

**USUL PENELITIAN MULA**

**BIDANG ILMU**



**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS KOMODITI  
GULA AREN SEMUT PADA KOPERASI USAHA BERSAMA (KUB)  
MITRA MANDALA KABUPATEN LEBAK PROPINSI BANTEN**

**Oleh :  
Is Eka Herawati  
([herawati@ut.ac.id](mailto:herawati@ut.ac.id))**

**JURUSAN BIOLOGI PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2012**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**USULAN PENELITIAN MULA BIDANG ILMU  
UNIVERSITAS TERBUKA**

1. a. Judul Penelitian : Analisis Strategi Pengembangan Agribisnis Komoditi Gula Aren Semut Pada Koperasi Mitra Mandala, Kabupaten Lebak, Propinsi Banten.  
b. Bidang Penelitian : Keilmuan  
c. Klasifikasi Penelitian : Mula
2. Ketua Penelitian  
a. Nama Lengkap & Gelar : Is Eka Herawati,SP.,MM  
b. NIP : 19770714 200604 2 002  
c. Golongan Kepangkatan : IIIa  
d. Jabatan Akademik Fakultas dan Unit Kerja : Asisten Ahli FMIPA-UT  
e. Program studi : Agribisnis
3. Anggota Peneliti  
a. Jumlah Anggota :  
b. Nama Anggota dan Unit Kerja :  
c. Program Studi :  
d. Nama Anggota dan Unit Kerja :  
e. Program Studi :
4. a. Periode Penelitian : 2012  
b. Lama Penelitian : 6 (enam) bulan
5. Biaya Penelitian : RP 10.000.000
6. Sumber Biaya : LPPM - UT Pusat
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Seminar dan Jurnal  
a. Seminar (nasional/regional)  
b. Jurnal (UT/nas/inter)



Mengetahui  
Dekan/Kepala UPBJJ

Drs. Abzeni,MA  
NIP.19550614 198703 1 001

Menyetujui,  
Ketua LPPM

Ketua Peneliti,

Is Eka Herawati,SP.,MM  
NIP.197707142006042002

Menyetujui,  
Kepala Pusat Keilmuan

Dra. Dewi A. Padmo Putri,M.A.,Ph.D  
NIP. 196107241987102001

Dra. Endang Nugraheni,M.Ed.,M.Si  
NIP. 19570422 198503 2 001

**RINGKASAN**

Pohon aren di propinsi Banten sangat dominan dan menjadi komoditas pertanian yang menjadi sumber ekonomi rumah tangga. Oleh karena itu pohon aren dijadikan komoditi unggulan dalam menunjang perekonomian daerah. Dari pohon aren dapat diolah menjadi gula aren, gula aren semut, sagu dan ijuk. Dalam perkembangannya gula aren semut sebagai diversifikasi gula aren mendapatkan perhatian baik dari pemerintah daerah maupun nasional karena mempunyai peluang ekspor. Berbagai kendala dialami masyarakat mulai dari pembudidayaan, produksi dan pemasaran yang masih dikelola secara sederhana. Melihat potensi usaha gula aren semut di propinsi Banten yang cukup baik, maka badan usaha koperasi sangat diharapkan menjadi lembaga yang mampu mengembangkan agribisnis gula aren semut, penampung dan pemasar komoditi petani produsen gula aren semut. Salah satu koperasi yang mengembangkan dan mengelola komoditi gula aren semut adalah Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala yang berdiri sejak tahun 1999 dengan alamat di Desa Hariang, Kecamatan Sobang, Kabupaten Lebak.

Tujuan penelitian ini adalah; (1) mengetahui gambaran umum dan strategi pengembangan agribisnis yang telah dilaksanakan koperasi; (2) mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman); dan (3) menyusun alternatif strategi pengembangan agribisnis yang dapat diterapkan berdasarkan kepada strategi dan analisis kondisi lingkungan saat ini. Metodologi yang digunakan adalah analisis IFE, EFE dan Matriks IE, pengolahan data secara kuantitatif dan Matriks SWOT yang diolah secara kualitatif.

Hasil penelitian diperoleh berdasarkan matriks IE bahwa skor IFE (2,6028) dan EFE (2,8896) pada posisi sel V, hal ini menunjukkan bahwa strategi yang harus dijalankan KUB Mitra Mandala adalah Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk. Dari analisis faktor internal (IFE) faktor kekuatan (strength) mempunyai total skor 1,6164 sedangkan kelemahan (weakness) total skor 0,9864. Pada faktor strategi eksternal (EFE) faktor peluang (opportunity) total skor 1,8081 sedangkan total skor ancaman (threats) adalah 1,0815. Rumusan kombinasi IFE dan EFE yang dituangkan kedalam matriks SWOT faktor penting yang harus diperhatikan dalam strategi koperasi dalam pengembangan agribisnis gula semut adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (S-O) yang berada pada penilaian tertinggi.

Implementasi strategi pengembangan gula aren semut pada KUB Mitra Mandala berdasarkan gambaran matriks IE dan SWOT, maka langkah-langkah yang harus diambil adalah sebagai berikut ; (1) KUB melakukan diversifikasi produk gula aren semut yaitu, membuat gula jahe kemasan yang selama ini hanya sebagai produk sampingan atau membuat produk lain yang berbahan baku gula aren; (2) membuka lahan baru untuk pembibitan pohon aren; (3) penambahan alat produksi untuk meningkatkan hasil produksi dari gula aren menjadi gula semut; (4) memperluas jaringan promosi dengan bantuan dinas koperasi atau melakukan pameran-pameran tingkat nasional; (5) melakukan pembinaan dan pelatihan pengurus koperasi dalam menjalankan tugasnya dan pelatihan kepada petani gula aren bagaimana mengolah nira sampai menjadi gula aren semut dengan kualitas baik; dan (6) mencari mitra kerja dalam memperoleh peluang ekspor.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa; (1) posisi Matriks IFE dan EFE pada strategi pengembangan agribisnis KUB Mitra Mandala dalam memproduksi gula semut berada

pada sel V, yaitu dengan melakukan penetrasi pasar; dan (2) faktor penting yang harus diperhatikan dalam strategi pemasaran adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. (S-O) yang berada pada penilaian tertinggi. Saran yang dapat direkomendasikan dalam mengoptimalkan pengembangan agribisnis gula semut yang dikelola oleh KUB Mitra Mandala adalah memaksimalkan kinerja pengurus koperasi sesuai tugas dan fungsinya, menerapkan manajemen transparan, memberikan penyuluhan kepada para petani gula aren manfaatnya menjadi anggota koperasi.

## **ABSTRAKS**

**Analisis Strategi Pengembangan Agribisnis Komoditi Gula Aren Semut Pada Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala Kabupaten Lebak Propinsi Banten**  
Is Eka Herawati

Dalam perkembangannya gula aren semut sebagai diversifikasi gula aren mendapatkan perhatian baik dari pemerintah daerah maupun nasional karena mempunyai peluang ekspor. Berbagai kendala dialami masyarakat mulai dari pembudidayaan, produksi dan pemasaran yang masih dikelola secara sederhana. Melihat potensi usaha gula aren semut di propinsi Banten yang cukup baik, maka badan usaha koperasi sangat diharapkan menjadi lembaga yang mampu mengembangkan agribisnis gula aren semut, penampung dan pemasar komoditi petani produsen gula aren semut. Tujuan penelitian ini adalah; (1) mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman); dan (2) menyusun alternatif strategi pengembangan agribisnis. Metodologi yang digunakan adalah analisis IFE, EFE dan Matriks IE yang diolah secara kuantitatif serta Matriks SWOT yang diolah secara kualitatif.

Hasil penelitian diperoleh bahwa strategi yang harus dijalankan KUB Mitra Mandala adalah Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk. Dari analisis faktor IFE dan EFE yang dituangkan kedalam matriks SWOT faktor penting yang harus diperhatikan dalam strategi koperasi dalam pengembangan agribisnis gula semut adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (S-O) yang berada pada penilaian tertinggi. Implementasi strategi pengembangan gula aren semut pada KUB Mitra Mandala berdasarkan gambaran matriks IE dan SWOT, maka langkah-langkah yang harus diambil adalah sebagai berikut ; (1) KUB melakukan diversifikasi produk gula aren semut yaitu, membuat gula jahe kemasan yang selama ini hanya sebagai produk sampingan atau membuat produk lain yang berbahan baku gula aren; (2) membuka lahan baru untuk pembibitan pohon aren; (3) penambahan alat produksi untuk meningkatkan hasil produksi dari gula aren menjadi gula semut; (4) memperluas jaringan promosi dengan bantuan dinas koperasi atau melakukan pameran-pameran tingkat nasional; (5) melakukan pembinaan dan pelatihan pengurus koperasi dalam menjalankan tugasnya dan pelatihan kepada petani gula aren bagaimana mengolah nira sampai menjadi gula aren semut dengan kualitas baik; dan (6) mencari mitra kerja dalam memperoleh peluang ekspor.

**Kata Kunci :** Pengembangan Agribisnis, IFE, EFE, Matriks IE dan Matriks SWOT

**PRAKATA**

*Alhamdulillahirobbil'alamin* atas segala nikmat dan karunia Allah SWT, sehingga penulisan penelitian ini dapat diselesaikan. Penelitian ini merupakan salah satu tugas staf edukatif (dosen) dalam rangka memenuhi Tri Darma Perguruan Tinggi. Penelitian ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala di Desa Hariang, Kecamatan Sobang, Kabupaten Lebak, Propinsi Banten. KUB tersebut merupakan salah satu koperasi yang memproduksi gula aren semut.

Dalam menyelesaikan penelitian, penulis banyak sekali menerima masukan dari LPPM Universitas Terbuka sebagai Lembaga yang memfasilitasi mulai dari pembuatan proposal sampai finalisasi laporan baik secara moril maupun materiil. Penulis menghaturkan terima kasih juga kepada Kepala UPBJJ-UT Serang Drs. Abzeni, MA, Bapak Hotman dan Ibu Maya sebagai reviewer dan pihak Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Dinas Kabupaten Lebak serta jajaran pengurus KUB Mitra Mandala.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memerlukan masukan dari semua pihak. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan penulis terima. Besar harapan penulis, penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan keilmuan Agribisnis Universitas Terbuka.

**Penulis**  
**Is Eka Herawati**

## **DAFTAR ISI**

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN .....	2
RINGKASAN.....	3
ABSTRAK.....	5
PRAKATA.....	6
DAFTAR ISI.....	7
DAFTAR TABEL.....	9
DAFTAR GAMBAR.....	10
I. PENDAHULUAN.....	11
1.1. Latar Belakang.....	11
1.2. Rumusan Penelitian.....	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	15
1.4. Manfaat Penelitian.....	16
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Koperasi Sebagai Badan Usaha.....	17
2.2 Konsep Pengembangan Agribisnis.....	20
2.3 Pengembangan Agribisnis dan Bauran Pemasaran ( <i>Marketing Mix</i> )....	20
2.3.1. Bauran Produk.....	21
2.3.2. Bauran Harga.....	22
2.3.3. Bauran Distribusi.....	22
2.3.4. Bauran Promosi.....	24
2.4 Analisis SWOT dan Lingkungan Koperasi.....	24
2.4.1 Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman).....	25
2.4.2 Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan).....	26
2.5 Gambaran Agribisnis Komoditi Gula Aren dari Penelitian Terdahulu..	28
2.6 Kerangka Pemikiran .....	30
III. METODOLOGI PENELITIAN.....	32
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
3.2 Pengumpulan Data.....	32
3.3 Pengolahan dan Analisis Data.....	33
3.3.1 Analisis Pengembangan Agribisnis dan Bauran Pemasaran.....	33
3.3.2 Matriks IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ).....	34
3.3.3 Matriks EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ).....	35
3.3.4 Matriks Internal-Eksternal.....	38
3.3.5 Matriks SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats)....	39
IV. GAMBARAN UMUM KOPERASI USAHA BERSAMA (KUB) “MITRA MADALA”.....	41
4.1. Sejarah KUB Mitra Mandala.....	41
4.2. Struktur Pengurus Koperasi.....	41
4.3. Keanggotaan Koperasi.....	43
4.4. Modal Usaha.....	43
4.5. Gula Semut sebagai Produk unggulan KUB Mitra Mandala.....	43

4.6.	Saluran Distribusi dan Pemasaran.....	44
4.7.	Proses Pembuatan Gula Aren Semut.....	45
V.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	47
5.1.	Analisis Lingkungan Internal KUB Mitra Mandala.....	48
5.1.1.	Faktor Sumber Daya Manusia.....	49
5.1.2.	Produksi dan Operasi.....	49
5.1.3.	Keuangan.....	50
5.1.4.	Distribusi Pemasaran.....	51
5.2.	Analisis Lingkungan Eksternal KUB Mitra Mandala.....	51
5.3.	Hasil Evaluasi Faktor-Faktor Lingkungan Internal.....	53
5.4.	Hasil Evaluasi Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal.....	54
5.5.	Evaluasi Matriks Internal dan Eksternal.....	55
5.6.	Formulasi Strategi Pengembangan Agribisnis Gula Semut Pada KUB Mitra Mandala.....	58
5.6.1.	Hasil Analisis SWOT.....	59
5.6.2.	Implementasi Strategi Pengembangan Agribisnis Gula Semut Pada KUB Mitra Mandala.....	60
VI.	PENUTUP.....	61
6.1.	Kesimpulan.....	61
6.2.	Saran.....	61
	DAFTAR PUSTAKA.....	62

## DAFTAR TABEL



	Halaman
<b>Tabel 1.</b> Struktur Produksi Kerajinan Gula Aren Cetak dari Desa Cimenga dan Desa Hyang Kabupaten Lebak : Tahun 2004.....	14
<b>Tabel 2.</b> Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal.....	35
<b>Tabel 3.</b> Matriks IFE (Internal Factor Evaluation).....	36
<b>Tabel 4.</b> Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal.....	37
<b>Tabel 5.</b> Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation).....	38
<b>Tabel 6.</b> Hasil Evaluasi Faktor Strategis Internal (IFE) KUB Mitra Mandala..	53
<b>Tabel 7.</b> Hasil Evaluasi Faktor Strategis Eksternal (EFE) KUB Mitra Mandala...	55
<b>Tabel 8.</b> Formulasi Strategi SWOT KUB Mitra Mandala.....	58

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>Gambar 1.</b> Pola Umum Saluran Pemasaran Produk-Produk Pertanian.....	23
<b>Gambar 2.</b> Kerangka Pemikiran.....	31
<b>Gambar 3.</b> Matriks Internal Eksternal (Matriks IE).....	39
<b>Gambar 4.</b> Matriks SWOT.....	40
<b>Gambar 5.</b> Struktur Pengurus KUB Mitra Mandala.....	42
<b>Gambar 6.</b> Faktor-Faktor Lingkungan Internal .....	48
<b>Gambar 7.</b> Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal.....	52
<b>Gambar 8.</b> Matriks IE Berdasarkan Kondisi KUB Mitra Mandala.....	56

## 1. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Gula aren merupakan salah satu produksi pertanian yang dihasilkan dari pohon aren atau enau yang banyak tumbuh dengan baik di daerah tropis Indonesia. Komoditas gula aren sebenarnya sudah sangat dikenal oleh masyarakat bahkan sangat prospektif sebagai komoditas ekspor. Secara nasional gula aren berpotensi sebagai salah satu komoditas pengganti (substitusi) gula pasir di dalam negeri. Tanaman aren banyak tumbuh hampir diseluruh wilayah Indonesia antara lain di daerah Kendal, Sumedang, Sukabumi, Tasikmalaya, Rangkasbitung, Lebak dan di luar pulau Jawa seperti Sulawesi utara, Sulawesi Selatan, Sumatera Utara dan Papua dll.

Pohon aren atau enau pada beberapa daerah di Banten sangat dominan dan menjadi komoditas pertanian yang menjadi sumber ekonomi rumah tangga. Oleh karena itu aren dijadikan komoditi unggulan di propinsi Banten dalam menunjang perekonomian daerah. Menurut data Ditjen Perkebunan (2009), luas areal tanaman di propinsi Banten pada tahun 2009 mencapai 2.793,90 hektar yang terdiri dari tanaman muda/*young crops* seluas 1.144,10 hektar, tanaman produktif/*produced crops* 1.408,30 hektar dan tanaman rusak/*damage crops* seluas 241,50 hektar.

Melihat gambaran potensi pengembangan usaha gula aren di propinsi Banten yang cukup baik, maka badan usaha koperasi sangat diharapkan menjadi lembaga yang mampu menjadi penggerak, penampung dan pemasar bagi komoditi petani produsen komoditi gula aren. Seiring dengan berkembangnya perekonomian Banten ditandai dengan berdirinya pasar ritail modern (carefour, hypermart dan lottemart) diharapkan badan usaha koperasi dapat menjembatani komoditi gula aren untuk masuk ke pasar ritail modern.

Koperasi di Kabupaten Lebak Propinsi Banten yang bergerak dalam bidang pengolahan/produksi dan pemasaran gula aren dan gula aren semut diantaranya adalah Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala yang berdiri sejak tahun 1999 dengan Akta BH. No : 136 A/BH/KDK.10.3/VII/1999. Akta KUB Mitra Mandala diperbaharui dan terdaftar dalam Buku Daftar Umum Kantor Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Lebak dengan No : 136/BH/PAD/KANKOP/1/VI/2004 dan masih berdiri dan mengelola komoditi aren sampai sekarang.

Sedangkan koperasi yang berpengalaman dalam aktivitas produksi komoditi gula aren akan tetapi kondisinya pada saat ini tidak memproduksi lagi adalah Koperasi Serba Usaha (KSU) Sukajaya. Menurut beberapa catatan Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Lebak, koperasi Sukajaya berdiri tahun 1999 dengan alamat di kecamatan Cijaku, kabupaten Lebak. Koperasi ini disamping bergerak dalam bidang pengolahan/produksi dan pemasaran gula aren cetak serta gula aren semut/bubuk, juga menangani kegiatan usaha unit Simpan Pinjam dan waserda (warung serba ada). Menurut Burhanudin (2005) produk gula aren cetak oleh KSU Sukajaya sepanjang tahun 2005 mencapai 12 ton per bulan dan gula semut sebanyak 28 ton per bulan untuk tujuan pasar lokal dan antar propinsi (regional). Permintaan pasar regional (diwilayah Jabotabek) diperkirakan mencapai 80 ton per bulan dan sebagian diantaranya melalui pasar swalayan Giant Hypermarket, Sogo Supermarket dan Kan Chick.

Untuk mempertahankan koperasi yang masih aktif dan mempertahankan pengelolaan/produksi dan pemasaran gula aren didukung dengan luas areal pohon aren dipropinsi Banten yang masih luas serta potensi pengembangan produksi serta peluang ekspor maka perlu strategi pengembangan sistem agribisnis komoditi gula aren dan gula aren semut mulai dari pembibitan, pengolahan/produksi dan pemasarannya.

Informasi Kulsum (2009) bahwa gula aren Masarang di Sulawesi Utara tembus pasar ekspor. Dalam Vivanews (2009) yang ditulis Kulsum menyampaikan bahwa Kepala Yayasan Masarang, Willie Smits pemilik pabrik gula aren Masarang bahwa sekitar 6.000 petani di Manado telah menjual hasil sadapannya ke pabrik yang sudah berhasil menembus pasar ekspor. Beberapa Negara yang menjadi pasar ekspor gula aren produk Masarang antara lain Jepang, Belanda, Jerman, Swiss dan Amerika.

Melihat kondisi ekspor tersebut tentunya merupakan peluang yang sangat besar bagi pengembangan agribisnis gula aren yang dikelola oleh koperasi. Dalam rangka mewujudkan sektor pertanian yang tangguh, pendekatan yang strategis yang sesuai adalah dengan konteks pengembangan sistem agribisnis. Agribisnis menjadi suatu konsep yang tepat dalam pertanian untuk menelaah, menjawab berbagai masalah, tantangan dan kendala yang dihadapi. Dalam pengembangan agribisnis koperasi mempunyai peranan strategis mulai dari pra usaha tani, misal penyediaan permodalan, pupuk, bibit dan sarana produksi.

Koperasi juga dapat berperan dalam menangani pasca panen, pengolahan, pemasaran produk dan olahannya, serta peningkatan nilai tambah dari produk yang dihasilkan.

Besarnya potensi yang dimiliki propinsi Banten dan peluang pengembangan yang sangat terbuka lebar tersebut maka gula aren dijadikan komoditi unggulan dan mendapatkan prioritas dalam pengembangan sistem agribisnis gula aren, termasuk pengelolaan koperasi sebagai wadah pengembangannya. Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala sebagai salah satu badan usaha dalam pengembangan gula aren tentu menghadapi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang akan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap tumbuh kembang komoditi aren. Oleh karena itu koperasi harus memiliki strategi pengembangan agribisnis yang tepat untuk meminimalkan kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada dan kekuatan yang dimilikinya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Koperasi sebagai salah satu badan usaha akan tumbuh dan berkembang dalam suatu lingkungan yang mempengaruhinya secara langsung maupun tidak langsung. Pengembangan koperasi dalam agribisnis komoditas gula aren di propinsi Banten merupakan aktivitas strategis karena melibatkan lembaga koperasi, anggota koperasi dan masyarakat sekitar. Secara langsung maupun tidak langsung keberhasilan pengelolaan komoditas gula aren akan berdampak positif terhadap citra koperasi yang agak meredup selama ini. Komoditi gula aren sebagai salah satu komoditi unggulan daerah mendapatkan prioritas penting dalam pengembangan agribisnis propinsi Banten. BAPENAS bekerjasama dengan UNTIRTA dalam Evaluasi 3 tahunan pelaksanaan RPJMN 2004 – 2009 di Propinsi Banten ([www.docstoc.com/docs/3896354/Propinsi\\_Banten](http://www.docstoc.com/docs/3896354/Propinsi_Banten)), Berdasarkan perhitungan struktur industri gula aren terbukti agroindustri ini dapat bertahan lama terhadap krisis ekonomi dan mampu menyerap tenaga kerja pedesaan. Struktur produksi gula aren cetak dari Desa Cimenga dan Desa Hyang dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Struktur Produksi Kerajinan Gula Aren Cetak dari Desa Cimenga dan Desa Hyang Kabupaten Lebak: Tahun 2004

<b>Output, input dan Harga</b>	<b>Gula Cetak Cimenga</b>	<b>Gula Cetak Hyang</b>	<b>Gula Aren Cetak asal Curug Langlang</b>
(1) Output (kg/hari)	498,95	283,81	130,00
(2) Input (10 hari)	2.467,33	1.419,06	624,00
(3) Tenaga Kerja (Hkp/hari)	71,68	41,24	56,30
(4) Faktor Konservasi	0,20	0,19	0,21
(5) Koefisien Tenaga Kerja	0,03	0,03	0,09
(6) Harga Produk (Rp/kg)	8.361,32	5.274,55	3.200,00
(7) Upah Tenaga Kerja (Rp/hari)	28.247,18	22.858,79	3.482,86
<b>Pendapatan dan Keuntungan</b>			
(8) Harga Bahan Baku	350,00	300,00	250,00
(9) Sumbangan input lain	79,80	6,01	13,39
(10) Nilai Output (Rp)	1.672,26	5.274,75	672,00
(11) Nilai Tambah Rasio Nilai Tambah	1.22,64	4.968,73	408,61
(12) Balas Jasa Tenaga Kerja Bagian Tenaga Kerja	847,41	685,76	313,45
	68	14	76,71
(13) Keuntungan	395,55	4.282,97	1,30
Tingkat Keuntungan (%)	23,6	81	0,19

Sumber : Bapenas dan Untirta (2009)

Semakin berkembangnya jumlah unit industri pengolahan gula aren khususnya di Kabupaten Lebak akan mengakibatkan perubahan lingkungan eksternal koperasi dalam hal peningkatan jumlah pesaing dan tingkat persaingan diantara unit-unit usaha tersebut dalam memasarkan gula aren yang dihasilkan. Kondisi eksternal tentu akan mempengaruhi lingkungan internal, oleh karena itu adanya perubahan lingkungan internal dan eksternal perlu disikapi dengan adanya perubahan strategis. Belum terpenuhinya permintaan ekspor menandakan masih rendahnya kapasitas produksi yang tidak tercapai merupakan peluang permintaan pasar yang belum dapat terpenuhi.

Semua hal yang menjadi permasalahan rendahnya kapasitas dan peluang pasar yang terbuka menuntut pengembangan KUB Mitra Mandala untuk dapat merumuskan suatu strategi baru yang dapat membantu koperasi untuk mencapai tujuannya. Penerapan strategi perusahaan atau badan usaha harus cermat dan hati-hati dalam memperhitungkan semua hal yang mempengaruhi serta dapat menghadapi dampak yang ditimbulkannya. KUB Mitra

Mandala harus mampu menentukan strategi pengembangan agribisnis yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Perubahan lingkungan yang bersifat internal berupa kekuatan dan kelemahan koperasi sebagai badan usaha. Lingkungan internal terdiri dari lingkungan fungsional yaitu SDM dan karyawan koperasi, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, pemasaran dan distribusi. Lingkungan internal juga dapat berupa daur produk karena dapat menentukan posisi produk yang dihadapi koperasi yang dapat berimplikasi terhadap strategi koperasi. Sedangkan lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang berada di luar organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro berupa demografi, ekonomi, teknologi, politik, hukum dan sosial budaya. Sedangkan lingkungan mikro berupa pelanggan, pesaing, saluran distribusi dan pemasok. Koperasi sebagai badan usaha harus memantau perkembangan dengan cara mendefinisikan peluang dan ancaman yang ditimbulkan serta dapat mengevaluasi segala permasalahan yang sedang maupun akan terjadi. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran utuh terhadap beberapa hal sebagai berikut :

1. Gambaran Umum Koperasi (sejarah, struktur pengurus koperasi, keanggotaan koperasi, modal usaha, produk gula semut, produksi dan saluran distribusi ?
2. Bagaimana gambaran kondisi internal dan eksternal pada posisi persaingan pada saat penelitian dilaksanakan.
3. Alternatif strategi pengembangan strategi agribisnis yang bagaimana yang sebaiknya diterapkan oleh badan usaha koperasi dengan strategi pengembangan yang telah diterapkan selama ini, posisi produk dan kondisi lingkungan pengembangan agribisnis yang ada.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gambaran umum koperasi dan strategi pengembangan agribisnis yang telah dilaksanakan koperasi.

2. Mengidentifikasi faktor-faktor internal koperasi (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal koperasi (peluang dan ancaman)
3. Menyusun alternatif strategi pengembangan agribisnis yang dapat diterapkan koperasi berdasarkan kepada strategi yang telah diterapkan dan analisis kondisi lingkungan saat ini.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi beberapa pihak diantaranya sebagai berikut :

1. Pihak Koperasi, sebagai bahan pertimbangan bagi pihak koperasi dalam menentukan alternatif strategi bauran pemasaran yang sesuai bagi pelaksanaan kegiatan koperasi terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.
2. Pihak Pemerintah Daerah, sebagai bahan masukan untuk Pemerintah Daerah (Pemda), Departemen Industri dan Perdagangan serta Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam membuat rencana kerja.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Koperasi Sebagai Badan Usaha

Koperasi sering disebut sebagai soko guru ekonomi kerakyatan ini, secara logis batasannya dirumuskan dalam Undang-Undang Perkoperasian No 25 tahun 1992 pasal 1 ayat 1 (Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, Kabupaten Lebak, 2011):

“Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip ekonomi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas-asas kekeluargaan.”

Mengacu pada ketentuan pasal 15 dan 16 undang-undang no 12 tahun 1967 tentang pokok-pokok koperasi beserta penjelasannya, maka dapat diketahui ada empat tingkatan organisasi koperasi yang didasarkan atau disesuaikan dengan tingkat dasar administratif pemerintah. Empat tingkatan koperasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Induk koperasi, terdiri dari sekurang-kurangnya 3 (tiga) gabungan koperasi yang berbadan hukum, induk koperasi ini daerah kerjanya adalah ibukota Negara Republik Indonesia (Tingkat Nasional)
2. Gabungan Koperasi, terdiri dari sekurang-kurangnya 3 (tiga) pusat koperasi yang berbadan hukum. Gabungan koperasi ini daerah kerjanya adalah daerah tingkat I (Tingkat Propinsi).
3. Pusat Koperasi, terdiri dari sekurang-kurangnya 5 (lima) koperasi primer yang berbadan hukum pusat. Pusat koperasi ini daerah kerjanya adalah Daerah Tingkat II (Tingkat Kabupaten).
4. Koperasi Primer, terdiri dari sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) orang yang telah memenuhi syarat-syarat keanggotaan sebagaimana ditentukan dalam undang-undang.

Dengan adanya tingkatan organisasi koperasi seperti tersebut, Maka Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala merupakan koperasi primer yang terletak didesa Hariang, kecamatan Sobang, kabupaten Lebak. Jenis koperasi dalam ketentuan pasal 16

undang-undang no 25 tahun 1992 dalam Rusdiono (2009) bahwa jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Dalam penjelasannya diuraikan antara lain mengenai jenis koperasi simpan pinjem, koperasi konsumen, koperasi produsen, koperasi pemasaran dan koperasi jasa.

Selanjutnya Rusdiono (2009) melihat jenis koperasi berdasarkan pendekatan lapangan usaha atau tempat tinggal para anggotanya, Maka dikenal Jenis koperasi antara lain :

a. Koperasi Desa

Koperasi desa adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari penduduk desa yang mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dalam koperasi dan menjalankan aneka usaha dalam suatu lingkungan tertentu. Untuk kerja tingkat desa sebaiknya hanya ada satu koperasi. Desa yang tidak hanya menjalankan kegiatan usaha bersifat *single purpose*. Terbagi tiga kegiatan usaha yang bersifat *multi purpose* (serba usaha) untuk mencukupi segala kebutuhan para anggotanya dalam satu lingkungan kerja. Misalnya usaha pembelian alat-alat pertanian, usaha pembelian dan penjualan pupuk, usaha pembelian dan penjualan kebutuhan hidup sehari-hari.

b. Koperasi Unit Desa (KUD)

Koperasi Unit Desa ini lahir berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia No 4 tahun 1973 adalah merupakan bentuk antara Badan Usaha Unit Desa (BUUD) sebagai suatu lembaga ekonomi berbentuk koperasi yang pada tahap awalnya merupakan gabungan dari koperasi-koperasi pertanian atau koperasi desa dalam wilayah unit desa yang dalam perkembangannya kemudian disatukan menjadi satu KUD. Dengan keluarnya instruksi Presiden Republik Indonesia No 2 tahun 1978 KUD bukan lagi merupakan bentuk antar dari BUUD tetapi telah menjadi organisasi ekonomi yang mempunyai modal bagi pengembangan berbagai kegiatan ekonomi masyarakat pedesaan yang diselenggarakan oleh dan untuk masyarakat pedesaan itu sendiri, serta memberikan pelayanan terhadap anggotanya dan masyarakat pedesaan.

c. Koperasi Konsumsi

Koperasi konsumsi adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari tiap-tiap orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam lapangan konsumsi. Koperasi jenis ini biasanya menjalani usahanya untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari para anggotanya.

d. Koperasi Pertanian (Koperta)

Koperasi pertanian ini adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari para petani pemilik tanah atau buruh tani dan orang-orang yang berkepentingan serta bermatapencaharian yang berhubungan dengan usaha-usaha pertanian.

e. Koperasi Peternakan

Koperasi Peternakan adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari peternak, pengusaha peternakan dan buruh ternak yang berkepentingan dari mata pencahariannya langsung berhubungan dengan soal-soal peternakan.

f. Koperasi Perikanan

Koperasi Perikanan adalah koperasi yang anggotanya terdiri dari para peternak ikan, pengusaha perikanan, pemilik kolam ikan, pemilik alat perikanan, nelayan dan sebagian yang berhubungan dengan soal-soal perikanan.

g. Koperasi Kerajinan atau Koperasi Industri

Koperasi Kerajinan atau Koperasi Industri adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari para pengusaha kerajinan/industry dan buruh yang berkepentingan serta mata pencahariannya langsung berhubungan dengan kerajinan atau industry.

h. Koperasi Simpan Pinjam atau Koperasi Kredit

Koperasi Simpan Pinjam atau Koperasi Kredit adalah koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari orang-orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam soal-soal perkreditan atau simpan pinjam.

## 2.2. Konsep Pengembangan Agribisnis

Sektor gribisnis mencakup ”.....*the sume total off all operation involved in the manufacture and distribution of farm supplies, production activities on the farm, storage, processing and distribution of farm commodities and items for them.....*” (Drilon Jr., 1997 dalam Saragih, 1998 dalam Asriani, 2003)

Menurut Soeharjo (1997) dalam Gumbira dkk (2001) dalam Asriani (2003) persyaratan-persyaratan untuk memiliki wawasan agribisnis adalah sebagai berikut :

- a. Memandang agribisnis sebagai sebuah sistem dari atas beberapa subsistem, SS I (pengadaan dan penyaluran sarana produksi), SS II (produksi primer), SS III (pengolahan), SS IV (pemasaran) dan lembaga penunjang agribisnis (pertanian, keuangan, penelitian dll). Sistem tersebut akan berfungsi baik apabila tidak ada gangguan pada salah satu subsistem.
- b. Setiap subsistem dalam sistem agribisnis mempunyai keterikatan ke belakang dan ke depan. Pada subsistem pengolahan (SS III) menunjukkan bahwa SS III akan berfungsi dengan baik apabila ditunjang oleh ketersediaan bahan baku yang dihasilkan oleh SS II.
- c. Agribisnis memerlukan lembaga penunjang, seperti lembaga pertanahan, pembiayaan/keuangan, pendidikan, penelitian dan perhubungan. Lembaga pendidikan dan pelatihan mempersiapkan para pelaku agribisnis yang profesional, sedangkan lembaga penelitian memberikan sumbangan berupa teknologi dan informasi. Lembaga-lembaga penunjang kebanyakan berada diluar sektor pertanian. Sehingga sektor pertanian semakin erat terkait dengan sektor lainnya.
- d. Agribisnis melibatkan pelaku dari ber bagai pihak (BUMN, Swasta, dan koperasi) dengan profesi sebagai penghasil produk primer, pengolahan, pedagang, distributor, imfortir, eksportir dan lain-lain.

## 2.3. Proses Pengembangan Agribisnis dan Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Dalam proses pengembangan agribisnis komoditi gula aren semut akan dibahas lebih banyak kestrategi pemasarannya dengan melihat bauran pemasaran. Bauran pemasaran (*marketing mix*) terkait erat dengan strategi pemasaran. Menurut Mc. Carthy dalam Kotler (2002) terdiri dari empat komponen, yaitu produk (*product*), harga (*price*),

tempat/distribusi (*place*) dan promosi (*promotion*). Kotler (1997) memberikan definisi bauran pemasaran sebagai seperangkat alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Keempat variabel bauran pemasaran dikenal dengan 4 P :

- a. Produk, meliputi kualitas, cirri-ciri, sifat, pilihan gaya, merek dagang, kemasan, ukuran, pelayanan, jaminan dan pengembalian.
- b. Harga, meliputi daftar harga, potongan, penetapan harga jual, jangka waktu pembayaran, syarat-syarat dan kredit.
- c. Tempat, meliputi saluran distribusi, liputan, lokasi, persediaan dan transportasi.
- d. Promosi, meliputi periklanan, penjualan tatap muka, promosi penjualan dan publikasi.

### **2.3.1. Bauran Produk**

Produk adalah suatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian untuk dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi suatu keinginan atau kebutuhan. Dalam bidang pemasaran produk didefinisikan luas yaitu suatu sifat yang kompleks baik yang dapat diraba maupun tidak dapat diraba (termasuk bungkus, warna, harga, prestise perusahaan atau lembaga pemasaran, pelayanan perusahaan), yang diterima oleh pembeli untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya (Limbong dan Sitorus, 1987).

Bauran produk (*product mix*) adalah rangkaian semua produk dan unit produk yang ditawarkan suatu penjual tertentu kepada pembeli. Bauran produk dapat dideskripsikan menurut panjangnya, lebarnya, dalamnya dan konsistensinya. Panjangnya bauran produk mengacu pada jumlah produk, lebarnya bauran produk mengacu pada berapa banyak macam lini produk perusahaan itu, dalamnya produk mengacu pada berapa banyak variasi yang ditawarkan untuk setiap produk dalam lini produk, serta konsistensi bauran produk mengacu pada seberapa erat hubungan berbagai lini produk dengan penggunaan akhir, persyaratan produk, saluran distribusi dan hal lainnya (Kotler, 1997).

### **2.3.2. Bauran Harga**

Harga adalah sejumlah nilai yang ditukarkan konsumen dengan manfaat dari memiliki atau menggunakan produk atau jasa yang nilainya ditetapkan pembeli dan penjual melalui tawar-menawar atau ditetapkan oleh penjual untuk suatu harga yang sama terhadap semua pembeli. Keputusan-keputusan mengenai harga dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu faktor internal perusahaan dan lingkungan eksternal (Umar, 2002). Dalam hal ini faktor internal yaitu bahwa keputusan harga disesuaikan dengan sasaran pemasaran misalnya untuk bertahan hidup, memaksimalkan laba jangka pendek, memaksimalkan pangsa pasar atau kepemimpinan mutu produk. Dalam hal faktor eksternal dilihat dari konsumen yang akan membandingkan harga suatu produk atau jasa dengan manfaat yang dimilikinya.

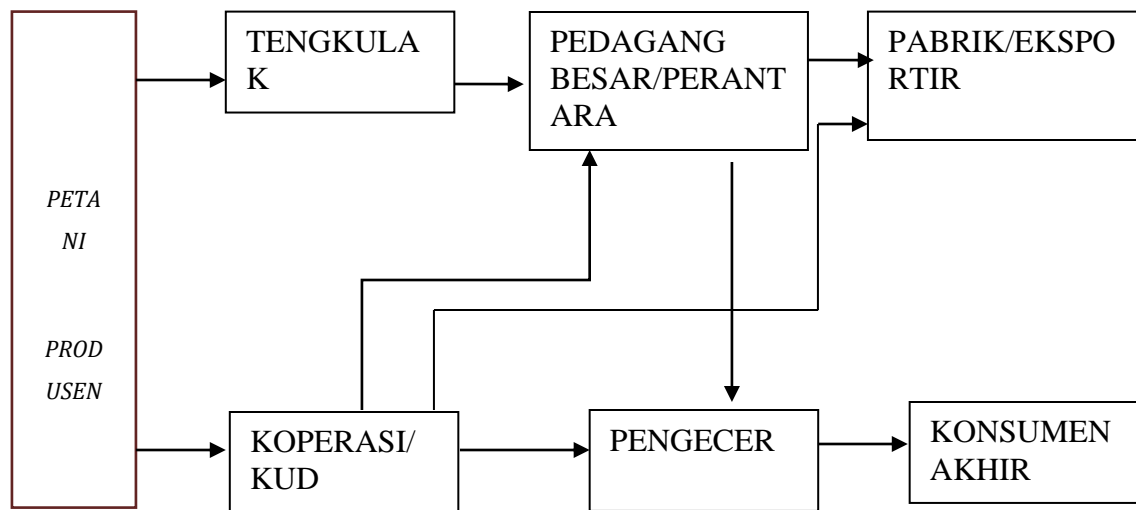
Menurut Kotler (1997), minimalnya ada enam tujuan utama perusahaan menetapkan harga, yaitu : (1) kelangsungan hidup (*survival*), (2) laba sekarang maksimum (*maximum current profit*), (3) pendapatan sekarang maksimum (*maximum current revenue*), (4) pertumbuhan penjualan maksimum (*maximum sales growth*), (5) *skimming* pasar maksimum (*maximum market skimming*), atau (6) kepemimpinan kualitas-produk (*product-quality leadership*). Penetapan harga tersebut akan dipengaruhi oleh keadaan struktur pasar dimana perusahaan itu berada.

Penetapan harga oleh perusahaan dalam memecahkan masalahnya dapat menggunakan metode penetapan harga yang menyertakan pertimbangan konsumen, persaingan dan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk yang bersangkutan. Metode penetapan harga tersebut diantaranya : penetapan harga markup (*markup pricing*), penetapan harga berdasarkan pengembalian (*target return pricing*), penetapan harga berdasarkan nilai yang dipersepsikan sesuai harga berlaku (*going rate pricing*), dan penetapan harga penawaran tertutup (*sealed-bid pricing*) (Kotler, 1997).

### **2.3.3. Bauran Distribusi**

Kotler (2000) memberikan batasan bahwa tempat dalam hal ini menunjukkan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan agar produknya terjangkau dan tersedia bagi pasar sasarannya. Oleh karena itu distribusi melibatkan berbagai mekanisme

atau peralatan yang mudah dicapai konsumen. Agar produk tersedia dan mudah dicapai oleh konsumen, maka perusahaan perlu membuat suatu keputusan mengenai saluran pemasaran yang digunakan. Saluran pemasaran adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produknya kepada konsumen dari titik produsen (Limbong dan Sitorus, 1987). Menentukan saluran pemasaran memerlukan analisis kebutuhan pelanggan, penetapan tujuan saluran, identifikasi dan evaluasi alternative saluran utama.



Sumber : Limbong dan Sitorus, 1987

**Gambar 1.** Pola Umum Saluran Pemasaran Produk-Produk Pertanian

Strategi saluran distribusi berarti memilih dan menetapkan lembaga-lembaga perantara yang memasarkan produk dari produsen ke konsumen. Lembaga-lembaga ini berperan sebagai individu atau perusahaan bisnis yang berspesialisasi dalam membentuk berbagai fungsi pemasaran yang terlibat dalam pembelian dan penjualan barang dan/atau jasa atau perpindahan barang atau jasa dari produsen ketangan konsumen. Sistem distribusi juga dapat dibagi menurut jumlah perantara yang ditempatkan pada tingkat perdagangan besar atau eceran. Menurut Kotler (1997) Produsen mempunyai tiga alternatif yang bisa ditempuh, yaitu : Pertama, distribusi intensif dalam hal ini produsen menempatkan barang dan jasa di banyak toko. Kedua distribusi selektif bahwa perusahaan tidak perlu menghabiskan tenaganya dibanyak toko sebaliknya dapat

mengembangkan kerjasama yang baik dengan perantara terpilih dan mengharapkan usaha penjualan yang lebih baik dari rata-rata. Ketiga distribusi eksklusif mencakup jumlah perantara yang sangat terbatas yang menangani barang atau jasa perusahaan, biasanya strategi ini mencakup perjanjian eksklusif yang tidak memperbolehkan penjual menjual merek-merek saingan.

#### **2.3.4. Bauran Promosi**

Pemasar tidak hanya membicarakan mengenai produk, harga produk, tetapi juga mengkomunikasikan produk ini kepada masyarakat agar produk ini dikenal kemudian dibeli. Kotler (1994), mengidentifikasi ada 5 bauran promosi yang dapat digunakan yaitu : periklanan, pemasaran langsung, promosi penjualan, hubungan masyarakat atau publisitas dan penjualan pribadi. Selanjutnya Kotler (1997) menjabarkan 5 elemen promosi sebagai berikut :

- a. Periklanan : semua bentuk presentasi non personal atau presentasi umum dan promosi ide, barang dan atau jasa oleh sponsor yang ditunjuk dengan membayarnya.
- b. Pemasaran langsung : penggunaan surat, telepon dan alat penghubung non personal lainnya untuk berkomunikasi atau mendapatkan respon dari pelanggan atau calon pelanggan.
- c. Promosi penjualan : insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan mencoba atau mengajak untuk mengadakan pembelian produk dan/atau jasa.
- d. Hubungan masyarakat dan publisitas : berbagai program yang dirancang untuk mempromosikan dan atau melindungi citra perusahaan atau produk individualnya.
- e. Penjualan Personal : interaksi langsung antara calon pembeli dengan tujuan untuk melakukan penjualan terhadap suatu barang dan/atau jasa tertentu.

#### **2.4. Analisis SWOT dan Lingkungan Koperasi**

Salah satu metode dalam merumuskan suatu strategi pemasaran adalah dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan,



kelemahan, peluang, dan ancaman (Kotler, 2002). Lebih jelas analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*). Menurut David (2002) dalam analisis SWOT dapat dikembangkan empat tipe strategi : Strategi S-O (*Strenghts-Opportunities*), Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*), Strategi S-T (*Strenghts-Threats*), dan strategi W-T (*Weakness-Threats*).

#### **2.4.1. Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)**

Menurut David (2002) lingkungan eksternal mencakup segala sesuatu yang berada diluar organisasi yang mempunyai kekuatan langsung dalam mempengaruhi kegiatan serta kelangsungan hidup organisasi. Suatu unit bisnis termasuk koperasi harus memantau kekuatan lingkungan makro (demografi, ekonomi, teknologi, politik-hukum dan sosial budaya dan pelaku lingkungan mikro utama (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok) yang mempengaruhi kemampuannya memperoleh laba. Perusahaan harus memantau perkembangan, oleh karena itu manajemen perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ditimbulkannya. Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah untuk melihat peluang pemasaran baru (Kotler, 2002).

##### **Peluang Pemasaran**

Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beropersi secara menguntungkan (Kotler,2002). Peluang dapat digolongkan menurut daya tariknya, dan kemungkinan keberhasilannya. Kemungkinan keberhasilannya perusahaan tergantung pada kekuatan bisnisnya yang tidak hanya harus sesuai dengan persyaratan berhasil di pasar sasaran tertentu namun juga mesti lebih unggul dari pesaingnya. Kompetensi saja belum berarti keunggulan kompetitif. Perusahaan yang paling berhasil adalah perusahaan yang dapat menciptakan nilai pelanggan tertinggi dan mempertahankannya dalam jangka panjang.

##### **Ancaman Lingkungan**

Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan alat perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defensif. Ancaman seharusnya dibagi menurut tingkat

keseriusan dan kemungkinan terjadinya. Bila manajemen telah berhasil mengidentifikasi ancaman dan peluang utama yang dihadapi oleh unit bisnis tertentu, kita dapat menjabarkan sifat daya tarik unit bisnis tersebut secara keseluruhan. Menurut Kotler (2002) ada empat hasil yang mungkin sebagai berikut:

- a. Suatu bisnis yang ideal adalah yang memiliki peluang utama yang besar dan ancaman utamanya kecil.
- b. Suatu bisnis yang spekulatif adalah yang mempunyai peluang dan ancaman utama besar.
- c. Suatu bisnis yang matang adalah yang peluang maupun ancaman utamanya kecil.
- d. Suatu bisnis yang bermasalah adalah yang peluang kecil dan memiliki ancaman yang besar.

Menurut Kotler (1997), pelaku dan kekuatan dalam lingkungan eksternal pemasaran dapat dibedakan menjadi lingkungan makro dan lingkungan mikro.

- a. Lingkungan Mikro, terdiri dari pelaku-pelaku dalam lingkungan perusahaan yang langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pasarnya yang terdiri dari : (1) pemasok, (2) saluran distribusi, (3) pelanggan dan (4) pesaing.
- b. Lingkungan Makro, terdiri dari lingkungan demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan hukum dan lingkungan sosial dan budaya. Berbeda dengan lingkungan mikro, lingkungan makro tidak mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap kinerja perusahaan tetapi tetap harus diperhitungkan oleh perusahaan.

#### **2.4.2. Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)**

Selain mengetahui peluang yang menarik dilingkungkannya, unit bisnis perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk berhasil memanfaatkan peluang tersebut. Setiap unit bisnis harus mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya secara periodik. Lingkungan internal terdiri dari lingkungan fungsional yaitu sumber daya dan karyawan perusahaan, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, pemasaran dan distribusi. Selain itu daur produk dapat dikategorikan sebagai lingkungan internal karena dapat

menentukan posisi produk yang dihadapi perusahaan yang akan berimplikasi terhadap strategi perusahaan.

### **Lingkungan Fungsional**

Menurut Glueck dan Jauch (1994) lingkungan fungsional mencakup semua lingkungan internal dan fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan terdiri dari sumberdaya dan karyawan perusahaan, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta pemasaran dan distribusi. Masing-masing lingkungan fungsional diuraikan sebagai berikut:

- a. Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial budaya, ekonomi dan manajerial.
- b. Keuangan sering dianggap ukuran tunggal terbaik dalam menghadapi persaingan dan merupakan daya tarik investor. Faktor-faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi (David, 2002).
- c. Sumberdaya dan karyawan perusahaan akan memberikan pengaruh terhadap keefektifan organisasi tergantung kepada pemanfaatannya dalam manajemen. Manajemen sumberdaya perusahaan bertanggung jawab dalam menentukan kebijakan mengenai estimasi kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi, kompensasi, disiplin dan pemberhentian.
- d. Produksi dan operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa (David, 2002). Manajemen produksi dan operasi menangani masukan, perubahan dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar dalam memperoleh laba untuk perusahaan.
- e. Penelitian dan pengembangan merupakan salah satu penentu kesuksesan suatu perusahaan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk harus mempunyai divisi penelitian dan pengembangan yang kuat. Oleh karena itu perusahaan yang besar dan maju akan berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan karena mereka yakin akan keunggulan bersaing dan menjadikan produk dan jasanya menjadi superior.

## **Daur Hidup Produk**

Daur hidup produk (*product life cycle-PCL*) adalah konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk (Kotler, 1997). Analisis daur hidup produk bertujuan untuk menentukan tahapan posisi produk pada saat ini yang berimplikasi terhadap strategi pemasaran yang akan dipilih. Dengan memperhatikan daur hidup produk dapat menggambarkan pertumbuhan suatu produk, Ada empat tahap daur hidup produk sebagai berikut :

- a. Perkenalan (*Introduction*) yaitu suatu periode pertumbuhan penjualan yang lambat saat produk itu diperkenalkan ke pasar. Pada saat ini perusahaan tidak mendapatkan laba karena biaya digunakan untuk memperkenalkan produk. Pada tahap ini perusahaan harus memilih antara strategi peluncuran cepat, peluncuran lambat, penetrasi cepat atau penetrasi lambat. Perusahaan juga harus menentukan kapan saatnya memasuki pasar.
- b. Pertumbuhan (*Growth*) yaitu suatu periode penerimaan pasar yang cepat dan terjadi peningkatan laba yang besar. Pada tahap ini perusahaan berusaha meningkatkan produk dengan memasuki segmen pasar dan saluran distribusi baru serta sedikit mengurangi harga.
- c. Kedewasan (*Maturity*) yaitu suatu periode penurunan dalam pertumbuhan penjualan karena produk itu sudah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Keuntungan akan stabil atau bahkan menurun karena peningkatan pengeluaran pemasaran untuk mempertahankan produk terhadap pelanggan. Pada tahap ini perusahaan berusaha mencari alternatif strategi inovatif untuk memperbaharui pertumbuhan penjualan termasuk modifikasi pasar, produk dan bauran pemasaran.
- d. Penurunan (*Decline*) yaitu suatu periode saat penjualan menunjukkan arah menurun dan laba menipis. Pada tahap ini perusahaan mungkin mengundurkan diri dari pasar atau mencoba bertahan dengan mengurangi jumlah penawaran produk.

### **2.5. Gambaran Agribisnis Komoditi Gula Aren dari Penelitian Terdahulu**

Gula Aren cetak merupakan komoditi unggulan di propinsi Banten. Agroindustri gula aren cetak di propinsi Banten tidak jauh berbeda dengan agroindustri di propinsi lain di

Indonesia. Dalam data Bapenas (2009) secara prinsip agroindustri gula aren cetak di propinsi Banten berskala kecil, dikelola secara individu dengan teknologi yang diwariskan secara turun temurun. Informasi lain diperoleh agroindustri gula aren yang selama ini berjalan dan tumbuh menggunakan dan memanfaatkan sumber daya lokal yang tersedia secara alamiah baik dari segi bahan baku, tenaga kerja, bahan bakar maupun bahan pendukung lain.

Menurut Rahman (2005) produksi gula aren di Propinsi Banten diperkirakan mencapai 1.217 ton per bulan dengan melibatkan petani hingga mencapai jumlah sekitar 13.000 orang. Khusus di wilayah kecamatan Cijaku, Kabupaten lebak, kapasitas produksi gula aren Cetak dan Gula Aren Bubuk/Semut mampu mencapai 30 hingga mencapai 100 ton per bulan. Sebagian besar diperdagangkan secara tradisional untuk memenuhi permintaan pasar lokal dan hanya sebagian kecil dipasarkan di luar Kabupaten Lebak. Prospek pasar inilah yang belum dikelola secara optimal baik untuk kepentingan petani produsen maupun oleh lembaga usaha masyarakat dalam bentuk koperasi.

Dari hasil penelitian Samudra (2010) kondisi sistem agribisnis aren di Kecamatan Mungka memberikan gambaran telah tersedianya kios-kios sarana produksi yang menyediakan pupuk, pestisida dan alat-alat pertanian tetapi belum menyediakan bibit unggul. Bibit unggul aren Kecamatan Mungka berasal dari Banten dan Masarang (Sulawesi Utara). Gula aren yang dihasilkan dari Kecamatan Mungka Kabupaten Lima Puluh Kota memiliki kualitas yang baik sehingga memiliki permintaan pasar yang tinggi walaupun pengolahan gula aren masih menggunakan teknologi sederhana dan dikemas dengan daun pisang serta tidak pernah dipromosikan.

Dalam penelitiannya Samudra (2010) memberikan strategi pengembangan agribisnis aren yang cocok dalam meningkatkan pendapatan petani aren di Kecamatan Mungka, yaitu (1) membangun lahan pembibitan tanaman aren, (2) peningkatan luas lahan tanaman aren, skala produksi dan kualitas gula aren, (3) memberikan penyuluhan tentang budidaya, (4) membangun pabrik gula aren secara kelompok dengan teknologi tepat guna, (5) pelatihan pengolahan gula aren yang berkualitas, (6) mengembangkan kawasan agroindustri berbasis aren dan (7) membangun sistem informasi tanaman aren berbasis web.

## 2.6. Kerangka Pemikiran

Dalam sistem agribisnis, agroindustri gula aren termasuk dalam subsistem agribisnis hilir (*down stream agribusiness*) dan pemasaran gula aren merupakan salah satu kegiatan penting. Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan suatu usaha sangat tergantung kepada sejauhmana perusahaan mampu memasarkan produk yang dihasilkannya sampai ketangan konsumen. Bahkan dapat dikatakan kunci sukses perusahaan dalam menghasilkan keuntungan keuntungan sangat tergantung pada keberhasilan perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi pemasarannya. Salah satu kegiatan pemasaran adalah agar produk dapat sampai ke tangan konsumen sehingga pihak konsumen maupun pihak produsen mendapatkan apa yang diharapkannya. Produsen ingin mendapatkan kepuasan harga yang menguntungkan, sedangkan konsumen ingin memperoleh kepuasan dalam hal mutu yang baik dan harga yang pantas. Untuk itu diperlukan strategi pemasaran sehingga tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai.

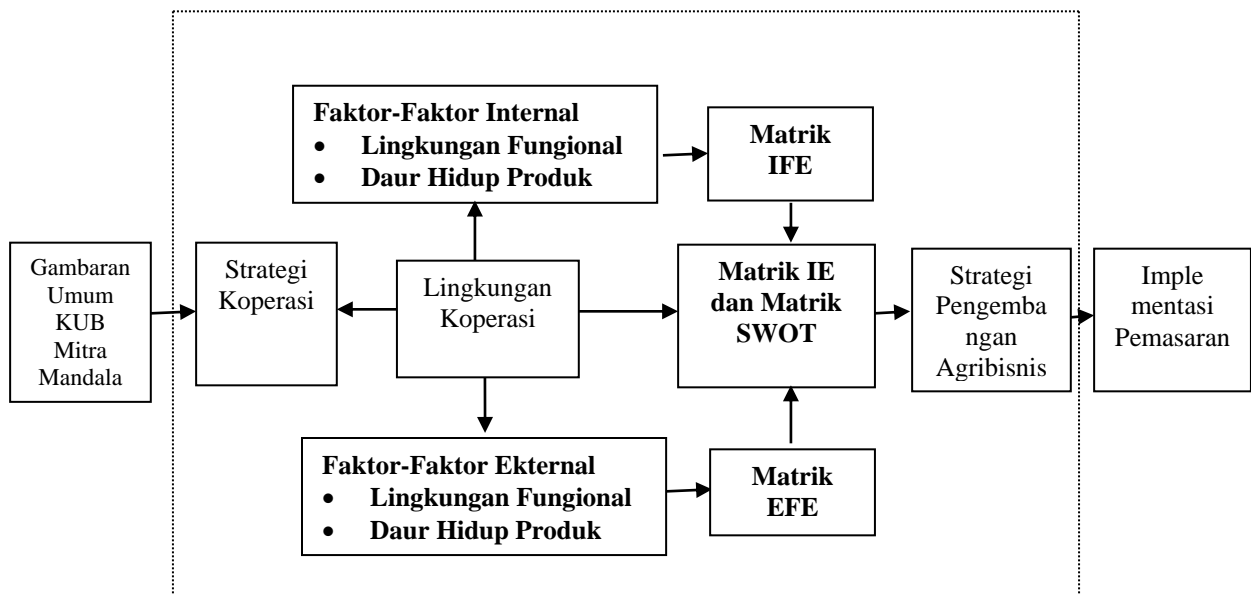
Langkah awal dari rencana penelitian ini dalam merumuskan strategi pengembangan agribisnis dan pemasaran alternatif adalah dengan mengetahui strategi pengembangan agribisnis yang telah diterapkan koperasi dalam kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai koperasi. Kemudian untuk mendapatkan alternatif strategi pengembangan agribisnis yang telah diterapkan koperasi selama ini, maka digunakan analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT dan matriks IE.

Hasil analisis terhadap faktor-faktor lingkungan internal didapatkan kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh koperasi. Sedangkan hasil dari analisis lingkungan eksternal akan didapatkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi aktifitas yang dijalankan oleh koperasi. Analisis ini dilakukan untuk mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal dalam lingkungan agribisnis yang mempengaruhi keberadaan dan pemasaran produk yang dihasilkan oleh koperasi. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan pendekatan lingkungan makro dan lingkungan mikro. Sedangkan faktor internal dianalisis dengan pendekatan fungsional dan posisi produk. Posisi produk akan dianalisis menggunakan daur hidup produk (*product life cycle-PLC*) untuk mengetahui apakah saat ini, berdasarkan penjualan yang dihasilkan koperasi produk berada pada tahap pengenalan, pertumbuhan, ataukah tahap penurunan. Dengan diketahuinya posisi produk tersebut diharapkan dapat berimplikasi terhadap strategi pengembangan agribisnis yang dapat dipilih.

Hasil analisis lingkungan, baik lingkungan internal dan lingkungan eksternal kemudian dianalisis kembali dengan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External*

*Factor Evaluation*). Hasil analisis faktor internal yang menghasilkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internal dipadukan dengan analisis faktor internal berupa peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal dengan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT.

Matriks SWOT menghasilkan beberapa alternative strategi yang mencakup keempat faktor tersebut sedangkan matriks IE untuk menentukan strategi bisnis ditingkat korporat. Alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan dari matrik SWOT dapat menjadi pilihan strategi untuk mengembangkan strategi pengembangan agribisnis yang dapat diambil oleh koperasi.



**Gambar 2.** Kerangka Pemikiran

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala, di Desa Hariang, Kecamatan Sobang, Kabupaten Lebak, Propinsi Banten sebagai tempat studi kasus. Penentuan lokasi ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Kabupaten Lebak merupakan sentra utama produk gula aren di propinsi banten. Pertimbangan lainnya adalah bahwa koperasi ini merupakan salah satu koperasi yang mendukung pengembangan sistem agribisnis komoditi gula aren semut sebagai komoditi unggulan daerah dalam kaitannya dengan pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitar. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April sampai Oktober 2012.

#### 3.2 Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan studi kasus dan data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder. Data Primer diperoleh dari wawancara secara mendalam dengan pihak Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah, pengurus, manajer dan karyawan koperasi KUB Mitra Mandala yang meliputi pelaksanaan kegiatan kerja sehari hari koperasi, dan juga dengan pengamatan langsung berbagai kegiatan yang dilaksanakan koperasi. Jenis data primer yang dibutuhkan dalam penelitian meliputi gambaran umum koperasi dan strategi pengembangan agribisnis yang telah dijalankan KUB Mitra Mandala serta keadaan lingkungan internal (sumber daya dan karyawan koperasi, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, pemasaran dan distribusi dan daur hidup produk), serta lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan mikro (pemasok, saluran distribusi, pelanggan dan pesaing) dan lingkungan makro (demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan hukum dan sosial serta budaya) yang mempengaruhi kinerja koperasi. Data sekunder mencakup semua data yang terkait dengan penelitian dan data yang memperkuat data primer yang didapatkan. Data sekunder ini diperoleh dari berbagai instansi, media massa, internet dan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan penelitian.

Responden dipilih dari pihak Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan manajemen koperasi yang dianggap mengetahui informasi mengenai faktor strategis



internal dan eksternal serta kondisi perusahaan pada saat ini secara menyeluruh. Data Responden sebagai berikut, Bapak Suhada (Kasi Pengembangan Koperasi dari Dinas Koperasi Kabupaten Lebak), Bapak Maryadi (Kasi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Kabupaten Lebak), Bapak Anwar (Ketua KUB Mitra Mandala), Bapak Yosep (Bendahara KUB Mitra Mandala), Bapak Rohmat (Karyawan KUB Mitra Mandala)

### **3.3 Pengolahan dan Analisis Data**

Data dan informasi yang diperoleh diolah dan dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis diawali dengan mengidentifikasi secara kualitatif faktor-faktor lingkungan Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Faktor-faktor internal akan dijadikan acuan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan koperasi, sedangkan faktor-faktor lingkungan eksternal akan dijadikan acuan dalam menentukan peluang dan ancaman yang dihadapi KUB.

Perumusan strategi dilakukan melalui matriks IFE, matrik EFE dan matrik IE diolah secara kuantitatif, serta matrik SWOT yang diolah secara kualitatif. Selengkapnya akan dirumuskan secara kualitatif suatu strategi pengembangan agribisnis baru yang didasarkan pada alternatif strategi yang dihasilkan dari matrik SWOT dan juga didasarkan pada strategi bauran pemasaran yang telah dijalankan koperasi.

#### **3.3.1. Analisis Pengembangan Agribisnis dan Bauran Strategi Pemasaran**

Analisis bauran pemasaran (*marketing mix*) ini hanya merupakan analisis deskriptif yang bersifat kualitatif terhadap bauran pemasaran yang telah dilaksanakan koperasi, yang bertujuan untuk membandingkan dan memperbaiki strategi bauran pemasaran yang telah dijalankan koperasi dengan bauran pemasaran baru yang dihasilkan dari penelitian.

Analisis bauran pemasaran ini meliputi bauran produk (*product*), harga (*price*), saluran distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*). Bauran produk menguraikan mengenai perkembangan produk, jenis-jenis produk, manfaat pengembangan dan syarat-syarat kemasan, label dan merek. Bauran promosi menguraikan mengenai saluran-saluran pemasaran produk yang dihasilkan dan pihak-pihak yang terlibat dalam saluran distribusi.

### 3.3.2 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisis faktor internal menggunakan alat perumusan strategi berupa matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Alat analisis ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha, dan matriks ini juga memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan diantara bidang-bidang ini (David, 2002).

Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks IFE, yaitu :

1. Menuliskan faktor-faktor sukses kritis seperti yang dikenali dalam proses audit internal. Gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kelemahan. Tuliskan kekuatan terlebih dahulu dan kemudian kelemahan. Usahakan spesifik mungkin, gunakan presentase, rasio dan angka perbandingan.
2. Memberikan bobot dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relatif dari setiap faktor itu untuk sukses dalam industri yang ditekuni perusahaan. Tanpa mempedulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1.0. Penentuan bobot tersebut dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal kepada pihak manajemen atau pakar dengan menggunakan metode "paired comparison" (Kinnear, 1991). Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan setiap variabel digunakan skala 1,2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

1. : jika indikator horizontal kurang penting dari indikator vertikal
2. : jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
3. : jika indikator horizontal lebih penting dari indikator vertikal

Indikator horizontal dan vertikal adalah variabel-variabel kekuatan dan dan kelemahan pada faktor strategis internal, serta variabel peluang dan ancaman pada faktor strategis eksternal. Metode ini membandingkan secara berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap operasi. Bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel. 2

**Tabel 2.** Penilaian bobot faktor strategis Internal.

Faktor Kunci Internal	A	B	C		Total
A					
B					
C					
<b>Total</b>					

Sumber : Kinnear, 1991

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus (Kinnear, 1991) :

$$\alpha = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n i}$$

Keterangan :  $\alpha$  = bobot variabel ke i

$X_i$  = Nilai variabel ke i

$I$  = 1,2,3.....n

'n = jumlah variabel

3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat 3) atau kekuatan utama (peringkat 4). Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah ke 2 didasarkan keadaan industri.
4. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk semua variabel.
5. Menjumlahkan nilai yang kurang 2,5 merupakan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan lebih dari 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

**Tabel 3.** Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Faktor Kunci Internal	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
<b>Kekuatan Internal</b> 1. 2. . . . . . <b>Kelemahan Internal</b> 1. 2. . . . . .			
<b>Jumlah</b>			

Sumber : David (2002)

### 3.3.3. Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Matriks EFE digunakan para ahli untuk menganalisis faktor eksternal organisasi dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks EFE, sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor-faktor eksternal, dengan cara mencari 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Identifikasi peluang terlebih dahulu, presentase, rasio dan angka perbandingan.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor dengan kisaran 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot yang menunjukkan kepentingan relative dari setiap faktor tersebut akan berhasil dalam industry tersebut. Dalam hal ini peluang sering mendapatkan bobot lebih besar dari ancaman, akan tetapi ancaman juga dapat memberikan bobot lebih tinggi. Bobot yang wajar dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang sukses dan yang gagal atau dengan mendiskusikan faktor tersebut dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor eksternal harus sama dengan 1,0. Penentuan bobot pada

matriks EFE sama dengan penentuan bobot pada matriks IFE, yaitu dengan menggunakan metode “Paired Comparison” (Kinneer, 1991).

**Tabel 4.** Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan

Faktor Kunci Eksternal	A	B	C		Total
A					
B					
C					
<b>Total</b>					

Sumber : Kinneer, 1991

3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini, dengan catatan 4 = jawaban superior, 3 = jawaban rata-rata, 1 = jawaban jelek. Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada industry.
4. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel dalam menentukan total nilai yang dibobot total bagi perusahaan.

Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5 dan jumlah nilai yang dibobot sama dengan 4,0, menunjukkan bahwa organisasi memberikan jawaban dengan cara yang luar biasa pada peluang dan ancaman yang ada dalam industry. Dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negative potensial dari ancaman eksternal. Jumlah nilai sama dengan 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

**Tabel 5.** Matriks EFE (External Factor Evaluation)

<b>Fakor Kunci Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Nilai</b>	<b>Bobot x Nilai</b>
<b>Peluang Eksternal</b>			
1.			
2			
.			
10			
<b>Ancaman Eksternal</b>			
1.			
2			
.			
10			
<b>Jumlah</b>			

Sumber : David (2002)

#### **3.3.4 Matrik Internal-Eksternal**

Matrik internal eksternal (Matrik IE) memberikan kemungkinan organisasi untuk menganalisis data yang diperoleh dari matrik EFE dan IFE matrik IE didasarkan pada total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu Y. Pada matriks IE, sumbu X yang merupakan total nilai IFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 merupakan posisi internal yang lemah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang dan 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat. Sumbu Y merupakan total nilai EFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 sedang dan 3,0 sampai 4,0 tinggi.

		Kuat (3,0 - 4,0)	Sedang (3,0 - 2,99)	Lemah (1,0 - 1,99)
	4,0	3,0	2,0	1,0
Tinggi (3,0 - 4,0)		I	II	III
	3,0			
Sedang (2,0 - 2,99)		IV	V	VI
	2,0			
Rendah (1,0 - 1,99)		VII	VIII	IX
	1,0			

**Gambar 3.** Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang dianggap mempunyai dampak strategi yang berbeda.

1. Devisi yang masuk sel I, II atau IV yang disebut tumbuh dan bina. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrative (integrasi ke belakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal) paling tepat untuk devisi ini.
2. Devisi yang masuk dalam sel III, V dan VII disebut terbaik dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe devisi ini.
3. Devisi yang umum yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan dalam atau disekitar sel I dalam matriks IE (David, 2002)

### 3.3.5 Matriks SWOT (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats)

Analisis SWOT dengan menggunakan matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi seperti yang digambarkan Rangkuti (2012) :

- a. Strategi SO (Strengths-Opportunities) atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b. Strategi WO (Weakness-Opportunities) atau strategi kelemahan – peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- c. Strategi ST (Strengths-Threats) atau strategi kekuatan ancaman menggunakan kekuatan internal organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- d. Strategi WT (Weakness-Threats) atau strategi kelemahan-ancaman merupakan strategi defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

<b>SELALU DIBIARKAN</b> <b>KOSONG</b>	<b>KEKUATAN – S</b> <b>(DAFTAR KEKUATAN)</b>	<b>KELEMAHAN – W</b> <b>(DAFTAR KELEMAHAN)</b>
<b>PELUANG – O</b> <b>(DAFTAR PELUANG)</b>	<b>STRATEGI SO</b> Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>STRATEGI WO</b> Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
<b>ANCAMAN – T</b> <b>(DAFTAR ANCAMAN)</b>	<b>STRATEGI ST</b> Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : David (2002)

**Gambar 4.** Matriks SWOT



## **IV. GAMBARAN UMUM KOPERASI USAHA BERSAMA (KUB) MITRA MADALA**

### **4.1. Sejarah KUB Mitra Mandala**

Berdirinya Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala berangkat dari kebersamaan dan kepedulian para petani gula aren dalam hal memasarkan atau menjual hasilnya, dan pada tahun 1999 berdirilah Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala Akta Badan Hukum Nomor 136A/BH/KDK.10.3/VII/1999 yang beralamat di desa Hariang Kecamatan Sobang, Kabupaten Lebak, Provinsi Banten, 35 Km dari pusat kota Rangkasbitung. Setelah berjalan lima tahun diperbaharui Pengesahan Akta Pendirian/perubahan melalui Keputusan menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 136/BH/PAD/KANKOP/I/VI/2004 tanggal 29 Juni 2004. Pada saat awal beroperasi koperasi tersebut beranggotakan 364 anggota, dan Unit usaha yang dilakukan oleh KUB Mitra Mandala antara lain Simpan Pinjam, Waserba, pertanian, perikanan dan perkebunan.

### **4.2. Struktur Pengurus Koperasi**

Dalam menentukan Struktur Pengurus koperasi , tidak terlepas dari kegiatan rapat anggota, karena Rapat Anggota merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Rapat Anggota dilaksanakan sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun, keputusan rapat anggota diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Pengurus merupakan pemegang kuasa rapat anggota dan dipilih untuk masa jabatan 5 (lima) tahun dan sesudahnya dapat dicalonkan kembali.

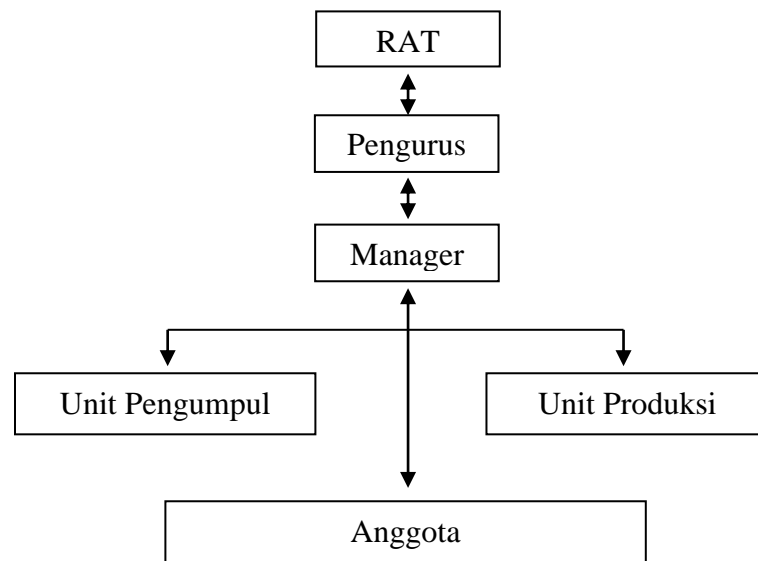
Tugas dan Kewajiban Pengurus antara lain:

1. Memimpin organisasi usaha koperasi
2. Melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi serta mewakili Koperasi dihadapan maupun diluar pengadilan
3. Menyelenggarakan rapat anggota dan rapat pengurus
4. Menyelenggarakan administrasi organisasi koperasi, antara lain:
  - . Menyelenggarakan pencatatan
  - . Menyelenggarakan pembukuan keuangan

- Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi.
  - Menyusun laporan keuangan.
5. Membantu pengawas dalam melakukan pengawasan
  6. Memberikan penjelasan kepada anggota, mengenai AD dan ART.
  7. Memelihara kerukunan antara sesama anggota, Pengurus dan pengawas
  8. Menanggung segala kerugian yang diderita oleh koperasi akibat kelalaian.

Hak dan Kewajiban Pengurus, antara lain:

1. Mengangkat pengelola/Manajer dan karyawan sesuai perkembangan koperasi.
2. Menggunakan fasilitas, sarana maupun dana yang tersedia sesuai keputusan rapat anggota untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Menerima dan atau menolak permohonan anggota baru serta memberhentikan anggota.
4. Menerima bagian Sisa Hasil Usaha(SHU) sesuai keputusan rapat anggota
5. Meminta jasa audit dan atau jasa lainnya kepada Akuntan Publik
6. Melakukan upaya-upaya dalam rangka mengembangkan usaha koperasi.



**Gambar 5.** Struktur Pengurus Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala

#### **4.3. Keanggotaan Koperasi**

Koperasi Usaha Bersama (KUB) Mitra Mandala yang berdiri sejak tahun 1999, mengalami pasang surut dalam keanggotaan, awal berdiri KUB Mitra Mandala beranggota 364 orang yang terdiri masyarakat umum sekitarnya dan para petani Gula Aren, namun kondisi saat ini yang tercatat sebagai anggota koperasi sebanyak 76 orang yang tersebar tempat tinggal sekitar kecamatan Sobang, namun sebahagian anggota koperasi bukan sebagai petani/pemasok gula aren ke KUB Mitra Mandala, secara tidak langsung KUB Mitra Mandala sulit mendapatkan bahan baku gula semut karena tidak ada keterikatan anggota koperasi, jadi disini masih ada garis pemisah antara anggota koperasi dan petani gula aren atau gula semut. Begitupun dengan pengurus koperasi harus lebih ditingkatkan skill maupun keahliannya. Perlu lebih terencana dalam mengadakan pelatihan terutama yang dilaksanakan dari dinas koperasi.

#### **4.4. Modal Usaha**

KUB Mitra Mandala hanya menjalankan unit usaha simpan pinjam, sementara ini yang berjalan adalah usaha produksi gula semut yang dibawah oleh UKM. Modal usaha koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman, Modal sendiri dapat berasal dari:

- a. Simpanan Pokok
- b. Simpanan Wajib
- c. Dana Cadangan
- d. Hibah
- e. Donasi.

Pada KUB Mitra Mandala, simpanan pokok anggota sebesar Rp. 25.000,00 (dua puluh lima ribu rupiah)

#### **4.5. Gula semut sebagai produk unggulan KUB Mitra Mandala**

KUB Mitra Mandala Selain pengelola unit usaha jasa simpan pinjam juga bergerak dalam produksi pengolahan gula semut dan gula jahe namun dipayungi oleh UKM. Dalam produksinya gula semut 70% dan gula jahe 30%. Awalnya produksi gula semut hanya 1 kwintal, saat ini produksinya sudah mencapai mencapai 12 Ton lebih. KUB Mitra Mandala dalam pemasaran gula semut sudah kontrak kerja dengan pabrik pembuatan Dodol di Tengerang, kemudian setelah di uji kualitas bagus atas permintaan Krakatau Stell di

export ke Jepang. Harga gula semut Rp. 13.500./kg. Dan menjelang Puasa bisa sampai Rp. 17.000 sampai Rp. 18.000/kg. Dalam menentukan harga gula semut dibagi dalam tiga siklus, yaitu siklus empat bulan harga rendah, empat bulan berikutnya harga standar, dan empat bulan selanjutnya harga tinggi. biasanya harga gula semut tinggi karena permintaan banyak yaitu siklus bulan menjelang puasa sampai setelah hari raya Idul Fitri. Dalam menetapkan harga gula aren maupun gula semut dilakukan secara kesepakatan antara penjual dan koperasi menawar dan terjadilah kesepakatan harga. Dalam kesepakatan standar harga tidak terlepas dari kualitas gula semut, pertama yang dijaga adalah kebersihan, kedua kadar air, apabila semakin rendah kadar airnya maka semakin tinggi harga gula semut.

#### **4.6. Saluran Distribusi dan pemasaran**

KUB Mitra Madala untuk mendapatkan gula aren atau gula semut dari para petani, melalui distribusi sub kelompok pengumpul, dan untuk pengolahan serta packing dilakukan di koperasi, mengapa demikian karena para petani tidak direkrut sebagai bagian dari anggota KUB Mitra Mandala. Pendistribusian Gula Semut masih dilakukan sederhana sekali karena kurangnya SDM pengurus koperasi dalam pengertian saluran distribusi pemasaran gula aren KUB Mitra Mandala tidak berjalan.

Begitupun dalam hal pemasaran gula aren, masih terkendala oleh SDM. Sementara ini pemasaran gula aren KUB Mitra Mandala masih dibantu oleh dinas koperasi Kabupaten Lebak melalui ajang pameran, berdasarkan informasi dari Dinas Koperasi Kabupaten Lebak bahwa gula aren atau gula semut, dalam segi pemasaran Gula Aren tidak mengalami kendala, karena gula aren sudah mempunyai pangsa pasar sendiri, gula aren adalah komoditas yang sangat mudah dijual, apalagi mendekati bulan suci ramadhan. Dinas koperasi Kabupaten Lebak sudah mempunyai WEB set sendiri, yaitu sebagai sarana untuk mempromosikan prodaknya. Sementara ini pemasaran gula semut tidak masuk ke dalam pasar modern dikarenakan terbentur pada permodalan.

#### **4.7. Proses Pembuatan Gula Aren Semut**

Pengrajin petani gula aren di Kabupaten Lebak sebenarnya sudah ada sejak dahulu, namun kebutuhannya sebatas konsumsi rumah tangga dan masyarakat sekitar saja, belum sampai memikirkan keningkat produksi, saat ini Gula aren sudah merupakan produk unggulan daerah Kabupaten Lebak, adapun sentra unggulan pengolahan gula aren berlokasi di tiga daerah yaitu Kecamatan Cijaku, Kecamatan cigemblon dan Kecamatan Sobang. Bahan baku gula aren diambil dari tanaman Aren (*Arenga pinnata* Merr) yang diambil niranya, yaitu tangkai bunga jantan di pangkas ujungnya dan tetesan nira ditampung dengan bambu besar atau bumbung sepanjang satu meter, masyarakat setempat menyebutnya menderes. Setiap pohon aren dapat menghasilkan nira sebanyak 15 – 20 liter per hari dengan dua kali penyadapan yaitu pagi dan sore. Setelah mendapatkan cairan nira segera dimasak untuk dijadikan gula cetak.

Gula semut adalah gula merah berbentuk serbuk, beraroma khas, dan berwarna kuning kecoklatan. Proses pengolahan gula semut sama dengan pengolahan gula cetak, yaitu tahap pemanasan nira hingga menjadi kental. Pada pengolahan gula cetak, setelah diperoleh nira kental, wajan diangkat dari tungku, dilakukan pencetakan, sedangkan pada pengolahan gula semut setelah diperoleh nira kental dilanjutkan dengan pendinginan dan pengkristalan. Pengkristalan dilakukan dengan cara pengadukan menggunakan garpu kayu.

Langkah selanjutnya adalah pengeringan gula semut. Awalnya dilakukan secara manual dengan cara mengayak dan digerus menggunakan botol kemudian dijemur, pengeringan dilakukan dengan dua cara, yaitu (1) pengeringan dengan sinar matahari selama 3-4 jam dan (2) pengeringan dengan oven dengan suhu pengeringan 45°C-50°C selama 1 - 2 jam. Untuk keseragaman ukuran butiran, dilakukan pengayakan menggunakan ayakan stainless steel ukuran 18-20 mesh . Butiran gula yang tidak lolos ayakan akan dikeringkan ulang dan dilanjutkan dengan penghalusan butiran. Penghalusan ukuran butiran dengan grinder mekanis, diikuti dengan pengayakan II. Gula semut kering dikemas dalam kantong plastik dengan ukuran berat 250 gram, 500 gram dan 40 kg.

Cara pengolahan gula semut tersebut telah dikembangkan oleh koperasi petani di Desa Hariang, Kecamatan Sobang, Kabupaten Lebak, Provinsi Banten, 35 Km dari pusat kota Rangkasbitung. Pengembangan agroindustri gula semut model Hariang dimulai sejak tahun 2005 dibawah KUB Mitra Mandala yang dipimpin oleh Bapak Anwar dan

merupakan pelopor pembuat gula semut pertama di Kabupaten Lebak dan sekarang berkembang menjadi Gula Jahe dengan prosentasi 70% fokus gula semut dan 30% gula jahe. Dalam pengolahan gula semut koperasi membeli langsung bahan jadi gula semut langsung dari petani melalui para pengumpul, lalu pengolahan finisih dan menghilangkan kadar air dilakukan di koperasi.

Pengolahan pada tingkat koperasi, dengan kegiatan meliputi pengeringan, pengayakan dan pengepakan. Pengeringan gula semut dilakukan dengan dua cara, yakni dengan sinar matahari dan dalam oven sistem rak (70% produk dikeringkan dengan oven dan 30% dengan sinar matahari). Pengayakan secara manual dengan saringan ayakan stainless steel 18-20 mesh. Produk dikemas dalam karung propilien dua lapis beratnya 50 kg/karung. Gula semut hasil olahan dengan karakteristik: kadar air 2.88%, kadar sakarosa 92.02%, cemaran logam Pb kurang dari 0.05 ppm dan kadar abu 1.35%. Gula semut yang dihasilkan Koperasi Usaha Bersama Mitra Mandala Hariang, memenuhi syarat mutu SII.

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Lebak merupakan salah satu Kabupaten diwilayah Provinsi Banten, Luas wilayah Kabupaten Lebak 304.472 ha dengan jumlah penduduk 1.24.095 (BPS Kab. Lebak), secara administrative, Kabupaten Lebak terdiri dari 28 kecamatan, 340 desa dan 5 kelurahan. Nilai Indek Pembangunan Manusia (IPM) di kabupaten Lebak, yang diperoleh berdasarkan Survei Sosial Ekonomi nasional (Susennas) dengan tiga indikator, yaitu; Indikator harapan hidup, indicator pendidikan dan Indikator Daya Beli. Berdasarkan analisis dari indikator tersebut, Kabupaten Lebak telah terjadi peningkatan IPM dari 67,04% naik menjadi 68,84%. Hal ini menunjukkan bahwa di Kabupaten Lebak telah terjadi peningkatan pada kesehatan masyarakat(indikator harapan hidup, melek hurup (indikator pendidikan), dan keterampilan, kesempatan kerja dan pendapatan (indikator daya beli),

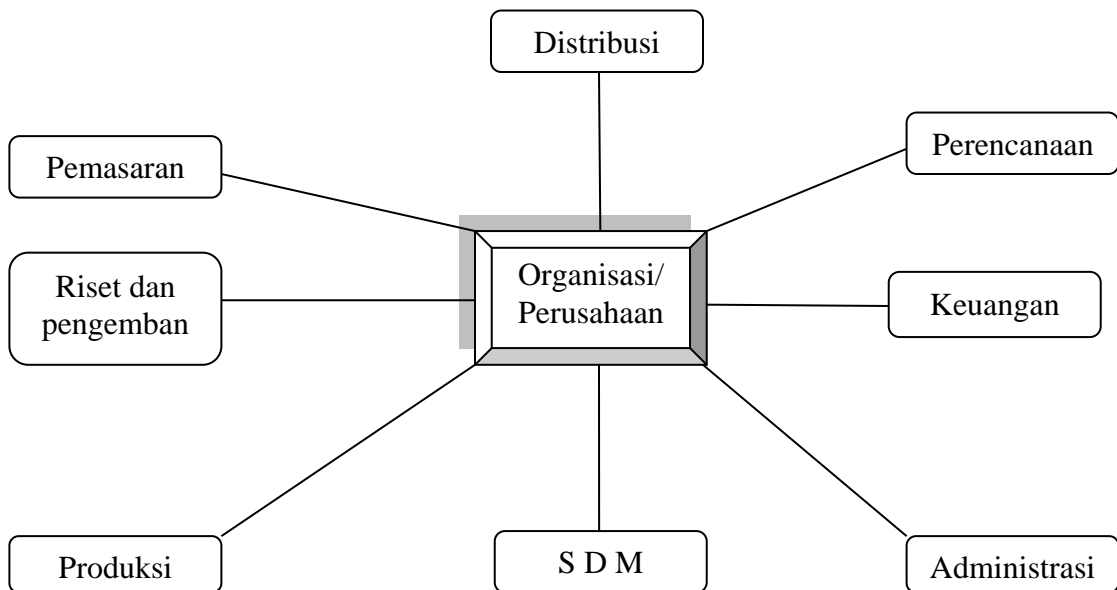
Secara Umum karakter masyarakat di Kabupaten Lebak dapat menerima hal-hal baru yang menunjang pembangunan ekonomi, salah satu komoditi yang dapat menunjang peningkatan ekonomi rakyat adalah Gula Aren. Gula aren merupakan komoditi unggulan Kabupaten Lebak, sentra petani pengrajin gula aren tersebar dibeberapa kecamatan seperti Panggarangan, Malingping, Cijaku, Cigemblong, dan Sobang. Di Daaerah Sobang Petani Gula aren di koordinasi oleh lembag koperasi Mitra Mandala yang dipimpin oleh bapak Anwar.

Lokasi Kecamatan Sobang dari pusat kota Rangkasbitung berjarak sekitar 35 Kilometer, dengan wilayah kerja koperasi tidak terbatas, ke anggotannya meliputi se Kabupaten Lebak. Dengan adanya KUB Mitra Mandala di kecamatan Sobang permasalahan masyarakat bisa teratasi, jadi anggota yang mempunyai prodak gula aren dan gula semut menjual kekoperasi dengan harga pasar, dan koperasi menjual kepemasok yaitu perusahaan di Tangerang dan Bekasi. Secara ekonomi pohon aren bisa menghasilkan 20 liter nira dalam satu hari dan harga perliter saat ini Rp. 1.250, secara ekonomis anggota itu bisa meningkat kesejahteraannya, karena dibayar tunai oleh koperasi. Petani pengrajin gula hanya mengolah bahan setengah jadi sedangkan koperasi mengerjakan proses pengolahan gula semut dan pengepakan. Gula semut dikemas dalam ukuran  $\frac{1}{2}$  kg, 1kg dan 40 kg. Gula

semut yang dikemas ½ kg dan 1 kg dijual ke pasar tradisional sedangkan yang dikemas 40 kg dijual ke perusahaan.

### 5.1. Analisis lingkungan internal KUB Mitra Mandala

Analisa lingkungan internal dalam organisasi/perusahaan bertujuan untuk menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi, lingkungan internal mencakup kegiatan perusahaan yang bersifat fungsional dimana analisis lingkungan internal dilakukan pada masing-masing fungsi riset dan pengembangan (R&D), pemasaran, distribusi, perencanaan, keuangan, administrasi, sumber daya manusia (SDM). Berkaitan dengan terbatasnya sumber daya, perencanaan strategi perlu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan agar dapat membuat strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnisnya.



Sumber : Bambang Tri Cahyono (1999)

**Gambar 6.** Faktor-faktor Lingkungan Internal



Analisis lingkungan terhadap faktor internal KUB Mitra Mandala dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan fungsional dengan melihat aspek-aspek yang meliputi Sumber daya manusia, Produksi dan operasi, harga, pemasaran dan keuangan/Modal.

#### **5.1.1. Faktor Sumber Daya Manusia**

Dengan berpegang pada batasan yang memberikan manfaat pada keberhasilan manajemen dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi, maka lingkup perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi lebih luas. Perluasan ini melihat kebutuhan dan perubahan-perubahan yang menyebabkan adanya kebutuhan akan sumber daya manusia sampai kepada terjadinya perubahan pada bisnis, karena kita ketahui bahwa kunci keberhasilan dari suatu organisasi/perusahaan tidak terlepas dari cakupannya sumber daya manusia.

Melihat dari hasil faktor strategi internal bahwa kepengurusan susunan organisasi KUB Mitra Mandala menempati skor terendah yaitu 0.066, hal ini merupakan faktor kelemahan organisasi manajemen dari KUB Mitra Mandala. Untuk kedepan merupakan tantangan internal KUB Mitra Mandala dalam meningkatkan kemampuan skill dan kinerja pengurus, yaitu dengan lebih intensif mengikutkan dalam kegiatan pelatihan-pelatihan perkoperasian dan manajemen ditingkat Kabupaten, Provinsi maupun Pusat. Hal ini dimaksud dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kerja.

#### **5.1.2. Produksi dan Operasi**

Kegiatan Produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber data tenaga kerja, mesin, peralatan, bahan baku dan sebagainya (Handoko, 2000). Dalam hal ini KUB Mitra Mandala selain bergerak di bidang simpan pinjam juga produksi produk unggulannya adalah membuat gula semut. Tidak dipungkiri lagi bahwa KUB Mitra Mandala adalah pelopor pembuat gula semut, dengan kualitas baik, ini tidak terlepas dari para pengurus yang sudah terlatih dalam mendapatkan

bahan baku yang juga berkualitas. Namun dalam kegiatannya menjalankan produksi membuat gula semut masih tergantung kepada bahan baku dari petani gula aren.

Dalam mendapatkan bahan baku gula semut, KUB Mitra Mandala tidak terlalu sulit karena Kabupaten Lebak merupakan sentra unggulan gula aren dengan kualitas baik dengan sedikit kadar air. Adapun dalam mendapatkan bahan baku bisa secara langsung maupun tidak langsung:

a. Secara langsung

Secara langsung, yaitu para petani gula aren yang berada disekitar lokasi koperasi dengan secara langsung menjual hasil olahan nira yang sudah menjadi gula aren dengan cara mendatangi koperasi untuk transaksi jual-beli.

b. Secara tidak langsung.

Dalam hal ini KUB Mitra Mandala untuk mendapatkan bahan baku berupa gula aren melalui saluran distribusi yang disebut pengumpul-pengumpul yang tersebar disetiap kecamatan, baru dari pengumpul –pengumpul diteruskan ke koperasi. Dengan sistem tersebut akan banyak mendapatkan bahan baku gula semut, karena daerah jangkauannya luas bisa se Kabupaten Lebak.

Koperasi Usaha Bersama Mitra Mandala Desa Hariang, Kecamatan Sobang merupakan pelopor pembuat gula semut dengan kualitas terbaik, karena dalam proses produksinya benar-benar dijaga kebersihannya dan rendahnya kadar air. Sehingga dapat menaikkan harga jual dan ini merupakan faktor kekuatan. Dalam menjalankan produksinya KUB”Mitra Mandala” sudah menggunakan teknologi dalam pengolahan gula semut, yaitu dalam pengeringan untuk menghilangkan kadar air sudah menggunakan oven. Yang pada Awalnya dalam pengolahan gula semut dilakukan secara tradisional yaitu, digerus lalu diayak, setelah diayak digerus kembali dengan menggunakan botol kemudian gula semut halus dijemur dibawah terik matahari guna mengurangi kadar air yang ditentukan konsumen/pembeli, kendala kalau musim hujan produksi menurun., untuk menghemat biaya produksi, pengeringan dilakukan dengan dijemur.

### **5.1.3. Keuangan**

Dalam pengelolaan keuangan KUB Mitra Mandala dipegang oleh seorang bendahara yang secara langsung diawasi oleh ketua. Saat ini laporan keuangan hanya pada

kegiatan simpan pinjam saja, sedangkan keuangan produksi gula semut terpisah, karena produksi gula semut di bawah naungan UMKM.

#### **5.1.4. Distribusi Pemasaran**

Distribusi merupakan kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar serta mempermudah penyampaian hasil produksi dari produsen kepada konsumen sehingga penggunaannya sesuai (jenis, jumlah, harga, tempat dan waktu) dengan yang diperlukan. Melalui distribusi dapat diatasi kesenjangan yang ada antara produsen dan konsumen.

Dari segi pemasaran, gula semut Hariang tidak mengalami kendala, karena gula semut sudah mempunyai pangsa pasar sendiri, gula semut adalah komoditas yang sangat mudah dijual, apalagi mendekati bulan suci ramadhan.

Pemasaran gula semut yang dilakukan oleh KUB Mitra Mandala didukung oleh promosi sebagai berikut :

- a. Promosi dari mulut kemulut yang dilakukan oleh pengurus .
- b. Mengikuti pameran-pameran yang dilakukan oleh Dinas Koperasi baik tingkat kabupaten, propinsi maupun nasional.
- c. Melalui teknologi WEB yang difasilitasi oleh Dinas Koperasi Kabupaten Lebak,.

Dalam segi pemasaran tidak terlepas dari variabel harga dan merek dagang. Harga dan merek ini merupakan kekuatan dari KUB “Mitar Mandala” Sobang. Harga mempunyai kekuatan tersendiri karena produk gula semut sudah mempunyai standar kualitas yang sudah sesuai permintaan pasar yaitu bersih dan kadar airnya rendah. Merek dagang merupakan tanda/nama dari produk yang dihasilkan, karena merek dagang penting dalam hal memasarkan barangnya ke konsumen, dengan tujuan barang tersebut mempunyai identitas pasar.

#### **5.2. Analisis Lingkungan Eksternal KUB Mitra Mandala**

Analisa eksternal adalah untuk menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang ada dan yang akan datang serta ancaman (*threats*) dari pesaing/external maupun dari dalam/internal. Lingkungan eksternal adalah suatu lingkungan diluar organisasi/perusahaan yang memiliki kekuatan diluar kendali organisasi/perusahaan,

sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan akan mempengaruhi kinerja organisasi/perusahaan, lingkungan ini terdiri dari:

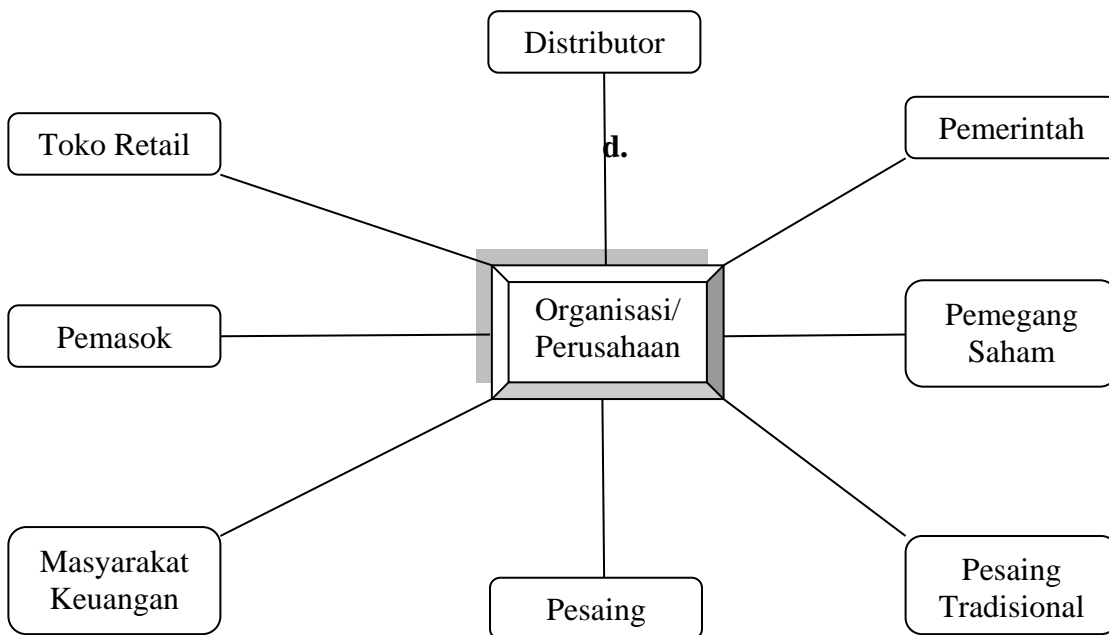
a. Lingkungan umum

Fluktuasi perekonomian yang disebabkan oleh iklim bisnis, inflasi/deflasi, kebijakan moneter, kebijakan fiskal, neraca pembayaran.

b. Lingkungan Industri

- Pelanggan
- Pesaing
- Pemasok

c. Lingkungan Internasional



**Sumber :** Bambang Tri Cahyono (1999)

**Gambar 7.** Faktor-faktor Lingkungan Eksternal

### 5.3. Hasil Evaluasi Faktor-Faktor Lingkungan Internal

Dari Identifikasi faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki KUB Mitra Mandala diperoleh hasil pembobotan dan penentuan rating yang pada tabel berikut.

**Tabel. 6** Hasil Evaluasi Faktor Strategi Internal (IFE) KUB Mitra Mandala

Fator Strategi Internal		Bobot	Rating	Skor
<b>KEKUATAN</b>				
A	Gula Aren dan Gula Semut merupakan produk unggulan Kab. Lebak	0.0888	4	0.3552
B	Pengrajin gula aren dan gula semut yang terlatih	0.0822	3	0.2466
C	Harga yang bersaing	0.0567	4	0.2268
D	Kesinambungan produksi	0.0792	4	0.3168
E	Penggunaan teknologi produksi	0.0732	3	0.2196
F	Image Pengurus Koperasi	0.0838	3	0.2514
		0,4639		1,6164
<b>KELEMAHAN</b>				
G	Merek dipatenkan pada DEPERINDAG	0.0483	2	0.0966
H	Promosi	0.0865	2	0.1730
I	Modal	0.0948	2	0.1896
J	Pembudidayaan bibit Aren yang belum maksimal	0.0804	2	0.1608
K	Pengurus Koperasi	0.0858	1	0.0858
L	Mesin produksi pengolahan gula semut	0.0761	2	0.1522
M	Kuantitas petani Gula Aren sebagai anggota Koperasi sangat kurang	0.0642	2	0.1284
		0,5361		0,9864
<b>TOTAL</b>		1.000		2.6028

Data Primer diolah (2012)

Berdasarkan hasil analisis Evaluasi Faktor Strategi Internal (IFE) pada tabel 6 menunjukkan bahwa bobot yang tertinggi adalah gula aren dan gula semut merupakan produk unggulan di Kabupaten Lebak dengan nilai bobot 0.0888, hal tersebut merupakan faktor kekuatan KUB Mitra Mandala dalam menjalankan bisnis memproduksi gula semut serta pengembangan agribisnis komoditi gula aren. Dengan nilai rating 4 faktor produk unggulan gula aren dan gula semut di Kabupaten Lebak merupakan kekuatan utama yang dimiliki KUB Mitra Mandala dalam pengembangan agribisnis gula semut.

Urutan kedua bila dikaji dengan kepentingan relative faktor internal (bobot), maka faktor profil pengurus koperasi (ketua) dengan nilai bobot 0.0838. Figur pengurus koperasi (ketua) sudah mempunyai kepercayaan di masyarakat sekitar maupun tingkat daerah atau nasional, hal ini merupakan kekuatan dalam strategi pengembangan agribisnis gula semut oleh KUB Mitra Mandala. Profil pengurus koperasi (ketua) yaitu Pak Anwar merupakan figur yang mempunyai peran penting dalam mengembangkan usaha gula semut pada KUB Mitra Mandala, Karena Pak Anwar juga sebagai mitra kerja Dinas Koperasi dan Dinas perindustrian sebagai duta daerah yang selalu memberikan pencerahan dan bimbingan kepada daerah-daerah lain di Indonesia.

Faktor Kelemahan utama yang perlu diperhatikan oleh KUB Mitra Mandala adalah permodalan yang masih terbatas yaitu dengan bobot 0.0948, dengan nilai rating 2, hal ini menunjukkan kelemahan koperasi dalam menjalankan usaha produksi gula semut masih tersendat dan perlu didapatkan dana segar.

Faktor kedua adalah promosi, dengan bobot 0.0865. Menunjukkan bahwa faktor promosi dalam memasarkan gula semut sangat penting, nilai rating 2 merupakan salah satu kelemahan dalam memasarkan gula semut, harus banyak strategi dalam memasarkan gula semut.

#### **5.4. Hasil evaluasi faktor-faktor lingkungan Eksternal**

Faktor-faktor eksternal merupakan indikator dari peluang dan ancaman yang berpengaruh pada majunya bisnis, dari kuisisioner yang sudah diisi oleh enam orang yang berkompeten pada perkoperasian maka diperoleh bobot dari masing-masing faktor eksternal. Demikian juga dalam pemberian peringkat oleh responden.

**Tabel 7.** Hasil Evaluasi Faktor Strategi Eksternal (EFE) KUB Mitra Mandala

Fator Strategi Eksternal		Bobot	Rating	Skor
<b>PELUANG</b>				
A	Lebak sebagai sentra unggulan gula aren	0.1191	4	0.4764
B	Dukungan pemerintah daerah	0.1255	3	0.3765
C	Perkembangan teknologi komunikasi web	0.1118	3	0.3354
D	Fasilitas Transportasi	0.1207	3	0.3621
E	Permintaan Ekspor	0.0859	3	0.2577
		0,563		1,8081
<b>ANCAMAN</b>				
F	Penjualan Langsung ke tengkulak	0.1064	3	0.3192
G	Penentuan harga dasar waktu-waktu tertentu	0.1346	2	0.2692
H	Siklus Musiman (komoditi lain)	0.1011	3	0.3033
I	Stabilitas Nasional (kenaikan BBM)	0.0949	2	0.1898
		0,437		1,0815
<b>TOTAL</b>		<b>1.000</b>		<b>2.8896</b>

Berdasarkan hasil analisis EFE diatas menunjukkan bahwa faktor sebagai peluang utama adalah dukungan pemerintah daerah, dengan nilai rating 3 merupakan respon baik bagi KUB Mitra Mandala dalam menjalankan bisnis gula semut. Pada dasarnya memang pemerintah secara aktif memberikan berbagai bantuan seperti Penyuluhan mengenai budidaya pohon aren. Alat produksi pengolahan gula semut, Keterampilan pengurus koperasi dan juga modal usaha. Faktor peluang kedua adalah transportasi dengan nilai bobot 0.1207, karena transportasi merupakan faktor penting dalam mendistribusikan hasil produksi gula semut ke pelanggan. Di dukung dengan rating 3 merupakan hal penting untuk menjalankan roda bisnis.

Faktor yang merupakan ancaman utama adalah penentuan harga dasar yang dapat berubah-ubah pada waktu tertentu dan penjualan langsung ke tengkulak. Dapat terlihat bahwa ancaman tersebut saling berkaitan dalam arti setiap harga penjualan murah petani biasa menjual langsung ke tengkulak.

### 5.5. Evaluasi Matriks Internal dan Eksternal

Tujuan melakukan evaluasi ini adalah untuk mengetahui lebih jauh peluang-peluang (opportunities) dan ancaman-ancaman (threats) dari lingkungan eksternal serta

untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang harus dibenahi dari KUB “Mitra Mandala”.

Berdasarkan hasil evaluasi dan analisis internal (IFE) dan Evaluasi Analisis Eksternal (EFE) yang telah dituangkan ke dalam matriks internal-eksternal (IE matrix). Dari hasil perhitungan diperoleh total skor internal 2.6028, dan total skor eksternal 2.8896. Jika dipetakan kedalam Matriks IE adalah sebagai berikut:

		Total Nilai IFE		
		Kuat 3,0	Sedang 2,0	Lemah 1,0
Total Nilai EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Sedang 3,0	IV	☺ V	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

**Gambar 8.** Matrik IE Berdasarkan Kondisi KUB Mitra Mandala

Berdasarkan pemetaan matriks IE bahwa Scor IFE dan EFE berada pada posisi sel V , hal ini menunjukkan bahwa strategi yang harus dijalankan KUB “Mitra Mandala” adalah Strategi Penetrasi Pasar dan pengembangan produk. Menurut David (2001) strategi yang cocok untuk perusahaan yang ada pada posisi ini adalah bertahan dan pelihara (*hold and maintain*). Dengan kekuatan internal bisnis sedang dalam industry berdaya tarik sedang strategi yang cocok diterapkan oleh KUB Mitra Mandala adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.



## **5.6. Formulasi Strategi Pengembangan Agribisnis KUB Mitra Mandiri**

Menurut Sofyan Assauri *dalam* Cahyono (2000), Strategi penetrasi pasar adalah suatu strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha –usaha pemasaran yang lebih agresif.

Strategi penetrasi pasar ditujukan untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*) baik produk atau jasa yang sudah ada melalui usaha pemasaran yang lebih maksimal. Implementasi strategi penetrasi pasar pada KUB Mitra Mandala adalah:

- a. Meningkatkan atau peremajaan kembali pohon aren sebagai bahan baku gula aren, agar kesinambungan produksi berjalan terus.
- b. Kualitas gula semut yang selalu dijaga dengan menggunakan alat-alat produksi.
- c. Melakukan Promosi secara aktif.
- d. Menjalinkan kerja sama kemitraan dengan pabrik-pabrik dodol atau hotel-hotel.
- e. Meningkatkan export

### **5.6.1. Pembahasan Hasil Analisis SWOT**

Analisis digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor strategi internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta faktor-faktor external yaitu peluang (*opportunity*) dan Ancaman (*threat*). Serta untuk menentukan alternatif strategi dan penentuan pilihan strategi pengembangan usaha gula semut pada KUB Mitra Mandala.

**Tabel 8.** Formulasi Strategi SWOT KUB Mitra Mandala

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p style="text-align: center;"><b>KEKUATAN/ STRENGTHS</b></p> <p>A. Gula Aren dan Gula Semut merupakan produk unggulan Kab. Lebak</p> <p>B. Pengrajin gula aren dan gula semut yang terlatih</p> <p>C. Harga yang bersaing</p> <p>D. Kesiambungan produksi</p> <p>E. Penggunaan teknologi produksi</p> <p>F. Image Pengurus Koperasi</p>	<p style="text-align: center;"><b>KELEMAHAN/WEAKNESSES</b></p> <p>G. Merek dipatenkan pada DEPERINDAG</p> <p>H. Promosi</p> <p>I. Modal</p> <p>J. Pembudidayaan bibit Aren yang belum maksimal</p> <p>K. Pengurus Koperasi</p> <p>L. Mesin produksi pengolahan gula semut</p> <p>M. Kuantitas petani Gula Aren sebagai anggota Koperasi sangat kurang</p>
<p style="text-align: center;"><b>PELUANG/OPPORTUNITIES</b></p> <p>A. Lebak sebagai sentra unggulan gula aren</p> <p>B. Dukungan pemerintah daerah</p> <p>C. Perkembangan teknologi komunikasi web</p> <p>D. Fasilitas Transportasi</p> <p>E. Permintaan Ekspor</p>	<p style="text-align: center;">S-O Strategy</p> <p>A. Diversifikasi produk</p> <p>B. Pembukaan lahan baru</p> <p>C. Penambahan Alat produksi pembuatan gula semut</p> <p>D. Memperluas jaringan promosi</p> <p>E. Meningkatkan pelatihan pengurus maupun petani gula</p> <p>F. Bermitra untuk meningkatkan export,</p>	<p style="text-align: center;">W-O Strategy</p> <p>A. mematenkan Merk dagang</p> <p>B. Melakukan kerja sama/koordinasi dengan Dinas terkait Dishutbun) dalam pembibitan pohon aren</p> <p>C. Memaksimalkan kembali sistem dan fungsi pengurus koperasi</p> <p>D. Memperluas jaringan ekspor.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ANCAMAN/TREATS</b></p> <p>F. Penjualan Langsung ke tengkulak</p> <p>G. Penentuan harga dasar waktu-waktu tertentu</p> <p>H. Siklus Musiman (komoditi lain)</p> <p>I. Stabilitas Nasional (kenaikan BBM)</p>	<p style="text-align: center;">S-T Strategy</p> <p>A. Memberi pembinaan para petani untuk masuk menjadi anggota koperasi</p> <p>B. Menerapkan kembali sistim SHU kepada para anggota</p>	<p style="text-align: center;">W-T Strategy</p> <p>Kerjasama dengan Dinas Terkait (Dinas Koperasi dan Dishutbun)</p> <p>A. dalam hal mendapatkan modal usaha, pengembangan pembibitan dan promosi.</p> <p>B. Menyempurnakan sistem usaha koperasi</p>

Dari analisis Hasil Evaluasi Faktor Strategi Internal (IFE) faktor kekuatan (*strenght*) mempunyai total skor 1.6164 sedangkan kelemahan (*weakness*) total skor 0.9864. Pada Faktor Strategi Eksternal (EFE) yang digambarkan pada tabel 7 menunjukkan bahwa faktor peluang (*opportunity*) total skor 1.8081, sedangkan faktor ancaman (*treats*) total skor adalah 1.0815.

**Tabel 9.** Rumusan kombinasi strategi matrik SWOT.

	Strength (S)	Weaknes (W)
Opportunity (O)	Strategi S + O : = 1.6164 + 1.8081 = <b>3.4245</b>	Strategi W + O : = 0.9864 + 1.8081 = 2.7945
Threat (T)	Strategi S + T : = 1.6164 + 1.0815 = 2.6979	Strategi W + T : = 0.9864 + 1.0815 = 2.0679

Dari matrik diatas kita bisa analisa urutan faktor kepentingan dalam mengambil keputusan adalah:

1. Stretegi SO, yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, dengan nilai 3.4245
2. Strategi W-O, yaitu: Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, dengan nilai 2.7945.
3. Strategi S-T, yaitu: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, dengan nilai 2.6979
4. Strategi W-T, yaitu meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, dengan nilai 2.0679.

Dari gambaran matrik diatas bahwa KUB Mitra Mandala perlu memanfaatkan strategi S-O karena mempunyai nilai tertinggi yaitu 3.4245.

### **5.6.2. Implementasi Strategi Pengembangan Agribisnis Gula Semut pada KUB Mitra Mandala**

Melihat dua matrik SWOT pada tabel 3 dan 4, langkah-langkah yang harus diambil adalah:

1. Melakukan strategi diversifikasi produk yaitu, membuat gula jahe kemasan, yang selama ini hanya sebagai produk sampingan selain gula semut. Atau produk lain yang berbahan baku gula aren.
2. Membuka lahan baru untuk pembibitan pohon aren.
3. Penambahan alat produksi guna meningkatkan hasil produksi dari gula aren menjadi gula semut.
4. Memperluas jaringan promosi dengan bantuan dinas koperasi atau melakukan pameran-pameran koperasi tingkat nasional.
5. Melakukan pembinaan dan pelatihan pengurus koperasi dalam menjalankan tugasnya, dan pelatihan kepada para petani gula bagaimana cara mengolah nira sampai menjadi gula aren dengan kualitas baik.
6. Mencari mitra kerja dalam peluang ekspor.

## **VI. PENUTUP**

### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Posisi Matrik IFE dan EFE pada strategi pengembangan agribisnis KUB Mitra Mandala dalam memproduksi gula semut berada pada sel V, yaitu dengan melakukan penetrasi pasar.
2. Faktor penting yang harus diperhatikan dalam strategi pemasaran adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. (S-O) yang berada pada penilaian tertinggi.

### **6.2. Saran**

Dalam mengoptimalkan produksi gula semut perlu pembenahan dari hilir hingga hulu yaitu:

1. Memaksimalkan kinerja pengurus koperasi sesuai tugas dan fungsinya
2. Menerapkan manajemen transparan
3. Memberikan penyuluhan kepada para petani gula aren untuk masuk dalam anggota koperasi, agar harga gula tidak dipermainkan oleh tengkulak.
4. Mensosialisasikan keuntungan dari manajemen koperasi seperti SHU, kepada para anggota.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (2011). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian dan Peraturan-Peraturan Perkoperasian Tahun Anggaran 2011. Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Pemerintah Kabupaten Lebak.
- Asriani. (2003). Konsep Agribisnis dan Pengembangan Pertanian Berkelanjutan di Indonesia. *AGRISEP*. Vol 1 No. 2, Maret 2003: 144-150
- Burhanudin. (2005). Prospek Pengembangan Usaha Koperasi Dalam Produksi Gula Aren. Jakarta.
- Cahyono B. (1999). Manajemen Strategi. IPWI. Jakarta.
- David, Fred R. (2002). Manajemen Strategis : Konsep. Edisi Ketuuh. PT. Prenhellindo. Jakarta.
- Ditjen Perkebunan. (2009). *Agricultural and Livwtock Official of banten Province*.  
<http://www.docstoc.com/docs/3896354/Propinsi> Banten
- Kinnear, Thomass C and James R Taylor. (1991). *Marketing Reasearch : an Applied Aproach*. Mc. Grow Hill. Singapore.
- Kotler, Philip. (2002). Manajemen Pemasaran. Edisi Milenium. Prenhellindo. Jakarta
- Kotler, Philip. (1997). Manajemen Pemasaran : Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Edisi Ketujuh. Lembaga Penerbt FE-UI. Jakarta.
- Kulsum. (2009). Gula Aren Masarang Tembus Pasar Ekspor.  
[http://bisnis.vivanews.com/news/read/32377gula\\_aren\\_masarang\\_tembus\\_pasar\\_eks\\_por](http://bisnis.vivanews.com/news/read/32377gula_aren_masarang_tembus_pasar_eks_por)
- Limbong,Wilson H dan Pangabeian Sitorus. (1987). Pengantar Tataniaga Pertanian. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian. IPB.Bogor
- Samudra, Aris Aria. (2010). Stratetgi Pengembangan Agribisnis Aren (*Arenga Pinnata*) Di Kecamatan Mungka, Kabupaten Lima Puluh Kota.  
<http://repository.unand.ac.id/id/eprint/17607>
- Rachman,B. (2005). Farmers' Characteristics and Palm Sugar Marketing in Banten. Forum Penelitian Agro Ekonomi. Volume 27 No.1

Rangkuti. (2012). *SWOT Balance Scorecard. Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Rusdiono. (2009). *Perkembangan Pengaturan Pendirian Koperasi di Indonesia*. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.