

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sektor pertanian adalah salah satu komponen ekonomi nasional yang sangat strategis dan penting, karena sektor pertanian menghasilkan sebagian besar dari produksi domestik bruto negara, memberikan sebagian besar pendapatan ekspor, serta memperkerjakan jutaan orang. Sektor pertanian juga disebut sebagai tulang punggung dalam perekonomian, sehingga negara memprioritaskan pertanian dan ketahanan pangan penduduk dalam situasi sosial sebagai suatu hal yang penting bagi pembangunan manusia (Bukhtiarova, 2019 dalam Hidayah dkk, 2022).

Di negara berkembang, sektor pertanian mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi dibandingkan dengan pertumbuhan negara maju yang memiliki perekonomian lebih terverifikasi (Mayer dalam Hidayah I dkk, 2022). Sektor pertanian pada tahun 2021 tumbuh 1,84% dan berkontribusi terhadap perekonomian nasional sebesar 13,28%. Kemudian pada tahun 2022, sektor pertanian menunjukkan konsistensi dengan pertumbuhan positif 1,37% dan berkontribusi 12,98% terhadap perekonomian nasional (Limanseto, 2022).

Menurut Moeldoko, terdapat lima persoalan yang dihadapi petani Indonesia, yang mana kelima masalah utama yang krusial disisi hulu adalah pemanfaatan lahan yang belum optimal, permodalan, manajerial, teknologi, dan harga pascapanen (Wulandari, 2021). Selain itu, permasalahan lain yang dihadapi petani seperti sulitnya mengendalikan hama dan penyakit, persaingan, harga produk yang belum stabil, serta posisi tawar yang rendah.

Untuk itu, pemerintah selalu berupaya untuk mengatasi permasalahan-permasalahan sektor pertanian dengan berbagai kebijakan guna mendorong kelayakan hidup dan peningkatan pendapatan petani. Pemberdayaan masyarakat terutama masyarakat pedesaan memerlukan lembaga ekonomi yang sesuai dengan karakteristik masyarakat itu sendiri, seperti sifat gotong royong yang kental, saling membantu satu sama lain, serta solidaritas dan kesetiakawanan yang tinggi.

Berdasarkan ciri-ciri tersebut maka lembaga ekonomi yang sesuai untuk dikembangkan adalah koperasi. Melalui koperasi, petani dapat mengatasi banyak hal yang tidak bisa mereka atasi secara individu, seperti persoalan modal, pasar, serta sumber daya lainnya (Susilo, 2013).

Koperasi mempunyai peranan penting sebagai penggerak kegiatan pertanian. Hal ini dimaksudkan bahwa koperasi berperan menghimpun kekuatan untuk memperkuat posisi tawar menawar petani sebagai penentu harga dalam bekerja sama dibidang sosial sosial dan ekonomi (Putra dkk, 2020). Kehadiran koperasi dalam agribisnis hulu berperan dalam pengadaan pupuk, penyediaan dan penyaluran input produksi, mesin dan alat-alat pertanian. Selain itu, koperasi juga dapat berperan sebagai pemilik atau pemegang saham (Widjajani & Hidayati, 2014).

Peran koperasi pertanian yang ideal adalah dapat meningkatkan produksi dan meningkatkan kesejahteraan petani. Koperasi dapat memberikan jaminan keuntungan bagi anggotanya baik dari segi ekonomi maupun sosialnya. Selain itu, koperasi hadir dalam memenuhi permodalan petani dan untuk usaha pertaniannya. Koperasi pertanian berperan dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat. Koperasi menjadi wadah bagi masyarakat dalam mengatasi permasalahan untuk mengakses permodalan (Mustangin dkk, 2018).

Dalam konteks revitalisasi pertanian, peran koperasi lebih dari sekedar peningkatan produksi pertanian. Koperasi diharapkan dapat berperan sebagai lembaga transfer teknologi dan pengembangan SDM petani (*agent of education*). Selain itu, koperasi juga merupakan wahana pembelajaran masyarakat untuk membentuk kepercayaan (*trust society*) yang menjadi awal terbangunnya modal sosial (*social capital*) bangsa (Baga, 2005). Untuk memaksimalkan peran koperasi dalam pembangunan pertanian sehingga diperlukan strategi dalam pengembangannya.

Strategi didefinisikan sebagai sebuah pola tujuan, kebijakan, program, aksi, keputusan, atau pengalokasian sumber daya yang menentukan makna organisasi, apa yang dikerjakannya, dan mengapa organisasi tersebut mengerjakannya (Bryson & John, 2004). Dengan demikian, secara singkat dapat dikemukakan bahwa strategi koperasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan

yang diinginkan pada waktu yang akan datang. Strategi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya. Strategi berkaitan dengan : (a) Bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi; (b) Bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan); (c) Bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan, serta segi-segi lainnya; (d) Bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya) (Caska, 2014).

Strategi pengembangan penting untuk koperasi karena melalui strategi tersebut koperasi dapat mengantisipasi tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan dimasa depan pada kondisi lingkungan koperasi yang cepat berkembang. Tidak hanya itu, strategi juga dapat mengetahui apa yang diharapkan oleh karyawan dan arah tujuan koperasi, mempertimbangkan sebagai alternatif, dan mengurangi hambatan-hambatan untuk berubah (Supriyono, 1998).

Strategi pengembangan koperasi harus bersifat fleksibel di tengah dunia yang dinamis dan tidak menentu, serta tidak boleh ditetapkan secara permanen karena gangguan atau hambatan tak terduga dari lingkungan perusahaan mampu menjadikan strategi tersebut *invalid*, meskipun persiapannya telah dilakukan dengan sangat hati-hati. Strategi pengembangan koperasi penting, karena melalui strategi sebuah koperasi dapat membantu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu koperasi, aktivitas tumpang tindih dapat dikurangi, dan dapat mempertinggi kemampuan perusahaan atau organisasi tersebut munculnya masalah di masa mendatang.

B. Rumusan Masalah

Kopi merupakan salah komoditas unggulan dalam sektor perkebunan di Indonesia karena memiliki peluang yang besar baik pasar dalam negeri, maupun pasar dalam negeri. Tidak hanya itu, kopi merupakan salah satu komoditas ekspor Indonesia yang cukup penting sebagai penghasil devisa negara selain minyak dan gas. Selain peluang ekspor yang semakin terbuka, pasar kopi di dalam negeri juga masih cukup besar (BPS, 2021 dalam Statistik Kopi Indonesia 2020).

Sumatera Barat merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang mengembangkan tanaman kopi. Dalam volume ekspor hasil pertanian Sumatera

Barat, kopi berada pada peringkat ke 8 (delapan) setelah hasil hutan bukan kayu lainnya, tanaman obat, aromatik, dan rempah-rempah, serta buah-buahan tahunan (BPS 2023, dalam Provinsi Sumatera Barat dalam Angka 2022). Salah satu daerah penghasil kopi terbesar di Sumatera Barat adalah Kabupaten Solok. Hal ini tercatat dalam Badan Pusat Statistik 2021, produksi perkebunan rakyat menurut kabupaten/kota untuk komoditi kopi pada Kabupaten Solok adalah sebanyak 3.130,42 ton (Lampiran 1) dengan luas areal tanaman kopi sebesar 8.564,75 hektar, dimana ini merupakan yang paling terluas di Sumatera Barat (BPS 2023, dalam Provinsi Sumatera Barat dalam Angka 2022).

Karena pasar kopi yang cukup menjanjikan tersebut, maka banyak para pelaku ekonomi yang mengusahakannya. Salah satunya adalah Koperasi Solok Radjo. Keberadaan koperasi dapat membantu perekonomian masyarakat yang berada di sekitar berdirinya koperasi tersebut dan meningkatkan taraf hidup anggotanya.

Koperasi Solok Radjo memberi angin segar kepada petani kopi karena menjadi tempat bagi petani untuk memasarkan hasil panen mereka sehingga petani tidak bingung lagi kemana menjual kopi-kopi mereka. Koperasi berjenis produsen serba usaha ini juga mengedukasi petani dalam memelihara dan merawat tanaman kopi serta cara pengolahan biji kopi sehingga menghasilkan kuantitas dan kualitas yang baik. Kehadiran Koperasi Solok Radjo juga dimaksudkan untuk memutuskan mata rantai pemasaran kopi agar harga kopi dapat terjamin dan tidak terlalu murah.

Jenis kopi yang dikembangkan oleh Koperasi Solok Radjo adalah kopi arabika. Kopi arabika ditanaman berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu kesesuaian iklim dan topografi dataran tinggi Kabupaten Solok yaitu 1.200-2.200 mdpl. Kemudian kopi arabika bukan komoditi baru karena sudah dikenal dan dikembangkan dari tahun 1.800 Masehi. Luas lahan kopi arabika di Kabupaten Solok adalah sebesar 2.022,50 hektar tercatat pada triwulan ketiga tahun 2022 (Lampiran 2).

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan peneliti, permasalahan yang krusial pada Koperasi Solok Radjo adalah terkait dengan aspek permodalan yang terbatas. Modal untuk jalannya kegiatan operasional dari Koperasi Solok

Radjo adalah kebanyakan bersumber dari penjualan kopi yang dilakukan oleh koperasi yang bertempat di Nagari Aie Dingin ini. Sistem penjualan kopi yang dipakai oleh Koperasi Solok Radjo adalah dengan Sistem PO (*Pre Order*).

Konsumen dari Koperasi Solok Radjo terlebih dahulu akan memesan kebutuhan kopi yang diperlukan dan membayar 30% terlebih dahulu dari harga yang telah disepakati. Kemudian pihak koperasi akan mengirimkan kebutuhan kopi yang telah diminta 3 bulan kemudian. Setelah kopi sampai ditangan konsumen, maka sisa 70% lagi akan dibayarkan oleh konsumen ke Koperasi Solok Radjo. Sehingga terkadang, untuk membayar kopi petani, koperasi tidak membayarnya secara penuh, melainkan hanya membayar setengah. Sisa pembayaran tersebut akan diberikan kepada petani akan ketika konsumen sudah membayar *orderan* tersebut secara penuh.

Selain itu, masalah yang cukup krusial adalah terjadi penurunan volume produksi kopi dikarenakan pandemi covid-19 melanda. Hal ini terlihat pada penjualan *greenbean* Koperasi Solok Radjo yang mengalami penurunan (Lampiran 3). Ketika pandemi covid-19, terjadi pembatasan segala aktivitas termasuk aktivitas bisnis. Kegiatan ekspor Koperasi Solok Radjo menjadi terhambat sehingga terjadi penumpukan bahan baku di gudang penyimpanan. Namun, setelah satu tahun kemudian, ketika jalur ekspor sudah dibuka kembali, konsumen tidak menerima lagi kopi tersebut.

Akibat dari pandemi tersebut harga kopi (*cherry*) anjlok, sehingga petani tidak mengurus tanaman kopi mereka dan beralih mengusahakan komoditi hortikultura. Harga kopi (*cherry*) yang diperoleh oleh petani anjlok menjadi Rp 5000-Rp 6000 dari yang sebelumnya Rp 7000-Rp 8000. Karena petani tidak mengurus kopi mereka lagi, sehingga banyak petani yang tidak menyetorkan kopi mereka lagi. Hal ini menyebabkan pasokan bahan baku yang diterima oleh Koperasi Solok Radjo berkurang. Hal ini berdampak pada penurunan volume produksi.

Selain karena pandemi dan harga kopi yang anjlok, pengawasan dari Koperasi Solok Radjo kepada petani binaan juga berkurang. Kunjungan ke lahan petani binaan tidak rutin dilakukan. Hal ini menyebabkan petani semakin malas mengurus tanaman kopi mereka sehingga tanaman kopinya menjadi terbengkalai.

Sumber daya untuk melakukan pengawasan kepada petani binaan koperasi hanya berjumlah satu orang, namun petani yang dibina ada sebanyak 319 petani. Selain itu, karena terbatasnya sumber daya manusia, simpanan pokok dan simpanan wajib pada koperasi ini sudah tidak ada lagi.

Permasalahan lain yang terdapat pada Koperasi Solok Radjo adalah terjadi penurunan jumlah anggota petani binaan pada Koperasi Solok Radjo. Pada tahun 2019, tercatat sebanyak 845 petani yang tergabung kedalam petani binaan Koperasi Solok Radjo. Namun, pada tahun 2023, tercatat hanya sebanyak 319 petani yang tergabung menjadi petani binaan Koperasi Solok Radjo.

Manajemen sumber daya manusia, Koperasi Solok Radjo merekrut warga lokal atau warga yang berada di sekitar Nagari Aie Dingin dengan tidak terbatas pendidikan dan yang mau belajar serta yang mau berkembang. Kemudian dari Koperasi Solok Radjo sendiri yang memberikan pelatihan warga lokal yang mau belajar tersebut. Sederhananya, Koperasi Solok Radjo bukan merekrut orang yang profesional sehingga ini menyebabkan rendahnya disiplin kerja di lingkungan koperasi.

Koperasi Solok Radjo juga sudah mengeksport kopi hasilnya ke Jepang, Taiwan, Amerika, dan Australia melalui Medan. Selain permasalahan tersebut, pelaksanaan Rapat Anggota Tahunan (RAT) tidak rutin diadakan. Terakhir diadakan adalah ketika sebelum pandemi atau tahun 2018. Hal ini menyebabkan tidak terjadi pergantian kepemimpinan semenjak dari awal berdiri sampai sekarang. .

Dengan adanya permasalahan yang sudah dipaparkan diatas, oleh karena itu perlu merumuskan suatu strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan judul penelitian **“Strategi Pengembangan Unit Usaha Radjo Project Koperasi Produsen Serba Usaha (KPSU) Solok Radjo”**. Peneliti melakukan kajian untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apa saja faktor internal dan eksternal dalam pengembangan Koperasi Produsen Serba Usaha (KPSU) Solok Radjo di Nagari Aie Dingin Kecamatan Lembah Gumanti?

2. Strategi apa yang tepat dilakukan untuk pengembangan Koperasi Produsen Serba Usaha (KPSU) Solok Radjo di Nagari Aie Dingin Kecamatan Lembah Gumanti?

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal dalam pengembangan Koperasi Produsen Serba Usaha (KPSU) Solok Radjo di Nagari Aie Dingin Kecamatan Lembah Gumanti.
2. Merumuskan strategi pengembangan Koperasi Produsen Serba Usaha (KPSU) Solok Radjo di Nagari Aie Dingin Kecamatan Lembah Gumanti.

B. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi banyak pihak diantaranya :

1. Bagi Pelaku Koperasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi pengurus koperasi untuk menentukan strategi pengembangan dimasa yang akan datang.
2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi serta referensi mengenai penelitian yang berkaitan dengan strategi pengembangan koperasi.
3. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan pembelajaran dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan serta untuk menambah pengetahuan dan memahami manajemen strategi khususnya pengembangan koperasi dan sebagai pengalaman nyata dalam bidang sosial.