

ANALISIS SWOT STRATEGI REVITALISASI KOPERASI PADA KUD PRINGGODANI KABUPATEN DEMAK

Dwi Astutik¹, Hesti Ristanto², Hani Krisnawati³

^{1,2}Program Studi S1 Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis Semarang

³Program Studi S1 Akuntansi, Institut Teknologi dan Bisnis Semarang

Email : katarina_dwiaastutik@yahoo.co.id hestiristanto@gmail.com honeysagita@yahoo.co.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the existing internal and external conditions and to determine the right revitalization strategy at Pringgodani KUD, Demak Regency. The research method used a qualitative approach with primary and secondary data sources. Data collection techniques with in- depth interviews and documentary, analysis approach using SWOT. Result: The condition of KUD Pringgodani based on internal factors has a higher strength than the existing weaknesses. As with the existing conditions, external factors have a higher chance than threats. The revitalization strategy that can be carried out by Pringgodani KUD is by means of rapid growth, turnaround, conglomerate, and aggressive maintenance. Recommendation: Diversify agricultural production facilities, especially the procurement of fertilizers, by looking for substitute products for products that are now scarce or have very limited supply. Forming investment portfolios, liquidating assets that are not / less productive, which are subsequently transferred to investments with good prospects, as well as forging partnerships with other parties, especially across KUDs.

Keywords: *revitalitation, strengths, weaknesses, opportunities, threats*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kondisi *existing* internal dan eksternal serta menetapkan strategi revitalisasi yang tepat pada KUD Pringgodani Kabupaten Demak. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengambilan data dengan wawancara mendalam dan *documentary*, pendekatan analisis dengan menggunakan SWOT. Hasil penelitian : Kondisi KUD Pringgodani dari faktor internal mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan kelemahan-kelemahan yang ada. Sama halnya dengan kondisi *existing* faktor eksternal, mempunyai peluang lebih tinggi dibandingkan dengan ancaman. Strategi revitalisasi yang dapat dilakukan oleh KUD Pringgodani dengan cara *rapid growth, turn around, conglomerate, dan aggressive maintenance*. Rekomendasi : Melakukan diversifikasi sarana produksi pertanian khususnya pengadaan pupuk, dengan mencari produk substitusi atas produk yang sekarang langka atau memiliki *supply* yang sangat terbatas. Membentuk portofolio investasi, melikuidasi aset yang tidak/kurang produktif, yang selanjutnya untuk dialihkan ke investasi yang memiliki prospek baik, serta menjalin kemitraan dengan pihak lain khususnya lintas KUD.

Kata Kunci : *revitalisasi, strengths, weaknesses, opportunities, threats.*

PENDAHULUAN

Pasal 13 PERMENKOP dan UKM RI No. 01/PER/M.KUKM/I/2013 tentang Pedoman Revitalisasi Koperasi ditujukan untuk memperkuat kedudukan koperasi sebagai badan hukum yang sehat, kuat, mandiri dan tangguh untuk menghimpun dan menggerakkan potensi ekonomi, sosial dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Lebih lanjut PERMENKOP dan UKM RI No 07/Per/M.KUKM/VII/2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2015–2019 dinyatakan bahwa mewujudkan Koperasi dan UMKM yang berdaya saing dan berkontribusi dalam rangka peningkatan perekonomian nasional dan kesejahteraan rakyat berlandaskan semangat wirausaha, kemandirian koperasi dan keterpaduan.

Berdasarkan pendataan yang telah dilakukan oleh KEMENKOP dan UKM, saat ini tinggal 150 KUD di 17 provinsi yang aktif dan bisa diandalkan (Kompas 2 Maret 2016). Pada era 1980-1990 KUD mengalami kejayaan, yang dikarenakan pada saat itu dipercaya oleh pemerintah dengan berbagai penugasan khususnya dibidang pertanian. Hal ini disertai dukungan melalui berbagai kebijakan pemberian subsidi pupuk, bantuan pengadaan GLK dan fasilitas lain. Pada masa tersebut, pengembangan koperasi cenderung dibentuk dari atas, untuk melaksanakan berbagai program yang dicanangkan oleh pemerintah.

Akibatnya, hampir semua koperasi yang ada tidak berakar kuat di masyarakat. Dirjen Koperasi mencatat selama 20 tahun terakhir, KUD telah dibiarkan berkembang sebagai organisasi yang salah. Akibatnya, investasi negara yang jumlahnya triliunan rupiah menjadi pemborosan, tidak meningkatkan kesejahteraan petani dan tidak memperkuat KUD. Over sympathy negara dengan berbagai fasilitas sampai triliunan rupiah justru membuat KUD tidak mandiri.

Revitalisasi terhadap seluruh sumberdaya yang dimiliki KUD dapat menjadi solusi untuk mengatasi keterpurukan yang dialami. Disisi lain, diperlukan strategi yang cocok sesuai

kondisi internal maupun eksternal yang ada. Pemilihan strategi yang baik tentu harus mampu menjawab tuntutan anggota atau masyarakat, bersifat responsif serta adaptif sejalan dengan yang sedang terjadi. Penelitian dan kajian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang serta hambatan yang ada sangat diperlukan agar dapat dipetakan berbagai alternatif strategi yang tepat.

Hal tersebut tertuang dalam PERMENKOP dan UKM No 01/Per/M.KUKM/I/2013 Pasal 12 bahwa perencanaan dan pelaksanaan revitalisasi koperasi yang dilakukan oleh gerakan koperasi yang diantaranya inventarisasi kondisi eksisting koperasi berdasarkan analisis SWOT. Arti penting dari penelitian yang dilakukan sebelum KUD memutuskan untuk melakukan revitalisasi adalah, agar dapat diperoleh keputusan yang cocok sesuai dengan kondisi internal maupun eksternalnya. Harapannya, supaya kebijakan dan langkah operasional yang dibuat dapat diimplementasikan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Dahniar (2018) memberikan kesimpulan bahwa revitalisasi pasar (paling dominan) dan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan pedagang. Selanjutnya, Puspitasari (2016), mengungkapkan bahwa pelaksanaan revitalisasi pasar membawa dampak sosial bagi para pedagang dan lingkungan sekitar. Lewat penataan kembali pasar tradisional yang memperhatikan aspek kenyamanan, pelayanan dan keamanan, maka potensi yang dimiliki pasar tradisional akan dapat meningkat. Penelitian ini dilakukan pada KUD Pringgodani Kabupaten Demak yang secara umum juga menghadapi masalah yang sama sebagaimana dihadapi oleh KUD lainnya pada saat sekarang ini. Seluruh KUD dituntut untuk mandiri dalam keberlangsungan hidup dan sekaligus pengembangannya.

Tinjauan Pustaka

PERMENKOP dan UKM Nomor 01 Tahun 2013 Tentang Pedoman Revitalisasi Koperasi Pasal 5 menyebutkan bahwa ruang lingkup revitalisasi koperasi diantaranya peningkatan usaha yang mencakup aspek sumber daya manusia, produksi, teknologi informasi, pembiayaan dan pemasaran. Disusunnya Rencana Strategis (Renstra) yang memuat Program pembangunan bidang koperasi dan usaha kecil dan menengah yang akan dilaksanakan oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Pasal 1 menyebutkan bahwa Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2015 –2019 merupakan pedoman KEMENKOP dan UKM serta seluruh unit kerjanya dalam menyelenggarakan program dan kegiatan pemberdayaan Koperasi dan UMKM dalam waktu 5 (lima) tahun. Renstra tersebut sifatnya sangat dinamis dan memiliki fleksibilitas yang dapat dilakukan penyempurnaan atau perubahan sesuai perkembangan anggaran.

Revitalisasi dalam konteks koperasi diatur dalam PERMENKOP dan UKM Nomor 01/Per/M.KUKM/I/2013 tentang Pedoman Revitalisasi Koperasi. Pasal 4 menyebutkan sasaran revitalisasi koperasi adalah terwujudnya usaha koperasi yang sehat, mandiri, dan berdaya saing. Pasal 12 menyebutkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan revitalisasi koperasi yang dilakukan oleh Gerakan Koperasi yang meliputi : (1). Inventarisasi kondisi eksisting koperasi berdasarkan analisis strength weaknesses opportunity tread (SWOT); (2). Identifikasi kebutuhan dan potensi koperasi di bidang sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana, pemasaran, serta teknologi; (3). Pembenahan kelembagaan maupun juga melakukan peningkatan atas kualitas usaha koperasi.

INPRES No 4 tahun 1984 tentang Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) menyebutkan bahwa dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional, pembangunan di bidang ekonomi antara lain diarahkan untuk menumbuhkan peranan dan tanggung jawab

masyarakat pedesaan untuk berperan serta secara nyata dalam pembangunan desa serta memetik dan menikmati hasil pembangunan guna meningkatkan taraf hidupnya. Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian Pasal 5 menyebutkan bahwa salah satu prinsip koperasi adalah kemandirian. Prinsip tersebut perlu adanya bimbingan dalam pengembangannya. Lebih lanjut, Pasal 62 dinyatakan bahwa dalam rangka memberikan bimbingan dan kemudahan kepada koperasi, maka pemerintah mendorong, mengembangkan dan membantu pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, dan penelitian perkoperasian. Berkenaan dengan hal tersebut, maka sebagai civitas Akademika mewujudkan peran pemerintah tersebut melalui penelitian ini.

Analisis SWOT dalam konteks koperasi disebutkan dalam PERMENKOP dan UKM RI No: 01/Per/M.KUKM/I/2013 Tentang Pedoman Revitalisasi Koperasi Pasal 12. Perencanaan dan pelaksanaan revitalisasi koperasi yang dilakukan oleh Gerakan Koperasi yang diantaranya melalui analisis SWOT, yaitu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2008:18). Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun kedepan pasca analisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan).

Strategi adalah sarana mencapai tujuan jangka panjang, tindak lanjut dan prioritas alokasi berbagai sumber daya, sebagai sarana untuk menciptakan keunggulan bersaing, dengan fokus memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada (Hunger dan Wheelen, 2003 dalam Khusnita, 2011). Kajian ini merupakan formulasi strategi bersaing dengan memaksimalkan kekuatan), dan peluang, serta meminimalkan kelemahann, dan ancaman.

Proses dalam pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategis, dan kebijakan perusahaan (Rangkuti, 2008:18-20).

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan pendekatan dekriptif kualitatif yaitu kajian berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara secara mendalam dengan key informant atau penggambaran dari objek yang diamati atau diobservasi (Lexy, 2010:2). Objek penelitian pada KUD Pringgodani Kabupaten Demak. Sumber data berasal dari data primer yaitu dengan melakukan wawancara mendalam dengan segenap pengelola KUD Pringgodani, dan juga dengan berbagai data sekunder. Alat analisis dengan SWOT yang dilanjut dengan analisis IFAS dan EFAS.

Teknik analisis yang digunakan adalah domain analysis, yaitu menganalisis hasil wawancara yang telah dilaksanakan dengan memperhatikan domain/permasalahan yang dirumuskan sebelumnya. Analisis lebih difokuskan pada strategi revitalisasi koperasi tidak sampai pada sisi teknis pelaksanaannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Kondisi *Existing* Internal KUD Pringgodani

Kondisi *existing* faktor internal yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kondisi senyatanya dari faktor-faktor yang timbul dari dalam KUD Pringgodani itu sendiri. Faktor yang dimaksud terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara kepada pengelola KUD Pringgodani yang tentunya tetap memperhatikan protokol covid 19. Hasil wawancara dengan para Pengelola KUD Pringgodani faktor yang menjadi kekuatan diantaranya adalah : (1). Lama berdirinya koperasi, (2). Total aset yang besar, (3). Mempunyai diversifikasi usaha yang banyak, (4).

Masa kerja SDM yang lama, (5). Sikap percaya diri dari para pengelola, (6). Keinginan belajar dari para SDM yang sangat tinggi, (7). Jaringan kerja sama yang tinggi dengan instansi lain, (8). Kemampuan untuk memperoleh SHU untuk para anggota tinggi. Selanjutnya, faktor kelemahan terdiri dari : (1). Modal kerja terbatas, (2). Pengembangan sumber daya manusia monoton, (3). Konflik sering terjadi, (4). Partisipasi anggota dirasa sangat kurang.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kemudian digunakan *Internal Factors Analysis* (IFAS) mengenai kekuatan, dirangkum sebagai berikut :

1. Lama berdirinya KUD Pringgodani

Menurut para pengelola, bahwa lama berdirinya KUD Pringgodani merupakan kekuatan tersendiri. Hal ini dikarenakan, mempunyai pengalaman yang banyak dan tentunya dengan jaringan yang luar biasa. KUD Pringgodani yang semula dari tahun 1974 merupakan Badan Usaha Unit Desa (BUUD), kemudian pada tahun 1975 berubah badan hukum menjadi KUD Pringgodani dengan Badan Hukum No. 8504.D/BH.KOP. lama operasi yang hingga sekarang sudah 75 tahun ini dapat dijadikan salah satu andalasan untuk pengembangan ke depan, dengan demikian dapat berpengaruh terhadap kinerja. Pengelola memberikan rating mengenai lama berdirinya KUD Pringgodani ada pada skor 2 (dua), dengan demikian dirasa cukup penting untuk membangun berbagai kekuatan-kekuatan dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan keberlanjutan hidup KUD.

2. Total aset yang besar

Total aset yang dimiliki oleh KUD Pringgodani hingga tahun 2019 sebesar Rp. 9.596.401.204,64. Pada tahun 2019 sedikit lebih rendah dibandingkan tahun 2018 yaitu Rp. 9.871.385.015,67. Hal ini dikarenakan adanya penurunan pada aset

tetap, namun demikian aset lancar terjadi peningkatan, demikian juga untuk aset lain-lain. Pada KUD Pringgodani, sebagian besar aset dalam bentuk aset tidak lancar. Aset tidak lancar yang dimiliki oleh KUD Pringgodani terdiri dari simpanan pada lembaga koperasi, penyertaan pada perusahaan. Selain itu juga berupa aset tetap berupa tanah, bangunan, mesin, kendaraan, peralatan, dan akumulasi penyusutan aset tetap. Aset yang besar ini menjadi peluang yang kuat untuk melakukan diversifikasi usaha.

3. Mempunyai diversifikasi usaha yang banyak

Pada saat dilakukan wawancara dengan pengelola KUD Pringgodani dinyatakan bahwa salah satu kekuatan lain adalah mempunyai diversifikasi usaha yang banyak, hal ini sejalan dengan aset yang tinggi di atas, dengan demikian aset dimanfaatkan dengan optimal. Prinsip yang dianut oleh para pengelola KUD Pringgodani adalah kemandirian, yang pada akhirnya menuntur para pengelola untuk mengambil sikap yang sangat cermat dalam menyusun strategi dan pengambilan keputusan. jenis diversifikasi mulai dari agribisnis, jasa, pengadaan sarana produksi pertanian, pusat distributor, pengadaan fasilitas belanja, dan pembibitan sapi. Diversifikasi yang tinggi dan didukung oleh infrastruktur yang memadai, maka mampu meningkatkan kinerja keuangan.

4. Masa kerja SDM yang lama

Pengelola KUD Pringgodani menyatakan bahwa salah satu kekuatannya adalah memiliki SDM yang mempunyai masa kerja yang rata-rata >5 tahun. Misalnya Ketua KUD Pringgodani, Bapak H. Amrullah Jazeri menjadi pengurus sejak tahun 1986, yang saat itu sebagai sekretaris, tahun 1990 hingga sekarang menjadi Ketua. Selanjutnya, Noor Muharor sebagai Manajer KSPPS Pringgodani

Tangguh sejak tahun 2007. Pada tahun 2007 juga bergabung H. Abdul Khalim yang hingga sekarang sebagai bendahara, dan tentunya para pengelola lainnya yang mempunyai masa kerja sangat lama.

Hal ini dijadikan kekuatan karena dengan pengalaman kerja yang lama, maka sudah menguasai berbagai seluk beluk pekerjaan, dan lebih dari itu lebih mudah dalam menangani berbagai permasalahan yang timbul. Hal ini akan mempermudah penyelesaian pekerjaan, dan lebih dari itu pengembangan usaha KUD Pringgodani. Selain itu, dengan masa kerja yang lama ini juga diyakini oleh para pengelola bahwa SDM yang dimiliki oleh KUD Pringgodani mempunyai dedikasi dan loyalitas yang tinggi, dengan demikian tanggung jawab kerja juga tinggi.

5. Sikap percaya diri dari para pengelola

Dinyatakan pula bahwa para pengelola mempunyai rasa percaya yang tinggi. Hal ini terbukti dengan banyaknya diversifikasi kerja, yang tentunya masing-masing mempunyai tingkat risiko. Tingkat percaya diri dari para pengelola nampak dari Rencana Anggaran, Pendapatan dan Belanja (RAB) tahun 2020. Dilihat dari rencana Sisa Hasil Usaha (SHU) yang ditargetkan oleh KUD Pringgodani adalah meningkat, yang mana tahun 2019 sebesar Rp. 32.676.478,51,- ditingkatkan pada tahun 2020 menjadi Rp. 38.713.379,84,- atau menetapkan target meningkat hingga 19%.

Kepercayaan diri ini bukan hanya semata-mata angan namun berdasarkan data sebelumnya (2019), yang mana realisasi pendapatan lebih tinggi 2,9%. Hal ini menumbuhkan optimisme bahwa pada tahun 2020, KUD Pringgodani juga bisa meningkatkan pendapatan, dengan demikian SHU yang akan dibagikan kepada para anggota juga meningkat, dengan demikian kesejahteraan anggota juga meningkat.

6. Keinginan belajar dari para SDM yang sangat tinggi

Hal ini dinyatakan oleh pengelola, bahwa keinginan belajar dari para SDM KUD Pringgodani yang tinggi. Hal ini terbukti, sebagian SDM mempunyai senganat untuk melanjutkan studi, dalam menjalankan tugas untuk mengikuti diklat juga dilakukan dengan sungguh-sungguh. Hal ini, semakin menambah ilmu, wacana, relasi, pengetahuan dari para SDM dengan demikian dapat dijadikan sebagai dasar kekuatan KUD Pringgodani untuk selalu melakukan pengembangan.

7. Jaringan kerja sama yang tinggi dengan instansi lain

Dinyatakan pula oleh para pengelola KUD Pringgodani, bahwa hingga sekarang mempunyai kekuatan yang sangat dibutuhkan yaitu membangun atau mempunyai jaringan kerja sama yang tinggi dengan instansi lain. Misalnya : dengan Perum Bulog Sub Region I Semarang dalam bidang agribisnis, PLN wilayah Demak dalam bidang jasa, Puskud Jawa Tengah dan Dinas Pelayanan Koperasi dan UKM Jawa Tengah terkait dengan bidang pengadaan sarana produksi pertanian, BRI, Bank BPD Jateng, PT. Pupuk Indonesia, PT. Gudang Garam Tbk., Perum Bulog Divre Semarang terkait bidang bisnis pusat distributor, dan dengan Pemerintah berkenaan dengan pembibitan sapi atau ternak sapi.

8. Kemampuan untuk memperoleh SHU untuk para anggota tinggi

Berdasarkan data sekunder RAPB KUD Pringgodani nampak bahwa kemampuan untuk memperoleh SHU untuk para anggota tinggi. Pada laporan pertanggung jawaban Badan Pengawas KUD Pringgodani nampak perkembangan capaian SHU. Pada tahun 2017 pembagian SHU Rp. 34.162.354,19 selanjutnya tahun 2018 sebesar Rp. 37.645.737,10 dan tahun 2019 sebesar Rp. 38.610.444,33.

Selanjutnya, *Internal Factors Analysis* (IFAS) mengenai kelemahan, dirangkum

sebagai berikut :

1. Modal kerja lancar terbatas

Dinyatakan oleh pengelola KUD Pringgodani bahwa modal kerja lancar terbatas, sehingga hal ini masih banyak program kerja tahun 2018 yang belum terealisasi di tahun 2019. Hasil wawancara dengan pengelola diantaranya mencakup : (a). Pada bidang organisasi yang belum tercapai adalah menjadi KUD besar yang lebih fokus pada bidang perberasan. (b). Pada bidang bisnis, yang belum tercapai adalah mengadakan kolaborasi beras di pabrik rejosari, dan rintisan pengolahan limbah medis. (c). Pada bidang modal dan keuangan, dinyatakan bahwa pendapatan belum signifikan, sehingga ada program kerja yang tertunda terdiri dari : melakukan *saving* setiap kwartal, dan melepas sebagian saham untuk pabrik beras. (d). Pada bidang SDM, belum terlaksananya program *family gathering*.

2. Pengembangan sumber daya manusia stagnan/monoton

Pengelola juga menyatakan bahwa kelemahan pada KUD Pringgodani dalam kaitannya dengan bisang SDM masih lemah. Nampak bahwa pengembangan sumber daya manusia stagnan/monoton. Misalnya, kemampuan untuk akses dengan teknologi modern masih sangat terbatas. Pada era revolusi 4.0 ini sudah seharusnya mengikuti perkembangan *block chain*, supaya kinerja lebih cepat efektif, efisien tenaga dan waktu serta lebih aman, dan unsur pertanggung jawaban lebih tinggi. Pada era ini sudah saatnya SDM KUD Pringgodani mengembangkan diri, hal ini bisa dilakukan dengan diklat, pelatihan, seminar *workshop*, dan sejenisnya.

3. Konflik sering terjadi

Pada saat dilakukan wawancara, kelemahan yang terjadi pada KUD Pringgodani bahwa setiap ada perencanaan kerja sering disikapi secara apatis oleh

pihak-pihak tertentu. Sebaliknya ketika perencanaan tersebut sudah terealisasi dan berjalan dengan baik, kemudian masing-masing pihak merasa mempunyai hak klaim atas keberhasilan tersebut. Hal ini pada akhirnya menyebabkan terjadinya konflik antar para pengelola. Satu pihak merasa mempunyai klaim atas keberhasilan program, disisi lain pihak yang merasa mempunyai gagasan atas program tersebut tidak terima. Kondisi ini yang menimbulkan ketidak harmonisa sesama para pengelola KUD Pringgodani.

4. Partisipasi anggota dirasa sangat kurang

Hasil wawancara selanjutnya, kelemahan dari KUD Pringgodani adalah partisipasi anggota dirasa sangat kurang. Misalnya, pada saat para anggota membutuhkan dana, maka pinjamnya di KUD Pringgodani. Sebaliknya ketika sudah mulai panen, penjualannya dilakukan di tempat lain dengan berbagai alasan. Hal ini jelas kurangnya pemahaman dari para anggota, bahwa manfaatnya akan kembali lagi pada anggota.

2) Kondisi *Existing* Eksternal KUD Pringgodani

Kondisi *existing* eksternal yang terjadi di KUD Pringgodani dilihat dari faktor eksternal yaitu mengenai peluang dan ancaman. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pengelola KUD Pringgodani, dapat dirangkum mengenai peluang diantaranya kebebasan usaha di berbagai bidang, terjaminnya pasar atas produk andalan, peluang kerja sama antar lembaga/intansi lain yang sangat tinggi, kebijakan pemerintah secara umum sangat mendukung jalannya koperasi, dan kesempatan yang tinggi untuk membentauk kelompok usaha yang terintegrasi. Masing-masing dianalisis sebagai berikut:

1. Kebebasan usaha di berbagai bidang

Dinyatakan oleh pengelola bahwa KUD Pringgodani mempunyai banyak kesempatan/kebebasan untuk melakukan usaha di berbagai bidang bisnis. Hal ini sudah terbukti dilakukan, diantaranya bidang usaha agribisnis yang fokus dalam pengadaan pangan yaitu padi dan beras, dan dilengkapi dengan gudang, lantai jemur, dan truk, serta pengadaan pupuk. Bidang usaha yang bergerak di jasa, misalnya, jasa pembayaran listrik dan pemeliharaan jaringan (gangguan) dan dilengkapi dengan *outlet*. Bidang usaha distributor *center*, diantaranya yang dilakukan oleh KUD Pringgodani adalah distributor Air Khataman Qur'an (AKQ), distributor gula pasir trangkil, sembako, dan lain-lain, serta distributor pupuk bersubsidi.

Bidang usaha sarana olah raga, berupa lapangan futsal. Perdagangan retail juga dilakukan oleh KUD Pringgodani berupa mini market Pringgodani Mart. Bidang usaha pembibitan sapi, bekerjasama dengan pemerintah dengan menggunakan sistem koloni yaitu sapi diberikan kepada para anggota dengan bagi hasil 60% untuk anggota, dan 40% untuk KUD Pringgodani.

2. Terjaminnya pasar atas produk andalan

Produk andalan pada KUD Pringgodani adalah sarana produksi pertanian, khususnya pupuk. Hal ini menjadi peluang yang sangat besar bagi KUD Pringgodani karena mengingat Indonesia secara umum adalah pertanian, demikian juga yang ada di Kabupaten Demak dan sekitarnya. Berkenaan dengan hal ini, maka dengan demikian pasar untuk produk andalan yang dipasarkan oleh KUD Pringgodani tidak akan pernah ada habisnya.

3. Peluang kerja sama antar lembaga atau instansi lain yang sangat tinggi

Dinyatakan oleh para pengelola KUD Pringgodani bahwa mengenai peluang kerja sama antar lembaga/intansi lain juga sudah dilakukan, diantaranya dengan : Perum Bulog Sub Region I Semarang, PLN wilayah Demak, Puskud Jawa Tengah dan Dinas Pelayanan Koperasi dan UKM Jawa Tengah. Selain itu juga dengan berbagai perusahaan besar seperti BRI, Bank BPD Jateng, PT. Pupuk Indonesia, PT. Gudang Garam Tbk., Perum Bulog Divre Semarang, bahkan dengan pihak pemerintah. Kerjasama yang terjalin cukup lama ini maka dapat dijadikan peluang untuk pengembangan usaha.

4. Kebijakan pemerintah secara umum sangat mendukung jalannya koperasi

Misalnya, Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. No. 01 /Per/M.KUKM/I/2013 tentang Pedoman Revitalisasi Koperasi. Berikut membuktikan dukungan bahwa regulasi pemerintah sangat memberikan dukungan yang kuat terhadap aktivitas koperasi, sehingga dapat dijakian peluang yang baik.

5. Kesempatan yang tinggi untuk membentuk kelompok usaha yang terintegrasi

KUD Pringgodani mempunyai perencanaan kerja yang saat ini masih dalam kajian lebih luas untuk mewujudkan kelompok usaha yang terintegrasi atau terpadu. Dinyatakan oleh pengelola KUD Pringgodani hal ini dilakukan karena mempunyai keyakinan dapat terlaksana mengingat KUD Pringgodani sudah mempunyai banyak bidang bisnis. Saat ini KUD Pringgodani ada beberapa program bisnis terpadu diantara lapangan futsal, KSP, masjid, dan akan dikembangkan ke dalam beberapa bisnis lainnya di dalam satu lokasi namun terdiri dari beberapa usaha.

Pengelola KUD Pringgodani pada saat dilakukan wawancara dapat disimpulkan adanya beberapa ancaman diantaranya : kompetisi dengan pihak swasta yang sangat tinggi, SDM pelaksana operasional stagnan/monoton, regulasi pemerintah yang sangat dinamis, dan bimbingan dari instansi terkait kurang implementatif. Masing-masing dianalisis sebagai berikut :

1. Kompetisi dengan pihak swasta yang sangat tinggi

Pada saat dilakukan wawancara, pengelola KUD Pringgodani menyatakan bahwa beberapa dekade terakhir sungguh-sungguh merasakan kompetisi dengan pihak swasta. Misalnya saja usaha retail yang dilakukan oleh Pengelola KUD Pringgodani berupa mini market Pringgodani Mart saat sekarang harus bersaing ketat dengan Indomart, Alfa Mart, Alfa Medi, Superindo, dan lain-lain. Selanjutnya untuk bisnis sarana pertanian khususnya pupuk, juga harus bersaing keras dengan pihak swasta, yang juga diijinkan untuk mengelola/distributor penyaluran pupuk kepada para petani.

2. SDM pelaksana operasional monoton

Pengelola KUD Pringgodani juga menyayangkan bahwa SDM pelaksana operasional stagnan/monoton. Hal ini perlu adanya pengkajian yang lebih mendalam supaya terbangun kreatifitas tingkat tinggi untuk pengembangan usaha, supaya tidak larut dalam ancaman.

3. Regulasi pemerintah yang sangat dinamis

Regulasi pemerintah yang sangat dinamis tidak hanya mendukung berjalannya koperasi namun dengan regulasi yang sangat dinamis juga bisa menjadi ancaman bagi koperasi. Hal ini menjadi tuntutan tersendiri bagi para pengelola KUD Pringgodani untuk senantiasa melakukan perubahan-perubahan

dan penyesuaian-penyesuaian yang dinamis pula, supaya dapat mengimbangi regulasi pemerintah tersebut.

4. Bimbingan dari instansi terkait kurang implementatif

Pengelola KUD Pringgodani merasakan bahwa bimbingan dari instansi terkait kurang implementatif. Misalnya, dari Dinas Pertanian, Dinas Koperasi, Dinas Perindustrian, dan Perbankan. Pengelola menyatakan bahwa saat sekarang dengan persaingan yang semakin tajam, sangat membutuhkan adanya pendampingan yang bersifat teknis supaya dapat diimplementasikan dalam melakukan pengelolaan.

3) Menetapkan Strategi Revitalisasi Yang Tepat

Revitalisasi koperasi merupakan berbagai serangkaian aktivitas yang diselenggarakan oleh Gerakan Koperasi, Pemerintah, Pemerintah tingkat Provinsi, Pemerintah Kabupaten maupun Kota, dan Pemangku Kepentingan terkait lainnya untuk menata kelembagaan dan memperkuat usaha koperasi. Selanjutnya, revitalisasi koperasi dimaksudkan untuk mendorong Gerakan Koperasi supaya dapat tumbuh dan juga berkembang menjadi pelaku utama ekonomi yang sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung di dalam koperasi serta dalam prinsip koperasi, dengan didukung baik dari internal maupun pihak eksternal. Tujuannya dari revitalisasi koperasi adalah memperkokoh kedudukan koperasi sebagai badan hukum yang sehat, kuat, mandiri dan tangguh untuk menghimpun dan menggerakkan potensi ekonomi, sosial dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi.

Berdasarkan skor nilai skor dari IFAS dan EFAS yang dimiliki oleh KUD Pringgodani, langkah selanjutnya menentukan rangkaian skor. Berdasarkan tabel 1 nampak bahwa dilihat dari faktor internal, kekuatan yang dimiliki oleh KUD Pringgodani

lebih besar dari kelemahan-kelemahannya ($4,00 > 2,15$). Artinya bahwa, KUD Pringgodani dengan mengoptimalkan segala kekuatan yang ada, masih bisa untuk menutupi atau mengatasi berbagai kelemahan yang ada. Sama halnya jika dilihat dari faktor eksternal, yang mana peluang bagi KUD Pringgodani lebih besar dibandingkan dengan ancamannya. Rangkaian skor di atas, kemudian digunakan untuk menentukan strategi yang harus dipilih oleh KUD Pringgodani. Tabel 2 menunjukkan strategi yang harus dipilih oleh KUD Pringgodani untuk melakukan revitalisasi.

Tabel 2
Pilihan Strategi Revitalisasi KUD Pringgodani

Strategi	Skor	Jenis Strategi	Pilihan Strategi	Kuadran
S; O	$S > O$	<i>Growth</i>	<i>Rapid growth</i>	I-A
W; T	$W > T$	<i>Stability</i>	<i>Turn arround</i>	III-A
S; T	$S > T$	<i>Survival</i>	<i>Conglomerate</i>	IV-B
O; W	$O > W$	<i>Diversivication</i>	<i>Aggresive maintenance.</i>	II-A

Sumber : data primer diolah (2020).

1. Strategi *Strenght – Opportunity (S-O)*

Pada strategi ini dapat digunakan revitalisasi oleh KUD Pringgodani dengan cara mengoptimalkan seluruh kekuatan dan peluang. Strategi ini berada pada kuadrann I-A yaitu strategi *growth* dengan *rapid growth*. Strategi revitalisasi *rapid growth* membawa pertumbuhan yang sangat cepat. Berdasarkan hal ini, maka dapat dilakukan dengan mengoptimalkan potensi lama berdirinya KUD Pringgodani, total aset yang besar, diversifikasi usaha yang banyak, masa kerja SDM yang memadai, sikap percaya diri dari para pengelola, kemauan belajar dari para SDM, jaringan kerja sama yang luas, dan kemampuan memperoleh SHU yang tinggi.

Kekuatan-kekuatan tersebut dapat dikolaborasikan untuk menangkap berbagai peluang yang ada di KUD Pringgodani. Berhubung KUD Pringgodani salah

satu peluang besarnya adalah mempunyai kebebasan usaha di berbagai bidang, maka *rapid growth* dapat diwujudkan dalam bentuk revitalisasi yaitu dengan membuka usaha baru yang sekarang sedang dikaji, yaitu melalui usaha terpadu.

2. Strategi *Weakness – Treath (W-T)*

Strategi *Weakness – Treath (W-T)*, KUD Pringgodani dapat segera untuk menutupi kelemahan supaya ancaman tidak sampai mengganggu usaha yang sedang dijalankan, dan bahkan yang baru direncanakan. Revitalisasi yang dapat ditempuh yaitu dengan strategi *stability* pada kuadrat III-A yaitu *turn arround*. Strategi revitalisasi ini dapat diwujudkan dengan cara melakukan pengembangan SDM dan kreatifitas, meningkatkan manajemen konflik, dan meningkatkan minat partisipasi anggota. Hal tersebut dilakukan supaya tidak kalah berkompetisi dengan para pihak swasta, mampu melakukan adaptasi atas regulasi pemerintah yang dinasmis.

3. Strategi *Strenght – Treath (S-T)*

Revitalisasi yang dilakukan oleh KUD Pringgodani dalam Strategi *Strenght– Treath (S-T)* dengan *survival* pada kuadran IV- B, yaitu dengan *conglomerate*. Dilakukan dengan cara diversifikasi yang mengacu pada portofolio dengan mengoptimalkan kekuatan untuk mengatasi berbagai ancaman.

4. Strategi *Opportunity–Weakness (O-W)*

Strategi *Opportunity – Weakness (O-W)* melakukan revitaliasi dengan cara *diversivication*, kuadran II-A yaitu *agresive maintenance*. Yaitu dengan mengoptimalkan berbagai peluang yang ada untuk menutupi kelemahan-kelemahan pada KUD Pringgodani.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kondisi *existing* KUD Pringgodani dari faktor internal mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan kelemahan-kelemahan yang ada. Sama halnya dengan kondisi *existing* faktor eksternal, mempunyai peluang lebih tinggi dibandingkan dengan ancaman. Strategi revitalisasi yang dapat dilakukan oleh KUD Pringgodani dengan cara *rapid growth*, *turn around*, *conglomerate*, dan *aggressive maintenance*.

Berdasarkan kesimpulan di atas, bahwa KUD Pringgodani mempunyai potensi yang positif, sehingga mempunyai peluang untuk dapat melakukan berbagai inovasi khususnya dalam merevitalisasi bisnis andalan yang pernah dilakukan, melalui antara lain : melakukan diversifikasi sarana produksi pertanian khususnya pengadaan pupuk, dengan mencari produk substitusi atas produk yang sekarang langka atau memiliki *supply* yang sangat terbatas. Selanjutnya, membentuk portofolio investasi, serta melikuidasi aset yang tidak/kurang produktif, yang selanjutnya untuk dialihkan ke investasi yang memiliki prospek baik. Menjalinkan kemitraan dengan pihak lain khususnya lintas KUD.

DAFTAR PUSTAKA

- Dahnier. Rosa. 2018. Pengaruh Revitalisasi Pasar Tradisional dan Sumber Daya Pedagang Terhadap Pendapatan Pedagang Pasar Jepon Kabupaten Blora. Universitas Diponegoro.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia (INPRES) Nomor 4 Tahun 1984 Tentang Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD).
- Ismawan. Indra. 2001. Sukses Di Era Globalisasi Liberal Bagi Koperasi dan Perusahaan Kecil Menengah. Jakarta. PT. Grasindo.
- Khusnita. Amila. 2011. Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing (Studi Pada PT. Bank Bni Syariah Kantor Cabang Syariah Jember). Skripsi. Jember. Universitas Jember.
- Lexy J. Moleong. 2010. Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

- Nainggolan. Karlonta, Tohap Parulian. 2018. *Revitalizing Cooperative Human Resources: An Education and Perspective Analysis, Study at Medan Municipal City; Indonesia. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM) Volume 06 Issue 03 Pages SH-2018-19-36. 201. ISSN (e): 2321-3418. Index Copernicus value (2015):57.47 (2016):93.67. DOI : 10.18535/ijstrm/v6i3.sh03.*
- Ndirangu. Florence Wambui, Mulyungi Patrick, Jacklinne Kibachia. 2017. *Contribution of Business Process Reengineering on Performance of Manufacturing Firms: A Case Study of Bralirwa Ltd. The International Journal Of Business & Management. ISSN 2321–8916. Vol 5 Issue 9. September, 2017.*
- Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor : 01 /Per/M.KUKM/I/2013 Tentang Pedoman Revitalisasi Koperasi.
- Purwanto, Iwan, 2008, *Manajemen Strategi*, Bandung, CV. Yrama Widya.
- Purwantini. Sri, Endang Rusdianti, dan Paulus Wardoyo. 2016. Kajian Pengelolaan Dana Koperasi Simpan Pinjam Konvensional di Kota Semarang. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*. Volume 18. Nomor 1. Juni 2016.
- Puspitasari. Sani. 2016. Studi Dampak Sosial Revitalisasi Pasar Telo Terhadap Lingkungan Sekitar di Pasar Telo Karangjajen Yogyakarta. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sungau. Joseph, Philibert C. Ndunguru, Joseph Kimeme. 2013. *Business Process Re-Engineering : The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry In Tanzania. Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)*. ISSN: 2236-269X. DOI: 10.14807/ijmp.v4i1.68. Vol. 4, No. 1. January – June 2013.
- Suryaningsum. Sri, Mohammad Irhas Effendi, Raden Hendri Gusaptono. 2016. Revitalisasi Koperasi. LPPM UPNVY PRESS.
- Sutantya. R.H. 2001. Hukum Koperasi Indonesia. Jakarta : Raja Grafindo Persada. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.