darat, pemerintah daerah telah membangun jalan sepanjang 162,96 km di Kecamatan Way Lima. Pada tahun 2017, dari total panjang jalan yang ada, 60,49 km (37,12 persen) merupakan jalan berupa aspal, 44,48 km (27,29 persen) masih berupa kerikil/batu, dan sisanya 57,99 km (35,58 persen) masih berupa tanah. Keadaan jalan yang seperti ini membuat daerah-daerah di Kecamatan Way Lima dapat diakses dengan mudah

dalam rangka menunjang kegiatan perekonomian masyarakatnya (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

Terdapat lembaga penunjang perekonomian masyarakat di Kecamatan Way Lima, salah satunya adalah koperasi. Dari 102 koperasi aktif yang ada di Kabupaten Pesawaran, 10 di antaranya berada di Kecamatan Way Lima. Nama dan jenis koperasi di Kecamatan Way Lima tahun 2018 dapat dilihat padda Tabel 18.

Tabel 18. Nama dan jenis koperasi di Kecamatan Way Lima tahun 2018

No	Nama Koperasi	Jenis Koperasi
1	Koperasi Pegawai Negeri Seangkonan	Koperasi pegawai negeri
2	Koperasi Bina Usaha Tani	Koperasi pertanian
3	Koperasi Paguyuban Mandiri	Koperasi wanita
4	Koperasi Pertanian Seandanan	Koperasi pertanian
5	KSP Kuntum Mekar	Koperasi simpan pinjam
6	Koperasi Way Awi Mandiri	Koperasi serba usaha
7	Koperasi Melati Bani Adnan	Koperasi lainnya
8	Koperasi Sukses Jaya Tani	Koperasi pertanian
9	KSU Daarul Hikmah	Koperasi serba usaha
10	KSU Waylima Jaya Mandiri	Koperasi serba usaha

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Pesawaran, 2018

Lembaga penunjang perekonomian masyarakat tidak hanya koperasi, adapun sarana lainnya antara lain seperti pasar dan bank. Kecamatan Way Lima hingga saat ini hanya memiliki satu pasar tradisional, yaitu Pasar Desa Paguyuban yang berada di Desa Paguyuban, pasar ini tidak mampu mengakomodir kebutuhan masyarakatnya karena hanya buka pada hari senin dan kamis serta hanya ada sedikit pedagang yang ada di pasar tersebut. Adapun pasar yang terdekat berada di lokasi yang cukup jauh dan berada di kecamatan lain, yaitu di Kecamatan Gedong Tataan dan Kedondong. Begitu pun dengan lembaga keuangan bank, untuk saat ini belum ada bank yang berlokasi di Kecamatan Way Lima.

4. Potensi Wilayah di Sektor Pertanian

Kecamatan Way Lima memiliki dua jenis pengairan sawah yaitu sawah irigasi dan sawah tadah hujan. Sawah irigasi di Kecamatan Way Lima memiliki luas 2.577 ha dan sawah tadah hujan seluas 658 ha. Selain itu, Kecamatan Way Lima memiliki luas areal perkebunan (ladang/tegal/kebun) yaitu seluas 3.627 ha. Produktivitas tanaman padi di Kecamatan Way Lima pada tahun 2017 mencapai 60,24 kw/ha dengan luas panen seluas 1.988 ha dan produksi padi yang mencapai 11.975 ton. Selain itu, Kecamatan Way Lima juga mempunyai komoditas andalan seperti jagung, ubi kayu, dan ubi jalar dengan masing-masing produktivitasnya sebesar 55,56 kw/ha, 213,02 kw/ha, dan 126,67 kw/ha.

Pada bidang peternakan, Kecamatan Way Lima tercatat memiliki beberapa komoditas unggulan, seperti sapi potong, kerbau, kambing, ayam buras, ayam ras petelur, ayam ras pedaging, dan itik. Masing-masing jumlah populasi hewan ternak tersebut adalah sebanyak 96 ekor sapi, 64 ekor kerbau, 305 ekor kambing, 6.080 ekor ayam buras, 8.000 ayam ras petelur, 7.300 ayam ras pedaging, dan 1.036 ekor itik (Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran, 2018).

C. Keadaan Umum Koperasi Pertanian Seandanan

1. Sejarah Koperasi Pertanian Seandanan

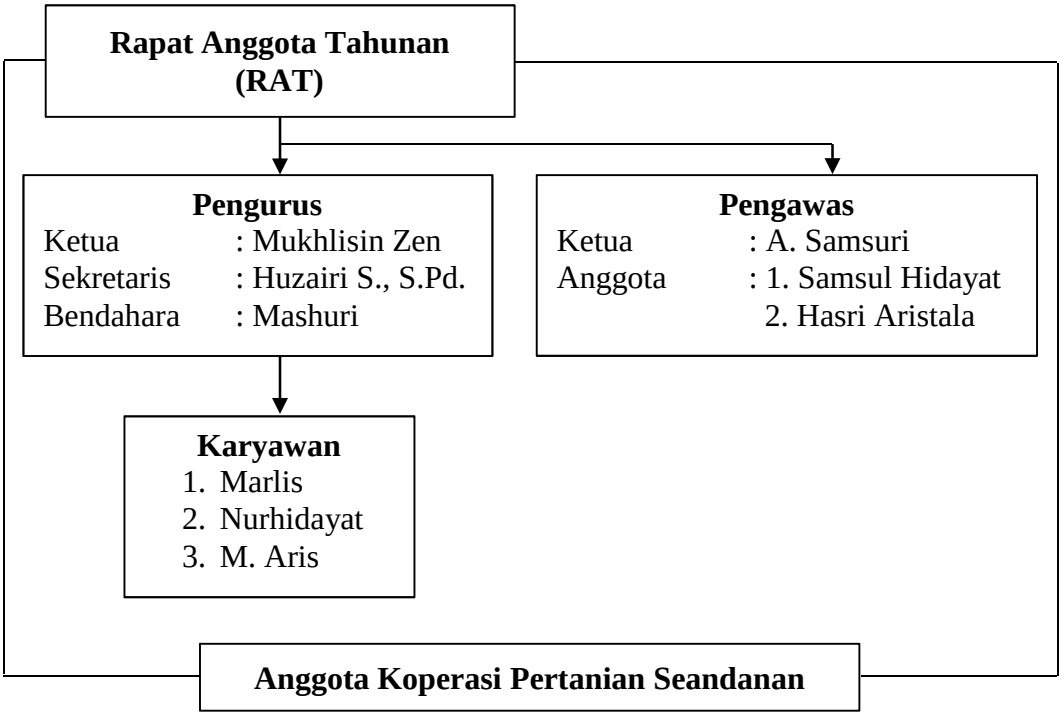
Pada awalnya, Koperasi Pertanian Seandanan adalah sebuah Gapoktan (Gabungan Kelompok Tani) dengan nama Gapoktan Sinar Tanjung yang berdiri pada tahun 2010 dan terdiri dari 11 kelompok tani. Gapoktan ini terbentuk karena adanya kesadaran dari masyarakat dalam upaya menunjang kegiatan pertaniannya supaya

mudah mendapatkan bantuan dari pemerintah. Seiring berjalannya waktu, Gapoktan ini terus berkembang dan akhirnya membentuk sebuah koperasi bernama Koperasi Pertanian Seandanan yang dipelopori oleh Bapak Mukhlisin Zen pada tanggal 1 Januari 2012. Selanjutnya, Koperasi Pertanian Seandanan secara resmi mendapatkan Nomor Badan Hukum : 023/BH/X.II/III.8/I/2014 pada tanggal 9 Januari 2014. Latar belakang berdirinya Koperasi Pertanian Seandanan didasari oleh keinginan para petani yang bertempat di Desa Tanjung Agung untuk membentuk suatu wadah yang dapat memberikan akses permodalan untuk mengelola usahataninya dengan bunga yang tidak cukup besar.

Koperasi Pertanian Seandanan bergerak di bidang pertanian dengan unit usaha yang dimiliki yaitu simpan pinjam. Unit usaha simpan pinjam yang dimiliki koperasi hingga saat ini masih berjalan lancar dan dikelola dengan baik. Anggota Koperasi Pertanian Seandanan merupakan para petani padi dan petani kakao, sehingga koperasi ini dijadikan sebagai wadah oleh para petani yang memiliki minat berkoperasi dan hingga saat ini masih aktif di Kabupaten Pesawaran. Koperasi Pertanian Seandanan memberikan peran yang sangat penting kepada anggotanya, yaitu berkontribusi dalam memberikan pinjaman modal kepada anggota dalam bidang agribisnis seperti pertanian dan perkebunan. Koperasi ini dirasa sangat membantu petani khususnya di pedesaan, karena selisih bunga yang cukup signifikan dibandingkan dengan para tengkulak yang memberikan pinjaman dengan bunga yang sangat tinggi. Saat ini wilayah kerja Koperasi Pertanian Seandanan terdiri dari lima desa, yaitu Tanjung Agung, Kota Dalam, Gedung Dalam, Pekondoh, dan Baturaja.

2. Struktur Organisasi Koperasi Pertanian Seandanan

Struktur organisasi suatu lembaga koperasi disusun untuk memberi tatanan yang jelas agar individu-individu yang bergabung dalam koperasi dapat melaksanakan fungsinya dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Struktur organisasi Koperasi Pertanian Seandanan dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Struktur organisasi Koperasi Pertanian Seandanan

Struktur organisasi Koperasi Pertanian Seandanan terdiri dari Rapat Anggota Tahunan (RAT), pengurus, pengawas, dan karyawan. Pada Gambar 6 menunjukkan bahwa struktur organisasi tertinggi pada Koperasi Pertanian Seandanan adalah RAT. Koperasi sudah melaksanakan RAT sebanyak lima kali, RAT terakhir yaitu pada tahun buku 2017 yang dilaksanakan pada tanggal 15 Februari 2018. Rapat Anggota Tahunan dapat menjadi sarana pengambilan

keputusan untuk menentukan pengurus dan pengawas koperasi serta berbagai kebijakan lainnya. Pengawas memiliki peran sebagai pengarah, pembimbing, dan pembina pada setiap kegiatan koperasi. Pengurus Koperasi Pertanian Seandanan terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara serta berperan sebagai penggerak unit kegiatan usaha koperasi. Karyawan Koperasi Pertanian Seandanan berjumlah tiga orang dan bertugas membantu kegiatan usaha dan memberikan pelayanan administratif kepada anggota. Anggota koperasi saat ini berjumlah 87 orang dan semua anggota bekerja sebagai petani padi dan petani kakao.

3. Unit Usaha Koperasi Pertanian Seandanan

Koperasi Pertanian Seandanan merupakan koperasi yang memiliki usaha tunggal yaitu unit usaha simpan pinjam. Kegiatan yang dilakukan pada unit usaha simpan pinjam adalah menampung simpanan anggota dan melayani peminjaman sebagai akses permodalan usahatani kepada anggota koperasi yang merupakan petani. Anggota koperasi wajib membayar simpanan pokok sebesar Rp 200.000,00 pada saat mereka menjadi anggota koperasi dan wajib membayar simpanan wajib setiap bulan sebesar Rp 55.000,00 kepada pihak koperasi. Koperasi melayani simpanan dan peminjaman setiap bulannya, dengan tingkat bunga pinjaman yaitu sebesar tiga persen per bulan.

Modal yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan mempengaruhi pelayanan yang dapat diterima anggota. Semakin besar modal yang dimiliki oleh Koperasi Pertanian Seandanan maka semakin besar manfaat yang dapat diterima oleh anggota koperasi. Struktur permodalan Koperasi Pertanian Seandanan dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Struktur permodalan Koperasi Pertanian Seandanan tahun 2017

No	Modal Sendiri	Jumlah (Rp)	Persentase (%)
1	Simpanan pokok	233.595.785	46,65
2	Simpanan wajib	57.300.000	11,44
3	Dana cadangan	15.744.668	3,14
4	SHU tahun berjalan	194.150.265	38,77
	Jumlah	500.790.718	100,00

Sumber : Koperasi Pertanian Seandanan, 2018

Berdasarkan Tabel 19 terlihat bahwa modal Koperasi Pertanian Seandanan hanya terdiri dari modal sendiri yang berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan, dan SHU tahun berjalan. Dimana dari ke empat sumber modal tersebut, sumber tertinggi berasal dari simpanan pokok, yaitu mencapai Rp 233.595.785,00 (46,65 persen).

Koperasi Pertanian Seandanan memiliki beberapa aturan pada saat anggota melakukan peminjaman. Sebagai syarat, peminjam diminta untuk mengajukan permohonan pinjaman secara tertulis dan wajib menyertakan jaminan atau agunan yang sesuai dengan besarnya pinjaman. Pinjaman akan diberikan jika uang tunai (kas) masih ada (tidak sedang dipinjam oleh anggota lain) dan diutamakan kepada anggota yang tidak memiliki pinjaman (keperluan mendesak). Masa pinjaman maksimal 10 bulan dan harus sudah dilunasi pinjamannya, cicilan setiap bulan dibagi merata 10 bulan secara proporsional sesuai dengan besarnya pinjaman.

Pada saat mengajukan permohonan pinjaman, anggota tidak perlu menyertakan materai. Namun, ketika suatu saat terjadi kelalaian pengembalian kredit, maka jaminan atau agunan yang disertakan akan disita oleh koperasi. Ketika dilakukan penyitaan agunan, maka kedua pihak antara anggota dan koperasi akan membuat

surat perjanjian yang disertai dengan materai dengan ketentuan apabila dalam jangka waktu satu bulan anggota tidak dapat dapat memenuhi kewajiban dalam pengembalian kreditnya, maka agunan akan menjadi milik koperasi.

Berbagai bentuk jaminan atau agunan yang disertakan oleh peminjam adalah motor, laptop, televisi, surat tanah, dan lemari. Biasanya, untuk peminjaman di bawah lima juta rupiah, anggota menyertakan agunan berupa laptop, televisi, dan lemari. Mayoritas anggota menyertakan jaminan berupa motor jika pinjaman berada di atas lima juta rupiah. Selain itu, ada pula anggota yang menyertakan jaminan berupa surat tanah seluas setengah hektar, karena pinjamannya mencapai di atas 15 juta rupiah. Koperasi Pertanian Seandanan sendiri tidak mengatur batas peminjaman kepada anggota, sehingga anggota bebas meminjam berapa pun yang diinginkan dan kemudian koperasi akan meminjamkan modal sesuai dengan kemampuan koperasi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian yaitu :

(1) Kinerja Koperasi Pertanian Seandanan termasuk ke dalam kategori cukup berkualitas.

(2) Secara internal, kekuatan utama yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan adalah permodalan dan keuangan yang sehat dan mandiri, serta kelemahan utamanya adalah manajemen yang belum dikelola secara maksimal.

(3) Secara eksternal, peluang utama yang dimiliki Koperasi Pertanian Seandanan adalah prosedur peminjaman modal yang mudah dan cepat, serta ancaman utamanya adalah lemahnya pemahaman masyarakat tentang koperasi.

(4) Strategi prioritas yang dapat digunakan untuk pengembangan dan pembangunan Koperasi Pertanian Seandanan Kabupaten Pesawaran yaitu : (a) memaksimalkan pengelolaan fungsi manajemen koperasi guna memperkuat *image* koperasi pada masyarakat, (b) memanfaatkan aset berupa bangunan, melalui kemitraan dengan pihak ketiga untuk membuka unit usaha baru yang produktif di bidang pertanian yang sesuai dengan keahlian anggota guna meningkatkan pendapatan koperasi, (c) menyusun dan melengkapi administrasi koperasi yang belum tertata dan merumuskan visi misi yang

jelas, (d) Peningkatan daya saing koperasi melalui penambahan inovasi produk simpanan kepada anggota, dan (e) koperasi menjalin kemitraan dengan lembaga keuangan lain (bank) untuk mengatasi keterbatasan permodalan.

B. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka saran yang diberikan adalah :

(1) Fungsi perencanaan yang dijalankan Koperasi Pertanian Seandanan belum sepenuhnya sesuai dengan Pedoman Pemeringkatan Koperasi Tahun 2018, terbukti dengan belum adanya visi, misi, sasaran, program, dan kegiatan tahunan, serta RAPBK. Selain itu, berdasarkan hasil penilaian kinerja koperasi, Koperasi Pertanian Seandanan hanya memiliki SOP Kelembagaan dan Organisasi serta SOP Usaha, serta SOM wewenang pengeluaran uang, namun belum memiliki SOP keuangan dan dua jenis SOM yang telah disebutkan. Upaya yang dapat dilakukan Koperasi Pertanian Seandanan adalah dengan membuat visi, misi, sasaran, program dan kegiatan tahunan, RAPBK, SOP Keuangan, dan SOM. Adapun strategi yang telah dirumuskan, agar dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya demi perkembangan Koperasi Pertanian Seandanan yang bergerak dalam pembiayaan agribisnis.

(2) Hingga saat ini, belum ada satu pun bantuan yang diberikan pemerintah kepada Koperasi Pertanian Seandanan. Pengurus berharap pemerintah dapat memberikan bantuan dana kepada koperasi untuk mengatasi keterbatasan modal yang dimiliki koperasi. Pemerintah, dalam hal ini Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung serta Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten

Pesawaran diharapkan lebih aktif mendukung dan memberikan bantuan dana kepada Koperasi Pertanian Seandanan agar koperasi dapat lebih berkembang dan kendala yang dihadapi dapat diatasi.

(3) Peneliti lain diharapkan dapat membantu menyusun strategi pengembangan Koperasi Pertanian lainnya karena setiap koperasi memiliki kondisi internal dan eksternal yang berbeda-beda.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, G. 2012. *Manajemen TALU (Teknik Analisis Lingkungan Usaha)*. Grasindo. Jakarta.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran. 2018. *Kabupaten Pesawaran dalam angka 2018.* Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran. Kabupaten Pesawaran.

Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. 2018. *Provinsi Lampung dalam angka 2018.* Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. Provinsi Lampung.

_____. 2018. *Kecamatan Way Lima dalam angka 2018.* Badan Pusat Statistik Kabupaten Pesawaran. Kabupaten Pesawaran.

David, F.R. 2006. *Manajemen Strategis Konsep. Edisi 10*. Salemba Empat. Jakarta.

_____. 2009. *Manajemen Strategi: Konsep, Buku satu. Edisi ke-12. Terjemahan Ichsan, Setyo Budi*. Salemba Empat. Jakarta.

Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Jember. 2017. *Nomor Induk Koperasi (NIK) bagi Koperasi*. Http://www.umkm-jember.web.id. Diakses pada tanggal 19 Februari 2019.

Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung. 2018. *Rekapitulasi Data Koperasi Tingkat Provinsi*. Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung. Lampung.

Fitrah, M. dan Lutfiyah. 2017. *Metodologi penelitian; Penelitian Kuantatif, Tindakan Kelas, dan Studi Kasus*. CV Jejak. Jawa Barat.

Gaspersz, V. 2012. *All In One Strategy Management. Terjemahan T.Herawati*. Vinchirsto Publication. Bogor.

Hamali, A.Y. 2016. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. PT Kharisma Putra Utama. Jakarta.

Handayani, P., Ismail, dan Pramonowibowo. 2015. Analisis Kinerja Kud Mina Karya Bahari Dalam Usaha Pemberdayaan Masyarakat Nelayan Di Kota Cirebon. *Journal of Fisheries Resources Utilization Management and Technology*. Vol. 4, No. 3 : 21-25.

Ibrahim, D. 2018. *Unusual Santri: Berbedalah Maka Kau Akan Dikenal*. Elex Media Komputindo. Jakarta.

Irwanto. 2006. *Focused Group Discussion (FGD): Sebuah Pengantar Praktis*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Jakarta.

Kementerian Koperasi dan UKM RI. 2018. *Surat Edaran Deputi Bidang Kelembagaan No. 9/2018 tentang Pelaksanaan Pemeringkatan Koperasi dan Lembaga Independen Pemeringkat Koperasi*. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. Jakarta.

Kusumaningtyas, P. dan H.K. Daryanto. 2012. Analisis Kinerja Keuangan Dan Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (Lkm-A) "Rukun Tani" di Kabupaten Bogor. *Forum Agribisnis*. Vol. 2, No. 1 : 69-90.

Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

Muljono, D. 2012. *Buku Pintar Strategi Bisnis Koperasi Simpan Pinjam*. Andi. Yogyakarta.

Otoritas Jasa Keuangan. 2018. *Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK) Data Posisi Akhir Desember 2018*. www.ojk.go.id. Diakses pada tanggal 9 Maret 2019.

Pemerintah Daerah Kabupaten Pesawaran. 2016. *Sejarah Kabupaten Pesawaran*. Pesawarankab.go.id. Diakses pada tanggal 19 Februari 2018.

Pratama, L., A.V.S. Hubeis, dan N.H. Pandjaitan. 2017. Analisis Tingkat Kepuasan Anggota dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus Koperasi Kredit Sehati Jakarta). *Jurnal Manajemen IKM*. Vol. 12, No. 1 : 104-115.

Pristiyanto, M.H. Bintoro, dan S.T. Soekarto. 2013. Strategi Pengembangan Koperasi Jasa keuangan Syariah dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjung Sari, Sumedang. *Jurnal Manajemen IKM*. Vol. 8, No. 1 : 27-35.

Purba, M.N., M.I. Affandi, dan A. Nugraha. 2016. Strategi Pengembangan Koperasi Kredit (Kopdit) Mekar Sai dalam Pembiayaan Agribisnis di Lampung. *JIIA*. Vol. 4, No. 3 : 285-293.

Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Republik Indonesia. 1959. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 tahun 1959 tentang Perkembangan Gerakan Koperasi*. Sekretariat Negara. Jakarta.

_____. 1992. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. Sekretariat Negara. Jakarta.

_____. 2008. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Sekretariat Negara. Jakarta.

Sagala, M., M. Antara, dan W. Ginarsa. 2012. Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung. *E-Jurnal Agribisnis dan Agrowisata*. Vol. 1, No. 2 : 69-77.

Sanjaya, H.G., D.A.H. Lestari, dan S. Situmorang. 2017. Analisis Keberhasilan Koperasi Amanah Kecamatan Langkapura Kota Bandar Lampung. *JIIA.* Vol. 5, No. 1 : 67-75.

Sattar. 2017. *Buku Ajar Ekonomi Koperasi*. Deepublish. Yogyakarta.

Shieddieqy, M. dan H. Jajili. 2013. Prioritas Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Sari Mekar Desa Cibarengkok Kecamatan Bojongpicung Kabupaten Cianjur. *Jurnal Agroscience.* Vol. 6, No. 2 : 25-34.

Siagian, S.P. 2005. *Fungsi-fungsi Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.

Sijabat, W.V., S. Widjaya, dan R. Adawiyah. 2018. Analisis Kinerja Pelayan Koperasi Kepada Anggota dan Strategi Pengembangannya (Studi Kasus KUD Usaha Bersama di Kabupaten Lampung Utara). *JIIA.* Vol. 6, No. 1 : 87-94.

Sitio, A. dan H. Tamba. 2001. *Koperasi Teori dan Praktik.* Erlangga. Jakarta.

Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik.* Erlangga. Jakarta.

Supriyanto, A. 2015. *Tata Kelola Koperasi Kredit atau Koperasi Simpan Pinjam*. Andi. Yogyakarta.

Tambunan, H.T.P., N.H. Pandjaitan, dan Suryahadi. 2014. Kinerja Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara Lembang, Jawa Barat. *Jurnal manajemen IKM*. Vol. 9, No. 2 : 195-203.

Trianita, R., S. Hutabarat, dan E. Sayamar. 2015. Analisis Kinerja Koperasi Panca Eka Tama di Desa Meranti, Kecamatan Pangkalan Kuras, Kabupaten Pelalawan. *Jom Faperta*. Vol. 2, No. 1.

Walfajri, M. 2018. *Kemkop: Baru 14,5% koperasi yang sudah memiliki NIK*. Http://www.google.com/amp/amp.kontan.co.id. Kontan.co.id News Data Financial Tool. Diakses pada tanggal 19 Februari 2019.

Widiyati, N. 2010. *Manajemen Koperasi*. Rineka Cipta. Jakarta.

Wijaya, D. 2015. Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Tuwuh Blora Berdasarkan Peraturan Menteri Nomor: 14/Per/M.KUKM/XII/2009. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol. 11, No. 2 : 210 – 217.