

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

(SKRIPSI)

Oleh

Cindy Hosiani Dhea Putri Sormin



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2019**

ABSTRACT

PERFORMANCE ANALYSIS AND DEVELOPMENT STRATEGY OF KOPERASI PRODUKSI TERNAK (KPT) MAJU SEJAHTERA IN TANJUNGSARI SUBDISTRICT LAMPUNG SELATAN DISTRICT

By

Cindy Hosiani Dhea Putri Sormin

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

Key words: cooperative, performance, and development strategy.

ABSTRAK

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

Oleh

Cindy Hosiani Dhea Putri Sormin

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pengelolaan usaha, kinerja terhadap masyarakat sekitar, kinerja manfaat terhadap anggota, kondisi lingkungan internal dan eksternal, serta menyusun strategi pengembangan bagi KPT Maju Sejahtera. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus di KPT Maju Sejahtera, Kecamatan Tanjungsari, Kabupaten Lampung Selatan. Pengumpulan data dilakukan pada Maret-Mei 2019. Responden berjumlah 12 orang, yang terdiri atas 3 orang pengurus koperasi, 1 orang pengawas koperasi, 5 orang anggota koperasi, 1 orang pakar, dan 2 orang regulator. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan usaha koperasi termasuk kategori berkualitas. Kinerja koperasi terhadap masyarakat sekitar dan manfaat terhadap anggota termasuk kategori cukup berkualitas. Secara internal, kekuatan utama yang dimiliki koperasi adalah menjalin kemitraan dengan badan hukum lain dalam pengembangan usaha. Kelemahan utamanya adalah rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi. Secara eksternal, peluang utama bagi koperasi adalah belum adanya pesaing sejenis dalam bidang pembibitan sapi, dan ancaman utamanya adalah rendahnya minat peternak non-anggota untuk bergabung sebagai anggota tetap koperasi. Strategi prioritas bagi KPT Maju Sejahtera adalah: (a) meningkatkan volume produksi dan kualitas produk koperasi menggunakan alat dan mesin pengolah, (b) mengupayakan adanya produk olahan daging sapi untuk meningkatkan nilai tambah dan aktivitas unit usaha, dan (c) komunikasi intensif dengan anggota untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasinya dalam mengembangkan usaha koperasi.

Kata kunci: koperasi, kinerja, dan strategi pengembangan.

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

Oleh

CINDY HOSIANI DHEA PUTRI SORMIN

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 : **KINERJA DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
KOPERASI PRODUKSI TERNAK (KPT) MAJU
SEJAHTERA KECAMATAN TANJUNG SARI
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

Nama Mahasiswa : **Cindy Hosiani Dhea Putri Sormin**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1514131169

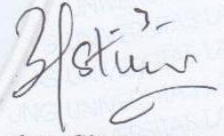
Jurusan : Agribisnis

Fakultas : Pertanian

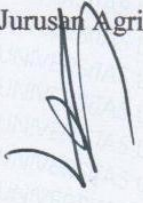
MENYETUJUI,

1. Komisi Pembimbing


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


Ir. Suriaty Situmorang, M.Si.
NIP. 19620816 198703 2 002

2. Ketua Jurusan Agribisnis


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

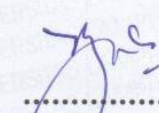
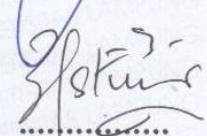
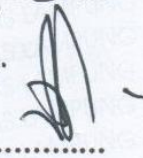
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

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

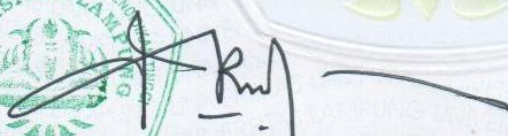
Sekretaris : **Ir. Suriaty Situmorang, M.Si.**

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



a.n. 

2. Dekan Fakultas Pertanian




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

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 30 Agustus 2019

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Dili, Timor-Timur, tanggal 08 Desember 1996, dan merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Gindo Sormin dan Ibu Rospita Pakpahan. Penulis menempuh pendidikan Taman Kanak-kanak (TK) di TK Fransiskus 2 Bandar Lampung pada tahun 2001, dan lulus pada tahun 2002. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Fransiskus 2 Bandar Lampung pada tahun 2003, lulus pada tahun 2009. Penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Xaverius 2 Bandar Lampung, lulus pada tahun 2012, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Xaverius Bandar Lampung, lulus pada tahun 2015. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung pada tahun 2015 melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sripendowo Kecamatan Bandar Sribhawono Kabupaten Lampung Timur selama 40 hari pada bulan Januari hingga Februari 2018. Selanjutnya, pada bulan Juli-Agustus 2018 penulis melaksanakan Praktik Umum (PU) di Kantor Perwakilan (KPw) Bank

Indonesia Provinsi Lampung pada Divisi Tim Pengembangan Ekonomi (TPE) selama 30 hari kerja efektif. Selama masa perkuliahan, penulis pernah menjadi Asisten Dosen matakuliah Tataniaga Pertanian Semester Ganjil tahun 2017-2018, Ekonometrika Semester Ganjil tahun 2018-2019, Statistika Pertanian Semester Ganjil tahun 2018-2019, Ekonomi Sumberdaya Alam dan Lingkungan Semester Genap tahun 2018-2019, dan Pengantar Ilmu Ekonomi Semester Genap tahun 2018-2019. Penulis meraih Juara II Mahasiswa Berprestasi (Mawapres) tingkat Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung pada tahun 2018. Penulis juga pernah aktif dalam organisasi kemahasiswaan, yaitu anggota Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (Himaseperta) bidang IV (Kewirausahaan) periode tahun 2015-2019, staff ahli Kementrian Dalam Negeri Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Lampung pada tahun 2017-2018.

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa karena atas berkat, rahmat, perlindungan, dan penyertaan-Nya yang selalu diberikan setiap saat, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kinerja dan Strategi Pengembangan Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera Kecamatan Tanjung Sari Kabupaten Lampung Selatan”** dengan baik. Selama proses penyelesaian skripsi, banyak pihak yang telah memberikan doa, bantuan, nasihat, motivasi dan saran yang membangun kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala ketulusan hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M. Si., selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
2. Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si., selaku Ketua Jurusan Agribisnis, atas arahan, bantuan, dan nasihat yang telah diberikan.
3. Dr. Ir. Dyah Aring Hepiana Lestari, M.Si., sebagai Pembimbing Pertama, atas ketulusan hati dan kesabaran, bimbingan, arahan, motivasi dan ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan dan proses penyelesaian skripsi.
4. Ir. Suriaty Situmorang, M.Si., selaku Pembimbing Kedua, atas ketulusan hati dan kesabaran, bimbingan, arahan, motivasi dan ilmu yang bermanfaat yang

telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan dan proses penyelesaian skripsi.

5. Dr. Ir. Sudarma Widjaya, M.S., selaku dosen pembahas, atas ketulusannya memberikan masukan, arahan, motivasi, bimbingan, nasihat, saran dan ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi ini.
6. Dr. Ir. Tubagus Hasanuddin, M.S., selaku Pembimbing Akademik, atas saran, nasihat, bimbingan, dan motivasi yang telah diberikan.
7. Teristimewa keluargaku, yang merupakan motivator terbesarku, Papaku Gindo Sormin dan Mamaku Rospita Pakpahan, serta kedua adikku Rieke Diah Dela Rosa Sormin dan Rachel Vanessa Sormin, yang selalu mendoakan, melimpahkan kasih sayang, memberi semangat, motivasi, nasihat, dukungan, dan saran yang tak pernah terputus kepada penulis selama ini.
8. Seluruh Dosen Jurusan Agribisnis, atas semua ilmu dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Pertanian, Universitas Lampung.
9. Seluruh karyawan di Jurusan Agribisnis, Mbak Iin, Mbak Vanesa, Mbak Tunjung, Mas Buchori, dan Mas Boim atas bantuan yang telah diberikan kepada penulis.
10. Keluarga besar Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera: Pak Suhadi, Pak Agus, Pak Sugeng, Pak Tunut, serta para anggota koperasi, atas izin, informasi, dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat terbaik dan seperjuangan penulis selama masa perkuliahan, Rica Silvia, Ishmah Nurhidayati, Eka Wahyu Rahmawati, Siska Aprilia,

Ghunanti Ida Fitri, Devi Suherli, Ryo Hans Basten, dan Helga Kupilang Panggayu, atas bantuan, doa, semangat, keceriaan, dan kebersamaan yang diberikan kepada penulis.

12. Sahabat-sahabat penulis sejak kecil, Adriani, Vechia, Grace, dan Linny, atas kebersamaan dan dukungan meskipun terpisah jarak.
13. Sahabat G.O 7-7, Iqbal, Bima, Astrid, Adriani, Awidya, Soniati, dan Dicky, atas kebersamaan kita sejak berjuang menduduki kursi universitas sampai kedepannya.
14. Teman-teman seperjuangan Agribisnis 2015, Tegar Ramadhan, Ayusari, Thomas, Dinda, Hary, Yuli, Hikmah, Bella, Mei, Dewi, Arum, Utri, Mefrido, Aji, Nyoman, Indah, Gita Dhika, Lea, Nanda, Rasinta, Esty, Aris, Erisa, Cimey, Mute, Yogi, Siska, Anggi, Niken, Aminah, Dwina, Panji, Ana, Adit, Wenni, Nadya, Risca, Adem, Elisya, Nevy, Novita, Adam, dan teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas kebersamaannya selama ini.
15. Kakak-kakak tingkat Agribisnis angkatan 2012, 2013, dan 2014, terkhusus Bang Haryadi, Mba Eka, Mba Olpa, Mba Widi, Mba Measi, Mba Aurora, Mba Dwi Febrina, Mba Faakhira, Kak Yohana, Bang Boim; adik-adik tingkat angkatan 2016 dan 2017 terkhusus Lupi, Evelyn, Aldi, Revy, Saskia, serta yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terimakasih atas bantuan dan saran yang telah diberikan.
16. Keluarga besar Himaseperta dan BEM U KBM Universitas Lampung, tempat menempa diri.

17. Almamater tercinta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan, namun semoga karya kecil ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Mohon maaf atas segala kesalahan dan kekhilafan selama proses penulisan skripsi ini. Semoga Tuhan memberikan balasan terbaik atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Amin.

Bandar Lampung, Agustus 2019

Cindy Hosiani Dhea Putri Sormin

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Penelitian.....	10
C. Manfaat Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	11
A. Tinjauan Pustaka	11
1. Usaha Pembibitan Sapi Potong.....	11
2. Konsep Koperasi	15
a. Pengertian dan Tujuan Koperasi	15
b. Tugas Koperasi	16
c. Prinsip-Prinsip Koperasi.....	17
d. Jenis-jenis Koperasi.....	18
e. Organisasi Koperasi	18
3. Kinerja Koperasi	22
a. Evaluasi Kinerja Koperasi	22
b. Pedoman Pemeringkatan Koperasi	23
c. Kinerja Pengelolaan Usaha Koperasi.....	24
d. Kinerja Koperasi yang Berkaitan dengan Pembangunan.....	27
e. Kinerja Koperasi Terhadap Kepentingan Anggota.....	29
4. Manajemen Strategi	30
a. Definisi Manajemen Strategi	30
b. Manfaat Manajemen Strategi.....	30
c. Model Manajemen Strategi.....	31
d. Analisis Lingkungan Koperasi.....	34
e. Analisis SWOT	39
f. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	40

g. <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	42
B. Kajian Penelitian Terdahulu	43
C. Kerangka Pemikiran	49
III. METODE PENELITIAN	52
A. Metode Penelitian	52
B. Definisi Operasional	53
C. Lokasi Penelitian, Responden, dan Waktu Penelitian	66
D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	68
E. Metode Analisis Data	68
1. Kinerja Pengelolaan Usaha Koperasi	68
2. Kinerja yang Berkaitan dengan Pembangunan	74
3. Kinerja Terhadap Kepentingan Anggota	75
4. Analisis Lingkungan Internal	77
5. Analisis Lingkungan Eksternal	79
6. Matriks Internal-Eksternal (I-E)	82
7. Matriks SWOT	83
8. Matriks <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSP)	84
IV. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN	87
A. Keadaan Umum Kabupaten Lampung Selatan	87
1. Keadaan Geografis	87
2. Keadaan Iklim	88
3. Keadaan Demografi	89
4. Potensi Wilayah	90
B. Gambaran Umum Kecamatan Tanjungsari	91
1. Keadaan Geografis	91
2. Keadaan Demografi	91
3. Sarana dan Prasarana	92
4. Potensi Wilayah	94
C. Gambaran Umum KPT Maju Sejahtera	96
1. Sejarah Koperasi	96
2. Struktur Organisasi	99
3. Visi dan Misi	100
4. Sarana dan Prasarana	101
5. Unit Usaha Koperasi	102

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	111
A. Karakteristik Responden	111
B. Kinerja Pengelolaan Usaha KPT Maju Sejahtera.....	115
1. Kelembagaan Koperasi	115
2. Usaha Koperasi	125
3. Keuangan Koperasi	131
C. Kinerja KPT Maju Sejahtera yang Berkaitan dengan Pembangunan	141
D. Kinerja KPT Maju Sejahtera Terhadap Kepentingan Anggota.....	145
E. Analisis Lingkungan Internal	151
1. Unit Usaha	151
2. Keuangan dan Permodalan	155
3. Sumber Daya Manusia (SDM).....	159
4. Manajemen.....	161
5. Tertib Administrasi	166
F. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	169
G. Analisis Lingkungan Eksternal	172
1. Ekonomi, Sosial, dan Budaya	173
2. Teknologi	177
3. Kebijakan Pemerintah	179
4. Pesaing	181
H. Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	182
I. Analisis Strategi Pengembangan KPT Maju Sejahtera	186
1. Matriks Internal-Eksternal (I-E) KPT Maju Sejahtera.....	186
2. Matriks SWOT KPT Maju Sejahtera	190
3. Matriks <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSP) KPT Maju Sejahtera	192
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	205
A. Kesimpulan	205
B. Saran.....	206
DAFTAR PUSTAKA	208
LAMPIRAN.....	213

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sebaran provinsi di Indonesia berdasarkan jumlah populasi ternak sapi, tahun 2015 – 2017.....	4
2. Sebaran jumlah koperasi berdasarkan sektor usaha di Provinsi Lampung, tahun 2017.....	5
3. Jumlah simpanan pokok dan simpanan wajib anggota KPT Maju Sejahtera.....	7
4. Aspek kinerja pengelolaan usaha koperasi.....	25
5. Kajian penelitian terdahulu.....	44
6. Daftar responden dalam perumusan strategi pengembangan KPT Maju Sejahtera, tahun 2019.....	67
7. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek kelembagaan koperasi.....	69
8. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek usaha koperasi.....	72
9. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek keuangan koperasi.....	73
10. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat.....	75
11. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek manfaat koperasi terhadap anggota.....	76
12. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	79
13. Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	81
14. Matriks <i>Quantitative Strategi Planning</i> (QSP).....	86

15. Sebaran penduduk berdasarkan kelompok umur di Kabupaten Lampung Selatan, tahun 2017	89
16. Sebaran penduduk Kecamatan Tanjungsari berdasarkan jenis kelamin, tahun 2017 (jiwa).....	92
17. Sebaran sarana dan prasarana di Kecamatan Tanjungsari, tahun 2017	93
18. Sebaran koperasi di Kecamatan Tanjungsari, tahun 2017	94
19. Perkembangan jumlah anggota dan permodalan KPT Maju Sejahtera, periode 2014 - 2018.....	97
20. Karakteristik responden pengurus KPT Maju Sejahtera, 2019	111
21. Karakteristik responden anggota KPT Maju Sejahtera, 2019	114
22. Hasil penilaian aspek kelembagaan KPT Maju Sejahtera, 2019.....	116
23. Program kerja KPT Maju Sejahtera, tahun 2019	119
24. Hasil penilaian aspek usaha KPT Maju Sejahtera, 2019.....	126
25. Volume produksi KPT Maju Sejahtera, 2017-2018.....	129
26. Hasil analisis laporan keuangan KPT Maju Sejahtera, tahun buku 2017-2018.....	132
27. Hasil penilaian aspek keuangan KPT Maju Sejahtera, 2019	133
28. Skor kinerja pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera, 2019.....	138
29. Hasil penilaian kinerja KPT Maju Sejahtera yang berkaitan dengan pembangunan, 2019	141
30. Skor kinerja KPT Maju Sejahtera yang berkaitan dengan pembangunan, 2019	144
31. Hasil penilaian aspek manfaat KPT Maju Sejahtera bagi anggota, 2019	145
32. Kriteria kelas usaha mikro, kecil, dan menengah.....	146
33. Harga barang/jasa KPT Maju Sejahtera tahun 2018	148
34. Skor kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap kepentingan anggota, 2019	150

35. Volume produksi KPT Maju Sejahtera, 2017-2018.....	154
36. Struktur permodalan KPT Maju Sejahtera, 2017-2018.....	156
37. Kondisi keuangan KPT Maju Sejahtera, 2018	157
38. Kondisi buku-buku administrasi di KPT Maju Sejahtera, 2018	166
39. Matriks IFE KPT Maju Sejahtera, 2019.....	171
40. Matriks EFE KPT Maju Sejahtera, 2019	184
41. Sebaran total skor 12 alternatif strategi pengembangan KPT Maju Sejahtera, 2019	192
42. Rasio-rasio keuangan KPT Maju Sejahtera, 2017-2018	221
43. Penentuan bobot faktor internal KPT Maju Sejahtera	222
44. Penentuan bobot faktor eksternal KPT Maju Sejahtera	225
45. Rekapitulasi bobot faktor internal KPT Maju Sejahtera	228
46. Rekapitulasi bobot faktor eksternal KPT Maju Sejahtera.....	229
47. Rekapitulasi <i>rating</i> faktor internal KPT Maju Sejahtera	230
48. Rekapitulasi <i>rating</i> faktor eksternal KPT Maju Sejahtera	231
49. Kesimpulan faktor internal KPT Maju Sejahtera.....	232
50. Kesimpulan faktor eksternal KPT Maju Sejahtera.....	233
51. Perhitungan QSPM KPT Maju Sejahtera.....	234

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Bagan struktur organisasi koperasi	21
2. Kerangka pemikiran penelitian “Kinerja dan Strategi Pengembangan Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera Kecamatan Tanjung Sari Kabupaten Lampung Selatan, 2019.....	51
3. Matriks Internal-Eksternal (I-E).....	82
4. Matriks SWOT	84
5. Struktur organisasi KPT Maju Sejahtera.....	100
6. Kantor sekretariat KPT Maju Sejahtera	102
7. Ruang serbaguna kantor KPT Maju Sejahtera	102
8. Kandang induk KPT Maju Sejahtera	104
9. Gudang pupuk dan pakan milik koperasi.....	106
10. Biourine produksi kelompok peternak binaan	107
11. Matriks I-E KPT Maju Sejahtera, 2019.....	187
12. Matriks SWOT KPT Maju Sejahtera, 2019	191

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Lampiran 1	214
2. Lampiran 2	215
3. Lampiran 3	216
4. Tabel 42 - 51	221-235

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi merupakan salah satu target utama yang perlu dicapai dalam pembangunan nasional. Keberhasilan kinerja pemerintah dan lembaganya cenderung diukur dengan pertumbuhan ekonomi yang dihasilkan. Perekonomian Indonesia terus menunjukkan kinerja yang membaik dengan pertumbuhan ekonomi yang positif. Keberhasilan pembangunan ekonomi Indonesia tidak terlepas dari tiga pilar utama, yaitu pemerintah, koperasi, dan pelaku usaha (swasta). Pemerintah sebagai pembuat dan pengatur kebijakan diharapkan mampu memberikan iklim yang kondusif bagi dunia usaha sehingga mendorong percepatan pembangunan ekonomi.

Koperasi merupakan salah satu unsur yang penting sebagai penyangga perekonomian. Menurut Hanel (2005), koperasi adalah organisasi yang dibentuk oleh kelompok-kelompok orang yang mengelola usaha bersama yang diberi tugas untuk menunjang kegiatan ekonomi para anggotanya. Koperasi sebagai gerakan ekonomi partisipatif mampu menyatukan potensi-potensi kecil yang terpisah menjadi kekuatan bersama yang lebih besar. Menurut Syahrudin (2003), melalui koperasi berbagai program

pengembangan sektor pertanian dan industri rakyat, yang pada umumnya dikelola pengusaha kecil, bisa dijalankan dengan skala ekonomi yang lebih besar, lebih efisien dan efektif.

Koperasi memiliki kedudukan khusus dalam perekonomian Indonesia. Secara konstitusional, koperasi telah mendapat dukungan yang kuat dalam Undang-Undang Dasar 1945. Berbagai peraturan dan kebijakan telah dikeluarkan oleh pemerintah untuk menumbuhkan iklim yang kondusif bagi koperasi, di antaranya adalah Pasal 33 Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 tentang sistem demokrasi ekonomi, UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, serta peraturan pemerintah untuk memberikan dukungan fasilitas dan kemudahan bagi pengembangan koperasi. Melalui upaya-upaya tersebut, diharapkan koperasi dapat tumbuh dan berkembang sejajar dengan pelaku ekonomi lainnya.

Saat ini, perkembangan koperasi lebih tertinggal dibandingkan lembaga perekonomian lainnya. Menurut Anoraga dan Widiyanti (2007), ditinjau dari segi kuantitas, perkembangan koperasi di Indonesia saat ini sangat mengembirakan, tetapi dilihat dari segi kualitas masih memprihatinkan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya masalah-masalah yang dihadapi koperasi, antara lain aspek kelembagaan, yang meliputi kepercayaan dan partisipasi anggotanya yang belum optimal, perangkat organisasi yang belum sepenuhnya berfungsi dengan baik, dan pengawasan yang belum memadai. Selain aspek kelembagaan, menurut Dany (2017), koperasi juga belum

mampu memanfaatkan peluang usaha dengan baik yang disebabkan oleh sarana usaha yang kurang memadai serta lemahnya permodalan.

Sektor pertanian merupakan sektor yang mendapat perhatian cukup besar dari pemerintah karena peranannya yang sangat penting dalam rangka pembangunan ekonomi. Menurut Daniel (2002), pertanian di Indonesia dalam arti luas mencakup segala sesuatu tentang pertanian, baik mengenai subsektor tanaman pangan dan hortikultura, subsektor perkebunan, subsektor peternakan maupun subsektor perikanan. Pengembangan masing-masing subsektor, salah satunya subsektor peternakan, sangat diperlukan dalam rangka revitalisasi sektor pertanian. Subsektor peternakan di Indonesia meliputi populasi ternak besar, ternak kecil, dan ternak lainnya.

Sapi merupakan salah satu komoditas ternak penyumbang kebutuhan daging masyarakat Indonesia. Menurut Kementerian Pertanian (2017), konsumsi daging sapi per kapita masyarakat Indonesia dari tahun 2002 hingga tahun 2017 berfluktuasi dan cenderung meningkat rata-rata sebesar 2,89% per tahun. Peningkatan tersebut disebabkan oleh penambahan jumlah penduduk dan perubahan pola pikir masyarakat yang mulai kritis tentang kualitas makanan yang dikonsumsi sehari-hari, terutama dalam mengkonsumsi makanan berprotein hewani, seperti daging, telur dan susu. Kebutuhan akan daging ayam broiler dan telur dalam negeri sudah dapat terpenuhi oleh produksi lokal, tetapi untuk daging sapi masih perlu impor dari negara lain. Apabila laju pertumbuhan populasi sapi tidak mampu memenuhi permintaan dalam negeri, maka dikhawatirkan impor daging sapi terus menaik. Data

sepuluh provinsi peringkat terbaik berdasarkan jumlah populasi ternak sapi di Indonesia tahun 2015 - 2017 dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Sebaran provinsi di Indonesia berdasarkan jumlah populasi ternak sapi, tahun 2015 – 2017

Provinsi	2015		2016		2017	
	(ekor)	%	(ekor)	%	(ekor)	%
Jawa Timur	4.267.325	35,50	4.407.807	35,39	4.545.780	35,38
Jawa Tengah	1.642.578	13,67	1.674.573	13,45	1.718.206	13,37
Sulawesi Selatan	1.289.442	10,73	1.366.665	10,97	1.434.999	11,17
Nusa Tenggara Barat	1.055.013	8,78	1.092.719	8,77	1.128.760	8,79
Nusa Tenggara Timur	899.534	7,48	984.508	7,91	1.003.704	7,81
Sumatera Utara	662.234	5,51	702.170	5,64	718.757	5,59
Lampung	653.537	5,44	665.244	5,34	672.711	5,24
Bali	543.642	4,52	546.370	4,39	562.325	4,38
Aceh	580.287	4,83	600.759	4,82	627.629	4,88
Jawa Barat	425.826	3,54	413.372	3,32	435.529	3,39

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Lampung, 2017a

Provinsi Lampung menempati urutan ke tujuh berdasarkan populasi ternak sapi terbanyak di Indonesia. Populasi ternak sapi di Lampung cenderung mengalami peningkatan, namun apabila dibandingkan dengan provinsi lain, peningkatannya tergolong rendah. Menurut Wakil Ketua Dewan Gabungan Pengusaha Sapi Potong Indonesia, stok sapi di Lampung cenderung surplus, bahkan bisa menyuplai kebutuhan daging sapi ke daerah lain, seperti Jabodetabek, Padang, Medan, dan Palembang (Mediyansyah, 2018).

Kabupaten Lampung Selatan merupakan salah satu sentra kawasan pengembangan budidaya ternak sapi di Provinsi Lampung. Hal ini disebabkan oleh melimpahnya kekayaan alam yang dapat dimanfaatkan sebagai pakan ternak, luasnya lahan untuk pemeliharaan ternak, serta terdapat

tiga perusahaan besar penggemukan sapi potong (*feedlot*) di Kabupaten Lampung Selatan. Beberapa wilayah di Lampung Selatan, terutama di Kecamatan Tanjungsari, merupakan pusat pengembangan sapi peranakan ongole (PO). Pengembangan ternak sapi di Kecamatan Tanjungsari merupakan *pilot project* nasional, dan di Indonesia hanya ada dua, yakni di Lampung Selatan dan di Kebumen, Jawa Tengah.

Provinsi Lampung merupakan salah satu provinsi yang menjadikan koperasi sebagai salah satu penggerak sektor perekonomian, baik yang memiliki lapangan usaha di bidang konsumsi, simpan pinjam atau kredit, produksi, atau serba usaha. Lapangan usaha koperasi terdiri atas banyak sektor, salah satunya adalah sektor pertanian, yang terdiri atas koperasi pertanian, perkebunan, peternakan, nelayan, kehutanan, serta Koperasi Unit Desa (KUD). Sebaran jumlah koperasi berdasarkan jenis sektor usaha di Provinsi Lampung dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Sebaran jumlah koperasi berdasarkan sektor usaha di Provinsi Lampung, tahun 2017

No	Jenis koperasi	Kategori				Total (unit)
		Aktif (unit)	%	Tidak aktif (unit)	%	
1	Kop. Unit Desa	59	24,18	185	75,82	244
2	Kop. Pertanian	162	24,66	495	75,34	657
3	Kop. Perkebunan	36	27,69	94	72,31	130
4	Kop. Peternakan	17	32,69	35	67,31	52
5	Kop. Nelayan	30	34,48	57	65,52	87
6	Kop. Kehutanan	7	58,33	5	41,67	12
Rata-rata			33,67		66,33	

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung, 2017b

Data pada Tabel 2 menggambarkan bahwa koperasi yang bergerak di sektor usaha pertanian di Provinsi Lampung memiliki persentase keaktifan yang rendah. Rata-rata jumlah koperasi di bidang pertanian yang tidak aktif adalah 66,33 persen, hanya 33,67 persen yang merupakan koperasi pertanian yang aktif. Koperasi peternakan di Provinsi Lampung jumlahnya juga masih sedikit, yaitu hanya 52 unit. Dari jumlah tersebut, yang aktif hanya 17 unit (32,69%). Tingginya persentase ketidakaktifan koperasi peternakan di Provinsi Lampung mengindikasikan bahwa pengembangan sektor peternakan di Provinsi Lampung belum ideal.

Salah satu koperasi yang berperan penting dalam menumbuhkembangkan sektor peternakan di Kabupaten Lampung Selatan adalah Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera, yang berada di Kecamatan Tanjungsari, Kabupaten Lampung Selatan. Pada awalnya, koperasi tersebut merupakan Sentra Peternakan Rakyat (SPR) yang beranggotakan 42 kelompok ternak. Seiring waktu, SPR tersebut berkembang menjadi koperasi, yang resmi didirikan pada tanggal 28 Mei 2014 dan terdaftar di Kementerian Koperasi Perindustrian dan UKM. Unit usaha yang dijalankan oleh koperasi adalah pembibitan sapi, produksi pupuk organik dan pakan ternak, pemasaran ternak, dan wisata edukasi. Sampai dengan tahun 2018, KPT Maju Sejahtera memiliki 83 orang anggota tetap dan membina 42 kelompok peternak yang berada di Kecamatan Tanjungsari.

Permasalahan yang dihadapi KPT Maju Sejahtera secara internal adalah rendahnya partisipasi anggota dalam koperasi. Menurut Ninik dan Panji

(2003), partisipasi anggota dapat diukur dari kesediaan untuk memikul kewajiban dan menjalankan hak keanggotaan secara bertanggung jawab. Kewajiban anggota koperasi adalah menghadiri rapat anggota tahunan, membayar simpanan, dan memanfaatkan pelayanan. Berdasarkan hasil prasarvei tahun 2018, tingkat pembayaran simpanan wajib anggota mengalami penurunan sehingga berpengaruh terhadap modal koperasi. Jumlah simpanan anggota KPT Maju Sejahtera dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah simpanan pokok dan simpanan wajib anggota KPT Maju Sejahtera

Tahun	Jumlah simpanan koperasi	
	Simpanan Pokok (Rp)	Simpanan Wajib (Rp)
2014	3.000.000	7.200.000
2015	900.000	9.360.000
2016	3.700.000	18.240.000
2017	700.000	18.940.000
2018	-	7.200.000

Sumber : Laporan RAT KPT Maju Sejahtera, periode 2014-2018

Tabel 3 menunjukkan bahwa berdasarkan laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) koperasi, terdapat penurunan simpanan anggota yang signifikan pada tahun 2017 dan 2018. Penurunan simpanan pokok disebabkan oleh tidak adanya penambahan jumlah anggota koperasi pada tahun 2017 dan 2018. Penurunan simpanan wajib anggota disebabkan oleh anggota tidak rutin membayar simpanan wajib secara bulanan, sehingga dibayarkan secara menunggak. Selain itu, pada tahun 2018 banyak anggota koperasi yang sudah tidak aktif lagi sehingga tidak membayar simpanan wajib.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh KPT Maju Sejahtera adalah rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi.

Anggota dan kelompok ternak tidak hanya membeli barang atau menggunakan jasa koperasi, tetapi juga merupakan penyedia bahan baku produksi koperasi. Berdasarkan hasil prasarvei, pada tahun 2018 unit usaha pupuk dan pakan ternak tidak menghasilkan pendapatan bagi koperasi. Hal ini disebabkan anggota tidak menggunakan jasa yang disediakan koperasi, seperti pengemasan. Selain itu, pemasaran pupuk dan pakan ternak dilakukan secara individu, tidak melalui koperasi. Hal tersebut menyebabkan koperasi tidak mendapat bagian atas penjualan (*fee*) dan berdampak pada menurunnya pendapatan pada unit usaha. Berdasarkan permasalahan internal tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen KPT Maju Sejahtera belum dilaksanakan secara optimal.

Rendahnya minat peternak untuk bergabung sebagai anggota koperasi juga merupakan permasalahan yang dihadapi oleh KPT Maju Sejahtera.

Berdasarkan hasil prasarvei tahun 2018, KPT Maju Sejahtera membina 20 kelompok ternak yang ada di Kecamatan Tanjungsari. Satu kelompok peternak beranggotakan 20 orang, sehingga total peternak yang dibina KPT Maju Sejahtera adalah 840 orang. Potensi sumberdaya manusia yang luas tersebut merupakan salah satu modal yang dimiliki koperasi, sebagaimana menurut Trisnawani (2009) yang menyebutkan sumberdaya manusia sebagai salah satu faktor pendukung yang mempengaruhi kemampuan Koperasi dalam menjalankan usahanya. Namun, dari potensi 840 orang peternak tersebut hanya 83 orang (9,88%) yang berstatus sebagai anggota tetap. Hal

tersebut disebabkan citra koperasi yang dinilai kurang menarik dan memberikan manfaat finansial bagi peternak.

Permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh KPT Maju Sejahtera dapat menjadi penghambat dalam pengembangannya. Oleh karena itu, untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut, penting dilakukan analisis mengenai kinerja koperasi. Sebagai salah satu koperasi peternakan yang aktif, KPT Maju Sejahtera belum pernah dievaluasi oleh Dinas dalam kaitannya dengan keberhasilan koperasi tersebut. Kinerja koperasi dianalisis menggunakan pendekatan *tripartite* untuk melihat keberhasilan koperasi dalam pengelolaan usahanya, kontribusi dalam pembangunan, dan manfaat bagi anggota.

Selain mengetahui kinerja koperasi, perlu pula dilakukan analisis strategi pengembangan untuk mengantisipasi semakin bertambahnya koperasi yang mati suri. Strategi yang tepat dan sesuai dengan kinerja dan kondisi lingkungan koperasi akan mampu meningkatkan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh koperasi. Berdasarkan uraian sebelumnya, maka disusun beberapa masalah (pertanyaan) penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana kinerja pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera?
2. Bagaimana kinerja KPT Maju Sejahtera yang berkaitan dengan pembangunan?
3. Bagaimana kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap kepentingan anggota?
4. Bagaimana keadaan lingkungan internal dan eksternal KPT Maju Sejahtera?

5. Bagaimana strategi pengembangan yang tepat bagi KPT Maju Sejahtera?

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui kinerja pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera.
2. Mengetahui kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap pembangunan.
3. Mengetahui kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap kepentingan para anggota.
4. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal KPT Maju Sejahtera.
5. Menyusun strategi pengembangan bagi KPT Maju Sejahtera.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Koperasi, sebagai pertimbangan dalam menyusun rencana strategi pengembangan KPT Maju Sejahtera.
2. Pemerintah, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan strategi mengembangkan koperasi di Provinsi Lampung.
3. Peneliti lain, sebagai referensi dalam melakukan penelitian sejenis.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Usaha Pembibitan Sapi Potong

Menurut Abidin (2006) sapi potong adalah jenis sapi yang khusus dipelihara untuk digemukkan, karena karakteristiknya, seperti tingkat pertumbuhan cepat dan kualitas daging cukup baik. Sapi-sapi tersebut umumnya dijadikan sebagai sapi bakalan, dipelihara secara intensif selama beberapa bulan, sehingga diperoleh pertambahan bobot badan ideal untuk dipotong. Menurut Siregar (2008), tipe-tipe sapi potong adalah :

a. Sapi Brahman

Sapi Brahman berasal dari India, yang kemudian diekspor ke seluruh dunia. Sapi Brahman memiliki ciri-ciri punuk besar, bertanduk, telinga besar dan gelambir yang memanjang berlipat-lipat dari kepala ke dada. Karakteristik Sapi Brahman adalah berukuran sedang, dengan berat sapi jantan dewasa antara 800 - 1.100 kg, dan sapi betina 500 - 700 kg. Sapi Brahman warnanya bervariasi dari abu-abu muda, merah hingga hitam. Sapi jantan warnanya lebih tua dari betina dan memiliki warna gelap di daerah leher, bahu dan paha bawah.

b. Sapi Ongole

Sapi Ongole berasal dari India. Terdapat dua jenis Sapi Ongole di Indonesia, yaitu Sumba Ongole dan Peranakan Ongole (PO). Kedua jenis sapi tersebut dikembangkan dan disilangkan, yang mendapatkan hasil hampir menyerupai sapi PO. Sapi Ongole termasuk tipe sapi pedaging dan pekerja. Ciri-ciri Sapi Ongole adalah memiliki tubuh besar dan panjang, berpunuk besar, leher pendek, kaki panjang, umumnya berwarna putih, tetapi pada sapi jantan, kepala hingga punuk berwarna putih keabu-abuan, sedangkan lututnya hitam. Bobot sapi jantan mencapai 600 kg, dan sapi betina 300-400 kg.

c. Sapi Hereford

Sapi Hereford merupakan turunan dari sapi Eropa yang dikembangkan di Inggris. Rata-rata berat sapi Hereford jantan adalah 900 kg, dan rata-rata berat sapi Hereford betina adalah 725 kg. Sapi Hereford berwarna merah kecuali bagian muka, dada, perut bawah dan ekor yang berwarna putih.

d. Sapi Shorthorn

Sapi Shorthorn berasal dari bagian timur laut Inggris di daerah Norththumberland. Sapi jenis ini merupakan sapi penghasil multiguna, yaitu berupa daging dan susu, sehingga banyak ditanakkan di Indonesia. Karakteristik Sapi Shorthorn adalah berwarna merah bata dan kecoklatan, kepala pendek dan sangat lebar, leher pendek,

pinggang lebar dan padat, serta bobot badan untuk sapi jantan dewasa mencapai 1000 kg dan bobot sapi betina dewasa 900 kg.

e. Sapi Santa Gertrudis

Sapi Santa Gertrudis merupakan persilangan antara sapi jantan Brahman dengan sapi betina Shorthorn, dan pada tahun 1973 masuk ke Indonesia. Rata-rata bobot sapi jantan 900 kg dan bobot sapi betina 725 kg. Badan sapi berukuran besar dan padat, seluruh tubuh dipenuhi rambut pendek dan halus serta berwarna merah kecoklatan, punggungnya lebar dan dada berdaging tebal, kepala lebar, dahi agak berlekuk dan mukanya lurus, gelambir lebar berada di bawah leher dan perut. Sapi Santa Gertrudis jantan berpunuk kecil dan kepalanya bertanduk.

f. Sapi Brahman Cross

Sapi Brahman di Australia secara komersial jarang dikembangkan secara murni dan banyak disilangkan dengan sapi Hereford Shorthorn (HS). Hasil persilangan dengan Hereford dikenal dengan nama Brahman Cross (BX). Sapi Brahman Cross memiliki keistimewaan karena tahan terhadap suhu panas dan gigitan caplak, mampu beradaptasi terhadap suhu panas serta memiliki kecepatan pertumbuhan yang tinggi. Sapi Brahman Cross (BX) memiliki sifat-sifat, seperti: daya tahan terhadap panas cukup tinggi, ketahanan terhadap parasit dan penyakit sangat baik, serta efisiensi penggunaan pakan.

Menurut Bank Indonesia (2014), kegiatan usaha peternakan sapi dapat dikelompokkan ke dalam beberapa aktivitas, yaitu pelestarian (konservasi), pembibitan, pengembangbiakan, dan pembesaran (penggemukan). Aktivitas pelestarian (konservasi) dan pengembangbiakan juga lazim disebut dengan istilah pembibitan. Usaha pembibitan sapi adalah usaha produksi yang menghasilkan bibit sapi berupa sapi dara siap bunting maupun bakalan siap digemukkan. Bibit itulah yang kemudian dijual kepada para pembudidaya/pengusaha penggemukan sapi (sapi pedaging) dan pembudidaya sapi perah (sapi persusuan).

Pembibitan sapi potong saat ini masih berbasis pada peternakan rakyat yang berciri skala usaha kecil, manajemen sederhana, pemanfaatan teknologi seadanya, lokasi tidak terkonsentrasi dan belum menerapkan sistem dan usaha agribisnis. Kebijakan pengembangan usaha pembibitan sapi potong diarahkan pada suatu kawasan, baik kawasan khusus maupun terintegrasi dengan komoditi lainnya serta terkonsentrasi di suatu wilayah untuk mempermudah pembinaan, bimbingan, dan pengawasan dalam pengembangan usaha pembibitan sapi potong yang baik (*good breeding*). Bibit sapi potong merupakan salah satu faktor produksi yang menentukan dan mempunyai peranan penting dalam upaya mendukung terpenuhinya kebutuhan daging, sehingga diperlukan upaya pengembangan pembibitan sapi potong secara berkelanjutan

Usaha pemeliharaan bibit sapi potong bertujuan mengembangbiakkan sapi potong dan keuntungan yang diharapkan adalah hasil keturunannya.

Sedangkan pemeliharaan pemeliharaan bakalan sapi potong dewasa untuk selanjutnya digemukkan, keuntungan yang diharapkan adalah hasil penggemukkan. Bibit ternak adalah semua ternak hasil proses penelitian dan pengkajian atau ternak yang memenuhi persyaratan tertentu untuk dikembangkan dan atau untuk produksi. Bibit sapi potong dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a. Bibit dasar (*elite/foundation stock*), diperoleh dari proses seleksi rumpun atau galur yang mempunyai nilai pemuliaan di atas nilai rata-rata.
- b. Bibit induk (*breeding stock*), diperoleh dari proses pengembangan bibit dasar.
- c. Bibit sebar (*commercial stock*), diperoleh dari proses pengembangan bibit induk (Direktorat Jenderal Peternakan, 2007).

2. Konsep Koperasi

a. Pengertian dan Tujuan Koperasi

Secara harfiah, koperasi terdiri dari dua kata, yaitu *co* yang berarti bersama, dan *operation* berarti bekerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa koperasi berarti bekerja sama (Hendrojogi, 2004). Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi Indonesia adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Landasan koperasi Indonesia adalah pedoman dalam menentukan arah, tujuan, peran, dan

kedudukan koperasi terhadap pelaku-pelaku ekonomi lainnya.

Koperasi bertujuan untuk 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.

b. Tugas Koperasi

Tugas utama koperasi adalah menunjang kegiatan usaha para anggotanya dalam rangka meningkatkan kepentingan perekonomian para anggotanya. Menurut pasal 4 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, fungsi dan peran koperasi meliputi:

- (1) Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
- (2) Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat.
- (3) Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya.
- (4) Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

c. Prinsip-Prinsip Koperasi

Prinsip koperasi merupakan esensi dari dasar kerja koperasi sebagai badan usaha dan merupakan ciri khas serta jati diri koperasi.

Sebagaimana dinyatakan dalam pasal 5 ayat 1 Undang-Undang nomor 25 tahun 1992, koperasi di Indonesia melaksanakan prinsip – prinsip yaitu:

- (1) Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, mengandung arti bahwa menjadi anggota koperasi tidak boleh dipaksakan oleh siapapun.
- (2) Pengelolaan dilakukan secara demokratis, menunjukkan bahwa pengelolaan koperasi dilakukan atas kehendak dan keputusan para anggotanya.
- (3) Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
- (4) Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, yaitu modal dalam koperasi pada dasarnya dipergunakan untuk kemanfaatan anggotanya, bukan untuk sekedar mencari keuntungan.
- (5) Kemandirian, yaitu koperasi harus dapat berdiri sendiri, tanpa bergantung kepada pihak lain, yang dilandasi oleh kepercayaan kepada pertimbangan, keputusan, kemampuan, dan usaha sendiri.
- (6) Selain lima prinsip tersebut, dalam pengembangan dirinya koperasi juga melaksanakan prinsip-prinsip pendidikan perkoperasian dan kerja sama antarkoperasi.

d. Jenis-jenis Koperasi

Anoraga dan Widiyanti (2003) mengemukakan beberapa jenis koperasi menurut ketentuan undang-undang, yaitu:

- (1) koperasi simpan pinjam, yaitu koperasi yang didirikan dengan memberikan kesempatan kepada anggota untuk memperoleh pinjaman dengan mudah dan ongkos (bunga) yang ringan,
- (2) koperasi konsumsi, yaitu koperasi yang menyediakan barang konsumsi atau barang kebutuhan pokok sehari-hari,
- (3) koperasi produksi, yaitu koperasi yang bergerak dalam bidang pembuatan dan penjualan barang-barang, baik yang dilakukan oleh koperasi sebagai organisasi, maupun anggota koperasi,
- (5) koperasi jasa, merupakan koperasi yang berusaha di bidang penyediaan jasa tertentu bagi para anggota maupun masyarakat umum, dan
- (6) koperasi serba usaha, yaitu koperasi yang memiliki lebih dari satu usaha atau memiliki beragam usaha sesuai kemampuan koperasi.

e. Organisasi Koperasi

Organisasi koperasi sebagai badan usaha bertindak sebagai perusahaan yang melayani anggotanya maupun non anggota.

Menurut Pasal 21 UU No. 25 tahun 1992, perangkat organisasi koperasi terdiri dari Rapat Anggota, pengurus, dan pengawas.

(1) Rapat Anggota

Rapat Anggota adalah perangkat organisasi Koperasi yang memegang kekuasaan tertinggi. Rapat Anggota dilaksanakan minimal satu kali dalam setahun untuk meminta pertanggungjawaban pengurus dan pengawas dalam menjalankan tugasnya selama satu tahun buku yang lampau, sekaligus membicarakan kebijakan pengurus dan rencana kerja koperasi untuk satu tahun buku yang akan datang. Sesuai dengan pasal 23 UU No. 25 tahun 1992, Rapat Anggota mempunyai kekuasaan antara lain:

- (a) menetapkan anggaran dasar koperasi,
- (b) menetapkan kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi,
- (c) menetapkan pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian pengurus dan pengawas,
- (d) menetapkan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi (RAKOPB) serta pengesahan laporan keuangan,
- (e) menetapkan pengesahan pertanggungjawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya,
- (f) menetapkan pengesahan pertanggungjawaban pengurus dalam (SHU), dan
- (g) menetapkan penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran koperasi.

(2) Pengurus Koperasi

Pengurus koperasi merupakan pelaksana kebijakan umum yang ditetapkan dalam Rapat Anggota. Pengurus koperasi terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara serta anggota, yang dipilih oleh Rapat Anggota sesuai dengan anggaran dasar koperasi. Pengurus merupakan wakil para anggota yang memenuhi syarat dan kriteria tertentu serta dipilih dan disahkan oleh Rapat Anggota. Pengurus berhak mewakili organisasi di dalam dan di luar pengadilan bila terjadi suatu masalah.

Tugas pengurus koperasi meliputi mengelola koperasi dan usahanya, mengajukan rancangan rencana kerja serta rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, menyelenggarakan Rapat Anggota, mengajukan laporan keuangan dan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas, menyelenggarakan pembukuan keuangan dan investasi secara tertib, dan memelihara daftar buku anggota dan pengurus.

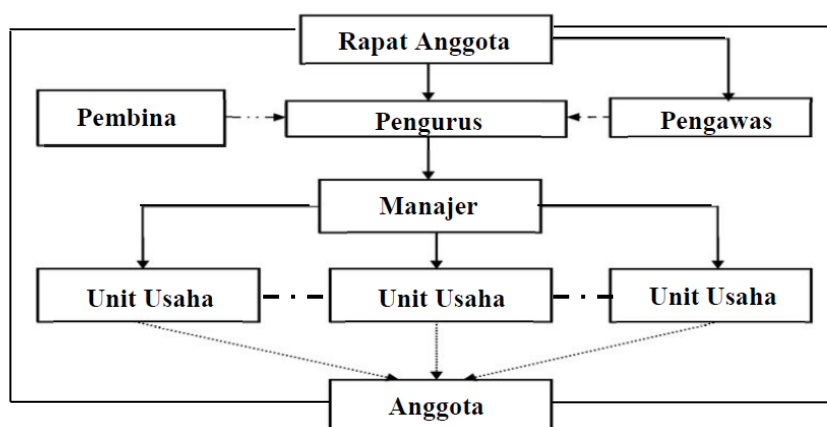
(3) Pengawas Koperasi

Pengawas adalah perangkat organisasi yang diberi mandat untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi. Pengawas bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengelolaan koperasi, membuat laporan hasil pengawasan, memeriksa tata kehidupan koperasi dan kebijaksanaan pengurus. Prosedur

mengenai pembentukan pengawas dan ketentuan mengenai tugas maupun wewenang pengawas diatur dalam UU Perkoperasian No. 25 Tahun 1992 pasal 38 dan 39. Pengawas koperasi dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam Rapat Anggota serta bertanggung jawab kepada Rapat Anggota.

(4) Manajer

Pengurus dapat mengangkat manajer dan karyawan atas persetujuan Rapat Anggota. Manajer pada dasarnya adalah orang (dapat merupakan pengurus atau bukan pengurus koperasi) yang ditunjuk dan diangkat oleh pengurus untuk memimpin bidang ekonomi koperasi serta mengelolanya bersama dengan karyawan. Tugas manajer koperasi lebih banyak berkaitan dengan kegiatan-kegiatan teknis operasional usaha koperasi. Struktur organisasi koperasi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Bagan struktur organisasi koperasi (Sitio dan Tamba, 2001)

Keterangan:

- ▶ = garis tugas
- - - - -▶ = garis pengawasan
-▶ = garis pelayanan
- . - . - . -▶ = garis koordinasi

3. Kinerja Koperasi

a. Evaluasi Kinerja Koperasi

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari tingkat pencapaian tujuan organisasi tersebut. Tingkat keberhasilan suatu organisasi pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai indikator yang ditetapkan dalam organisasi tersebut, misalnya kepuasan anggota, kesejahteraan anggota, perkembangan jumlah anggota, permodalan dan perkembangan usahanya yang berupa laba atau keuntungan (Kasmawati, 2003).

Menurut Hanel (2005) secara umum fungsi-fungsi pokok evaluasi kinerja koperasi adalah menyediakan data dan informasi yang sah, berdaya-andal, dan obyektif dalam menilai apakah dan seberapa jauh suatu koperasi efisien dalam kegiatan usahanya sebagai organisasi swadaya dan lembaga usaha yang otonom, menunjang kepentingan para anggotanya, dan memberikan kontribusi terhadap proses pembangunan sosial-ekonomi. Kinerja suatu koperasi dapat dilihat melalui tiga pendekatan yang disebut dengan pendekatan tripartite. Pendekatan tripartite dalam rangka evaluasi koperasi dapat disebut sebagai pendekatan sistem, yang mencakup tiga jenis efisiensi, yaitu:

- (1) efisiensi pengelolaan usaha, bertujuan untuk melihat sejauh mana suatu koperasi dikelola secara efisien dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya sebagai suatu lembaga swadaya,
- (2) efisiensi yang berkaitan dengan pembangunan, bertujuan untuk melihat sejauh mana koperasi mempunyai dampak langsung ataupun tidak langsung terhadap pencapaian tujuan-tujuan pembangunan pemerintah, dan
- (3) efisiensi terhadap kepentingan para anggota, bertujuan untuk melihat sejauh mana kegiatan-kegiatan pelayanan perusahaan koperasi mendukung kepentingan dan tujuan anggota.

b. Pedoman Pemeringkatan Koperasi

Pemeringkatan koperasi adalah suatu kegiatan penilaian terhadap kondisi dan atau kinerja koperasi melalui sistem pengukuran yang obyektif dan transparan dengan kriteria, indikator dan persyaratan tertentu yang dapat menggambarkan tingkat kualitas lembaga koperasi. Kementerian Koperasi dan UKM RI menerbitkan sistem pemeringkatan koperasi melalui Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI Nomor 22/PER/M.KUKM/IV/2007 tentang Pedoman Pemeringkatan Koperasi. Pemeringkatan koperasi ini dilaksanakan berdasarkan enam aspek penilaian, yang terdiri dari aspek badan usaha aktif, aspek kinerja usaha yang semakin sehat, aspek kohesivitas dan partisipasi anggota, aspek orientasi kepada pelayanan anggota, aspek

pelayanan terhadap masyarakat, serta aspek kontribusi terhadap pembangunan daerah.

Seiring berjalannya waktu, prosedur pemeringkatan koperasi mengalami pembaharuan, sehingga kini dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Pemeringkatan Koperasi. Pedoman kriteria dan indikator penilaian pemeringkatan koperasi merupakan alat penilaian kinerja koperasi secara objektif, transparan, independen dan bertanggung jawab, sehingga dapat meningkatkan kualitas lembaga koperasi sebagai badan hukum dan badan usaha. Pelaksanaan pemeringkatan koperasi didasarkan kepada penilaian terhadap 6 (enam) aspek koperasi berkualitas, yaitu aspek kelembagaan koperasi, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi terhadap anggota, dan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat.

c. Kinerja Pengelolaan Usaha Koperasi

Kinerja pengelolaan usaha koperasi berhubungan dengan kegiatan operasional koperasi sebagai organisasi ekonomi dalam usaha mencapai tujuan. Berdasarkan pedoman pemeringkatan koperasi, kinerja pengelolaan usaha dapat dilihat dari aspek kelembagaan koperasi, aspek usaha koperasi, dan aspek keuangan koperasi. Aspek-aspek tersebut memiliki beberapa komponen indikator seperti disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Aspek kinerja pengelolaan usaha koperasi

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

Sumber : Kementerian Negara Koperasi dan UKM RI, 2015

Kinerja pengelolaan usaha koperasi berkaitan dengan efisiensi

ekonomis, kestabilan keuangan, dan prestasi usaha suatu koperasi.

Selain itu, perlu dievaluasi pula struktur komunikasi dan pengambilan

keputusan pada koperasi tersebut. Suatu koperasi yang berusaha secara

efisien merupakan syarat yang diperlukan agar pelayanan kepada para anggotanya berjalan baik dan kepentingan pembangunan dapat dihasilkan oleh koperasi tersebut. Namun, di lain pihak, suatu tingkat efisiensi operasional yang tinggi belum merupakan jaminan bahwa para anggota telah benar-benar secara nyata memperoleh pelayanan yang efisien sesuai dengan tujuan dan kepentingan koperasi (Hanel, 2005).

Pengukuran kinerja koperasi sebagai suatu badan usaha juga dapat dilihat dari seberapa besar tingkat keuntungan yang diperoleh koperasi saat menjalankan unit usahanya. Pengukuran tingkat keuntungan dapat dilakukan dengan menggunakan analisis laporan keuangan koperasi yang terjadi selama satu periode tertentu. Analisis laporan keuangan adalah penelaahan untuk menguraikan dan mempelajari informasi menjadi lebih detail mengenai posisi keuangan dan perkembangan koperasi (Sudarsono dan Edilius, 2005).

Menurut Riyanto (2001), analisis laporan keuangan dapat diukur berdasarkan jenis-jenis rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas.

- (1) Rasio likuiditas, yaitu rasio yang digunakan untuk menilai kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera dipenuhi, terdiri atas:
 - (a) Rasio lancar (*current ratio*), yaitu rasio yang menunjukkan tingkat keamanan pinjaman jangka pendek dan kemampuan untuk membayar hutang tersebut.

- (b) Rasio cepat (*quick ratio*), yaitu kemampuan koperasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek tanpa memerhatikan persediaan, karena persediaan memerlukan waktu relatif lama untuk dicairkan menjadi uang kas.
 - (c) Rasio kas (*cash ratio*), yaitu kemampuan membayar hutang lancar yang dimiliki koperasi yang harus segera dipenuhi dengan kas yang tersedia.
- (2) Rasio solvabilitas, yaitu rasio yang menunjukkan kemampuan koperasi untuk membayar semua hutangnya, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- (3) Rasio rentabilitas (profitabilitas), yaitu kemampuan yang dimiliki koperasi untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, terdiri dari:
- (a) *Return of investment* (profitabilitas ekonomi), yaitu kemampuan menghasilkan laba dari keseluruhan modal (baik modal luar maupun modal sendiri) yang digunakan untuk menghasilkan laba.
 - (b) *Return of equity* (profitabilitas modal sendiri), yaitu kemampuan koperasi dengan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan.

d. Kinerja Koperasi yang Berkaitan Pembangunan

Kinerja yang berkaitan dengan pembangunan merupakan penilaian atas dampak-dampak yang secara langsung ataupun tidak langsung

ditimbulkan koperasi terhadap pencapaian tujuan-tujuan pembangunan pemerintah. Informasi ini diperlukan oleh pemerintah dan pejabat pemerintah yang berwenang menetapkan sumberdaya dan dana yang disediakan untuk menunjang pengembangan organisasi swadaya koperasi (Hanel, 2005).

Kinerja terkait pembangunan dapat dinilai berdasarkan aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat. Menurut Kementrian Koperasi dan UKM (2015), indikator-indikator dalam aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat adalah:

- (1) Penyerapan tenaga kerja, menunjukkan jumlah tenaga kerja yang terserap dalam dua tahun pengukuran. Tenaga kerja koperasi adalah orang yang bekerja dan digaji oleh koperasi. Semakin banyak jumlah tenaga kerja yang terserap menunjukkan bahwa koperasi semakin besar perannya dalam pembangunan daerah.
- (2) Jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati masyarakat, merupakan dampak keberadaan koperasi bagi masyarakat, contohnya di bidang infrastruktur, transportasi, penerangan, air bersih, kerohanian, dll.
- (3) Penurunan angka kemiskinan, merupakan kontribusi gerakan koperasi di daerah yang bersangkutan terhadap PDRB kota/kabupaten dan persentase dana pembangunan daerah kerja terhadap lingkungan.

e. Kinerja Koperasi Terhadap Kepentingan Anggota

Koperasi yang beroperasi secara efisien terhadap pembangunan secara otomatis meningkatkan pelayanan yang efisien bagi para anggotanya, maka perlu dilakukan evaluasi atas manfaat yang diberikan pada anggota. Sebuah koperasi berorientasi pada kepentingan para anggota apabila berbagai kegiatan pelayanan dari koperasi mampu memenuhi kepentingan dan tujuan para anggota. Tujuan utama koperasi adalah peningkatan pelayanan sesuai dengan kepentingan dan tujuan para anggota, oleh karena itu evaluasi atas orientasi koperasi terhadap kepentingan anggota penting untuk dilakukan (Hanel, 2005).

Kinerja terkait orientasi kepentingan para anggota dapat dinilai berdasarkan aspek manfaat koperasi terhadap anggota. Menurut Kementerian Koperasi dan UKM (2015), aspek tersebut diukur berdasarkan indikator-indikator:

- (1) peningkatan penghasilan anggota, dapat berupa sisa hasil usaha yang diperoleh koperasi dibagikan kembali kepada para anggotanya sesuai dengan jasa dan aktivitasnya,
- (2) menawarkan barang dan jasa kepada anggota yang lebih murah, yaitu barang dan jasa yang ditawarkan oleh koperasi lebih murah dari yang ditawarkan di luar koperasi,
- (3) menumbuhkan motif berusaha anggota, yaitu koperasi diharapkan mampu mendorong penciptaan wirausaha baru yang ditumbuhkan oleh koperasi,

- (4) menumbuhkan sikap jujur dan terbuka, yaitu setiap anggota berhak mengetahui laporan keuangan koperasi serta informasi harga barang dan jasa yang disediakan koperasi, dan
- (5) pemberian layanan koperasi di luar aktivitas usaha.

4. Manajemen Strategi

a. Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Sebagai suatu proses, pelaksanaan manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu : (1) tahapan perumusan strategi, (2) tahap implementasi strategi, dan (3) tahap evaluasi strategi.

Perumusan strategi memerlukan aktivitas-aktivitas yang meliputi : (1) pengembangan misi perusahaan, (2) mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, (3) menetapkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, (4) menetapkan objektif jangka panjang, (5) menghasilkan strategi alternatif dan (6) menetapkan strategi pokok yang perlu diimplementasikan. (David, 2002).

b. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (1997), manfaat yang didapat dari penerapan manajemen strategi dalam peningkatan kesejahteraan perusahaan adalah:

- (1) kegiatan perumusan (formulasi) strategi, memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah,
- (2) keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada,
- (3) keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbalance di setiap rencana strategik dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi mereka,
- (4) senjang dan tumpang-tindih kegiatan di antara individu dan kelompok berkurang, karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing, dan
- (5) penolakan terhadap perubahan berkurang.

c. Model Manajemen Strategi

Menurut Solihin (2012), model manajemen strategi dapat dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu *fit model* dan *strategic intent model*.

Model manajemen strategi berupa *strategic intent model* mengharuskan perusahaan bertindak proaktif mengembangkan berbagai kompetensi inti yang diperlukan untuk sampai di masa depan. *Balanced Scorecard* (BSC) cocok dikelompokkan ke dalam *strategic intent model*, dimana dalam BSC, perusahaan memperhitungkan berbagai *lead indicator* selain menggunakan berbagai *lag indicator*, agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif.

Model manajemen strategi berupa *fit model* mencoba menyesuaikan misi, tujuan, dan strategi yang dipilih dengan perubahan lingkungan perusahaan yang terjadi Menurut Wheelen dan Hunger (2003), *fit model* terdiri atas empat tahapan, yaitu :

(1) Pengamatan lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan suatu kegiatan pemantauan (*monitoring*), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan kepada personel kunci di dalam perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan internal terdiri dari variabel struktur organisasi, budaya, dan sumber daya yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

(2) Perumusan strategi

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi penentuan misi perusahaan, tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

(a) Misi, merupakan tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik

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

- (b) Tujuan, adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.
- (c) Strategi, merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
- (d) Kebijakan, merupakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan, serta menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

(3) Implementasi strategi

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

- (a) Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
- (b) Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Setiap program akan dinyatakan secara rinci

dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi.

- (c) Prosedur adalah sistem langkah-langkah berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

(4) Evaluasi dan pengendalian

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

d. Analisis Lingkungan Koperasi

Analisis lingkungan diperlukan untuk menilai lingkungan organisasi koperasi secara keseluruhan yang dapat mempengaruhi kemajuan koperasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, lingkungan koperasi terdiri atas faktor-faktor yang berada di dalam (internal) maupun yang berada di luar (eksternal) organisasi koperasi.

(1) Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berasal dari dalam unit perusahaan. Analisis

internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Kekuatan perusahaan adalah sumberdaya, keterampilan atau keunggulan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Kelemahan perusahaan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang serius menghambat kinerja efektif perusahaan (David, 2006).

Analisis lingkungan internal bersumber pada sumberdaya perusahaan yang mencakup faktor SDM, sumber daya organisasi dan sumber daya fisik. Faktor pertama berkenaan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan SDM, seperti pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan dan wawasan, keahlian, dan kebijakan perusahaan terhadap ketenagakerjaan. Faktor kedua berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut perusahaan termasuk di dalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi atau produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi dan sistem pengendalian. Faktor ketiga meliputi perlengkapan, lokasi, geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi (Yusanto, 2003).

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang

berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Menurut penelitian Putri (2017), aspek lingkungan internal meliputi sumber daya manusia, manajemen, keuangan dan permodalan, unit usaha, dan administrasi.

(a) Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan modal utama bagi kemajuan suatu koperasi. Strategi yang terbaik sekalipun menjadi tidak berarti apabila manusia yang bekerja tidak memiliki keterampilan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Oleh karena itu, tenaga kerja yang bekerja di koperasi harus diberikan pelatihan maupun pendidikan agar mampu meningkatkan kinerjanya.

(b) Manajemen

Koperasi dipengaruhi beberapa faktor yang dapat menghambat dan mendukung perkembangan koperasi, seperti sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia, dan keuangan. Manajemen diperlukan untuk mendukung kegiatan koperasi sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

(c) Keuangan dan permodalan

Kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai satu ukuran terbaik untuk kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu koperasi, khususnya koperasi simpan pinjam. Kondisi

keuangan juga menjadi penarik perhatian anggota untuk ikut bergabung dengan koperasi. Modal koperasi dapat berasal dari modal sendiri dan modal dari luar. Informasi yang didasarkan pada analisis keuangan mencakup penilaian keadaan keuangan koperasi, baik yang telah lampau, saat sekarang, dan ekspektasi masa depan.

(d) Unit usaha

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

(e) Administrasi

Hal-hal yang termasuk dalam administrasi koperasi yaitu kelengkapan berkas-berkas koperasi, seperti anggaran dasar, anggaran rumah tangga, legalitas koperasi, serta kelengkapan alat organisasi koperasi seperti rapat anggota, pengurus koperasi, pengawas koperasi, dan buku-buku perkoperasian.

(2) Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor di luar koperasi yang berpengaruh terhadap arah dan tindakan koperasi yang pada akhirnya mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal koperasi. Lingkungan eksternal mencakup peluang dan ancaman

eksternal yang merujuk pada keadaan ekonomi, politik, sosial, teknologi, pesaing, pemasok, dan konsumen, serta peristiwa yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara signifikan di masa depan.

Lingkungan eksternal koperasi dapat dianalisis menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Menurut Putri (2017), faktor-faktor eksternal berupa ancaman dan peluang yang dimiliki koperasi adalah:

- (a) Ekonomi, hal ini mempelajari bagaimana anggota dapat mencukupi kebutuhan hidupnya yang mengacu pada bagaimana anggota dalam mengolah sumber daya yang ada dalam lingkungannya sebagai alat pemenuh kebutuhan hidup.
- (b) Teknologi, merupakan salah satu faktor positif yang dapat membantu mengembangkan usaha koperasi apabila bisa memanfaatkan teknologi tersebut dengan tepat guna. Seiring dengan perkembangan zaman, teknologi berkembang dengan pesat dan semakin maju. Peralatan yang modern dapat mendukung dan mempermudah kegiatan operasional koperasi.
- (c) Kebijakan pemerintah, koperasi harus menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah karena kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi keadaan koperasi. Pemerintah mempunyai kepentingan yang sangat besar terhadap usaha koperasi, termasuk koperasi simpan pinjam. Kebijakan pemerintah yang akan diamati adalah sejauh mana koperasi dapat merasakan

dampak positif atau negatif terhadap kebijakan pemerintah dalam mengatur dan mengelola koperasi.

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

e. Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk mendeskripsikan *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman) yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan. Menurut Rangkuti (2006), analisis SWOT merupakan analisis berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas keberhasilan rancangan suatu strategi.

Analisis SWOT terdiri atas empat komponen faktor strategis, yaitu

(1) *Strengths* (S), adalah karakteristik positif internal yang dapat dieksploitasi organisasi untuk meraih sasaran kinerja strategis.

(2) *Weaknesses* (W), adalah karakteristik internal yang dapat menghalangi atau melemahkan kinerja organisasi.

(3) *Opportunities* (O), adalah karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau melampaui sasaran strategiknya.

(4) *Threats* (T), adalah karakteristik eksternal yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategis yang ditetapkan.

f. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

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

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat ukur yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor- faktor internal dan eksternal yang

telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan tingkat daya tarik relatif (*relative attractiveness*) dari variasi strategi-strategi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks QSP merupakan strategi yang paling baik untuk dapat diterapkan pada koperasi.

Menurut David (2012), keunggulan metode QSPM adalah (1) strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersamaan, (2) tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau diperiksa sekaligus, (3) alat ini mengharuskan ahli strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait ke dalam proses keputusan dan (4) mengembangkan QSPM membuat faktor-faktor kunci lebih kecil kemungkinannya terabaikan atau diberi bobot secara tidak sesuai. Namun, metode QSPM memiliki beberapa kekurangan, antara lain: (1) selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar, (2) memberi peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan keputusan subjektif, walaupun demikian prosesnya harus menggunakan informasi obyektif, dan (3) hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya.

g. *Focus Group Discussion (FGD)*

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

Menurut Irwanto (2006), langkah-langkah pelaksanaan FGD adalah sebagai berikut:

- 1) Proses ini diikuti oleh tim kreatif dengan latar belakang ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang berbeda agar dapat mengidentifikasi permasalahan yang ada.
- 2) Permasalahan yang akan dibahas dalam FGD ini adalah menyaring hasil brainstorming agar didapat alternatif-alternatif yang sesuai untuk perancangan produk souvenir artistik.
- 3) Alternatif yang dipilih disesuaikan berdasarkan latar belakang yang kompeten dari masing-masing anggota tim kreatif yang diikutkan dalam proses ini.
- 4) Proses FGD diakhiri dengan membacakan kembali ide yang telah disetujui dan dipilih.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian terdahulu untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu akan memberikan gambaran kepada penulis tentang penelitian sejenis yang sudah dilakukan, sehingga dapat dijadikan referensi bagi penulis. Kajian penelitian terdahulu bertujuan untuk memperlihatkan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dalam hal metode, waktu, dan tempat penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Kajian penelitian terdahulu

No	Nama peneliti dan tahun	Judul penelitian	Metode analisis	Hasil penelitian
1.	Purwono (2013)	Analisis Kinerja Koperasi Produksi Susu dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus: Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor Jawa Barat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis deskriptif 2. <i>Balance Scorecard</i> (BSC) 3. <i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja KPS Bogor termasuk pada kategori kurang sehat (BBB). 2. Hasil analisis CSI menunjukkan ada empat atribut yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan anggota masih rendah. Keempat atribut tersebut adalah tingkat harga beli susu oleh koperasi, kemudahan anggota dalam melakukan simpan pinjam, kualitas pakan ternak dari koperasi, dan kepedulian/kepekaan KPS Bogor dalam menerima keluhan maupun pengaduan dari peternak.
2.	Oktaviana (2013)	Strategi Pengembangan Primer Koperasi (Studi Di Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis deskriptif 2. Analisis SWOT 	Strategi yang cocok dikembangkan oleh PRIMKOPTI yaitu mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan, mengembangkan kemampuan anggota, meningkatkan sistem manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga, dan menerapkan sistem manajemen informasi yang terpadu.
3.	Adam (2013)	Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Makaryo Mino dalam Usaha Pemberdayaan Masyarakat Nelayan di Kota Pekalongan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis deskriptif 2. <i>Balance Scorecard</i> (BSC) 3. Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI 06/Per/M.KUKM/V/2006 4. Analisis SWOT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja KUD Makaryo Mino pada tahun 2011 memiliki nilai hasil capaian 81,5% dapat dinyatakan kinerjanya berhasil. 2. Strategi pengembangan yang dipilih yaitu berkerjasama dengan pemerintah kota menyediakan fasilitas dan sarana prasarana pendukung penangkapan ikan, melakukan pembelian hasil tangkapan dengan harga diatas panawaran bakul-bakul ikan maupun tengkulak, membuat trobosan usaha baru yaitu usaha pemberian layanan jasa informasi PPDPI.

4.	Anggraini (2017)	Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari”(Studi Kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang)	1. Analisis deskriptif 2. Matrik <i>Grand Strategy</i> 3. Analisis SWOT	1. Alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT yaitu meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk dengan teknologi tepat guna, meningkatkan kemampuan manajerial pengelola dalam menjalankan usaha dengan dukungan pemerintah daerah ; dan meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar. 2. Total nilai kemenarikan sebesar 654,5 pada strategi pertama. Sedangkan nilai daya tarik tinggi kedua terdapat pada strategi 3 dengan jumlah total daya tarik sebesar 576,8. Dan urutan terakhir terdapat pada strategi 2 dengan jumlah total daya tarik sebesar 512,2.
5.	Dewi (2016)	Kinerja, Kesejahteraan Anggota, dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi “Aktif” dan “Tidak Aktif”di Kabupaten Lampung Tengah)	1. Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2007 2. Indikator kesejahteraan BPS 3. Analisis SWOT	1. KUD aktif memiliki kualifikasi berkualitas sedangkan KUD tidak aktif memiliki kualifikasi cukup berkualitas 2. Kesejahteraan rumah tangga anggota KUD aktif lebih baik dibandingkan dengan anggota KUD tidak aktif 3. Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan KUD tidak aktif yaitu menerapkan teknologi moderen guna meningkatkan penghasilan unit usaha koperasi, melaksanakan pengkaderan bagi anggota guna meningkatkan pengurus yang terampil, dan menciptakan unit usaha baru dengan memanfaatkan kondisi teknologi di wilayah sekitar koperasi.
6.	Yolandika (2015)	Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Jaya Kota Bandar Lampung Berdasarkan Pendekatan Tripartite	Analisis kinerja berdasarkan Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2007	Keberhasilan KUD Mina Jaya sebagai badan usaha ditinjau dari rasio keuangan adalah sangat baik, telah berkontribusi dengan baik terhadap pembangunan di Provinsi Lampung, serta cukup berhasil menyejahterakan anggotanya dengan kriteria cukup, bahkan sebagian besar juragan pada kapal dengan ABK > 10 orang sudah masuk dalam kategori hidup layak.

7	Jalika (2016)	Evaluasi Keberhasilan Koperasi Serba Usaha Peternak Motivasi Do'a Ikhtiar Tawakkal (KSUP MDIT) di Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung Berdasarkan Pendekatan Tripartite	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif, 2. PedomanPemeringkatan Koperasi menurut Dinas Koperasi dan UMKM 2007 3. <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KSUP MDIT belum berkontribusi secara maksimal terhadap pembangunan daerah. Sementara pada indikator rasio tingkat upah karyawan, KSUP MDIT dikategorikan cukup baik. 2. Manfaat nonekonomi berupa kepuasan yang dirasakan anggota KSUP MDIT atas pelayanan yang diberikan koperasi dan pemenuhan akankebutuhan anggota berada pada kategori tinggi (puas)
8	Andarrini (2018)	Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Teluk Semangka Kecamatan Kota Agung Pusat Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis deskriptif kualitatif 2. Matriks IFE 3. Matriks EFE 4. Matriks I-E 5. Matriks SWOT 6. Matriks QSP 	Strategi prioritas yang dapat digunakan untuk pengembangan dan pembangunan KUD Mina Teluk Semangka Kabupaten Tanggamus yaitu : (a) mendayagunakan dan meningkatkan kemampuan anggota dalam diversifikasi produk dengan menggunakan teknologi pengolahan hasil perikanan tangkap, (b) kerja sama dengan pemerintah dan pihak lain dalam menciptakan pengembangan unit usaha berbasis wisata, (c) memanfaatkan sumberdaya manusia yang terlatih untuk mengatasi keterbatasan dalam mengikuti perkembangan teknologi, dan (d) Meningkatkan kesadaran masyarakat dalam berkoperasi dan kesadaran anggota dalam melunasi simpanan wajib
9	Saputri (2018)	Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Teluk Semangka Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung Berdasarkan Pendekatan Tripartite	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis kinerja berdasarkan Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2007 2. Hierarki Kebutuhan Maslow 3. Analisis <i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja KUD Mina Teluk Semangka sebagai badan usaha termasuk dalam kategori berkualitas. 2. KUD Mina Teluk Semangka berada pada klasifikasi cukup berkontribusi terhadap pembangunan daerah 3. Manfaat ekonomi yang diperoleh anggota KUD Mina Teluk Semangka dikategorikan baik 4. Manfaat non ekonomi berupa kepuasan yang dirasakan anggota KUD berada pada kategori tinggi (puas)

10	Putri (2017)	Kinerja dan Strategi Pengembangan Primkopti Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung	Analisis deskriptif kuantitatif, analisis indeks kepuasan pelanggan, dan analisis SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Primkopti sebagai badan usaha masuk dalam kategori kurang berkualitas. 2. Primkopti kurang berkontribusi terhadap pembangunan. 3. Tingkat kepuasan anggota Primkopti 70,57 persen. 4. Strategi prioritas Primkopti adalah menggunakan keuangan dan permodalan Primkopti untuk memanfaatkan permintaan tahu dan tempe yang tinggi di masyarakat, mengoptimalkan permintaan masyarakat terhadap produk Primkopti untuk menambah pendapatan dan mengatasi penyaluran kedelai yang tidak kontinu, dan memanfaatkan harga produk alat pemecah kedelai Primkopti yang terjangkau untuk penguasaan pasar.
11	Purba (2016)	Strategi Pengembangan Koperasi Kredit (Kopdit) Mekar Sai dalam Pembiayaan Agribisnis di Lampung	Analisis kualitatif	<p>Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan dan keberlanjutan Koperasi Kredit Mekar Sai adalah (1) mengoptimalkan pelatihan dan pendidikan anggota secara merata agar anggota lebih peduli terhadap perkembangan koperasi, (2) memanfaatkan peran pengelola dalam manajemen koperasi secara demokratis untuk menarik perhatian masyarakat yang belum menjadi anggota, serta (3) menggunakan modal koperasi secara efektif untuk menjaga kestabilan keuangan.</p>

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian ini, pengukuran kinerja koperasi menggunakan indikator-indikator pemeringkatan pada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI Nomor 21/PER/M.KUKM/IX/2015, sedangkan dalam penelitian Yolanda (2015), Jalika (2016), dan Saputri (2018), menggunakan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI Nomor 22/PER/M.KUKM/IV/2007. Perbedaan lain adalah penelitian ini menggunakan alat analisis matriks SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan koperasi, yang dilanjutkan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mendapatkan prioritas strategi pengembangan. Peneliti lain yang menganalisis strategi pengembangan koperasi adalah Oktaviana (2013), Purba (2016), dan Hapsari (2017), tetapi hanya menggunakan matriks SWOT dalam merumuskan strategi pengembangan.

Peneliti lain yang menganalisis terkait kinerja dan strategi pengembangan koperasi adalah Oktaviana (2013) dan Hapsari (2017). Penelitian tersebut menggunakan alat analisis matriks SWOT yang didahului identifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis kinerja koperasi. Berdasarkan rujukan penelitian terdahulu tersebut, maka penelitian ini akan menganalisis kinerja koperasi untuk mendapatkan faktor internal dan eksternal. Faktor lingkungan internal dan eksternal koperasi ditetapkan dengan melihat indikator-indikator pada aspek penilaian evaluasi keberhasilan koperasi. Faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal tersebut dianalisis dengan analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mendapatkan strategi pengembangan yang tepat.

C. Kerangka Pemikiran

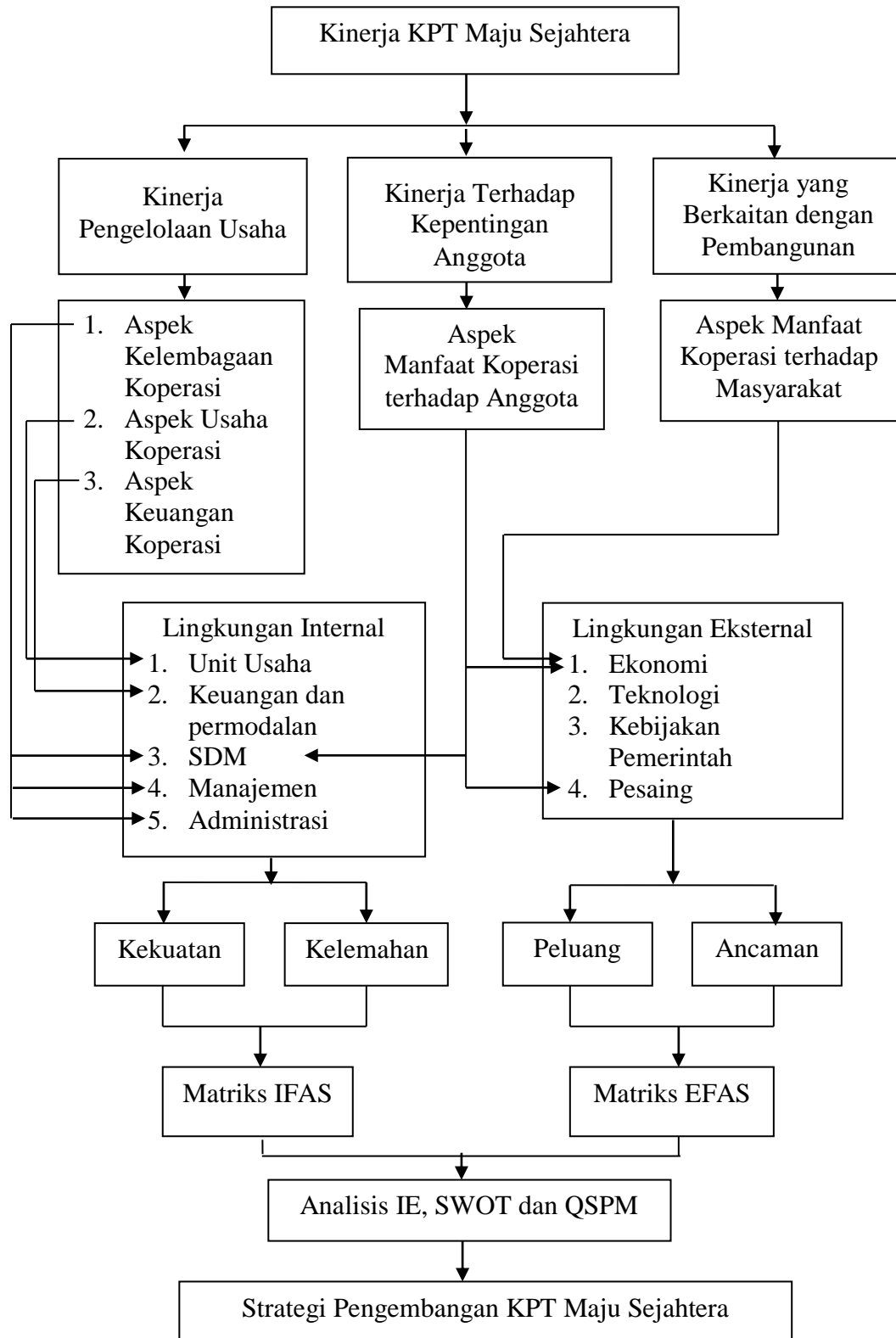
KPT Maju Sejahtera merupakan salah satu koperasi subsektor peternakan yang berkontribusi bagi pembangunan perekonomian, khususnya di Kabupaten Lampung Selatan. Koperasi ini menjalankan beberapa unit usaha, yaitu unit usaha pakan, pupuk organik, pembibitan sapi, simpan pinjam, dan layanan kredit sapi. Berdasarkan hasil prasarvei, KPT Maju Sejahtera memiliki beberapa permasalahan, yaitu rendahnya tingkat pendapatan pada unit-unit usaha, macetnya simpanan wajib yang harus dibayarkan anggota, penurunan jumlah peternak, kapasitas SDM anggota yang masih rendah, serta manajemen koperasi yang masih memerlukan bimbingan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran tingkat kinerja dan perumusan strategi pengembangan yang tepat bagi KPT Maju Sejahtera.

Menurut Hanel (2005) pengukuran tingkat keberhasilan suatu koperasi dapat dilihat dari tiga pendekatan (pendekatan tripartite), yaitu efisiensi terhadap pengelolaan usaha koperasi, terhadap pembangunan, dan terhadap kepentingan para anggota. Masing-masing pendekatan tersebut dapat diukur melalui indikator-indikator pemeringkatan koperasi berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM RI Nomor 21/PER/M.KUKM/IX/2015. Pedoman ini digunakan untuk menilai kinerja koperasi melalui lima aspek penilaian, yaitu aspek kelembagaan koperasi, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi, aspek manfaat koperasi terhadap anggota, serta aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat. Kinerja pengelolaan usaha koperasi dapat dinilai melalui aspek kelembagaan koperasi, aspek usaha koperasi, aspek keuangan koperasi. Kinerja koperasi yang berkaitan dengan

pembangunan dapat dinilai melalui aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat. Kinerja koperasi terhadap kepentingan para anggota dapat dinilai melalui aspek manfaat koperasi terhadap anggota.

Setelah dilakukan evaluasi kinerja koperasi, dilakukan juga analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Identifikasi faktor-faktor lingkungan didasarkan pada kinerja koperasi, sehingga dapat menghasilkan strategi pengembangan yang sesuai dengan keadaan koperasi. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini ditentukan lingkungan internal koperasi, yaitu : (1) sumber daya manusia, (2) manajemen, (3) permodalan, (4) unit usaha, dan (5) tertib administrasi. Analisis lingkungan eksternal koperasi terdiri atas (1) ekonomi, (2) kebijakan pemerintah, (3) pesaing, dan (4) teknologi. Variabel lingkungan internal dan eksternal tersebut dijabarkan dalam matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan matriks *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS).

Hasil analisis lingkungan koperasi kemudian dianalisis menggunakan matriks IE dan matriks SWOT, sehingga akan diperoleh beberapa alternatif strategi pengembangan bagi KPT Maju Sejahtera. Alternatif strategi yang didapatkan kemudian dibobot menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mengetahui daya tarik relatif setiap strategi. Berdasarkan uraian tersebut, maka alur (diagram) kerangka pemikiran penelitian disajikan seperti Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian “Kinerja dan Strategi Pengembangan Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera Kecamatan Tanjung Sari Kabupaten Lampung Selatan, 2019

III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus, yaitu metode penelitian yang dilakukan secara rinci dan menyeluruh terhadap seseorang atau sesuatu unit selama kurun waktu tertentu. Tujuan metode studi kasus adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan, individu, kelompok, lembaga, dan masyarakat (Suryabrata, 2003).

Penelitian ini melibatkan KPT Maju Sejahtera untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terkait kinerja koperasi yang dilihat dari tiga pendekatan (pendekatan *tripartite*), serta merumuskan strategi pengembangan bagi koperasi. Keberadaan koperasi peternakan di Provinsi Lampung masih sangat sedikit, sehingga koperasi ini dinilai menarik untuk diteliti. Namun, koperasi ini menghadapi beberapa masalah, salah satunya rendahnya minat peternak untuk bergabung sebagai anggota koperasi. Jumlah anggota koperasi hanya 9,88 persen dari total peternak yang ada di Kecamatan Tanjungsari. Selain itu, rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi dan membayar simpanan wajib merupakan masalah internal yang dihadapi KPT Maju Sejahtera. Hal-hal tersebut dapat mempengaruhi eksistensi dan koperasi, khususnya koperasi peternakan.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional mencakup pengertian yang digunakan untuk mendapatkan data yang akan dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian.

Koperasi adalah badan usaha didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum koperasi yang bertujuan untuk mensejahterakan anggota dan melaksanakan usaha berdasarkan azas kekeluargaan, dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berazaskan kekeluargaan.

Koperasi peternakan adalah koperasi yang usahanya berhubungan dengan komoditas peternakan, seperti ternak sapi.

Evaluasi keberhasilan KPT Maju Sejahtera adalah suatu bentuk penilaian kinerja koperasi yang didasarkan pada tiga pendekatan (tripartite), yaitu kinerja pengelolaan usaha, kinerja yang berkaitan dengan pembangunan, dan kinerja terhadap kepentingan para anggota.

Kinerja pengelolaan usaha adalah tingkat keberhasilan koperasi secara keseluruhan selama periode tertentu dalam menjalankan organisasinya. Kinerja tersebut dinilai dari aspek kelembagaan koperasi, aspek usaha koperasi, dan aspek keuangan koperasi. Kinerja pengelolaan usaha diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap aspek berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemingkatan Koperasi tahun 2015.

Aspek kelembagaan koperasi meliputi legalitas badan hukum, partisipasi anggota dalam permodalan atau bidang usaha, alat kelengkapan organisasi,

rencana strategis, Standar Operasional Prosedur (SOP), Standar Operasional Manajemen (SOM), rapat anggota, pendidikan dan pelatihan, rasio peningkatan jumlah anggota satu tahun terakhir, dan penghargaan koperasi tiga tahun terakhir. Aspek kelembagaan koperasi diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap parameter berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemingkatan Koperasi tahun 2015.

Legalitas badan hukum adalah kesahihan yang dimiliki koperasi untuk menjalankan organisasi sesuai dengan ketentuan hukum yang ada. Legalitas badan hukum koperasi terdiri atas indikator-indikator yaitu akte pendirian notaris, Surat Keputusan (SK) pengesahan, koperasi telah diumumkan di dalam berita Negara Republik Indonesia, koperasi telah diumumkan di dalam tambahan berita Negara Republik Indonesia, dan koperasi memiliki Sertifikat Nomor Induk Koperasi (NIK). Legalitas badan hukum koperasi diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemingkatan Koperasi tahun 2015.

Partisipasi anggota merupakan kontribusi anggota dalam permodalan atau bidang usaha. Parameter ini terdiri atas indikator persentase anggota yang aktif dalam membayar simpanan wajib dan persentase anggota yang aktif dalam bertransaksi dengan koperasi. Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemingkatan Koperasi tahun 2015.

Alat kelengkapan organisasi terdiri atas indikator kelengkapan struktur organisasi dan adanya *job description* (uraian tugas). Parameter ini diukur

dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Rencana strategis (RENSTRA) adalah tolok ukur dan alat bantu bagi perumusan kebijakan koperasi, yang terdiri atas adanya RENSTRA (visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan tahunan) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK). Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap elemen atau unit koperasi, yang terdiri atas SOP kelembagaan dan organisasi, SOP usaha, dan SOP keuangan. Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Standar Operasional Manajemen (SOM) merupakan standar kerja yang dapat dijadikan acuan/panduan bagi pihak manajemen koperasi. SOM koperasi terdiri atas aturan terkait dengan pengambilan keputusan di bidang kebijakan, wewenang pengeluaran uang, dan penentuan investasi pengembangan usaha. Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Rapat Anggota adalah rapat pertanggungjawaban pengurus dan pengawas kepada anggota koperasi yang dilaksanakan dalam satu tahun buku.

Indikator-indikator yang digunakan adalah ketepatan waktu pelaksanaan Rapat Anggota, keputusan yang dinotariatkan, pimpinan siding dalam pembahasan pertanggungjawaban, dan keabsahan pengambilan keputusan oleh anggota (*quorum*). Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Pendidikan dan pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan koperasi untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi anggota. Indikator-indikator yang digunakan yaitu frekuensi program pendidikan anggota, jumlah pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, dan adanya uji kompetensi. Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Rasio peningkatan jumlah anggota adalah keadaan yang menunjukkan adanya pertumbuhan atau peningkatan jumlah anggota satu tahun terakhir. Indikator-indikator yang digunakan yaitu persentase peningkatan jumlah anggota dan jumlah anggota yang keluar. Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Penghargaan koperasi adalah jumlah penghargaan yang pernah diterima dari Kementerian Koperasi dan UKM dan lembaga lainnya dalam tiga tahun terakhir. Parameter ini diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Aspek usaha koperasi meliputi beberapa parameter yaitu legalitas usaha, keterikatan usaha dengan usaha anggota lain, keterikatan usaha dengan usaha koperasi, peningkatan volume usaha, peningkatan kapasitas produksi/jasa, dan peningkatan SHU. Aspek usaha koperasi diukur dengan cara menjumlahkan skor setiap parameter, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Legalitas usaha adalah kesesuaian izin usaha koperasi dengan aktivitas usaha, diukur dengan cara memberikan skor terhadap indikator berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Keterikatan usaha dengan usaha anggota lain adalah keterikatan usaha antar anggota atau adanya transaksi antar anggota, diukur dengan cara memberikan skor terhadap indikator berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Keterikatan usaha dengan usaha koperasi adalah keterkaitan usaha koperasi dengan usaha anggota sebagai penyedia barang dan jasa atau sebaliknya, diukur dengan cara memberikan skor terhadap indikator berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Peningkatan volume usaha adalah peningkatan omset koperasi, diukur dalam satuan persen (%)

Peningkatan kapasitas produksi adalah peningkatan jumlah *output* yang dapat diproduksi atau dihasilkan koperasi dalam satuan waktu tertentu, diukur dalam satuan persen (%).

Peningkatan SHU adalah keuntungan yang dihasilkan koperasi dibanding tahun sebelumnya, diukur dalam satuan persen (%).

Aspek keuangan koperasi meliputi beberapa parameter yaitu struktur permodalan, tingkat likuiditas, pelunasan simpanan wajib anggota, total hutang jangka pendek terhadap aset, tingkat solvabilitas, *Return on Investment* (ROI), penambahan aset, audit Kantor Akuntan Publik (KAP), dan keberlanjutan usaha. Aspek keuangan koperasi diukur dengan cara memberikan skor terhadap indikator, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Peningkatan Koperasi tahun 2015.

Struktur permodalan adalah proporsi modal sendiri terhadap modal yang berasal dari luar, diukur dengan satuan persen (%).

Tingkat likuiditas menunjukkan nilai kekayaan lancar (yang segera dapat dijadikan uang) dibandingkan dengan hutang jangka pendek, diukur dengan satuan persen (%).

Pelunasan simpanan wajib anggota persentase peningkatan simpanan wajib secara riil dibandingkan dengan simpanan wajib seharusnya, diukur dengan satuan persen (%).

Total hutang jangka pendek terhadap aset merupakan persentase kewajiban jangka pendek terhadap aset, diukur dengan satuan persen (%).

Tingkat solvabilitas merupakan kemampuan koperasi dalam membayar kewajiban- kewajiban yang dimiliki, diukur dengan satuan persen (%).

Return on Investment (ROI) hasil dari jumlah aktiva yang digunakan koperasi atau suatu ukuran tentang efisiensi manajemen, diukur dengan satuan persen (%).

Penambahan aset merupakan persentase penambahan aset yang dilakukan koperasi selama setahun terakhir, diukur dengan satuan persen (%).

Audit Kantor Akuntan Publik (KAP) merupakan kelengkapan laporan keuangan koperasi, seperti neraca, PHU, arus kas, perubahan ekuitas dan catatan atas laporan keuangan. Audit KAP diukur dengan memberikan skor berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Keberlanjutan usaha koperasi diukur dengan menjumlahkan skor dua indikator, yaitu rasio antara pendapatan dan biaya operasional dan kemitraan dengan badan hukum lain. Penilaian indikator berdasarkan pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Kinerja yang berkaitan dengan pembangunan adalah peran koperasi terhadap pembangunan atau ekonomi daerah yang dapat dilihat dari parameter penyerapan tenaga kerja, jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati masyarakat, dan penurunan angka kemiskinan. Kinerja yang berkaitan dengan pembangunan diukur dengan menjumlahkan skor setiap parameter, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Penyerapan tenaga kerja menggambarkan seberapa besar koperasi berperan dalam penyerapan tenaga kerja di wilayah kerja koperasi, diukur dengan memberikan skor terhadap kriteria yang telah ditentukan, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati masyarakat merupakan dampak keberadaan koperasi bagi masyarakat, seperti di bidang infrastruktur, transportasi, penerangan, air bersih atau kerohanian. Parameter ini diukur dengan memberikan skor terhadap kriteria yang telah ditentukan, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Penurunan angka kemiskinan merupakan kontribusi koperasi dalam menurunkan angka kemiskinan, diukur melalui indikator persentase dana pembangunan daerah kerja (CSR) terhadap lingkungan. Indikator CSR diukur berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Kinerja terhadap kepentingan para anggota adalah kemampuan koperasi dalam menunjang kebutuhan para anggotanya, yang dilihat dari parameter peningkatan penghasilan anggota, harga barang dan jasa yang lebih murah, menumbuhkan motif usaha anggota, menumbuhkan sikap jujur dan terbuka, serta pemberian layanan koperasi diluar aktivitas usaha. Kinerja terhadap kepentingan para anggota diukur dengan menjumlahkan skor setiap parameter, berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Peningkatan penghasilan anggota koperasi merupakan rata-rata SHU yang diterima per anggota per tahun, diukur dengan memberikan skor terhadap kriteria yang telah ditentukan. Penilaian indikator berdasarkan pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Harga barang dan jasa yang lebih murah merupakan manfaat yang diterima anggota koperasi berupa barang/jasa yang ditawarkan koperasi memiliki harga lebih murah dari harga di luar koperasi, diukur dengan memberikan skor terhadap kriteria yang telah ditentukan. Penilaian berdasarkan pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Motif berusaha anggota adalah keberhasilan koperasi dalam menumbuhkan sejumlah wirausaha baru, diukur berdasarkan tata cara penilaian pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Menumbuhkan sikap jujur dan terbuka adalah keterbukaan pengurus terhadap anggota koperasi melalui transparansi laporan keuangan dan publikasi informasi perubahan harga barang dan jasa yang disediakan koperasi, diukur dengan memberikan skor terhadap kriteria yang telah ditentukan pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Pemberian layanan koperasi diluar aktivitas usaha adalah pelayanan yang diberikan oleh koperasi kepada anggota di bidang sosial, kesehatan, pendidikan, keagamaan, dan olahraga. Indikator tersebut diukur dengan memberikan skor terhadap kriteria yang telah ditentukan pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

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

Sumber daya manusia adalah potensi yang dimiliki pengurus maupun anggota sebagai aset dan berfungsi sebagai modal di dalam koperasi serta dapat mengembangkan koperasi untuk mencapai keberhasilannya. Sumber daya manusia diukur dengan melihat ketersediaan sumber daya manusia, keterampilan, serta tingkat pendidikan sumber daya manusia pada koperasi.

Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan operasional koperasi. Manajemen diukur dengan melihat penerapan fungsi-fungsi manajemen yang telah berjalan pada koperasi.

Keuangan dan permodalan koperasi merupakan aktivitas untuk memperoleh modal, baik yang berasal dari dalam maupun luar koperasi yang digunakan untuk menjalankan unit usaha koperasi. Keuangan dan permodalan diukur dengan struktur permodalan dan tingkat kesehatan kondisi keuangan koperasi, berdasarkan kriteria pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

Unit usaha koperasi merupakan aktivitas usaha yang dijalankan koperasi untuk memenuhi kebutuhan anggota pada khususnya dan masyarakat pada

umumnya. Unit usaha diukur dengan melihat persentase unit usaha yang aktif dan dimanfaatkan anggota koperasi.

Tertib administrasi merupakan suatu kondisi bahwa koperasi telah melakukan pengelolaan terhadap keberadaan administrasi dan memiliki berkas-berkas yang lengkap. Tertib administrasi diukur dengan melihat kelengkapan buku administrasi koperasi dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang meliputi SOP kelembagaan dan organisasi, SOP usaha, dan SOP keuangan, berdasarkan kriteria pada Pedoman Pemeringkatan Koperasi tahun 2015.

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

Ekonomi adalah sifat dan keadaan perekonomian di daerah koperasi yang mendukung tingkat kesejahteraan anggota. Ekonomi diukur dengan cara melihat kondisi perekonomian terhadap koperasi, berdasarkan informasi yang dinyatakan responden.

Teknologi adalah sarana yang digunakan untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan operasional koperasi, diukur dengan melihat penerapan teknologi pada koperasi, seperti penggunaan teknologi informasi, teknologi budidaya sapi, dan pengaruh penerapan teknologi terhadap kegiatan operasional koperasi.

Kebijakan pemerintah adalah keputusan yang dibuat oleh pemerintah dengan tujuan tertentu yang menyangkut kepentingan umum, khususnya yang terkait dengan koperasi. Kebijakan pemerintah diukur dengan melihat berbagai kebijakan yang berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kegiatan operasional koperasi, berdasarkan informasi yang dinyatakan responden penelitian.

Pesaing merupakan sesuatu yang dapat menjadi lawan bagi koperasi, seperti masuknya pesaing baru yang lebih berkualitas, diukur dengan melihat keberadaan pesaing usaha sejenis serta pengaruhnya terhadap koperasi. Strategi pengembangan merupakan suatu rencana yang akan menentukan tindakan-tindakan pada masa yang akan datang dengan maksud untuk meningkatkan kualitas kerja dan kemampuan koperasi, diukur dalam satuan skor, yang menunjukkan prioritas strategi bagi koperasi sesuai posisi usaha koperasi terhadap lingkungan internal dan eksternalnya.

Kekuatan merupakan keunggulan-keunggulan yang dimiliki koperasi untuk mengembangkan usahanya, dan diukur dalam satuan skor, yang menggambarkan bahwa semakin besar skor kekuatan, maka kekuatan yang dimiliki koperasi semakin berpengaruh bagi pengembangannya. Kekuatan koperasi dapat terkandung dalam SDM, manajemen, keuangan dan permodalan, unit usaha dan tertib administrasi.

Kelemahan merupakan keterbatasan yang dimiliki koperasi yang dapat menghambat kinerja, dan diukur dalam satuan skor, yang menggambarkan bahwa semakin besar skor kelemahan, maka kelemahan tersebut semakin

menghalangi atau melemahkan kinerja koperasi. Sumberdaya manusia, manajemen, keuangan dan permodalan, unit usaha dan tertib administrasi dapat menjadi sumber kelemahan bagi koperasi.

Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan koperasi, dan diukur dalam satuan skor, yang menggambarkan bahwa semakin besar skor tersebut, maka peluang dapat dimanfaatkan dan semakin menguntungkan bagi koperasi. Kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, dan kebijakan pemerintah dapat menjadi peluang yang menguntungkan bagi koperasi.

Ancaman merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan koperasi, dan diukur dalam satuan skor, yang menggambarkan bahwa semakin besar skor tersebut, maka ancaman semakin berpotensi menimbulkan kerugian bagi koperasi. Munculnya pesaing baru, perubahan teknologi, serta kebijakan pemerintah dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan koperasi.

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

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

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

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat analisis dalam penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

C. Lokasi Penelitian, Responden, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Lampung Selatan. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa koperasi ini belum pernah dilakukan evaluasi kinerjanya oleh Dinas Koperasi setempat. Selain itu, KPT Maju Sejahtera merupakan koperasi peternakan yang aktif dan berpengaruh terhadap kegiatan peternak sapi di Kecamatan Tanjung Sari sejak tahun 2014. Oleh karena itu, KPT Maju Sejahtera membutuhkan strategi pengembangan agar usahanya dapat berjalan dengan efisien dan secara kontinu mampu menunjang kebutuhan anggota. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret sampai Mei 2019.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari responden untuk menilai kinerja KPT Maju Sejahtera dan responden untuk merumuskan strategi pengembangan bagi KPT Maju Sejahtera. Responden dipilih menggunakan metode *non-probability sampling*, dengan cara *purposive sampling*.

Responden yang diteliti adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai objek penelitian, yaitu KPT Maju Sejahtera. Secara umum, responden dalam penelitian ini terdiri dari : pengurus koperasi (yaitu ketua, sekretaris, dan bendahara koperasi), pengawas koperasi, anggota

koperasi, pakar, dan pengambil kebijakan yang berkompeten dalam bidang koperasi dan peternakan di Lampung Selatan.

Responden yang terkait dengan kinerja KPT Maju Sejahtera adalah pengurus koperasi. Pengurus koperasi akan menjawab informasi terkait tujuan penelitian pertama, kedua, dan ketiga, yaitu kinerja pengelolaan usaha, kinerja yang berkaitan dengan pembangunan, dan kinerja terhadap kepentingan anggota. Responden untuk menjawab tujuan penelitian keempat dan kelima, tentang perumusan strategi pengembangan koperasi, terdiri dari praktisi, pakar, dan pengambil kebijakan. Responden yang diteliti adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan atau pengalaman mengenai objek penelitian, yaitu mengenai strategi pengembangan KPT Maju Sejahtera. Daftar responden untuk menjawab tujuan penelitian keempat dan kelima dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Daftar responden dalam perumusan strategi pengembangan KPT Maju Sejahtera, tahun 2019

No	Kriteria responden	Jenis responden	Jumlah (orang)
1.	Praktisi	Pengurus koperasi (ketua, sekretaris, dan bendahara)	3
		Anggota koperasi	5
		Pengawas	1
2.	Pakar	Dosen Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung	1
		Dinas Koperasi dan UMKM Lampung Selatan	1
3.	Regulator	Dinas Peternakan Lampung Selatan	1

D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dipersiapkan, dan pengamatan serta pencatatan langsung tentang keadaan koperasi. Data sekunder diperoleh dari laporan Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera, instansi atau lembaga terkait seperti Biro Pusat Statistik (BPS), Dinas Koperasi, dan literatur lain yang relevan dengan penelitian ini.

E. Metode Analisis Data

1. Kinerja Pengelolaan Usaha Koperasi

Dasar analisis data yang digunakan untuk menjawab tujuan pertama tentang kinerja pengelolaan usaha adalah Peraturan Menteri Koperasi Nomor 21/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Pemingkatan Koperasi. Kinerja pengelolaan usaha dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu kelembagaan koperasi, usaha koperasi, dan keuangan koperasi. Setiap aspek memiliki indikator-indikator dengan standar nilai yang ditetapkan untuk analisis

a. Kelembagaan Koperasi

Aspek kelembagaan koperasi terdiri atas beberapa parameter, yaitu legalitas badan hukum, partisipasi anggota dalam permodalan atau

bidang usaha, alat kelengkapan organisasi koperasi, rencana strategis, Standar Operasional Prosedur (SOP), Standar Operasional Manajemen (SOM), rapat anggota, pendidikan dan pelatihan, rasio peningkatan jumlah anggota satu tahun terakhir, dan penghargaan koperasi tiga tahun terakhir. Parameter-parameter tersebut kemudian diberikan bobot dan nilai untuk mengetahui kinerja pengelolaan usaha koperasi. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek kelembagaan koperasi dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek kelembagaan koperasi

No	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor
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 diumumkan di dalam tambahan berita Negara Republik Indonesia (RI)	Belum diumumkan	0
			Telah diumumkan	100
		Memiliki Sertifikat Nomor Induk Koperasi (NIK)	Tidak ada	0
			Dalam Proses	50
Ada, bersertifikat	100			
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

Tabel 7. Lanjutan

No	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor
3	Alat kelengkapan organisasi koperasi	Kelengkapan struktur organisasi	Tidak lengkap	0
			Kurang lengkap	50
			Lengkap	100
		Adanya <i>job description</i> (uraian tugas)	Tidak ada	0
			Ada	100
4	Rencana strategis	Adanya RENSTRA (visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan tahunan)	Tidak ada	0
			Kurang lengkap	50
			Lengkap	100
		Adanya RAPBK	Tidak ada	0
			Ada	100
5	Standar operasional prosedur	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	Aturan terkait dengan pengambilan keputusan dibidang kebijakan	Tidak ada	0
			Ada	100
		Wewenang pengeluaran uang	Tidak ada	0
			Ada	100
		Penentuan investasi pengembangan usaha	Tidak ada	0
			Ada	100
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 pengurus	0
			Unsur pengawas	50
			Unsur anggota	100
		Keabsahan pengambilan keputusan oleh anggota (quorum)	Tidak sah	0
Sah	100			

Tabel 7. Lanjutan

No	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor
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
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
10	Penghargaan koperasi tiga 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 : Pedoman Pemeringkatan Koperasi, tahun 2015

b. Usaha Koperasi (bobot aspek = 25)

Aspek usaha koperasi meliputi beberapa parameter yaitu legalitas usaha, keterikatan usaha dengan usaha anggota lain, keterikatan usaha dengan usaha koperasi, peningkatan volume usaha, peningkatan kapasitas produksi/jasa, dan peningkatan SHU.

Tabel 8. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek usaha koperasi

No	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor
1	Legalitas usaha	Kesesuaian izin usaha koperasi dengan aktivitas usaha	Tidak sesuai	0
			Sesuai	100
2	Keterikatan usaha dengan usaha anggota lain	Keterikatan usaha antar anggota/adanya transaksi antar anggota	Tidak ada	0
			Ada	100
3	Keterikatan usaha 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 : Pedoman Peningkatan Koperasi, tahun 2015

c. Keuangan Koperasi (bobot aspek = 25)

Aspek keuangan koperasi meliputi beberapa parameter yaitu struktur permodalan, tingkat likuiditas, persentase pelunasan simpanan wajib anggota, total hutang jangka pendek terhadap aset, tingkat solvabilitas, *Return on Investment* (ROI), Audit Kantor Akuntan Publik (KAP), penambahan aset, dan keberlanjutan usaha. Rincian indikator-indikator dan kriteria penilaian aspek keuangan koperasi dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek keuangan koperasi

No	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor
1	Struktur permodalan	Rasio antara modal sendiri dengan modal pinjaman	< 20%	50
			20 - 50%	80
			> 50%	100
2	Tingkat likuiditas	<i>Cash Ratio</i>	< 5%	50
			≥ 5%	100
		<i>Acid Test Ratio</i>	< 10%	50
			≥ 10%	100
		<i>Current Ratio</i>	< 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
		Persentase peningkatan hutang dagang	< 30%	100
			> 10%	50
5	Tingkat solvabilitas	Persentase aset dengan kewajiban	≤ 10%	100
			< 110%	0
			110%-120%	50
6	<i>Return on Investment (ROI)</i>	Persentase SHU bersih terhadap investasi/aset	> 120%	100
			< 10%	0
			10%-20%	50
7	Penambahan aset	Persentase penambahan aset	> 20%	100
			< 3%	0
			3-5%	50
8	Audit Kantor Akuntan Publik (KAP)	Kelengkapan laporan keuangan (neraca, PHU, arus kas, perubahan ekuitas dan catatan atas laporan keuangan)	> 5%	100
			Tidak ada	0
			neraca+PHU	25
			neraca, PHU, perubahan ekuitas	50
			neraca, PHU, perubahan ekuitas, arus kas	75
			neraca, PHU, perubahan ekuitas, arus kas, catatan laporan keuangan	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

Kinerja pengelolaan usaha koperasi dapat dinilai dari tiga aspek, yaitu kelembagaan koperasi, usaha koperasi, dan keuangan koperasi. Jumlah penilaian dari setiap indikator dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- a. Koperasi dengan kategori “sangat berkualitas” dengan jumlah penilaian 1020-1360.
- b. Koperasi dengan kategori “berkualitas” dengan jumlah penilaian 680-1019
- c. Koperasi dengan kategori “cukup berkualitas” dengan jumlah penilaian 340-679
- d. Koperasi dengan kategori “tidak berkualitas” dengan jumlah skor penilaian 0-339

2. Kinerja yang Berkaitan dengan Pembangunan

Kinerja koperasi yang berkaitan dengan pembangunan menurut pedoman pemeringkatan koperasi dapat diukur melalui aspek manfaat terhadap masyarakat. Indikator-indikator yang terdapat dalam aspek tersebut terdiri dari penyerapan tenaga kerja, jumlah layanan koperasi yang dapat dinikmati masyarakat, dan penurunan angka kemiskinan. Rincian penilaian dari aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat disajikan pada Tabel 10.

Jumlah penilaian dari setiap indikator pada kinerja yang berkaitan dengan pembangunan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- a. Koperasi dengan kategori “sangat berkualitas” dengan jumlah penilaian 24-30.

- b. Koperasi dengan kategori “berkualitas” dengan jumlah penilaian 16-23.
- c. Koperasi dengan kategori “cukup berkualitas” dengan jumlah penilaian 8-15.
- d. Koperasi dengan kategori “tidak berkualitas” dengan jumlah skor penilaian 0-7.

Tabel 10. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek manfaat koperasi terhadap masyarakat

No	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor
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 dibidang 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
		Kontribusi gerakan koperasi di daerah yang bersangkutan terhadap PDRB (kota/kabupaten)	> 2,5%	100
			< 0,01%	50
$\geq 0,01\%$	100			

Sumber : Pedoman Pemeringkatan Koperasi, tahun 2015

3. Kinerja Terhadap Kepentingan Anggota

Manfaat koperasi bagi anggota dapat diukur berdasarkan indikator peningkatan penghasilan anggota, menawarkan harga barang dan jasa kepada anggota yang lebih murah, menumbuhkan motif berusaha

anggota, dan menumbuhkan sikap jujur dan terbuka. Rincian penilaian aspek manfaat koperasi terhadap anggota disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Rincian indikator dan kriteria penilaian aspek manfaat koperasi terhadap anggota

No	Indikator	Parameter	Kriteria	Skor
1	Peningkatan penghasilan anggota	Rata-rata SHU yang diterima per 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 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
		Jumlah publikasi informasi perubahan harga barang dan jasa yang disediakan koperasi	> 4 kali	100
			< 2 kali	0
			2-6 kali	25
5	Pemberian layanan koperasi diluar aktivitas usaha	Koperasi telah memberikan pelayanan kepada anggota dibidang sosial, kesehatan, pendidikan, keagamaan, olahraga	7-12 kali	75
			>12 kali	100
			Tidak ada	0
			Ada	100

Jumlah penilaian dari setiap indikator kinerja koperasi terhadap kepentingan anggota dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- a. Koperasi dengan kategori “sangat berkualitas” dengan jumlah penilaian 53-70.
- b. Koperasi dengan kategori “berkualitas” dengan jumlah penilaian 36-52.

- c. Koperasi dengan kategori “cukup berkualitas” dengan jumlah penilaian 18-35.
- d. Koperasi dengan kategori “tidak berkualitas” dengan jumlah skor penilaian 0-17.

4. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk memperoleh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor kelemahan yang harus diatasi koperasi. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada pengembangan KPT Maju Sejahtera meliputi manajemen, permodalan dan keuangan, sumber daya manusia, unit usaha, sarana prasarana dan tertib administrasi. Menurut Rangkuti (2006), setelah faktor kekuatan dan kelemahan diidentifikasi, suatu matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) disusun untuk merumuskan faktor strategis internal dengan tahap-tahap :

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

Menurut Kinneer dan Taylor (2002), untuk menentukan nilai bobot pada faktor-faktor internal digunakan metode *Paired Comparison*.

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

- 0 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
- 1 = Jika indikator horizontal sama pentingnya dengan indikator vertikal
- 2 = Jika indikator horizontal lebih penting dari indikator vertikal

- c. menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi koperasi. Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan bersifat positif mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dan faktor kelemahan bersifat kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan koperasi besar sekali nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan koperasi rendah nilainya adalah 4.
- d. mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
- e. menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi koperasi. Nilai total menunjukkan bagaimana usaha koperasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
A. Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
B. Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total	1,00		

Sumber : Rangkuti, 2006

Keterangan pemberian *rating* kekuatan :

- 4 = Kekuatan yang dimiliki koperasi sangat kuat
- 3 = Kekuatan yang dimiliki koperasi kuat
- 2 = Kekuatan yang dimiliki koperasi rendah
- 1 = Kekuatan yang dimiliki koperasi sangat rendah

Keterangan pemberian *rating* kelemahan :

- 4 = Kelemahan yang dimiliki koperasi sangat mudah dipecahkan
- 3 = Kelemahan yang dimiliki koperasi mudah dipecahkan
- 2 = Kelemahan yang dimiliki koperasi siger sulit dipecahkan
- 1 = Kelemahan yang dimiliki koperasi sangat sulit dipecahkan

5. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor peluang dan ancaman yang dihadapi koperasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang mampu menjadi peluang dan ancaman bagi KPT Maju Sejahtera meliputi ekonomi, sosial dan budaya, kebijakan

pemerintah, teknologi, dan pesaing, Menurut Rangkuti (2006). Analisis eksternal menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dengan tahap-tahap :

- a. menyusun faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman koperasi pada kolom 1.
- b. memberikan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Menurut Kinnear dan Taylor (2002), untuk menentukan nilai bobot pada faktor-faktor eksternal digunakan metode *Paired Comparison*. Penilaian bobot dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor eksternal kepada responden ahli. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 0, 1, dan 2. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:
 - 0 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
 - 1 = Jika indikator horizontal sama pentingnya dengan indikator vertikal
 - 2 = Jika indikator horizontal lebih penting dari indikator vertikal
- c. menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi koperasi. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya.

- d. mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
- e. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi koperasi. Nilai total menunjukkan bagaimana usaha koperasi bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
A. Peluang			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
B. Ancaman			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total			1,00

Sumber : Rangkuti, 2006

Keterangan pemberian *rating* peluang :

4 = Peluang yang dimiliki koperasi sangat mudah diraih

3 = Peluang yang dimiliki koperasi mudah diraih

2 = Peluang yang dimiliki koperasi sulit diraih

1 = Peluang yang dimiliki koperasi sangat sulit diraih

Keterangan pemberian *rating* ancaman:

4 = Ancaman yang dimiliki koperasi sangat mudah untuk diatasi

3 = Ancaman yang dimiliki koperasi mudah diatasi

2 = Ancaman yang dimiliki koperasi sulit diatasi

1 = Ancaman yang dimiliki koperasi sangat sulit diatasi

6. Matriks Internal-Eksternal (I-E)

Setelah didapatkan faktor eksternal dan internal koperasi, selanjutnya dilakukan perumusan strategi dalam model kuantitatif. Model kuantitatif yang digunakan adalah matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE merupakan pemetaan skor total IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap analisis sebelumnya. Matriks IE digunakan untuk mengetahui arahan strategi yang akan dilaksanakan pada koperasi. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 3.

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

Gambar 3. Matriks Internal Eksternal (Rangkuti, 2006)

Sumbu vertikal pada matriks IE menunjukkan total skor IFE dan sumbu horizontal menunjukkan total skor pembobotan EFE. Skor antara 1,00 sampai 1,99 pada sumbu horizontal menunjukkan posisi internal koperasi yang lemah, posisi 2,00 sampai 2,99 menunjukkan skor rata-rata dan skor

3,00 sampai 4,00 menunjukkan kuatnya posisi internal koperasi. Pada sumbu vertikal skor 1,00 sampai 1,99 menunjukkan respon koperasi masih rendah terhadap peluang dan ancaman yang ada, posisi 2,00 sampai dengan 2,99 menunjukkan skor rata-rata dan skor 3,00 sampai dengan 4,00 menunjukkan respon yang tinggi terhadap lingkungan eksternalnya.

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

- a. 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 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, 2012).

7. Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Faktor internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan dan faktor eksternal

yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dikombinasikan dan dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk memunculkan strategi pengembangan usaha. Matriks SWOT dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi kekuatan-peluang (S-O), strategi kelemahan-peluang (W-O), strategi kelemahan-ancaman (W-T), dan strategi kekuatan-ancaman (S-T). Bentuk matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 4.

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

Gambar 4. Matriks SWOT (Rangkuti, 2006)

8. Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Strategi yang terbentuk dari matriks SWOT disusun berdasarkan prioritas menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Langkah-langkah dalam menentukan strategi prioritas dengan QSPM adalah:

- a. membuat daftar faktor internal dan faktor eksternal di sebelah kiri dari kolom matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP).
- b. memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal. Nilai ini harus identik dengan nilai yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
- c. mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari matriks IE dan SWOT yang layak diimplementasikan.
- d. menentukan nilai daya tarik atau *Attractiveness Score* (AS) yang diidentifikasi sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian alternatif tertentu. Penentuan AS dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan menyesuaikan kondisi koperasi. Peserta diskusi FGD adalah pengurus koperasi dan ahli dalam bidang koperasi di Lampung Selatan.

Attractiveness Score (AS) ditentukan dengan memeriksa faktor internal dan eksternal satu persatu dengan mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif dengan faktor kunci. Adapun cakupan penilaian AS: 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=menarik, 4=sangat menarik. Jika jawaban antar pertanyaan tersebut adalah tidak, hal tersebut menunjukkan bahwa masing-

masing faktor kunci tidak mempunyai pengaruh atas pilihan khusus yang dibuat.

- e. menghitung total nilai daya tarik atau *Total Attractiveness Score* (TAS) didefinisikan sebagai hasil mengalikan bobot (langkah b) dengan AS di masing-masing baris (langkah d). TAS menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak dari faktor keberhasilan krisis internal dan eksternal yang berdekatan. Semakin tinggi TAS semakin menarik strategi alternatif.
- f. menghitung jumlah *Total Attractiveness Score* (TAS). Jumlah TAS mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam rangkaian alternatif. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut. Matriks QSP dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Matriks *Quantitative Strategi Planning* (QSP)

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

Sumber: David, 2002

IV. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN

A. Keadaan Umum Kabupaten Lampung Selatan

1. Keadaan Geografis

Menurut BPS Kabupaten Lampung Selatan (2018a), Kabupaten Lampung Selatan secara geografis terletak antara $105^{\circ}140'$ sampai dengan $105^{\circ}450'$ Bujur Timur dan $5^{\circ}150'$ sampai dengan 6° Lintang Selatan. Mengingat letak yang demikian, maka daerah Kabupaten Lampung Selatan, seperti halnya daerah-daerah lain di Indonesia, merupakan daerah tropis. Luas wilayah Kabupaten Lampung Selatan adalah 2.007,01 km². Kantor pusat pemerintahan Kabupaten Lampung Selatan terletak di Kota Kalianda. Secara administratif, Kabupaten Lampung Selatan berbatasan dengan (BPS Kabupaten Lampung Selatan, 2018a) :

- a. wilayah Kabupaten Lampung Timur dan Lampung Tengah di sebelah Utara,
- b. Selat Sunda di sebelah Selatan,
- c. wilayah Bandar Lampung dan Kabupaten Pesawaran di sebelah Barat,
- d. Laut Jawa di sebelah Timur.

Kabupaten Lampung Selatan memiliki beberapa gunung, gunung tertinggi adalah Gunung Rajabasa, dengan ketinggian 1.280 di atas permukaan laut

(dpl). Kabupaten Lampung Selatan juga terdiri dari banyak pulau, seperti Pulau Krakatau, Pulau Sebesi, Pulau Sebuku, Pulau Rimau dan Pulau Kandang. Bagian Selatan wilayah Kabupaten Lampung Selatan meruncing dan mempunyai sebuah teluk besar, yaitu Teluk Lampung. Terdapat sebuah pelabuhan di Teluk Lampung, yaitu Pelabuhan Panjang, dimana kapal-kapal dalam dan luar negeri dapat merapat. Pelabuhan ini merupakan faktor yang sangat penting bagi kegiatan ekonomi penduduk Lampung, terutama penduduk Lampung Selatan.

2. Keadaan Iklim

Berdasarkan BPS Kabupaten Lampung Selatan (2018a), Kabupaten Lampung Selatan merupakan daerah tropis dengan curah hujan rata-rata 161,7 mm/bulan dan rata-rata jumlah hari hujan 15 hari/bulan. Temperaturnya berselang antara 21,3°C sampai 33,0°C. Selang kelembaban relatif di Kabupaten Lampung Selatan adalah 39 persen sampai dengan 100 persen, sedangkan rata-rata tekanan udara minimal dan maksimal di Kabupaten Lampung Selatan adalah 1.007,4 Nbs dan 1.013,7 Nbs.

Iklim di Kabupaten Lampung Selatan sama halnya dengan daerah lain di Indonesia. Iklimnya dipengaruhi oleh adanya pusat tekanan rendah dan tekanan tinggi yang berganti di daratan sentra Asia dan Australia pada bulan Januari dan Juli. Akibat pengaruh angin Muson, maka daerah Lampung Selatan tidak terasa adanya musim peralihan (pancaroba) antara musim kemarau dan musim hujan.

3. Keadaan Demografi

Berdasarkan BPS Kabupaten Lampung Selatan (2018a), Kabupaten Lampung Selatan terdiri atas 17 kecamatan, yaitu Ketapang, Natar, Jati Agung, Tanjung Bintang, Tanjung Sari, Katibung, Merbau, Mataram, Way Sulan, Sidomulyo, Candipuro, Way Panji, Kalianda, Rajabasa, Palas, Seragi, dan, Penengahan. Jumlah penduduk Kabupaten Lampung Selatan pada tahun 2017 adalah 992.763 jiwa, yang terdiri dari 509.303 penduduk laki-laki dan 483.460 penduduk perempuan. Jumlah penduduk terbanyak berada di Kecamatan Natar yaitu 191.707 jiwa, karena Kecamatan Natar lebih dekat dengan Kota Bandar Lampung sebagai ibukota Provinsi Lampung, serta memiliki prasarana serta sarana yang cukup memadai. Sebaran penduduk di Kabupaten Lampung Selatan berdasarkan kelompok umur dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Sebaran penduduk berdasarkan kelompok umur di Kabupaten Lampung Selatan, tahun 2017

Kelompok umur (tahun)	Jumlah penduduk (jiwa)	Persentase (%)
0-14	287.217	28,93
15-64	654.937	65,97
>64	50.609	5,10
Jumlah	992.763	100,00

Sumber: BPS Kabupaten Lampung Selatan, 2018a

Tabel 15 menunjukkan bahwa penduduk Kabupaten Lampung Selatan sebagian besar (65,97 persen) berada dalam kelompok usia produktif, yaitu berada pada kisaran 15-64 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa

ketersediaan tenaga kerja usia produktif di Kabupaten Lampung Selatan cukup tinggi.

4. Potensi Wilayah

Menurut BPS Kabupaten Lampung Selatan (2018a), Kabupaten Lampung Selatan dengan luas 2.007,01 km² memiliki potensi yang masih terbuka untuk dikembangkan pada bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, perikanan dan peternakan. Selama tahun 2013 – 2017, sektor pertanian, kehutanan dan perikanan merupakan sektor terbesar penyumbang perekonomian di Kabupaten Lampung Selatan. Pada tahun 2017, besar Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan adalah Rp11.523.347.000.000,00, namun memiliki laju pertumbuhan yang rendah dibandingkan sektor lainnya, yaitu 3,9%.

Kabupaten Lampung Selatan merupakan salah satu penopang sektor peternakan di Provinsi Lampung. Jenis ternak yang terdapat pada Kabupaten Lampung Selatan adalah ternak besar seperti sapi potong, kerbau, kambing, dan babi, dan ternak kecil seperti ayam kampung, ayam ras petelur, ayam ras pedaging, dan itik. Produksi ayam kampung, ayam ras petelur, dan ayam ras pedaging Kabupaten Lampung Selatan merupakan yang tertinggi di Provinsi Lampung pada tahun 2017. Pada tahun 2017, ternak sapi di Kabupaten Lampung Selatan menempati urutan ketiga terbesar setelah Lampung Tengah dan Lampung Timur.

Besarnya potensi peternakan sapi potong di Kabupaten Lampung Selatan didukung oleh adanya tiga *feedloter* besar, yaitu PT Juang Jaya, PT Fortuner, dan PT Ranzo Walferindo. Selain itu, Kabupaten Lampung Selatan merupakan salah satu pusat pembibitan ternak peranakan sapi potong jenis Ongole di Indonesia, yang berada di Kecamatan Tanjungsari. Populasi ternak sapi potong di Kecamatan Tanjungsari pada tahun 2017 adalah 3.712 ekor, cukup rendah apabila dibandingkan dengan dua kecamatan lainnya yang memiliki populasi ternak sapi potong tertinggi, yaitu Kecamatan Jati Agung dan Kecamatan Tanjung Bintang.

B. Gambaran Umum Kecamatan Tanjungsari

1. Keadaan Geografis

Kecamatan Tanjungsari merupakan salah satu kecamatan yang berada di Kabupaten Lampung Selatan. Menurut BPS Kabupaten Lampung Selatan (2018b), Kecamatan Tanjungsari berbatasan dengan wilayah-wilayah:

- a. Kecamatan Jati Agung di sebelah Utara,
- b. Kecamatan Tanjung Bintang di sebelah Selatan,
- c. Kecamatan Tanjung Bintang di sebelah Barat, dan
- d. Kecamatan Way Karya di sebelah Timur.

2. Keadaan Demografi

Kecamatan Tanjungsari terdiri atas delapan desa, yaitu Desa Wonodadi, Desa Kertosari, Desa Mulyosari, Desa Purwodadi Dalam, Desa

Sidomukti, Desa Malangsari, Desa Wawasan, dan Desa Bangunsari.

Berdasarkan data BPS Kabupaten Lampung Selatan (2018b), jumlah penduduk Kecamatan Tanjungsari pada tahun 2017 adalah 29.189 jiwa, yang terdiri dari 14.275 jiwa (48,91 persen) penduduk perempuan dan 14.913 jiwa (51,09 persen) penduduk laki-laki. Jumlah penduduk menurut jenis kelamin di Kecamatan Tanjungsari dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Sebaran penduduk Kecamatan Tanjungsari berdasarkan jenis kelamin, tahun 2017 (jiwa)

No	Desa	Penduduk (jiwa)		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Sidomukti	1.025	973	1.998
2	Wawasan	1.450	1.355	2.805
3	Bangunsari	925	899	1.824
4	Mulyo Sari	1.729	1.623	3.352
5	Kertosari	4.294	4.088	8.382
6	Wonodadi	1.954	1.892	3.846
7	Purwodadi Dalam	2.214	2.191	4.405
8	Malangsari	1.322	1.255	2.577
Jumlah		14.913	14.276	29.189

Sumber : BPS Kabupaten Lampung Selatan, 2018b

3. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan fasilitas penunjang terlaksananya kegiatan yang dilakukan masyarakat sehari-hari. Sarana dan prasarana di Kecamatan Tanjungsari terdiri atas sarana dan prasarana pendidikan, kesehatan, sosial, dan ekonomi. Sarana dan prasarana pada Kecamatan Tanjungsari dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Sebaran sarana dan prasarana di Kecamatan Tanjungsari, tahun 2017

Sarana/Prasarana	Jenis	Jumlah (unit)
Pendidikan	TK	7
	SD	15
	SMP	5
	SMA	6
Kesehatan	Puskesmas	3
	Poskesdes	5
	Posyandu	32
	Rumah bersalin	7
	Balai pengobatan	9
Sosial	Masjid	42
	Mushola/Langgar	57
	Gereja	9
	Vihara	5
	Lapangan olahraga	22
Ekonomi	Pasar tradisional	5
	Pasar hewan	1
	Koperasi	4

Sumber: BPS Kabupaten Lampung Selatan, 2018b

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa sarana umum yang terdapat di Kecamatan Tanjungsari cukup memadai untuk melayani masyarakat. Fasilitas pendidikan di Kecamatan Tanjungsari cukup memadai, karena terdapat untuk setiap jenjang pendidikan, yaitu TK, SD, SMP, dan SMA. Fasilitas kesehatan di Kecamatan Tanjungsari juga sudah baik, dimana terdapat banyak unit sarana kesehatan yang memadai, sehingga masyarakat tidak kesulitan dalam memperoleh fasilitas kesehatan.

Sarana dan prasarana ekonomi yang terdapat di Kecamatan Tanjungsari adalah pasar dan koperasi. Keberadaan koperasi membantu masyarakat untuk memperoleh barang-barang kebutuhan dengan harga yang lebih murah. Selain itu, koperasi juga digunakan masyarakat dalam hal simpan

pinjam. Menurut Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Lampung Selatan, pada tahun 2017 terdapat 252 unit koperasi di Provinsi Lampung Selatan, dan 4 unit di antaranya terdapat di Kecamatan Tanjungsari. Nama dan jenis koperasi di Kecamatan Tanjungsari dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Sebaran koperasi di Kecamatan Tanjungsari, tahun 2017

No	Nama Koperasi	Jenis Koperasi
1	Koperasi Wanita Sejahtera	Kop. Wanita
2	Koperasi Wanita Srikandi	Kop. Wanita
3	Buana Bakti Pertiwi	Kop. Serba Usaha
4	KPT Maju Sejahtera	Kop. Peternakan

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Lampung Selatan, 2017

Sarana ekonomi lainnya yang ada di Kecamatan Tanjungsari adalah pasar tradisional dan pasar hewan. Kecamatan Tanjungsari memiliki lima unit pasar tradisional dan satu unit pasar hewan (di Desa Wonodadi). Pasar hewan ini dibentuk karena pesatnya perkembangan usaha peternakan, sehingga transaksi jual beli ternak juga semakin meningkat.

4. Potensi Wilayah

Berdasarkan profil Kecamatan Tanjungsari tahun 2017, luas wilayah Kecamatan Tanjungsari pada tahun 2017 adalah 10.333 hektare dengan penggunaan lahan terbesar untuk pertanian, yaitu 7.471,8 hektare (72,31 persen), lahan perkebunan seluas 2.627 hektare (25,42 persen), dan lahan nonpertanian seluas 233 hektare (2,27 persen). Produksi tanaman pangan terbesar di Kecamatan Tanjungsari adalah jagung dengan produktivitas 5,08 ton/ha, selain itu terdapat tanaman pangan lain seperti padi, kedelai,

kacang tanah, kacang hijau, ubi kayu, dan ubi jalar. Pada bidang perkebunan, komoditas yang menjadi unggulan adalah karet dengan produksi sebesar 3.504 ton pada tahun 2017. Komoditas perkebunan lain yang terdapat di Kecamatan Tanjungsari adalah kelapa dalam, kelapa sawit, karet, dan kakao.

Selain pertanian dan perkebunan, Kecamatan Tanjungsari juga memiliki potensi dalam bidang peternakan. Komoditas peternakan yang terdapat di daerah ini adalah sapi potong, kerbau, kambing, ayam ras pedaging, ayam ras petelur, ayam buras, dan itik. Berdasarkan pendataan UPT Peternakan setempat, populasi sapi potong di Kecamatan Tanjungsari pada tahun 2017 berjumlah 2.885 ekor dengan jumlah rumah tangga peternak sebanyak 967 RTP (Anonim, 2018).

Kecamatan Tanjungsari merupakan wilayah yang potensial untuk pengembangan peternakan, terutama sapi potong, karena didukung oleh ketersediaan lahan, hijauan untuk pakan ternak, dan sumber daya manusia yang memadai. Namun, kondisi peternakan di Kecamatan Tanjungsari masih berorientasi pada tipologi usaha sampingan dan didominasi oleh usaha peternakan rakyat berskala kecil, dengan rata-rata kepemilikan ternak relatif sedikit, teknologi masih tradisional, sebagian besar peternak tidak memiliki modal untuk membeli ternak, serta kegiatan beternak masih dilakukan secara individu. Kondisi tersebut mengakibatkan posisi tawar peternak rendah dan tidak berorientasi bisnis untuk menjadi usaha pokok. Oleh karena itu, dibutuhkan alternatif solusi untuk mengembangkan

peternakan rakyat menjadi usaha yang kolektif dan berdaya saing, yang ditempuh melalui pengembangan Koperasi Produksi Ternak (KPT) sebagai jasa layanan pendukung untuk memperkuat posisi tawar peternak.

C. Gambaran Umum KPT Maju Sejahtera

1. Sejarah Koperasi

KPT Maju Sejahtera merupakan salah satu koperasi yang terletak di Kecamatan Tanjungsari yang bergerak di bidang peternakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua koperasi pada tahun 2019, sebelum berbadan hukum koperasi, KPT Maju Sejahtera bernama Sentra Peternakan Rakyat (SPR) Maju Sejahtera yang terbentuk pada tahun 2012. SPR Maju Sejahtera terdiri atas 42 kelompok peternak sapi di Kecamatan Tanjungsari dengan jumlah anggota sebanyak 840 orang peternak. Tujuan awal pembentukan SPR Maju Sejahtera adalah mempererat kebersamaan peternak di Kecamatan Tanjungsari, sehingga diharapkan dapat saling membantu dalam menjalankan usaha ternak.

Latar belakang pembentukan koperasi adalah ingin meningkatkan daya tawar peternak, sehingga diharapkan melalui koperasi, peternak dapat menjual sapi dengan harga yang lebih tinggi. Selain itu, anggota SPR Maju Sejahtera berinisiatif membentuk koperasi dengan tujuan untuk memupuk modal dan mempermudah akses bantuan dari pemerintah. Akhirnya, pada tanggal 28 Mei 2014, SPR Maju Sejahtera disahkan menjadi lembaga formal bernama KPT Maju Sejahtera dengan badan

hukum No. 37/BH/X.I/III.08/VI/2014 yang dibuktikan dengan surat pengesahan dari Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan, dan UKM Kabupaten Lampung Selatan.

KPT Maju Sejahtera diketuai oleh Bapak Suhadi sejak awal pembentukan hingga saat ini. Koperasi ini pada awalnya memiliki 30 orang anggota yang merupakan peternak di Kecamatan Tanjungsari, dan jumlahnya terus bertambah hingga 83 orang pada tahun 2018. Saat awal bergabung, anggota koperasi harus membayar simpanan pokok sebesar Rp100.000,00. Selain itu, simpanan wajib yang harus dibayarkan oleh anggota koperasi adalah Rp20.000,00 per bulan (KPT Maju Sejahtera, 2017b). Kedua simpanan tersebut merupakan sumber permodalan utama yang digunakan untuk kegiatan operasional koperasi. Perkembangan jumlah anggota dan permodalan KPT Maju Sejahtera dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Perkembangan jumlah anggota dan permodalan KPT Maju Sejahtera, periode 2014 - 2018

Tahun	Jumlah anggota (orang)	Permodalan	
		Simpanan Pokok (Rp)	Simpanan Wajib (Rp)
2014	30	3.000.000	7.200.000
2015	39	900.000	9.360.000
2016	78	3.700.000	18.240.000
2017	83	700.000	18.940.000
2018	83	-	7.200.000

Sumber : Laporan RAT KPT Maju Sejahtera, periode 2014-2018

Jumlah anggota koperasi cukup rendah, karena dari 840 orang anggota SPR Maju Sejahtera, sampai saat ini hanya 83 orang yang menjadi anggota tetap koperasi, dan sisanya sebagai kelompok peternak binaan. Rendahnya

minat anggota SPR untuk menjadi anggota KPT disebabkan oleh peternak tidak mau terikat oleh peraturan yang dimiliki koperasi dan belum menyadari manfaat berkoperasi. Menyikapi hal tersebut, pengurus berupaya meningkatkan jumlah anggota dengan cara mewajibkan setiap kelompok binaan untuk mengirimkan minimal tiga orang perwakilan menjadi anggota tetap koperasi.

Berdasarkan KPT Maju Sejahtera (2017b), koperasi memiliki lima unit usaha pada awal didirikannya, yaitu unit usaha pakan, pupuk organik, pembibitan sapi, simpan pinjam, dan jual beli ternak. Namun sejak tahun 2016, unit usaha simpan pinjam sudah tidak dioperasikan lagi karena pengembalian kredit macet dan seringkali tidak tepat waktu. Sebagai gantinya, KPT Maju Sejahtera menyediakan layanan kredit sapi, yaitu pembiayaan indukan sapi secara kredit. Saat ini, terdapat empat unit usaha yang dijalankan oleh KPT Maju Sejahtera, yaitu unit usaha pembibitan sapi, produksi pupuk organik dan pakan ternak, pemasaran ternak, dan wisata edukasi.

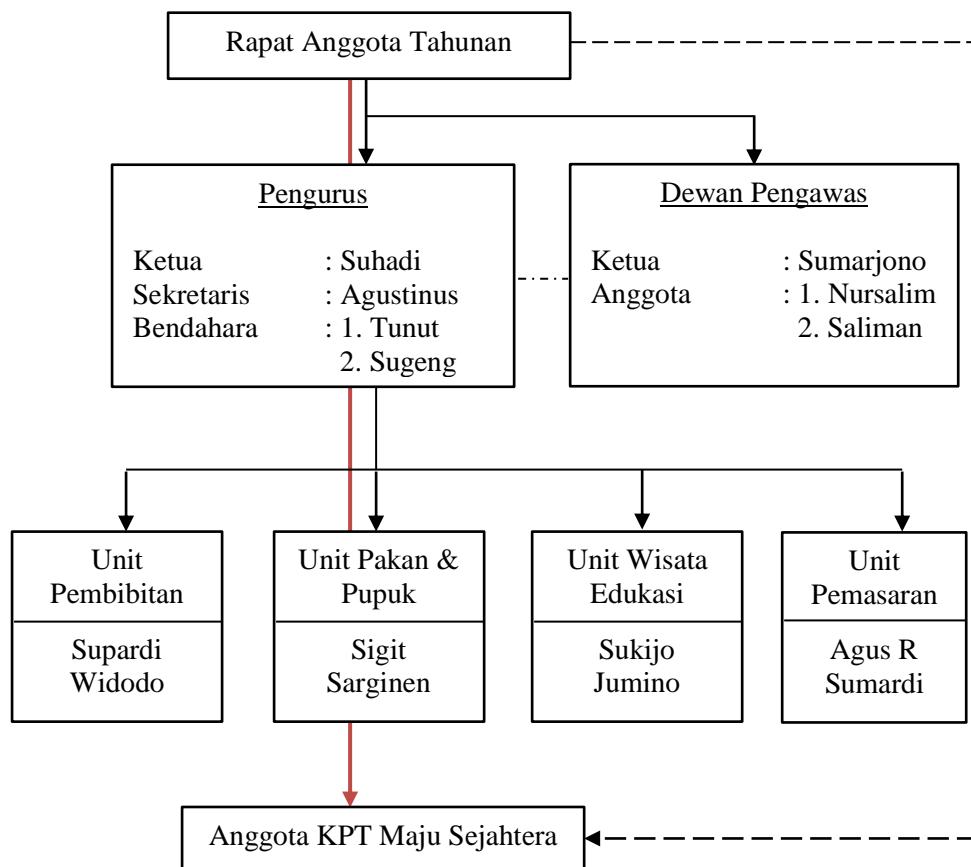
KPT Maju Sejahtera merupakan salah satu penerima klaster binaan Kantor Perwakilan (KPw) Bank Indonesia Provinsi Lampung. Melalui program ini, KPT Maju Sejahtera mendapatkan pembinaan terkait sumberdaya manusia dan kelembagaan. Pembinaan tersebut sudah diterima KPT Maju Sejahtera pada fase satu, yaitu tahun 2014-2016, dan direncanakan akan dilanjutkan untuk fase kedua pada tahun 2020. Rencana fokus utama pembinaan klaster pada fase kedua adalah pengolahan produk turunan

daging sapi. Selain itu, KPT Maju Sejahtera menjalin kemitraan dengan Indonesia Australia Commercial Cattle Breeding (IACCB) pada tahun 2017. IACCB merupakan proyek kemitraan Indonesia dan Australia terkait ketahanan pangan dalam hal ketersediaan daging sapi. Tujuan IACCB adalah memperluas industri pembibitan sapi potong skala komersial di Indonesia. Pada kemitraan tersebut, IACCB menyediakan 100 ekor sapi betina Brahman Cross (BX) produktif dan lima ekor sapi pejantan BX serta melakukan pendampingan dan pelatihan bagi anggota dan KPT Maju Sejahtera. Sebagai timbal balik, KPT Maju Sejahtera wajib melaporkan data perkembangan ternak setiap bulannya. Latar belakang kemitraan ini adalah pihak IACCB ingin melakukan riset terkait pengembangan usaha ternak sapi BX secara komersial di Indonesia.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran mengenai suatu hubungan tanggung jawab dan wewenang, yang dapat dilihat dari adanya pembagian kerja yang jelas pada setiap individu. Struktur organisasi KPT Maju Sejahtera terdiri dari RAT, pengurus, dewan pengawas, serta kepala unit usaha. Susunan kepengurusan KPT Maju Sejahtera sudah pernah mengalami perubahan sebanyak satu kali, yaitu pergantian sekretaris dan kepala unit usaha. Struktur organisasi tertinggi adalah Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang merupakan sarana pengambilan keputusan yang berdampak pada koperasi, seperti pergantian pengurus, pergantian unit usaha, dan perencanaan kegiatan koperasi. Badan pengawas berperan

untuk membimbing, mengarahkan, serta membina kegiatan koperasi. Pengurus, dibantu oleh kepala unit usaha, berperan sebagai penggerak setiap unit kegiatan usaha koperasi, yaitu unit usaha pembibitan, pupuk dan pakan, wisata edukasi, dan pemasaran. Struktur organisasi KPT Maju Sejahtera dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Struktur organisasi KPT Maju Sejahtera (KPT Maju Sejahtera, 2017b)

3. Visi dan Misi

Visi dan misi dalam suatu koperasi dijadikan pedoman dalam membangun koperasi yang lebih baik di masa depan. KPT Maju Sejahtera sudah memiliki visi dan misi yang tertulis jelas pada anggaran dasar.

Berdasarkan AD/ART KPT Maju Sejahtera, visi yang dimiliki oleh koperasi adalah meningkatnya hidup peternak sehingga hidupnya sejahtera melalui usaha ternak sapi potong, dengan indikator: satu peternak mempunyai sepuluh ekor indukan, pendapatan cukup untuk membiayai pendidikan anak sampai tingkat sarjana. Misi KPT Maju Sejahtera yaitu:

- (a) mengembangkan usaha peternakan sapi yang profesional (pembibitan sapi potong dan usaha turunannya)
- (b) meningkatkan kapasitas peternak melalui pelatihan, studi banding, dan praktek, serta
- (c) mengembangkan pusat pelatihan peternakan sapi potong.

4. Sarana dan Prasarana

KPT Maju Sejahtera saat ini memiliki satu kantor sekretariat yang terletak di Desa Wawasan, Kecamatan Tanjungsari. Berdasarkan hasil penelitian tahun 2019, sarana dan prasarana kantor koperasi antara lain adalah meja, kursi, laptop, printer, dan alat-alat kebutuhan administrasi lainnya. Selain itu, terdapat beberapa vitamin ternak di kantor koperasi. Kantor KPT Maju Sejahtera terdiri dari beberapa bagian, yaitu ruang kerja, ruang tamu, serta sebuah ruangan serba guna yang biasa digunakan untuk rapat koperasi, pelatihan koperasi, dan kegiatan wisata edukasi. Gambar kantor KPT Maju Sejahtera dapat dilihat pada Gambar 6 dan Gambar 7.



Gambar 6. Kantor sekretariat KPT Maju Sejahtera



Gambar 7. Ruang serbaguna kantor KPT Maju Sejahtera

5. Unit Usaha Koperasi

a. Unit usaha pembibitan sapi

Unit usaha pembibitan sapi sudah dijalankan sejak tahun 2014.

Lokasi kandang pembibitan sapi terdapat di Desa Wonodadi, Desa Sidomukti, Desa Wawasan, dan Desa Trimulyo. Jenis sapi yang

diternak adalah Peranakan Ongole (PO) dan Brahman Cross (BX). Awalnya, jenis sapi yang ditanakkan hanya sapi PO, namun sejak menjalin kemitraan dengan IACCB pada tahun 2017, KPT Maju Sejahtera juga mengusahakan pembibitan sapi jenis BX. Pada tahun 2016, total aset koperasi untuk unit usaha pembibitan adalah Rp100.000.000,00 dalam bentuk sapi PO. Total aset mengalami peningkatan pada tahun 2017 menjadi sebesar Rp1.500.000.000,00 yang terdiri atas pedet sapi PO dan BX. Aset tersebut meningkat karena KPT Maju Sejahtera menerima 100 ekor sapi BX dari IACCB pada tahun 2017.

Sejak tahun 2018, sistem pembibitan sapi digarap dengan cara bagi hasil (digaduhkan) oleh anggota koperasi atau kelompok ternak. Hal tersebut disebabkan oleh tingginya biaya pemeliharaan sapi BX dari proyek bersama IACCB, sedangkan modal yang dimiliki koperasi tidak cukup untuk membiayainya. Kebutuhan modal untuk membiayai proyek pembibitan sapi bersama IACCB diambil dari Sisa Hasil Usaha (SHU) anggota tahun 2016 dan 2017 yang tidak dibagikan, melalui kesepakatan antara pengurus dengan anggota. Selain itu, untuk memupuk modal, KPT Maju Sejahtera membuat subunit bernama Unit Usaha Pembibitan Sapi BX (UUPS BX) bagi anggota yang ingin menanamkan modal pada pembibitan sapi BX. Biaya yang harus dikeluarkan anggota unit adalah Rp400.000,00 per bulan. Pada November 2018, untuk pertama kalinya proyek pembibitan sapi bersama IACCB memberikan hasil penjualan melalui

panen pedet yang diselenggarakan koperasi. Hasil penjualan tersebut dibagikan pada RAT tahun buku 2018 sebagai SHU bagi anggota dan bagi hasil dengan penggarap.

Pada tahun 2016, KPT Maju Sejahtera menerima bantuan dari Kantor Perwakilan (KPw) Bank Indonesia Provinsi Lampung dalam bentuk pembangunan kandang ternak dan gudang pakan. Kandang tersebut terletak di Desa Trimulyo, Kecamatan Tanjungbintang. Gambar kandang ternak induk usaha pembibitan KPT Maju Sejahtera dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. Kandang induk KPT Maju Sejahtera

b. Unit usaha pupuk dan pakan ternak

Unit usaha pupuk dan pakan ternak dibentuk sejak awal pendirian koperasi. Kegiatan unit usaha pupuk dan pakan ternak di KPT Maju Sejahtera cenderung merupakan jasa layanan. Jasa yang diberikan koperasi adalah mencari konsumen di dalam atau luar daerah,

membantu pengolahan dan pengemasan, serta membantu pemasaran ke luar daerah. Pada produksi pupuk organik, kotoran ternak dari kelompok-kelompok peternak diolah koperasi, dan administrasinya melalui ketua kelompok yang merupakan anggota. Kemudian, pupuk organik tersebut dikemas dan dipasarkan oleh koperasi. Konsumen yang membeli pupuk organik mayoritas merupakan petani lokal, seperti petani jeruk, padi, jagung, dan lain-lain. Melalui jasa layanan tersebut, koperasi mengambil bagian (*fee*) sebesar Rp20,00-25,00 per kilogram pupuk yang terjual. Harga pupuk dari kotoran sapi adalah Rp15.000,00 per 25-30 kilogram.

Selain itu, koperasi juga memfasilitasi standarisasi pupuk dan pakan yang dihasilkan oleh kelompok ternak. Pada produksi pakan, koperasi memberikan formulasi pakan yang sesuai dengan standar, kemudian kelompok-kelompok peternak dipersilakan membuat pakan dengan bahan milik sendiri. Koperasi juga menyediakan karung untuk pengemasan dan memfasilitasi dalam pemasaran pakan ternak. Kelompok-kelompok peternak wajib melaporkan berapa pakan yang dibuat dalam sebulan, kemudian koperasi mengambil bagian (*fee*) sebesar Rp25,00 s.d 30,00 rupiah per kilogram. Pakan konsentrat tersebut biasanya dibeli oleh peternak lokal di Kecamatan Tanjungsari, dan beberapa daerah lain seperti Kecamatan Tanjung Bintang dan Gisting. Harga pakan konsentrat adalah Rp1.500,00 s.d. 2.000,00 per kilogram.



Gambar 9. Gudang pupuk dan pakan milik koperasi

Pupuk dan pakan pada tahun 2017 hanya dijual di dalam daerah dan tidak dilanjutkan pemasaran ke luar daerah, karena belum memiliki label dan izin edar resmi dari Kementerian Koperasi. Permasalahan yang dihadapi koperasi pada unit usaha ini adalah pupuk dan pakan yang diproduksi oleh kelompok peternak belum sepenuhnya dilaporkan dan dijual lewat koperasi, masih banyak yang menjual atas nama individu.

Selain pupuk dan pakan, terdapat produk sampingan lainnya, yaitu biourine. Biourine merupakan pupuk organik cair yang terbuat dari urine sapi. Biourine dibuat dengan cara mencampurkan urine sapi dengan bakteri EM4 dan molases ke dalam satu drum plastik yang berkapasitas 200 liter. Setelah kedua bahan tersebut tercampur, kemudian drum plastik ditutup rapat selama tujuh hari. Setelah tujuh hari, urine dipompa menggunakan selang dan dipindahkan ke dirigen, hal ini bertujuan untuk menguapkan kandungan gas amonia. Biourine

yang sudah matang ditandai dengan hilangnya gelembung-gelembung dalam dirigen. Biourine sejak tahun 2018 mulai diminati oleh petani di Kecamatan Tanjungsari, karena cocok dengan komoditas yang sedang banyak ditanam, yaitu jeruk bali. Harga biourine sapi adalah Rp10.000,00 per dirigen yang berkapasitas 20 liter. Namun, hanya dua kelompok peternak binaan yang mampu memproduksi biourine, sehingga produksinya masih musiman dan belum dijual lewat koperasi.



Gambar 10. Biourine produksi kelompok peternak binaan

c. Unit usaha wisata edukasi

Unit usaha wisata edukasi mulai berjalan pada tahun 2017. Unit usaha ini dibentuk karena mulai munculnya kunjungan ke KPT Maju Sejahtera, seperti magang, homestay, studi banding, atau kunjungan sekolah. Masyarakat yang melakukan kunjungan wisata saat ini belum dikenakan tarif tiket masuk, namun biaya kunjungan tergantung

dari banyaknya rombongan dan lamanya hari kunjungan. Kunjungan wisata ke KPT Maju Sejahtera minimal dilaksanakan oleh rombongan yang beranggotakan sepuluh orang. Harga yang dibebankan tergantung dari biaya yang akan dikeluarkan pengunjung. Harga yang diberikan koperasi kepada pengunjung sudah mencakup biaya konsumsi (snack dan makan), transportasi, penginapan (apabila kunjungan lebih dari satu hari), dan honor pemateri. Harga kunjungan wisata edukasi berkisar Rp1.000.000,00 s.d Rp 3.500.000,00. Kegiatan magang dan homestay tidak dibebankan biaya secara penuh, tetapi hanya biaya konsumsi selama menginap.

Pada kunjungan wisata edukasi, KPT Maju Sejahtera menyiapkan beberapa kegiatan. Kegiatan pertama adalah memberikan gambaran dan penjelasan materi terkait peternakan sapi, dan materi-materi kelembagaan seperti sistem usaha KPT, gambaran unit usaha, dll. Kemudian, pengunjung diajak berkeliling ke tiga kandang sapi dan tempat pengolahan pupuk organik. Pada jam tertentu pengunjung akan dijadwalkan untuk melihat kegiatan peternak, misalnya pada jam satu siang, pengunjung dapat melihat sapi berjalan dari kandang ke tempat pakan tanpa harus digiring. Pada jam enam sore, pengunjung dapat melihat sapi-sapi yang kembali ke kandang masing-masing tanpa harus digiring ke kandang.

Selain wisata di dalam Kecamatan Tanjungsari, pengunjung juga difasilitasi untuk melihat kegiatan peternakan sapi di perusahaan,

yaitu PT Juang Jaya. Melalui kunjungan perusahaan, pengunjung dapat mengetahui perbedaan sistem usaha peternakan dari segi koperasi dan perusahaan. KPT Maju Sejahtera menjalin kemitraan dengan Kementerian Desa, POLINELA, dan Kantor Perwakilan (KPw) Bank Indonesia Provinsi Lampung dalam pengembangan wisata edukasi. Ke depan, diharapkan terdapat produksi olahan daging sapi sebagai daya tarik wisata, namun sampai saat ini belum terealisasikan, karena belum adanya alat pengolah.

d. Unit usaha pemasaran ternak

Kegiatan unit usaha pemasaran adalah melakukan jual-beli ternak. Pemasaran ini dapat dilakukan secara eksternal dan internal. Secara eksternal, KPT Maju Sejahtera memfasilitasi anggota dan kelompok ternak dalam menjual sapi pedet atau dara. Contohnya, penjualan kepada perusahaan penggemukan sapi. KPT Maju Sejahtera akan mengirimkan sapi pedet sesuai pesanan perusahaan untuk digemukkan di perusahaan tersebut. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan indukan sapi kepada KPT Maju Sejahtera, kemudian setelah indukan melahirkan, sapi pedet akan diberikan lagi kepada perusahaan.

Secara internal, KPT Maju Sejahtera memberikan layanan kredit sapi kepada para anggota. Layanan kredit sapi ini merupakan layanan pengganti unit usaha simpan pinjam. Sejak tahun 2017, anggota yang meminjam tidak diperbolehkan dalam bentuk uang, namun dalam bentuk pembiayaan sapi indukan, yang dinamakan kredit sapi.

Layanan ini dibentuk karena banyaknya anggota yang ingin memiliki sapi sendiri, namun terkendala modal. Pada layanan ini, koperasi akan mengambil pedet berkualitas dari kelompok ternak untuk dikreditkan pada anggota yang berminat. Anggota akan diberikan tenor (periode) pembayaran 10-24 bulan sesuai permintaannya, dengan bunga 1,5% dari harga sapi per bulan. Apabila dalam masa kredit anggota tidak mampu membayar, maka pada bulan ke-5 setelah pembayaran terakhir, sapi akan ditarik oleh koperasi dan dijual kepada orang lain. Hasil penjualan sapi tersebut nantinya akan diberikan kepada anggota sebanyak jumlah bulan mengangsur, dan sisanya masuk ke kas koperasi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Kinerja pengelolaan usaha KPT Maju Sejahtera termasuk kategori berkualitas.
2. Kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap pembangunan termasuk kategori cukup berkualitas.
3. Kinerja KPT Maju Sejahtera terhadap kepentingan anggota termasuk kategori cukup berkualitas.
4. Secara internal, kekuatan utama yang dimiliki KPT Maju Sejahtera adalah koperasi menjalin kemitraan dengan badan hukum lain dalam pengembangan usahanya, dan kelemahan utamanya adalah rendahnya partisipasi anggota dalam menggunakan layanan unit usaha koperasi.
Secara eksternal, peluang utama yang dimiliki KPT Maju Sejahtera adalah belum adanya pesaing sejenis dalam bidang pembibitan sapi, dan ancaman utamanya adalah rendahnya minat peternak non-anggota untuk bergabung sebagai anggota tetap koperasi.
5. Strategi prioritas yang dapat digunakan dalam pengembangan KPT Maju Sejahtera adalah : (a) meningkatkan volume produksi dan kualitas produk

koperasi menggunakan alat dan mesin pengolah, (b) mengupayakan adanya produk olahan daging sapi untuk meningkatkan nilai tambah dan aktivitas unit usaha, (c) komunikasi intensif dengan anggota untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasinya dalam mengembangkan usaha koperasi, (d) melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak atau intermediasi dengan lembaga keuangan, dan (e) meningkatkan peran dan fungsi kelompok ternak binaan dalam kegiatan unit usaha koperasi sehingga menumbuhkan minat berorganisasi bagi peternak.

B. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka saran yang dapat diberikan adalah :

1. Bagi Koperasi, diharapkan strategi pengembangan yang telah dirumuskan dapat diaplikasikan ke depannya. Upaya peningkatan kinerja KPT Maju Sejahtera dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu pihak pengurus melakukan pendekatan khusus terhadap anggota supaya tertib membayar simpanan wajib, mengingat simpanan wajib merupakan salah satu modal koperasi. Koperasi diharapkan dapat membuat SOP unit usaha supaya kegiatan operasionalnya lebih terarah. Selain itu, koperasi diharapkan mampu mengorganisasikan kegiatan produksi dan pemasaran pupuk organik dan pakan ternak yang terdapat di kelompok binaan, sehingga operasionalnya satu pintu melalui koperasi. Hal tersebut diharapkan dapat mengembalikan kestabilan volume produksi dan meningkatkan pendapatan koperasi.

2. Bagi Pemerintah, dalam hal ini Dinas Koperasi UKM Provinsi Lampung dan Kabupaten Lampung Selatan, diharapkan lebih aktif mendukung, memberikan bantuan, serta pembinaan yang sesuai dengan kebutuhan KPT Maju Sejahtera, sehingga koperasi dapat mengatasi kendala yang dimiliki. Bantuan yang diberikan dapat berupa intermediasi dengan lembaga keuangan untuk memperkuat modal koperasi, serta memperbanyak pelatihan dan pendampingan bagi koperasi.
3. Bagi peneliti lain diharapkan dapat melanjutkan penelitian mengenai kelayakan pengembangan produk olahan turunan daging sapi di koperasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya minat peternak non-anggota untuk bergabung sebagai anggota KPT Maju Sejahtera.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. 2006. *Penggemukan Sapi Potong*. Agro Media Pustaka, Jakarta.
- Adam, B. M. 2013. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa Makaryo Mino dalam Usaha Pemberdayaan Masyarakat Nelayan di Kota Pekalongan. *JFRUMT*. Vol 2, No.1: 123-146.
- Afiyanti, Y. 2008. *Focus Group Discussion* (Diskusi Kelompok Terfokus) Sebagai Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia*. Volume 12, No. 1, Maret 2008 : 58-62.
- Anonim. 2018. *Monografi Kecamatan Tanjungsari*. Kantor Kecamatan Tanjungsari. Lampung.
- Anoraga, P dan Widiyanti, N. 2003. *Dinamika Koperasi*. Rineka Cipta. Jakarta
- Anggraini, G. H. 2017. Strategi Pengembangan Agroindustri Sari Apel “Lestari”(Studi Kasus di Koperasi Lestari Makmur, Desa Wonomulyo, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten Malang. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)* Vol 1, No. 1: 33-43.
- Arsana, I.M.M. 2003. Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Keuangan Koperasi Unit Desa Di Kabupaten Tabanan Suatu Pendekatan Structural Equation Modelling. *Skripsi*. Universitas Udayana. Bali.
- Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Lampung. 2017. *Populasi Ternak Sapi Menurut Provinsi*. BPS Provinsi Lampung. Bandar Lampung.
- Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Lampung Selatan. 2018a. *Kabupaten Lampung Selatan dalam Angka*. BPS Kabupaten Lampung Selatan. Lampung Selatan.
- Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Lampung Selatan. 2018b. *Kecamatan Tanjungsari dalam Angka*. BPS Kabupaten Lampung Selatan. Lampung Selatan.
- Bank Indonesia. 2014. *Pola Pembiayaan (Lending Model) Usaha Pembibitan Sapi*. www.bi.go.id. Diakses pada 06 November 2018.

- Bank Indonesia. 2017. *Laporan Perekonomian Indonesia Tahun 2016*. www.bi.go.id. Diakses pada 06 November 2018.
- _____. 2018. *Laporan Perekonomian Indonesia Tahun 2017*. www.bi.go.id. Diakses pada 06 November 2018.
- Bunyamin. 2016. Apakah Simpanan Sukarela Diperhitungkan Dalam Pembagian SHU?. <https://kangbens.blogspot.com>. Diakses pada 17 Mei 2019.
- Daniel, M. 2002. *Pengantar Ekonomi Pertanian*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Dany, A. I. 2017. Strategi Pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni di Kabupaten Jember. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 No. 1, Januari 2017. <http://journal.ipb.ac.id>. Diakses pada 07 November 2018.
- David, F. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2012. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2017a. *Rekapitulasi Data Koperasi Berdasarkan Kabupaten*. Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung. Bandar Lampung.
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2017b. *Rekapitulasi Data Koperasi Berdasarkan Sektor Usaha*. Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Lampung. Bandar Lampung.
- Direktorat Jenderal Peternakan. 2007. *Prospek Usaha Penggemukkan Sapi Potong Di Indonesia*. Jakarta
- Dewi, V. S. 2016. Kinerja, Kesejahteraan Anggota, dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus pada Koperasi “Aktif” dan “Tidak Aktif” di Kabupaten Lampung Tengah). *Skripsi*. Jurusan Agribisnis. Fakultas Pertanian. Universitas Lampung. Lampung.
- Handayani, P. 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*.
- Hanel, A. 2005. *Organisasi Koperasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Hendrojogi. 2004. *Koperasi: Asas-asas, Teori, dan Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Hunger, J. D. dan T. L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.

- Irwanto. 2006. *Focus Group Discussion (FGD): Sebuah Pengantar Praktis*. Jakarta. Yayasan Obor Indonesia.
- Jalika, T.U., D.A.H Lestari, dan K. Murniati. 2016. Evaluasi Keberhasilan Koperasi Serba Usaha Peternak Motivasi Do'a Ikhtiar Tawakkal (KSUP MDIT) di Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung Berdasarkan Pendekatan Tripartite. *JIIA. Vol. 4, No. 4 : 414-422*.
- Kasmawati. 2003. *Pengaruh Kewirausahaan Manajer terhadap Keberhasilan Usaha KUD di Kabupaten Buton Sulawesi Tenggara*. Tesis UNPAD. Bandung.
- Kementerian Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan. 2015. *Pertumbuhan Koperasi di Provinsi Lampung*. Kementerian Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Lampung. Bandar Lampung.
- Kementerian Negara Koperasi dan UKM RI. 2015. *Pedoman Pemeringkatan Koperasi*. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. Jakarta.
- Kementrian Pertanian. 2017. *Outlook Daging Sapi Tahun 2017*. <http://epublikasi.setjen.pertanian.go.id>. Diakses pada 08 Januari 2018.
- Kinncar, T.C. dan J.R. Taylor. 2000. *Marketing Research, an Applied Approach. Fourth Edition*. Mc Graw Hill. New York.
- Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera. 2015. *Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) KPT Maju Sejahtera tahun 2014*. KPT Maju Sejahtera. Lampung. (tidak dipublikasikan)
- Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera. 2016. *Laporan RAT KPT Maju Sejahtera tahun 2015*. KPT Maju Sejahtera. Lampung. (tidak dipublikasikan)
- Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera. 2017a. *Laporan RAT KPT Maju Sejahtera tahun 2016*. KPT Maju Sejahtera. Lampung. (tidak dipublikasikan)
- Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera. 2017b. *Profil KPT Maju Sejahtera*. KPT Maju Sejahtera. Lampung. (tidak dipublikasikan)
- Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera. 2018. *Laporan RAT KPT Maju Sejahtera tahun 2017*. KPT Maju Sejahtera. Lampung. (tidak dipublikasikan)

- Koperasi Produksi Ternak (KPT) Maju Sejahtera. 2019. *Laporan RAT KPT Maju Sejahtera tahun 2018*. KPT Maju Sejahtera. Lampung. (tidak dipublikasikan)
- Mediyansyah. 2018. *Stok Sapi Lampung Surplus*. <https://www.kupastuntas.co>. Diakses pada 19 Januari 2018.
- Munawir, S. 2002. *Analisa Laporan Keuangan*. Libert. Yogyakarta.
- Ninik, W., dan Panji, A. 2003. *Psikologi Dalam Perusahaan*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Nurjanah, I. 2010. *Tinjauan Prosedur Penyusunan Laporan Keuangan pada Koperasi Pegawai Pemerintahan Kota Bandung (KPKB)*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Oktaviana, RV, A. Suryono, dan I. Hanafi. Strategi Pengembangan Primer Koperasi Studi di Primer Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol 1, No.2 : 257-264.
- Pearce, J. A. dan R. B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- 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 :286 – 293.
- Purwanto, I. 2008. *Manajemen Strategi*. CV. Ryama Widya. Bandung.
- Purwono. 2013. Analisis Kinerja Koperasi Produksi Susu dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor Jawa Barat). *Jurnal Berkala Ilmu Ekonomi*. Vol 7, No. 1.
- Putri, R.M., D.A.H Lestari, dan W.D Sayekti. 2017. Kinerja dan Strategi Pengembangan Primkopti Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. *JIIA*. Vol. 5 (2): 184-191.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gamedia. Jakarta.
- Riyanto, B. 2001. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yayasan Badan Penerbit Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Saragih, B. 2001. *Kumpulan Pemikiran Agribisnis Paradigma Baru Pembangunan Ekonomi Berbasis Pertanian*. Loji Grafika Griya Sarana. Bogor.

- Salusu. 2008. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Grasindo. Jakarta.
- Saputri, D. N. 2018. Analisis Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Teluk Semangka Kabupaten Tanggamus Provinsi Lampung Berdasarkan Pendekatan Tripartite. *Skripsi*. Jurusan Agribisnis. Fakultas Pertanian. Universitas Lampung. Lampung.
- Sitio, A. dan H. Tamba. 2001. *Koperasi Teori dan Praktek*. Erlangga. Jakarta.
- Siregar, S. 2008. *Penggemukan Sapi*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Subandi. 2010. *Ekonomi Koperasi: Teori dan Praktik*. Alfabeta. Bandung.
- Subagyo, A. 2014. *Manajemen Koperasi Simpan Pinjam*. Mitra WacanaMedia. Jakarta.
- Sudarsono dan Edilius. 2005. *Koperasi Dalam Teori dan Praktek*. PT Renika Cipta. Jakarta.
- Suryabrata, S. 2003. *Metode Penelitian*. Rajawali. Jakarta.
- Syahrudin, H. 2003. *Hubungan antara Manfaat Koperasi dengan Partisipasi Anggota*. Tesis. UNPAD. Bandung.
- Trisnawani, T. 2009. *Akuntansi Untuk Koperasi dan UMKM*. Salemba Empat. Jakarta.
- Umar, H. 2008. *Manajemen Strategi in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Vellya, W. N., L. Krismawati, dan M.A.D. Habiby. 2018. Strategi Meningkatkan Daya Tarik KUD Kepada Masyarakat Melalui Kegiatan Sosial dan Pengembangan Internal. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis III (SNMB3)*.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, D.J. 2003. *Strategic Management and Bussines Policy* Ed. 9. Pearson Prentice Hall.
- Yolandika, C., D.A.H. Lestari, dan S. Situmorang. 2015. Keberhasilan Koperasi Unit Desa (KUD) Mina Jaya Kota Bandar Lampung Berdasarkan Pendekatan Tripartite. *JIIA. Vol 3, No. 4 : 385-392*.
- Yusanto, M. I. 2003. *Manajemen Strategi Perspektif*. Penerbit Khairul. Jakarta.