

## STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AGRIBISNIS KUD BAROKAH

*(The Agribusiness Development Strategy of KUD Barokah)*

**Roswita Sari dan Syarifah Maryam**

*Program Studi Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Mulawarman, Samarinda 75123*

*Telp : (0541) 749130 ; Email : [sosek-unmul@cbn.net.id](mailto:sosek-unmul@cbn.net.id)*

### ABSTRACT

*The purposes of this research is to know the agribusiness development strategy of KUD Barokah. The location of the research is at KUD Barokah, Sub District Lempake, District The North of Samarinda. Research conducted with direct interview with official member and member of KUD Barokah and by collecting data from institutions and books. Data analysis used SWOT analysis to know strength, withness, opportunity and threats . Result of research indicated KUD Barokah had intern weakness and threat in future, so KUD Barokah must be used survival strategy.*

Key words: agribusiness, development, strategy

### PENDAHULUAN

Koperasi sebagai lembaga ekonomi dalam mengembangkan usaha berdasarkan atas asas kekeluargaan sesuai dengan pasal 33 Undang-Undang Dasar (UUD) 1945. Lembaga koperasi yang dikembangkan di pedesaan dalam bentuk Koperasi Unit Desa (KUD) merupakan wadah yang tepat untuk melakukan usaha mengeliminir faktor-faktor penghambat pertumbuhan sektor pertanian (keterbatasan sumber daya alam seperti lahan, teknologi, permodalan dan tenaga kerja yang terampil) dan sebagai media untuk mendorong pertumbuhan perekonomian pedesaan.

Kelurahan Lempake yang memiliki luas wilayah 53,80 km<sup>2</sup>, termasuk salah satu kelurahan yang terdapat di Kecamatan Samarinda Utara, yang sebagian besar mata pencaharian penduduknya pada subsektor pertanian tanaman pangan (sebanyak 3.300 jiwa atau 73,86 % dari jumlah penduduk adalah petani). Beberapa KUD mengembangkan usaha di Kelurahan Lempake dan salah satunya adalah KUD Barokah. KUD Barokah didirikan pada tanggal 3 Oktober 2003 dengan badan hukum nomor : 581/ BH/ 581.6/ XI/ 2003 dan terletak di Desa Sukorejo, Kelurahan Lempake, Kecamatan Samarinda Utara. KUD Barokah bergerak di bidang usaha pemasaran hasil pertanian, unit simpan pinjam, jasa pembayaran listrik (kerjasama dengan KUD Bejomu), jasa mengurus STNK. Pengembangan usaha KUD Barokah dianggap perlu oleh pengurus mengingat KUD tersebut baru saja menjalankan usaha (sekitar 8 bulan) sehingga perlu menambah sumber-sumber pendapatan bagi KUD. Pengembangan usaha di bidang agribisnis ternyata cukup menjanjikan keuntungan karena KUD Barokah terletak di wilayah pertanian

sehingga memiliki peluang usaha agribisnis dan mengingat usaha pemasaran hasil pertanian telah dilakukan sebelumnya berjalan dengan baik. Usaha agribisnis yang dianggap memiliki prospek usaha yang cukup cerah untuk saat ini dan ke depan adalah usaha penyediaan sarana produksi pertanian karena pangsa pasar sarana produksi yang akan dijual adalah petani yang banyak terdapat di sekitar KUD Barokah. Oleh sebab itu dalam waktu dekat KUD Barokah akan mulai mengembangkan usaha penyediaan sarana produksi tersebut.

Menurut Soekartawi (1993), agribisnis adalah suatu sistem yang utuh mulai sub sistem penyediaan sarana produksi dan peralatan pertanian, sub sistem usahatani, sub sistem pengolahan atau agroindustri dan sub sistem pemasaran. Agribisnis sebagai suatu pendekatan pembangunan, perlu didukung dengan terciptanya lingkungan strategik. Kegiatan pertanian itu sebagian besar berada di pedesaan sehingga diperlukan kondisi yang kondusif untuk membangun sektor pertanian di pedesaan. Kondisi kondusif yang perlu diperhatikan adalah perlu tersedianya semua komponen sistem agribisnis secara lengkap di pedesaan, perlu ada wirausaha dan kemitraan usaha dan kondisi yang mendukung (kondusif). Di samping kondisi yang kondusif yang perlu dipersiapkan, maka beberapa faktor strategik yang mendorong tumbuhnya agribisnis juga perlu diperhatikan antara lain aspek lingkungan yang strategik, aspek permintaan, adanya permintaan barang dari luar negeri, adanya sumber daya alam dan sumber daya manusia dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

KUD Barokah turut berperan dalam pengembangan kegiatan agribisnis di daerah di

mana usahanya berada, agar kondisi kondusif yang diperlukan bagi pengembangan agribisnis dapat tercipta. Peran KUD Barokah diwujudkan dengan meningkatkan kegiatan perekonomian di daerah tersebut. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa sebenarnya terdapat berbagai peluang usaha di setiap sub sistem agribisnis yang mungkin dapat dikelola oleh KUD Barokah, sehingga tidak hanya terbatas pada usaha pemasaran hasil pertanian dan pada penyediaan sarana produksi. Menurut Soekartawi (1993), langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk menentukan usaha di bidang agribisnis pada dasarnya dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan apakah, mengapa, di mana, kapan dan bagaimana usaha agribisnis yang akan dilakukan. Kegiatan yang dilakukan kalau seseorang mulai melakukan usaha adalah dengan membuat penilaian apakah usaha tersebut menguntungkan dan membuat usaha agar keuntungan dapat ditingkatkan.

Kegiatan pengembangan usaha koperasi memerlukan sumberdaya manusia yang terampil dan sumberdaya lainnya. KUD selalu dituntut untuk melakukan upaya peningkatan kemampuan berusaha secara profesional dan kemampuan manajerial yang baik melalui tersedianya sumberdaya yang memadai (Azis, 1993).

KUD Barokah memiliki sumberdaya manusia dan sumberdaya lain yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha khususnya usaha di bidang agribisnis. Sumberdaya lain yang dimiliki antara lain pengurus, anggota dan modal usaha. Permasalahannya adalah sumberdaya tersebut terbatas baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya sehingga pengurus harus mengelola atau mengalokasikan sumberdaya tersebut dengan efektif dan efisien agar dapat memberikan hasil yang maksimal. Permasalahan yang timbul selanjutnya adalah bagaimanakah alokasi sumberdaya tersebut agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Bagaimana cara alokasi atau penanganan sumberdaya yang ada dapat diketahui dengan merumuskan strategi usaha. Strategi diperlukan dan dipilih pengelola usaha dalam pengembangan usahanya.

Selama ini KUD Barokah belum merumuskan strategi yang dapat digunakan untuk menjalankan usaha agar hasil usahanya maksimal. Pengurus hanya menggunakan strategi berdasarkan situasi dan kondisi yang ada, tanpa mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari usaha

yang dijalankan. Strategi sebaiknya dirumuskan saat akan memulai usaha sehingga kegiatan yang dilakukan terarah, walaupun tidak menutup kemungkinan strategi dirumuskan saat kegiatan sudah berjalan. Menurut Koermen (2003), strategi memang sangat diperlukan dalam pengembangan koperasi sebagai upaya menghadapi dan memperkecil tantangan serta mampu memanfaatkan peluang yang ada.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan usaha agribisnis KUD Barokah.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih selama 3 bulan berlangsung mulai bulan Juni 2004 sampai dengan bulan Agustus 2004. Lokasi penelitian di KUD Barokah, Kelurahan Lempake, Kecamatan Samarinda Utara, Propinsi Kalimantan Timur.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pengurus dan anggota KUD Barokah dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disusun. Data sekunder diperoleh dengan cara mengumpulkan data dari instansi terkait dan pustaka.

Pengambilan sampel diperoleh dengan cara sensus. Hal ini dilakukan karena jumlah anggota dan pengurus KUD Barokah, Kelurahan Lempake berjumlah kurang dari 100 yaitu sebanyak 25 orang. Menurut Kartono (1990), untuk populasi 10-100 orang sebaiknya diambil 100% atau dengan sensus. Supranto (1989), menambahkan sensus merupakan suatu cara pengambilan data apabila seluruh elemen atau populasi diselidiki satu persatu.

Pendekatan SWOT digunakan untuk mengetahui strategi pengembangan usaha agribisnis KUD Barokah. Menurut Rangkuti (1996), kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) diketahui dengan melakukan analisis faktor internal, sedangkan kesempatan atau peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) diketahui dengan melakukan analisis faktor eksternal.

Langkah-langkah penyusunan analisis SWOT pada penelitian ini berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Usaha Milik Negara Republik Indonesia/Kepala Badan Pembina Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-169/M-PBUMN/1999 yaitu:

1. Analisis faktor internal

Faktor internal adalah kondisi internal perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan KUD dalam mencapai tujuannya. Apabila kondisi internal menjadi pendorong keberhasilan KUD maka merupakan kekuatan. Apabila kondisi internal menjadi penghambat keberhasilan KUD maka merupakan faktor kelemahan.

2. Analisis faktor eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi di luar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi KUD dalam mencapai tujuannya. Apabila kondisi eksternal menjadi pendorong keberhasilan KUD maka merupakan peluang. Apabila kondisi eksternal menjadi penghambat keberhasilan KUD maka merupakan ancaman.

3. Pembobotan

Nilai bobot yang diberikan pada setiap indikator yang dikaji dalam SWOT mempunyai tingkatan strategis yang berpengaruh langsung bagi keberhasilan KUD. Jumlah bobot yang diberikan untuk masing-masing faktor adalah:

- Kekuatan : + 100;
- Kelemahan : - 100
- Peluang : + 100
- Ancaman : -100

Pemberian bobot didasarkan pada tingkat kepentingan relatif masing-masing indikator terhadap indikator lainnya. Penelitian ini menggunakan bobot 20 pada setiap indikator yang digunakan.

4. Nilai

Nilai setiap indikator yang dikaji dalam SWOT berskala antara 1 sampai 5 (Tabel 1)

Tabel 1. Nilai setiap indikator.

Nilai	Kekuatan/peluang	Kelemahan/ ancaman
5	Besar sekali	Besar sekali
4	Besar	Besar
3	Sedang	Sedang
2	Kurang besar	Kecil
1	Kurang besar sekali	Kecil sekali

5. Nilai tertimbang

Pemberian nilai tertimbang berdasarkan perkalian antara bobot dengan nilai yang diberikan pada setiap indikator.

6. Matrik pembobotan dan penilaian (Tabel 2)

Tabel 2. Matrik pembobotan dan penilaian.

No.	Indikator	Bo- bot	Ni- lai	Nilai tertimp- bang
<b>Kekuatan</b>				
1	Struktur permodalan	20		
2	Biaya produksi yang ekonomis	20		
3	Kualitas pelayanan	20		
4	Kemampuan inovasi produk	20		
5	Manajemen yang solid	20		
	Jumlah	100		
<b>Kelemahan</b>				
1	Komposisi pelanggan	20		
2	Kemampuan perencanaan	20		
3	Kualitas sumberdaya manusia	20		
4	Standar prosedur operasi	20		
5	Budaya perusahaan	20		
	Jumlah	100		
<b>Peluang</b>				
1	Kemampuan memasuki pasar/ segmen pasar	20		
2	Produk substitusi dari produk pesaing	20		
3	Diversifikasi dari produk yang sejenis	20		
4	Birokrasi pemerintah	20		
5	Kebijakan tentang lingkungan	20		
	Jumlah	100		
<b>Ancaman</b>				
1	Kondisi ekonomi dan politik	20		
2	Stabilitas nilai tukar mata uang	20		
3	Perkembangan teknologi	20		
4	Meningkatnya persaingan	20		
5	Perubahan cita rasa dari pelanggan	20		
	Jumlah	100		

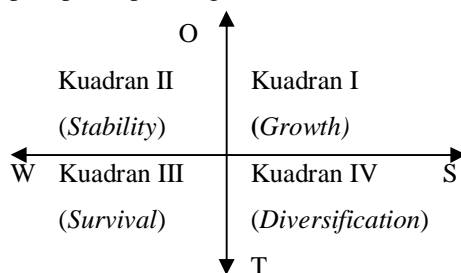
## 7. Matrik analisis SWOT (Tabel 3).

Tabel 3. Matrik analisis SWOT.

No.	Indikator	Nilai tertimbang	Indikator	Nilai tertimbang
1	Kekuatan		Peluang	
2	Kelemahan		Ancaman	
	Selisih		Selisih	

## 8. Posisi persaingan perusahaan.

Memasukkan nilai tertimbang yang tercantum dalam matrik SWOT ke dalam peta posisi persaingan KUD.



Gambar 1. Peta posisi.

## 9. Penentuan strategi KUD berdasarkan posisi perusahaan.

- Jika posisi KUD berada pada kuadran I, hal ini menggambarkan bahwa KUD memiliki kekuatan internal yang cukup besar dan memiliki kesempatan yang cukup banyak oleh karena itu strategi yang ditempuh adalah melalui strategi pertumbuhan (*growth*).
- Jika posisi KUD berada pada kuadran II, hal ini menggambarkan bahwa KUD memiliki kelemahan internal namun masih memiliki kesempatan yang dapat diraih dalam persaingan, oleh karena itu strategi yang ditempuh adalah melalui strategi stabilisasi (*stability*).
- Jika posisi KUD berada pada kuadran III, hal ini menggambarkan bahwa posisi KUD berada dalam kondisi yang memiliki kelemahan internal serta adanya ancaman yang cukup besar dari pesaing, oleh karena itu strategi yang ditempuh adalah melalui strategi bertahan (*survival*).
- Jika posisi KUD berada pada kuadran IV, hal ini menggambarkan bahwa posisi KUD berada dalam kondisi yang memiliki kekuatan internal yang cukup

besar namun terdapat ancaman yang cukup besar dari pesaing, oleh karena itu strategi yang ditempuh adalah melalui strategi diversifikasi (*diversification*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

## Strategi Pengembangan Usaha Berdasarkan Kekuatan

KUD Barokah memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen (ramah, sopan serta jujur) sehingga dapat atau memuaskan pelanggan atau konsumen. Hal tersebut dilakukan karena mereka berusaha untuk memenuhi harapan pelanggan serta memperbaiki kinerja penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yaitu adanya kesadaran dan tanggung jawab untuk sama-sama memajukan usaha KUD itu agar terus berjalan. Oleh karena itu KUD dapat mengembangkan strategi pelayanan dan pemasaran interaktif. Sasaran pemasaran interaktif adalah untuk memastikan apakah fungsi dan kualitas layanan yang ditawarkan KUD kepada pelanggan dapat dipenuhi oleh pengelola dan pengurus. Salah satu contoh pemasaran interaktif adalah dengan menjalin komunikasi dengan pelanggan, misalnya menanyakan kepada pelanggan apa yang dibutuhkannya, serta kesediaan dan kesiapan pengelola dan pengurus untuk melayani secara ramah, hangat dan bersahabat sehingga terjalin hubungan harmonis antara pengurus dan pelanggan KUD. Dengan demikian, KUD mempunyai kesempatan untuk mengembangkan kualitas layanannya kepada para pelanggan.

Usaha agribisnis KUD Barokah cukup stabil, tidak dipengaruhi oleh kondisi perekonomian nasional, karena modal yang didapat tidak bergantung pada pemerintah. Modal awal yang berasal dari anggota sebesar Rp. 948.500,- diperoleh dari simpanan wajib, simpanan sukarela dan donasi. KUD dapat meningkatkan modal dari dalam KUD dengan meningkatkan jumlah simpanan dan juga jumlah anggota.

Keunggulan lain yang dimiliki KUD Barokah yaitu peran aktif anggota dan pengurus dalam melaksanakan kegiatan KUD. Hal itu terjadi pada kegiatan perencanaan dalam mengembangkan koperasi, menghadiri rapat anggota dan menjalankan ketentuan tentang anggaran dan keputusan-keputusan dalam rapat anggota. Berdasarkan penelitian, jumlah kehadiran anggota pada setiap rapat yang diadakan setiap dua minggu sekali oleh KUD Barokah sekitar 80-100%.

Strategi yang diterapkan adalah meningkatkan partisipasi intensif para anggota koperasi dengan memberikan tingkat kepuasan yang lebih tinggi kepada seseorang daripada organisasi lain. Secara ekonomis dapat dinyatakan bahwa seseorang akan menjadi anggota dan berpartisipasi aktif dengan koperasi apabila ia memperoleh keuntungan yang lebih besar daripada dengan usaha sendiri atau masuk badan usaha lain (Anoraga dan Sudantoko, 2002), misalnya KUD dapat memberi pinjaman dengan bunga yang lebih rendah dibandingkan bila pinjam dengan pedagang lain atau organisasi lain. Dalam hubungannya dengan ini, maka resiko yang ditimbulkan sebagai akibat adanya transaksi hutang piutang antar anggota dengan KUD cenderung lebih rendah demikian pula resiko yang ditanggung juga rendah.

Kesadaran akan tanggung jawab sudah mulai digalakkan diantara anggota karena hal ini merupakan faktor penting bagi KUD Barokah untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dengan adanya tanggung jawab, pengurus dan anggota bersama-sama berusaha secara kooperatif dalam mewujudkan terpenuhinya kebutuhan nyata serta peningkatan kesejahteraan bersama (Anoraga dan Sudantoko, 2002). Strategi yang dilakukan yaitu tetap dijaganya asas kesukarelaan dan pengertian yang cukup tentang koperasi. Cara yang dapat dilakukan selalu memberikan informasi tentang kegiatan KUD Barokah kepada anggota antara lain dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban, maupun laporan tentang kondisi KUD saat ini. Hal ini dapat mempengaruhi sikap antar anggota dan pengurus juga terhadap pesaing karena budaya seperti ini juga seringkali menentukan kemampuan untuk merubah atau menyesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis yang baru, sehingga KUD Barokah mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya dan kemampuan untuk bertumbuh dalam era pasar bebas.

Dalam kegiatannya KUD Barokah hanya mengeluarkan sedikit biaya modal kerja. Hal ini dikarenakan dalam koperasi melakukan *pooling* barang-barang hasil bumi untuk dijual bersama. Pemasaran secara besar-besaran dalam *pooling* akan merendahkan biaya per kesatuan barang dan juga biaya angkutan. Hasil panen petani yang kecil berkisar antara 4-8 kg dijual sedikit demi sedikit maka akan membutuhkan biaya yang banyak, karena biaya truk dengan muatan penuh hampir sama dengan muatan separo. Oleh karena itu lebih murah jika dilakukan *pooling* barang-barang hasil pertanian untuk dijual bersama. Modal kerja yang kecil dalam *pooling*

membuat resiko berkurang, namun KUD harus memilih pengurus yang mahir dalam mengelolanya sehingga dapat mengurangi intensitas persaingan dan ketidaksempurnaan pasar, misalnya karena *pooling* bisa jadi harga jual hasil pertanian menjadi rendah karena jumlah penanaman yang besar. Oleh sebab itu pengurus memiliki kemampuan memasarkan barang dengan baik. *Pooling* memberikan kelonggaran yang luas kepada pengurus untuk mencari saat yang tepat dan tempat yang bagus untuk menjual barang-barang. Sesuai dengan pendapat Partadiredja (1995), bahwa dengan *pooling* yang berarti kuantitas yang besar, pengurus mempunyai kesempatan untuk mencari pasaran-pasaran baru, untuk itu perlu pengurus yang cakap dalam menangani hal ini.

Perencanaan merupakan pemikiran yang cermat dalam mempertimbangkan, menentukan dan mengatur faktor-faktor yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha. Perencanaan dilakukan karena ada hal-hal yang tak pasti dan perubahan keadaan ekonomi yang terus menerus. Dalam hal perencanaan, KUD memiliki kemampuan perencanaan yang cukup baik. Mereka rutin membahasnya dalam setiap rapat yang dilakukan oleh KUD. Contohnya saat musim tanam mereka selalu melakukan perencanaan. Hanya saja mereka tidak membuatnya dalam rencana tertulis sehingga KUD tidak mempunyai sasaran yang dapat diukur dalam jangka panjang. Setiap koperasi yang ingin berhasil dalam usahanya harus membuat rencana. Oleh karenanya rencana usaha harus dibuat oleh pengurus pada saat KUD melakukan ekspansi (perluasan) usaha, baik itu berarti mengembangkan usaha yang sudah ada atau membuka usaha baru. Penyusunan rencana membutuhkan data dan informasi tentang bisnis yang akan dikembangkan secara lengkap. Di samping itu pengalaman juga sangat membantu perencanaan.

Rencana usaha tertulis bertujuan agar kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan; mengantisipasi kendala-kendala yang mungkin timbul dalam ekspansi usaha; mengukur kesiapan KUD dan sebagai alat komunikasi bagi manajemen, anggota KUD, maupun pihak luar KUD (Bank, pemerintah, BUMN). Rencana tertulis sangat diperlukan pada saat KUD ingin bekerjasama atau memperoleh bantuan/pinjaman. Rencana usaha menjawab pertanyaan apa yang akan diusahakan/dilakukan, bagaimana caranya, kapan dilakukan, di mana dilakukan, siapa yang melakukan dan berapa biaya yang diperlukan. Secara umum format rencana usaha terdiri dari :

kata pengantar (tujuan pengembangan usaha); pendahuluan (latar belakang, manfaat, gambaran umum dan perkembangan KUD); ringkasan (identitas, tujuan, sasaran dan yang diperlukan, sumber pembiayaan, manfaat); rencana pemasaran (gambaran umum tentang pemasaran, permintaan, penawaran, rencana penjualan, strategi KUD dan pesaing); rencana teknis/produksi (produk, proses produk, kapasitas produk dan peralatan); rencana pengelolaan dan organisasi (struktur organisasi, perijinan, inventaris dan perlengkapan); finansial (pembiayaan usaha, proyeksi neraca, laba rugi dan arus kas).

### **Strategi Pengembangan Usaha Berdasarkan Kelemahan**

Hambatan utama yang paling erat terkait dengan pengembangan KUD adalah adanya kelangkaan modal. Hal ini disebabkan oleh rendahnya tingkat pembentukan modal di daerah pedesaan. Selama ini modal yang diperoleh KUD hanya berasal dari simpanan pokok, wajib, dari donasi dan cadangan kecil sehingga sulit bagi KUD untuk mengembangkan usahanya (modal tahun 2003 sebesar Rp.948.500,-). Struktur permodalan sederhana yang hanya berasal dari simpanan anggota, simpanan wajib dan dari donasi tanpa adanya bantuan dari pemerintah membuat KUD mengalami kendala dalam pengembangannya. Strategi yang dapat ditempuh yaitu dengan meningkatkan kemampuan permodalan koperasi, caranya adalah dengan meningkatkan kepercayaan anggota dan masyarakat untuk menyimpan dan menyertakan modal dalam koperasi, disamping merupakan modal dari dalam koperasi melalui penyesihan cadangan yang lebih besar akibat peningkatan skala usaha koperasi. KUD Barokah juga perlu mengusahakan dana dari pemerintah yaitu dengan mengajukan permohonan kredit untuk menopang pengelolaan penyediaan modal bagi usahatani dan koperasi.

Kurangnya dukungan pemerintah dalam hal pemberian dana dan kegiatan pembinaan serta penyediaan sarana dan prasarana sehingga inovasi terhadap produk pun menjadi sulit dilakukan, turut pula menjadi penghambat dalam pengembangan usaha KUD. Sesuai dengan pendapat Azis (1993), bahwa peranan pemerintah diperlukan oleh koperasi, terutama dalam bentuk fasilitator dan pengembangan sarana dan prasarana serta upaya untuk menjamin nilai-nilai koperasi agar dapat berfungsi secara optimal pada berbagai tingkat perubahan yang terjadi dalam perekonomian nasional kita. Peranan pemerintah juga penting

dalam pengembangan KUD Barokah, agar KUD dapat berfungsi secara optimal, karena itu KUD Barokah harus mengusahakan menjalin kerjasama dengan pemerintah. Bantuan pemerintah yang mendukung pengembangan KUD yaitu dengan:

- Pengembangan sarana dan prasarana, karena selama ini KUD belum memiliki sarana usaha lengkap seperti perkantoran dan pergudangan untuk menyimpan produk para anggota.
- Membimbing usaha KUD dengan program pembinaan yang meliputi keuangan dan pengelolaan modal, pemasaran, teknologi, konsultasi dan fasilitas.
- Memberikan kemudahan untuk memperkokoh permodalan KUD serta mengembangkan lembaga keuangan KUD.

Kurangnya inovasi yang dilakukan oleh KUD Barokah juga merupakan hambatan dalam pengembangan usaha KUD, karena itu KUD tidak bisa menghasilkan produk-produk baru yang dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Strategi yang perlu dilakukan oleh KUD Barokah yaitu melakukan inovasi agar mampu bersaing, misalnya saja membuat produk-produk baru dari komoditi yang sudah ada yang disukai konsumen. Produk baru dapat dihasilkan dari pengolahan hasil-hasil pertanian misalnya membuat tomat menjadi saos botolan, lombok merah besar menjadi lombok kering, membuat sayur yang diasinkan dan juga keripik bayam. Inovasi juga dilakukan dalam pembuatan prasarana baru serta penggunaan teknologi baru yang lebih efisien, agar KUD dapat melakukan inovasi tersebut dibutuhkan wirakoperasi yang handal dan memiliki keahlian serta kemampuan teknis, penggunaan teknologi yang efisien, modal yang besar serta adanya sarana dan prasarana.

Kelemahan lain KUD Barokah adalah dalam manajemen internal termasuk sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Pemilihan pengurus di KUD Barokah dipilih berdasarkan tingkat pendidikan formalnya tapi tidak dilihat apakah masing-masing dari mereka punya keterampilan dan pengalaman dalam mengelola sebuah organisasi khususnya koperasi. Pengurus KUD juga merangkap menjadi manajer yang bertugas menangani bidang usaha yang dimiliki oleh KUD. Dalam kegiatannya sejauh ini baru perencanaan usaha, belum ada pengarahan yang berarti dalam melaksanakannya.

Menurut Anoraga dan Sudantoko (2002), ada 3 faktor yang menyebabkan koperasi sulit berkembang. Pertama, semua urusan koperasi ditangani langsung oleh pengurus yang juga

anggota koperasi, walaupun bidang usahanya membutuhkan keahlian lain yang tidak dimiliki anggotanya. Kedua, ada keengganan dari koperasi untuk mempekerjakan tenaga profesional dari luar dan membayarnya dengan gaji yang layak, karena pengurus koperasi berasal dari anggota koperasi mereka selalu cenderung tidak melihat bahwa mereka membutuhkan keahlian lain untuk mengelola koperasinya. Ketiga, bagi mereka yang paling penting bagaimana memecahkan persoalan bersama, tetapi tidak bisa berbuat apa-apa ketika menghadapi persoalan yang tidak bisa diselesaikan sendiri. Kelemahan manajemen internal dapat diatasi dengan meningkatkan kemampuan organisasi dan manajemen yang dapat ditempuh dengan menyempumakan struktur organisasi KUD sehingga terwujud organisasi yang kuat untuk dapat memanfaatkan berbagai peluang usaha yang ada secara efektif. Organisasi yang kuat dapat dicapai dengan peningkatan prakarsa dan keikutsertaan anggota dalam proses perencanaan dan pengawasan. Pengawasan hendaknya dilakukan sebelum, saat dan sesudah kegiatan dilakukan. Oleh karena itu perlu disusun program kerja yang ada dalam rencana usaha.

Strategi selanjutnya dalam mengatasi kelemahan KUD dalam hal sumberdaya manusia koperasi yaitu dengan pendidikan dan pelatihan serta pembinaan sumberdaya manusia koperasi yang terlibat didalamnya, agar mampu memanfaatkan setiap peluang atau kesempatan usaha dari setiap perubahan yang terjadi ataupun peluang ataupun peluang usaha yang diberikan oleh pemerintah. Pendidikan koperasi dalam proses kegiatannya diharapkan akan memacu peningkatan produktivitasnya untuk menghasilkan nilai tambah yang tinggi dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tepat guna, selain untuk memperkokoh kesetiakawanan, kebersamaan dalam memenuhi kepentingan bersama. Pelatihan yang sangat diperlukan oleh sumberdaya manusia koperasi yaitu tentang bagaimana berwirausaha, latihan kepemimpinan, manajemen, akuntansi dan pemasaran.

Komposisi pelanggan atau anggota KUD sejauh ini baru terdiri dari masyarakat petani desa tempat KUD berdiri saja. Belum ada warga desa lain di kelurahan Lempake yang sebagian besar adalah petani yang berminat menjadi anggota KUD Barokah. Hal ini disebabkan kurangnya sosialisasi dan pendekatan KUD terhadap masyarakat. Pemuka-pemuka masyarakat diharapkan turut berperan aktif mensosialisasikan KUD kepada masyarakat. Oleh sebab itu dipertimbangkan seberapa jauh

pengertian/pengetahuan, kesempatan dan kesediaan daripada pemukapemuka masyarakat itu untuk mengkampanyekan KUD secara luas, sebab untuk bisa meyakinkan orang, para pemuka itu sendiri harus bisa menjadi tokoh panutan dalam mengembangkan KUD. Pengembangan keanggotaan KUD dari segi kualitas sudah tentu meliputi faktor pengertian, dan kesadaran dari anggota/calon anggota KUD, dari mengerti dan sadar, dapat diharapkan kesukarelaan masyarakat menjadi anggota KUD. Pendekatan pemahaman dapat diperoleh melalui pengetahuan yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, penyuluhan, latihan-latihan atau pengalaman sendiri.

Kelemahan lain KUD Barokah adalah jumlah anggota KUD yang kecil, sehingga perlu diterapkan beberapa strategi yaitu:

1. Dengan cara menambah unit usaha yang menambah minat petani untuk menjadi anggota KUD.
2. Pada daerah kerja koperasi terdapat sumber-sumber ekonomi yang potensial. Akan tetapi para anggota masyarakat hanya mampu memanfaatkan secara kecil-kecilan dikarenakan kurangnya pengetahuan dan permodalan. Pengurus dapat mendekati mereka dengan memberikan *guiding* dan *counseling* dengan perlakuan-perlakuan praktis agar mereka dapat memanfaatkan secara lebih besar sumber-sumber ekonomi tadi. Di samping memberikan bantuan permodalan dan kemudahan pemasaran bagi mereka, sehingga secara sukarela mereka bergabung dalam KUD.
3. Adanya modal masyarakat yang terpendam (modal uang yang tidak dimanfaatkan para pemiliknya untuk kepentingan ekonomi dan sosial). Pendekatan perlu dilakukan agar mereka mau memanfaatkan modal yang dimilikinya untuk menggali sumber-sumber ekonomi dengan membuka industri-industri pengolahan yang mau bekerjasama atau bergabung dalam bidang usaha koperasi. Dengan demikian mereka merasa diajak dan dibimbing oleh koperasi untuk menggerakkan modalnya dalam lapangan usaha yang aman dan besar manfaatnya bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Efek psikologis yang terjadi adalah mereka secara sukarela untuk bergabung dalam KUD.

### **Strategi Pengembangan Usaha Berdasarkan Peluang Usaha**

Usaha agribisnis yang akan diusahakan dapat menguntungkan lingkungan sekitarnya sehingga KUD banyak mempunyai kesempatan dalam pengembangan usaha. KUD memasarkan

hasil panen petani yang berada disekitarnya. Daerah tersebut mempunyai banyak potensi yang dapat dikembangkan. Saat ini KUD hanya memasarkan cabe dan tomat sebagai produk andalan dan juga sayur-sayuran. Padahal di daerah sekitar wilayah kerja KUD juga ada petani yang menanam padi, yang hasilnya bisa dijual ke KUD dan dipasarkan yang sebenarnya merupakan peluang usaha yang belum ditangkap oleh KUD. Potensi usaha yang dapat dikembangkan adalah usaha penyediaan saprodi atau pemasaran hasil panen lainnya sehingga pendapatan KUD Barokah dapat terus meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian, hanyalah KUD Barokah di Kelurahan Lempake yang usahanya di bidang agribisnis. KUD lain yang dahulu berkecimpung dalam usaha yang sama sekarang beralih ke unit simpan pinjam dan usaha angkutan umum. Peran KUD dalam penyaluran sarana-sarana produksi, pemasaran hasil pertanian, pengolahan dan kegiatan perekonomian lainnya. Peluang usaha KUD di bidang agribisnis sedemikian besar karena tidak ada pesaing usaha. KUD perlu menambah unit-unit usaha yang sangat membantu masyarakat dalam kegiatan pertanian dan pemberian kredit, misalnya dengan menambah unit pengolahan pascapanen.

Diversifikasi produk sangat besar peranannya untuk mengurangi resiko dalam perusahaan. Dalam hal tertentu, diversifikasi akan memperkuat posisi perusahaan terhadap pesaing utama, sedangkan dalam hal-hal lain ia akan menimbulkan kebutuhan mengimbangi diversifikasi pesaing secara defensif. KUD Barokah selain berusaha di bidang pemasaran hasil pertanian juga membuka jasa pembayaran listrik dan STNK dan unit simpan pinjam. Dalam usaha agribisnis KUD Barokah, cabe dan tomat merupakan produk andalan yang menghasilkan keuntungan. KUD juga memproduksi sayur-sayuran dan palawija lain untuk dipasarkan. Dalam kaitannya dengan pengembangan, KUD memiliki peluang untuk memperluas jalaan produk yang dijual ke pasaran yang sama atau yang berbeda. Strategi yang dapat diterapkan adalah dengan menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Produk baru akan meningkatkan penerimaan dari produk yang sudah ada. KUD harus berusaha berorientasi pada pasar, produksi dan teknologi, karena hal ini akan membuat KUD menemukan lebih banyak cara untuk diversifikasi produk. Diversifikasi yang dapat dilakukan adalah dengan pengolahan hasil panen seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Dalam kurun waktu 1,3 tahun keanggotaan KUD meningkat. Pada awal berdiri anggota hanya 25 orang dan sekarang berkembang hingga 77 orang. Jumlah masyarakat yang belum menjadi anggota KUD Barokah masih banyak, karena penduduk di desa tersebut lebih dari 100 orang yang bermata pencaharian utama dengan bertani. KUD memiliki peluang untuk meningkatkan modal dengan meningkatkan anggota dengan cara merekrut masyarakat non anggota KUD. Bila menjadi anggota KUD maka otomatis menjadi pelanggan. Strategi KUD untuk terus dapat meningkatkan pelanggan yaitu kemampuan perusahaan untuk cepat tanggap dalam menghadapi masalah yang timbul; kemampuan perusahaan cepat tanggap terhadap keluhan yang disampaikan pelanggan; pelayanan yang ramah; penyempurnaan produk dan proses secara kontinue dan peningkatan pengetahuan dan kecakapan pengurus.

Para konsumen yang berada di lingkungan pasar tempat KUD beroperasi sangat heterogen. KUD tidak akan mungkin dapat melayani dan memuaskan semua kebutuhan dan keinginan konsumen yang sangat bervariasi., KUD perlu memilih pasar sasaran yang akan dilayaninya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh KUD Barokah. Selama ini KUD Barokah hanya memiliki segmen pasar untuk masyarakat sekitar daerah atau wilayah kerja KUD padahal masih memiliki peluang untuk menempati segmen pasar untuk daerah lain, baik di desa maupun di kota.

### **Strategi Pengembangan Usaha Berdasarkan Ancaman**

KUD akan menghadapi ancaman persaingan usaha di masa depan. Pada wilayah kerja KUD, ada beberapa pedagang swasta yang berusaha di bidang pemasaran hasil-hasil pertanian. Mereka tersebar di beberapa kelompok tani dan mempunyai kebebasan untuk membeli komoditi yang dihasilkan oleh petani dan kemudian memasarkannya. KUD bersaing dengan pedagang swasta dalam hal memperoleh anggota, modal, pelanggan dan sebagainya. Hampir seluruh anggota KUD Barokah juga adalah anggota kelompok tani "Karya Tani". Namun tidak semua anggota kelompok tani bersedia dan mau menjadi anggota dan pelanggan KUD. Sebagian besar petani di desa tersebut lebih suka memasarkan kepada pedagang swasta, karena pedagang swasta bersedia membayar tunai dalam membeli komoditi para petani. KUD tidak bisa setiap waktu membayar tunai, karena itu KUD lebih memilih melakukan pooling barang-barang hasil



pertanian tersebut. Oleh karena itu KUD harus memberikan pelayanan khusus yang tidak dapat diberikan oleh pedagang swasta. Sesuai dengan pendapat Ropke (2000), bahwa jika koperasi ingin menarik anggota, koperasi harus menawarkan keunggulan khusus atau tambahan yang tidak dapat diberikan oleh organisasi-organisasi pesaingnya.

Satu hal yang dapat dilakukan KUD Barokah yaitu melakukan pembayaran tunai pada anggota sesuai dengan harga pasar. Hal ini akan menarik para petani untuk bersedia menjadi anggota dan menjual komoditinya pada KUD. Dengan pembayaran tunai ini KUD mempunyai kekuatan untuk bersaing dengan pedagang-pedagang swasta yang sering memberikan pembayaran tunai plus servis sebagai daya tarik. Hal ini membutuhkan pengurus yang ahli dalam soal jual beli dan mengetahui harga pasar serta modal kerja yang banyak untuk pembayaran tunai. Oleh karena itu pengurus harus berusaha mendapatkan modal kerja yang besar antara lain dengan cara mengajukan kredit kepada pemerintah agar usaha dapat maksimal berjalan. Pengurus harus memiliki kemampuan manajemen, pemasaran, pengelolaan modal dan itikad yang baik untuk mengelola modal kerja yang sudah di dapat dari pinjaman.

KUD Barokah memiliki pesaing usaha yaitu pedagang swasta dan tengkulak. Tengkulak memiliki kelebihan berupa sistem pembayaran tunai, lebih aktif dalam berusaha dan memiliki modal yang besar. Keunggulan KUD hanyalah dari segi kepercayaan anggota, harga yang ditetapkan dalam membeli komoditi pertanian hasil panen petani juga lebih tinggi dari tengkulak dan pinjaman dengan bunga yang lebih kecil. Strategi yang dapat ditempuh untuk mengatasi persaingan dengan pedagang swasta adalah dengan menerapkan proses tawar-menawar antara anggota dan pengelola. Pada umumnya harga kesepakatan jual beli lebih tinggi dari harga yang ditetapkan tengkulak.

Teknologi berpengaruh pada metode produksi dan produk yang dihasilkan KUD. Saat ini teknologi belum menyentuh seluruh bidang usaha KUD. Padahal dengan adanya teknologi maka peluang usaha semakin besar. Teknologi dapat diterapkan pada kegiatan pasca panen misalnya sistem pengepakan, pada sistem sortasi dan pengolahan produk primer menjadi produk sekunder. Koperasi harus mampu bersaing dengan yang lainnya dan mampu membuktikan bahwa ia mempunyai daya saing. Teknologi membawa dampak pada efektivitas pengelolaan usaha, karena itu koperasi tidak dapat mengabaikannya. Koperasi harus mampu

memanfaatkannya agar usaha yang ditekuninya berjalan dengan baik. Strategi yang diterapkan yaitu pengelola harus memperhatikan perubahan teknologi yang semakin cepat, agar bisa melakukan inovasi terhadap produk maupun pemasaran. Pengurus dan pengelola juga perlu diberi pelatihan dan pembinaan sehingga kemampuan pengurus dalam menyerap teknologi meningkat.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah bahwa posisi usaha KUD memiliki kelemahan yang cukup besar dan dihadapkan pada ancaman usaha di masa depan. Strategi yang digunakan dalam pengembangan usaha KUD Barokah adalah strategi survival yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P dan Sudantoko, D. 2002. Koperasi, kewirausahaan dan usaha kecil. Rineka Cipta. Jakarta.
- Azis, M.A. 1993. Koperasi dan agroindustri. Bangkit. Jakarta.
- Kartono, K. 1990. Pengantar metodologi riset Sosial. Mandarmaju. Bandung.
- Koermen. 2003. Manajemen koperasi terapan. Prestasi Pustaka Karya. Jakarta.
- Partadiredja, A. 1995. Manajemen koperasi. Penerbit Bharatara. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2002. Analisis SWOT tehnik membedah kasus bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Soekartawi. 1993. Agribisnis. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Supranto, J. 1989. Metode ramalan kuantitatif untuk perencanaan. Gramedia. Jakarta.