

## EVALUASI KINERJA KUD BUKIT MANUNGGAL PADA BAGIAN PEMASARAN TANDAN BUAH SEGAR (TBS) KELAPA SAWIT DI KECAMATAN SUNGAI BAHAR

Sri Rezeki<sup>1</sup>, Kasiono<sup>2</sup>

### *Abstract*

The aims of this study were (1) to find out the performance of the marketing division of KUD Bukit Manunggal, Sungai Bahar sub-district, and (2) to find out how to apply alternative strategies through SWOT analysis to improve the performance of the marketing division of KUD Bukit Manunggal, Sungai Bahar sub-district. The type of research in this research is descriptive qualitative research. Data collection techniques in this study were observation, interviews, and documentation. The data analysis technique used in this study is a SWOT analysis technique with a qualitative approach, which consists of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

The results showed that (1) the performance of KUD Bukit Manunggal's marketing division had not been fully implemented optimally. This conclusion is based on the performance of KUD Bukit Manunggal management who are always optimal in selling FFB, but on the other hand, they do not yet have a clear marketing strategy so it can also be said that the marketing division is not carrying out its functions as it should, and (2) There are 3 alternatives strategies that can be applied in developing the marketing division obtained from a combination of Strengths and Opportunities (SO), namely (a) Maximizing the potential for FFB sales by opening RAM under the auspices of KUD. Through the opening of RAM under the auspices of KUD, it is hoped that it will be able to reach a wider membership so that it can increase the effectiveness of KUD Bukit Manunggal's marketing performance, (b) Improve the performance of administrators to reach other villages that do not yet have KUD. By improving the performance of the management through training, the management, especially the marketing department, will be able to develop their performance to reach villages that do not yet have a KUD to join the Bukit Manunggal KUD, and (c) Utilize the independence of the KUD to explore other villages. The KUD's freedom to sell products to any factory that is suitable and easily accessible can be used by the KUD to build trust and gather members from other villages that have not yet joined the KUD.

*Keywords: KUD Performance Evaluation, Marketing*

### **PENDAHULUAN**

Peningkatan kualitas perekonomian masyarakat dapat dilakukan melalui berbagai cara. Salah satunya adalah dengan pendirian lembaga-lembaga ekonomi yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Salah satu lembaga ekonomi yang mempunyai peranan penting dalam pembangunan perekonomian masyarakat dalam kawasan desa adalah Koperasi Unit Desa (KUD). Dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian dijelaskan bahwa koperasi adalah salah satu pendukung untuk memperkokoh perekonomian rakyat. Fungsi yang strategis tersebut menuntut adanya koperasi yang berperan secara aktif dalam upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Purnomo & Sundjana, 2015).

---

<sup>1</sup> Alumni Prodi Pendidikan Ekonomi FKIP Unbari Jambi

<sup>2</sup> Dosen Prodi Pendidikan Ekonomi FKIP Unbari Jambi

Peran aktif KUD sangat dibutuhkan dalam pemberdayaan masyarakat. Kinerja koperasi yang baik dan tepat sasaran akan meningkatkan perekonomian masyarakat. Begitu juga sebaliknya, kinerja koperasi yang tidak tepat akan menurunkan tingkat perekonomian masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, perlu adanya sistem dalam koperasi yang terorganisasi dengan baik. Salah satu bagian dari sistem organisasi KUD adalah bagian pemasaran. Bagian pemasaran termasuk bagian yang paling penting dari sistem KUD karena bagian ini berhubungan langsung dengan masyarakat. Kinerja bagian pemasaran harus menjadi perhatian utama dari manajemen KUD. Bagian pemasaran berperan penting dalam memperkenalkan fungsi dan tugas KUD kepada masyarakat, sehingga masyarakat mengetahui dan memahami kinerja dari KUD tersebut. Dengan adanya pemahaman dari masyarakat terkait peran KUD, maka masyarakat akan lebih dekat dengan KUD tersebut. Kedekatan tersebut akan berdampak pada perkembangan KUD dalam menjalankan program-programnya bersama masyarakat. Secara umum, KUD beroperasi dengan tujuan untuk menyejahterakan anggotanya yaitu masyarakat desa. Tujuan tersebut dicapai dengan pengadaan kegiatan-kegiatan seperti pemberian fasilitas pertanian kepada petani, memberikan dana pinjaman kepada petani yang membutuhkan pinjaman uang, dan memberikan penyuluhan serta bimbingan kepada para petani.

Dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan, maka kinerja koperasi perlu dievaluasi untuk melihat perkembangan dari koperasi tersebut. Menurut (Rahadi, 2010), Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Evaluasi kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan membandingkan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan dalam suatu periode tertentu yaitu satu tahun sekali, dengan adanya evaluasi kinerja maka dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau Supervisor atau manajer menilai kinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya. Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan.

Manfaat lain dari evaluasi kinerja yaitu sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan, sebagai kriteria penempatan karyawan dan juga sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas. Namun setiap organisasi atau perusahaan memiliki sistem evaluasi yang berbeda-beda karena organisasi bergerak di bidang yang bermacam-macam, jenis pekerjaan bermacam-macam, dan perbedaan *job description*.

Dalam sebuah koperasi, evaluasi kinerja dimaksudkan untuk menilai kinerja aktual yang telah dilakukan oleh tim dalam koperasi tersebut dan membandingkannya dengan kinerja standar atau kinerja yang seharusnya dapat dicapai oleh tim dalam periode waktu tertentu. Dalam melakukan evaluasi kinerja, biasanya suatu perusahaan melakukan evaluasi dengan membagi segmen-segmen di dalam suatu organisasi. Segmen-segmen tersebut adalah berupa divisi-divisi yang ada di organisasi. Pembagian evaluasi tersebut dimaksudkan untuk melihat kinerja dari masing-masing divisi apakah sudah sesuai dengan standar atau SOP yang seharusnya. Salah satu divisi yang menjadi promotor utama dalam koperasi adalah divisi pemasaran.

Menurut Rahmawati (2016) pemasaran merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menemukan kebutuhan manusia. Secara ringkas pemasaran bisa diartikan sebagai “*meeting needs profitably*” yaitu bagaimana perusahaan bisa melayani kebutuhan konsumen dengan cara yang menguntungkan bagi konsumen dan perusahaan. Misalnya saat ini, banyak orang yang karena kesibukan menjadi tidak punya banyak waktu untuk melakukan pemilihandaan pembelian barang dengan cara mendatangi satu per satu toko, maka perdagangan online tumbuh subur untuk melayani jenis konsumen seperti ini. Selain itu manusia modern semakin sadar dengan kesehatan, maka mereka semakin sadar dan butuh produk makanan organik, maka saat ini banyak usaha catering makanan organik dan supplier produk makanan organik.

Pemasaran merupakan bagian dari manajemen organisasi atau perusahaan dan juga salah satu faktor yang sangat penting, karena pemasaran akan mempengaruhi secara langsung terhadap kelancaran maupun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Penting bagi organisasi untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dan sesuai untuk produk yang akan dijual di pasaran. Dengan strategi pemasaran tepat dan sesuai maka produk akan mudah diterima calon konsumen sehingga calon konsumen membeli produk yang akan dijual. Selain strategi pemasaran perusahaan perlu mengetahui posisi produk yang dijual. Posisi di sini menunjukkan perbandingan mengenai pangsa pasar dan pertumbuhan pasar dari para persaingan produk yang sejenis dari perusahaan lain.

Keberhasilan perusahaan dalam memasarkan produk-produk sangat tergantung pada kiat-kiat dan strategi pemasaran yang dilakukan karena dengan penerapan strategi pemasaran yang tepat, perusahaan dapat menciptakan dan memelihara serta mengembangkan permintaan konsumen secara menyakinkan dan berkesinambungan. Apabila omset penjualan mengalami peningkatan yang lambat, maka harus dianalisis apakah hal tersebut disebabkan oleh kurang efektifnya strategi pemasaran yang dilakukan atau mungkin di pengaruhi oleh selera dan perilaku konsumen yang sudah berubah.

Hasil penelitian sebelumnya oleh Pratiwi (2008) menunjukkan bahwa kegiatan Evaluasi kinerja pemasaran merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan terutama dalam kegiatan pemasaran. Hasil penelitiannya menunjukkan kinerja pemasaran secara kuantitatif yaitu dengan melakukan analisis terhadap penjualan tahunan dari perusahaan tersebut. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yaitu tentang evaluasi kinerja pemasaran suatu perusahaan atau organisasi.

Namun, pada penelitian ini, evaluasi kinerja pemasaran dilakukan dengan analisis kualitatif melalui pengumpulan data secara kualitatif juga. Perbedaan yang kedua adalah pada penelitian sebelumnya tersebut evaluasi dilakukan terhadap sebuah perusahaan, sedangkan pada penelitian ini akan dilakukan pada sebuah organisasi atau lembaga sosial yaitu Koperasi Unit Desa.

Salah satu KUD yang membuat peneliti tertarik adalah KUD Bukit Manunggal yang terletak di Sungai Bahar, Kabupaten Muaro Jambi. KUD Bukit Manunggal sudah beroperasi sejak tahun 2005. Namun perkembangan dari KUD Bukit Manunggal tidak terlalu signifikan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang disebutkan oleh Ambarwati, Adi, & Kadek (2015), dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa nilai volume usaha dari koperasi di kecamatan Sungai Bahar yang salah satunya termasuk KUD Bukit Manunggal hanya sebesar 8,37% pada tahun 2020. Angka tersebut cukup rendah dibandingkan dengan kinerja koperasi pada Kecamatan lainnya di Kabupaten Muaro Jambi.

Berdasarkan observasi awal peneliti pada KUD Bukit Manunggal di Sungai Bahar, diketahui bahwa KUD Bukit manunggal mengalami permasalahan di bagian pemasaran. Permasalahan tersebut berdampak kepada minimnya pengetahuan dan pemahaman masyarakat terhadap KUD Bukit Manunggal tersebut. Kondisi ini jika terjadi secara berkelanjutan maka tidak menutup kemungkinan dapat menyebabkan KUD menjadi bangkrut dan akan berhenti beroperasi. Hal ini tentu tidak akan baik jika terjadi secara berkelanjutan, karena akan berdampak pada perkembangan perekonomian masyarakat setempat.

Koperasi termasuk wadah bagi masyarakat dalam perputaran perekonomian. Jika koperasi tidak berjalan dengan baik, maka perputaran ekonomi dalam masyarakat juga tidak akan optimal. Selain itu, kurangnya pemahaman masyarakat akan kinerja KUD Bukit Manunggal juga disebabkan oleh aktivitas mereka yang hanya melakukan kegiatan pemasaran pada TBS kelapa sawit saja. Sedangkan pada komoditas lain tidak ada dilakukan kegiatan pemasaran oleh KUD tersebut. Ditambah lagi dengan tidak adanya pemungutan simpanan pokok, simpanan wajib, dan sukarela oleh KUD membuat masyarakat semakin tidak tahu dan tidak terlalu peduli akan kinerja KUD Bukit Manunggal tersebut. Kondisi ini dapat dipahami bahwa kurangnya kinerja bagian pemasaran dari KUD Bukit Manunggal terkait dengan komoditas lainnya dari daerah tersebut. Kemudian, rencana dan pelaksanaan program-program pemasaran dari KUD Bukit Manunggal juga terlihat tidak optimal.

Berdasarkan data yang peneliti kumpulkan dari pihak KUD Bukit Manunggal, diketahui bahwa selama 5 tahun terakhir yaitu sejak tahun 2016, KUD Bukit Manunggal tidak pernah memiliki agenda rapat yang membahas terkait dengan rencana strategi pemasaran serta upaya pengembangan dan pemberdayaan komoditas baru selain kelapa sawit. Pihak KUD menjelaskan bahwa, agenda yang rutin mereka lakukan setiap tahunnya adalah rapat anggota tahunan (RAT) yang diadakan setiap akhir bulan Desember. RAT tersebut dilakukan untuk membahas laporan keuangan KUD tersebut. Berikut merupakan data hasil produksi dan hasil penjualan TBS yang diambil dari arsip data divisi pemasaran periode 2016 sampai 2020.

**Tabel 1. Data Hasil Produksi TBS periode 2016-2020**

Tahun	Total Produksi	Total Harga
2016	22425544	Rp 33,595,501,064
2017	24730015	Rp 42,913,826,743
2018	28286193	Rp 36,322,102,475
2019	25596143	Rp 35,123,986,679
2020	21822091	Rp 39,262,858,497

Sumber: Divisi Pemasaran KUD Bukit Manunggal

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan bagaimana kinerja dari KUD Bukit Manunggal tersebut khususnya pada bagian pemasaran serta apa saja kendala-kendala yang mereka hadapi sehingga kinerja bagian pemasaran menjadi tidak optimal. Maka dari itu, penelitian ini diberi judul “Evaluasi Kinerja KUD Bukit Manunggal Pada Bagian Pemasaran Tandan Buah Segar(TBS) Kelapa Sawit di Kecamatan Sungai Bahar”.

## **METODE**

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2016), metode deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat *postpositivisme* digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci teknik pengumpulan data dilakukan secara trigulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif, yang terdiri dari *Strenghts, Weakness, Opportunities* dan *Threaths*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **1. Analisis Kekuatan dan Kelemahan Divisi Pemasaran KUD Bukit Manunggal**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui berbagai macam item faktor yang menggambarkan bagaimana kemampuan divisi pemasaran dalam meningkatkan kinerjanya. Analisa kemampuan kinerja pemasaran ini menggunakan wawancara bersama tim KUD Bukit Manunggal terutama pada bagian pemasaran yang berisi 2 indikator yaitu kekuatan dan kelemahan, masing-masing indikator terdapat beberapa item pertanyaan. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan kunci dan informan pendamping, penulis mendapatkan beberapa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh tim pemasaran KUD Bukit Manunggal.

a. Kekuatan

Menurut Sulistiani (2020), Kekuatan merupakan suatu sumber daya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya dalam memenangkan pasar. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan kunci dan informan pendamping, penulis mengetahui beberapa kekuatan yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal.

Pertama, terkait dengan apa saja program-program unggulan yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal, penulis mendapatkan jawaban dari informan kunci bahwa program yang mereka miliki hanya berfokus pada penjualan TBS saja, tidak ada program-program yang lain. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan informan kunci pertama yaitu:

“Hanya penjualan TBS kelapa sawit” (Wawancara bersama Munir, Kamis 23 Desember 2021 pukul 10.30 WIB”

Pernyataan dari informan pertama tersebut diperkuat oleh informan kunci kedua yang menjelaskan alasan mereka mengapa hanya berfokus pada penjualan TBS saja. Berikut hasil wawancara bersama informan kunci kedua terkait dengan program unggulan KUD Bukit Manunggal.

“Kami berfokus pada penjualan TBS, tidak ada yang lain. Kenapa hanya TBS kelapa sawit? karena itu sudah menjadi sumber ekonomi utama petani di Desa Bukit Mas.” (Wawancara bersama Delpin, Kamis 23 Desember 2021 pukul 11.30 WIB”

Berdasarkan pernyataan informan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa program unggulan mereka hanya berfokus pada penjualan TBS. Pernyataan tersebut juga didukung oleh tiga informan lainnya yaitu Informan Kunci ke-3 (IK1), Informan Pendamping ke-1 (IP1), dan Informan pendamping ke-2 (IP2) yang sama-sama menjelaskan bahwa program mereka hanya berfokus pada penjualan TBS.

Berdasarkan pernyataan informan tersebut, penulis melihat bahwa mereka sangat berfokus pada penjualan TBS, tidak ada program lain yang menjadi fokus dari kegiatan mereka, sehingga penulis menyimpulkan bahwa kegiatan mereka yang hanya berfokus pada penjualan TBS tersebut merupakan sebuah kekuatan (*Strenghts*) bagi mereka dimana mereka akan sangat memperhatikan keberhasilan dari program tersebut karena itu merupakan program satu-satunya dari pihak KUD Bukit Manunggal.

Selanjutnya, yang terkait dengan bagaimana pihak KUD Bukit Manunggal menjalankan program penjualan TBS tersebut, penulis mendapatkan jawaban dari informan kunci ke-1 sebagai berikut:

“Hanya penjualan TBS kelapa sawit saja. Cuman kita selalu maksimal disitu, nggak boleh ada kelalaian. (Wawancara bersama Munir, Kamis 23 Desember 2021 pukul 10.30 WIB”)

Berdasarkan pernyataan informan tersebut, dapat dilihat bahwa walaupun KUD Bukit Manunggal hanya menjalankan satu program saja yaitu penjualan TBS, akan tetapi mereka sangat maksimal dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

Pernyataan tersebut didukung oleh Informan Kunci ke-3 yang menjelaskan bahwa pelaksanaan program sejauh ini sudah maksimal. Mereka selalu cepat

tanggap dalam menghadapi permasalahan, karena jika terjadi ketidaknyamanan mereka segera memutuskan untuk mencari pabrik baru.

“Selama perjalanan program ini sudah cukup maksimal, apabila tidak sesuai atau merasa tidak nyaman kami memutuskan untuk pindah pabrik.”  
(Wawancara bersama Legal, Kamis 23 Desember 2021 pukul 14.30 WIB”)

Berdasarkan pernyataan-pernyataan informan tersebut, penulis menemukan 2 kekuatan tambahan yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal yaitu kinerja tim yang selalu maksimal dan sifat KUD yang independen.

Kinerja pengurus yang selalu maksimal terlihat dari pernyataan informan kunci pertama dan ketiga yang menyatakan bahwa sejauh ini kinerja pengurus selalu maksimal baik dalam melaksanakan kegiatan maupun dalam menghadapi kendala-kendala yang ditemukan di lapangan. Maka ini menjadi sebuah kekuatan bagi KUD untuk terus berkembang.

Selanjutnya sifat KUD yang independen dibuktikan dengan pernyataan informan ketiga yang menyatakan bahwa jika terjadi ketidaknyamanan mereka segera memutuskan untuk mencari pabrik baru. Pernyataan ini menunjukkan bahwa mereka bersifat sangat independen, tidak terikat dengan pihak mana pun sehingga mereka tidak bisa didikte terkait dengan harga TBS maupun masalah lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menemukan tiga kekuatan yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal. *Pertama*, penjualan TBS kelapa sawit sangat difokuskan. *Kedua*, kinerja pengurus selalu maksimal, dan *ketiga*, KUD Bersifat Independen.

#### b. Kelemahan

Menurut Pearce and Robinson dalam Sulistiani (2020), kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan kunci dan informan pendamping, penulis menemukan beberapa kelemahan yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal.

Pertama, penulis mengajukan pertanyaan terkait dengan kelemahan yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal, penulis mendapatkan jawaban dari informan sebagai berikut:

“Kita belum ada strategi pemasaran sih, menurutku itu kelemahan kami.”  
(Wawancara bersama Munir, Kamis 23 Desember 2021 pukul 10.30 WIB”)

Berdasarkan pernyataan informan tersebut penulis mengetahui bahwa dalam pelaksanaan kegiatannya, KUD Bukit Manunggal belum memiliki strategi pemasaran, hanya mengalir saja. Kelemahan ini tidak disebutkan oleh informan kunci lainnya, namun dibahas pada wawancara bersama informan pendamping kedua yang mendukung pernyataan informan kunci pertama. Berikut merupakan pernyataan informan pendamping ke-2 terkait dengan jawaban dari informan kunci pertama sebelumnya.

“Lokasi kita kurang mantap, jauh di ujung. Tambah lagi strategi pemasaran kita belum ada.” (Wawancara bersama Raswin Purwanto, Jumat 24 Desember 2021 pukul 11.30 WIB)

Dari pernyataan informan tersebut, dapat diketahui bahwa strategi pemasaran KUD Bukit Manunggal belum ada dan menurut pengurus hal tersebut merupakan suatu kelemahan dari KUD Bukit Manunggal.

Selain dari strategi pemasaran yang belum ada, informan pendamping ke-2 juga menyatakan bahwa kelemahan lainnya yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal adalah lokasi yang kurang strategis karena berada di ujung. Pernyataan ini diperkuat oleh informan kunci ke-3 yang dalam wawancaranya menyatakan bahwa:

“Akses jalan yang buruk, ditambah lokasi kita yang jauh di ujung.”(Wawancara bersama Legal, Kamis 23 Desember 2021 pukul 14.30 WIB”)

Pernyataan informan kunci ke-3 dan informan pendamping ke-2 juga didukung oleh informan pendamping ke-1. Berikut merupakan pernyataan informan pendamping ke-1 terkait dengan kelemahan KUD Bukit Manunggal tersebut.

“Mungkin ini sih, lokasi kita kurang strategis, ada di ujung desa. Akses jalan rusak juga.”(Wawancara bersama Rahmad, Jumat 24 Desember 2021 pukul 10.30 WIB”)

Selain dari lokasi KUD yang kurang strategis, dari pernyataan informan kunci ke-3 dan informan pendamping ke-1 penulis juga mengetahui bahwa terdapat permasalahan yang dihadapi oleh KUD Bukit Manunggal yaitu akses jalan yang rusak.

Setelah itu, penulis mengajukan pertanyaan kepada informan terkait dengan bagaimana upaya mereka mengatasi permasalahan tersebut. Dan didapatkan jawaban dari informan sebagai berikut:

“Program sekarang di beberapa titik jalan produksi yang rusak sudah di perbaiki dengan cara di cor, tetapi belum semuanya, karena dananya belum cukup.” (Wawancara bersama Delpin, Kamis 23 Desember 2021 pukul 11.30 WIB”)

Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat dilihat bahwa upaya yang mereka lakukan sudah ada, namun terkendala oleh dana yang belum cukup untuk melanjutkan perbaikan jalan tersebut. Pernyataan ini juga didukung oleh informan-informan lainnya yang menyatakan bahwa perbaikan jalan terkendala oleh dana yang belum ada.

“Jalan sudah ada yang dicor, walaupun belum semua, karena dana belum cukup.” (Wawancara bersama Raswin Purwanto, Jumat 24 Desember 2021 pukul 11.30 WIB”)

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis menemukan tiga kelemahan yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal. *Pertama*, belum ada strategi pemasaran yang diterapkan oleh KUD. *Kedua*, lokasi KUD yang kurang strategis, dan *ketiga*, terbatasnya dana untuk perbaikan akses jalan yang rusak.

## **2. Analisis Peluang dan Ancaman Divisi Pemasaran KUD Bukit Manunggal**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui berbagai macam item faktor yang menggambarkan bagaimana peluang yang dimiliki divisi pemasaran serta ancaman yang mungkin dapat menurunkan kinerja pemasaran KUD. Analisa peluang dan ancaman pemasaran ini juga menggunakan wawancara bersama tim

KUD Bukit Manunggal terutama pada bagian pemasaran. Masing-masing indikator terdapat beberapa item pertanyaan. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan kunci dan informan pendamping, penulis mendapatkan beberapa peluang dan ancaman yang dimiliki oleh tim pemasaran KUD Bukit Manunggal.

a. Peluang

Menurut Sulistiani (2020), peluang merupakan situasi yang menguntungkan di lingkungan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan kunci dan informan pendamping, penulis menemukan beberapa peluang yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal dalam peningkatan kinerja KUD.

Pertama, penulis mengajukan pertanyaan terkait dengan apa saja peluang yang dapat dimanfaatkan oleh KUD Bukit Manunggal, penulis mendapatkan jawaban dari informan sebagai berikut:

“Bisa dengan cara membuka RAM di bawah naungan KUD untuk menambah pendapatan.” (Wawancara bersama Munir, Kamis 23 Desember 2021 pukul 10.30 WIB”

Berdasarkan pernyataan informan tersebut penulis mengetahui bahwa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh KUD adalah rencana pembukaan RAM di bawah naungan KUD. RAM ini bertujuan untuk dapat memperluas cakupan dari KUD Bukit Manunggal sehingga masyarakat dari desa lainnya dapat bergabung dengan KUD sehingga pendapatan KUD menjadi meningkat. Peluang ini juga diperjelas oleh Informan kunci dan informan pendamping lainnya yang sejalan dengan pernyataan informan kunci pertama tersebut. Berikut merupakan pernyataan informan kunci ke-3 terkait dengan jawaban dari informan kunci pertama sebelumnya.

“Bisa dengan cara membuka RAM di bawah naungan KUD untuk menambah pendapatan. Dengan cara desa lain menjual TBS nya ke RAM yang dinaungi oleh KUD. Seandainya peluang ini terjadi apakah boleh dan mau desa lain menjual TBS nya ke RAM ini? Ya boleh saja, dan desa lain pasti juga mau menjual TBS nya ke RAM ini.” (Wawancara bersama Legal, Kamis 23 Desember 2021 pukul 14.30 WIB”

Dari pernyataan informan tersebut, semakin memperkuat pernyataan informan kunci pertama bahwasanya peluang pembukaan RAM di bawah naungan KUD merupakan salah satu peluang dengan potensi meningkatkan pendapatan yang tinggi jika dilaksanakan dengan baik. Selain pendapat dari informan kunci ke-3, informan kunci ke-2 dan informan pendamping ke-1 dan ke-2 juga sejalan dengan pernyataan dari informan kunci ke-1 dan ke-3 sebelumnya.

“Bisa dengan cara membuka RAM di bawah naungan KUD untuk menambah pendapatan. Dengan cara desa lain menjual TBS nya ke RAM yang dinaungi oleh KUD. Seandainya peluang ini terjadi apakah boleh dan mau desa lain menjual TBS nya ke RAM ini? Ya boleh saja, dan desa lain pasti juga mau menjual TBS nya ke RAM ini.” (Wawancara bersama Delpin, Kamis 23 Desember 2021 pukul 11.30 WIB).

Berdasarkan jawaban dari informan kunci ke-2 tersebut dapat diketahui bahwa terdapat peluang lainnya dari KUD Bukit Manunggal tersebut yaitu tidak

semua desa memiliki KUD. Artinya, peluang KUD Bukit Manunggal untuk memperluas cakupannya akan semakin terbuka. Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan informan pendamping ke-2 sebagai berikut.

“Bisa dengan cara membuka RAM di bawah naungan KUD untuk menambah pendapatan. Kan nggak semua desa punya KUD, jadi ini peluang kita.”(Wawancara bersama Raswin Purwanto, Jumat 24 Desember 2021 pukul 11.30 WIB”)

Berdasarkan pernyataan informan-informan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa terdapat 2 peluang yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal. *Pertama*, pembukaan RAM dibawah naungan KUD. *Kedua*, tidak semua desa memiliki KUD.

#### b. Ancaman

Menurut Sulistiani (2020), ancaman merupakan kondisi sebaliknya dari peluang, yaitu situasi yang tidak menguntungkan dari lingkungan eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan kunci dan informan pendamping, penulis menemukan beberapa potensi yang dapat menjadi ancaman keberlangsungan KUD Bukit Manunggal. *Pertama*, penulis mengajukan pertanyaan terkait dengan apakah ada atau tidaknya potensi masalah yang dapat mengancam perkembangan KUD, penulis mendapatkan jawaban dari informan kunci ke-1 sebagai berikut.

“Ada ,Dengan banyak pabrik. Kenapa? karena dengan banyaknya pabrik pemasaran TBS semakin mudah sehingga petani menjual TBS ke pabrik sendiri tanpa kerjasama lagi dengan KUD. Sekarang sudah banyak terjadi di desa lain, tetapi belum terjadi di desa bukit mas ini.” (Wawancara bersama Munir, Kamis 23 Desember 2021 pukul 10.30 WIB”)

Berdasarkan pernyataan dari informan kunci ke-1 tersebut, maka penulis mengetahui bahwa potensi ancaman terhadap KUD adalah semakin banyak pabrik, petani akan semakin mandiri sehingga mereka menjual sendiri TBS langsung ke pabrik tanpa melalui KUD. Tentu ini akan menjadi ancaman bagi keberlangsungan KUD Bukit Manunggal.

Selain dari ancaman tersebut, penulis juga mendapatkan jawaban yang berbeda dari informan lainnya yaitu informan kunci ke-2 yang menyatakan bahwa masalah yang berpotensi mengancam keberlangsungan KUD adalah jika salah satu anggota yang keluar dari KUD, maka akan mempengaruhi yang lain untuk keluar.

“Salah satu anggota keluar dari KUD sehingga mempengaruhi anggota yang lainnya” (Wawancara bersama Delpin, Kamis 23 Desember 2021 pukul 11.30 WIB).

Jawaban dari informan kunci ke-2 ini juga didukung oleh pernyataan informan pendamping ke-1. Berikut pernyataan informan pendamping ke-1 terkait dengan hal tersebut.

“Kalau ada salah satu anggota keluar dari KUD kan berpengaruh sama yang lain.” (Wawancara bersama Rahmad, Jumat 24 Desember 2021 pukul 10.30 WIB).

Jawaban lain yang berbeda juga penulis temukan dari hasil wawancara bersama informan kunci ke-3 dimana beliau menjelaskan ada masalah lain yang berpotensi menjadi ancaman bagi KUD yaitu pengurus yang tidak amanah.

“Pengurus tidak amanah dalam pekerjaannya sehingga membuat anggota tidak percaya lagi dengan pengurus.”(Wawancara bersama Legal, Kamis 23 Desember 2021 pukul 14.30 WIB”

Berdasarkan jawaban dari informan kunci ke-3 tersebut, penulis menyimpulkan bahwa adanya pengurus yang tidak amanah akan berpotensi menjadi ancaman bagi KUD karena anggota tidak percaya lagi dengan pengurus, otomatis mereka akan keluar dari KUD Bukit Manunggal. Tentu ini akan menjadi ancaman bagi KUD Bukit Manunggal. Pernyataan dari informan kunci ke-3 ini juga didukung oleh jawaban dari informan pendamping ke-2 yang menyatakan potensi ancaman yang sama.

“Pengurus tidak amanah dalam pekerjaannya sehingga membuat anggota tidak percaya lagi dengan pengurus. Kan ini bahaya buat KUD.”(Wawancara bersama Raswin Purwanto, Jumat 24 Desember 2021 pukul 11.30 WIB”)

Berdasarkan pernyataan beberapa informan di atas, maka penulis menemukan bahwa terdapat 3 potensi ancaman yang dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal. *Pertama*, semakin banyak pabrik, petani semakin mandiri untuk menjual sendiri langsung ke pabrik. *Kedua*, ada anggota yang keluar dari KUD akan mempengaruhi yang lain. Dan *ketiga*, Pengurus yang tidak amanah akan membuat anggota tidak percaya terhadap KUD.

### 3. Analisis Faktor Kekuatan dan Kelemahan Pemasaran KUD Bukit Manunggal

Analisa faktor kekuatan dan kelemahan ini didapatkan dengan melakukan wawancara yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada pada divisi pemasaran yang telah dirasakan oleh tim KUD Bukit Manunggal. Berikut tabel 5.1 yang termasuk dalam faktor kekuatan dan faktor kelemahan menurut tim KUD Bukit Manunggal.

**Tabel 2. Faktor Kekuatan dan Kelemahan Divisi Pemasaran KUD Bukit Manunggal**

No.	Faktor Kekuatan	Faktor Kelemahan
1.	Penjualan TBS kelapa sawit sangat difokuskan	Tidak ada strategi pemasaran, hanya mengalir saja
2.	Kinerja pengurus selalu maksimal	Lokasi KUD kurang strategis
3.	Independen	Dana belum mencukupi untuk perbaikan jalan produksi

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Dari tabel 2 berkaitan dengan faktor kekuatan dan kelemahan divisi pemasaran KUD Bukit Manunggal yang diperoleh dari hasil wawancara, terdapat

3 faktor kekuatan bagi pemasaran KUD yaitu Penjualan TBS kelapa sawit sangat difokuskan, kinerja anggota selalu maksimal, dan KUD bersifat independen.

Selain itu, dari wawancara diketahui bahwa terdapat 5 faktor kelemahan bagi pemasaran KUD yaitutidak ada strategi pemasaran, hanya mengalir saja, lokasi KUD yang kurang strategis, dandana belum mencukupi untuk perbaikan jalan produksi.

#### **4. Analisis Faktor Peluang dan Ancaman Pemasaran KUD Bukit Manunggal**

Analisa faktor peluang dan ancaman ini didapatkan dengan melakukan wawancara yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang ada pada divisi pemasaran yang telah dirasakan oleh tim KUD Bukit Manunggal. Berikut tabel 5.2 yang termasuk dalam faktor peluang dan faktor ancaman menurut tim KUD Bukit Manunggal.

**Tabel 3. Faktor Peluang dan Ancaman Divisi Pemasaran KUD Bukit Manunggal**

No.	Faktor Peluang	Faktor Ancaman
1.	Pembukaan RAM dibawah naungan KUD.	Semakin banyak pabrik, petani semakin mandiri untuk menjual sendiri langsung ke pabrik.
2.	Tidak semua desa memiliki KUD.	Ada anggota yang keluar dari KUD akan mempengaruhi yang lain
3.		Pengurus yang tidak amanah akan membuat anggota tidak percaya terhadap KUD.

Sumber : Data Primer diolah, 2022

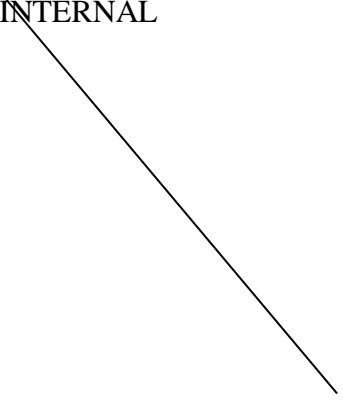
Dari tabel 3 berkaitan dengan faktor peluang dan ancamandivisi pemasaran KUD Bukit Manunggal yang diperoleh dari hasil wawancara, terdapat 2 faktor peluangyang dimilikipemasaran KUD yaitu peluang pembukaan RAM dibawah naungan KUD, dan peluang karena tidak semua desa memiliki KUD.

Selain itu, dari wawancara diketahui bahwa terdapat 3 faktor masalah yang berpotensi menjadi ancaman bagi pemasaran KUD yaitusemakin banyak pabrik, petani semakin mandiri untuk menjual sendiri langsung ke pabrik, ada anggota yang keluar dari KUD akan mempengaruhi yang lain, dan pengurus yang tidak amanah akan membuat anggota tidak percaya terhadap KUD.

#### **5. Matriks SWOT Kinerja Divisi Pemasaran**

Hasil dari analisis faktor internal dan eksternal dari KUD Bukit Manunggal tersebut kemudian dimasukkan dalam tabel strategi matriks SWOT. Alternatif strategi akan diperoleh dari kombinasi kekuatan-peluang (SO), kelemahan-peluang (WO), kekuatan-ancaman (ST), serta kelemahan-ancaman (WT). Berikut adalah tabel 4 tabel penentuan strategi matriks SWOT.

**Tabel 4. Penentuan Strategi Matriks SWOT**

<p><b>INTERNAL</b></p> 	<p><b>STRENGTHS (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penjualan TBS kelapa sawit sangat difokuskan</li> <li>2. Kinerja pengurus selalu maksimal</li> <li>3. Independen</li> </ol>	<p><b>WEAKNESS (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak ada strategi pemasaran, hanya mengalir saja</li> <li>2. Lokasi KUD kurang strategis</li> <li>3. Dana belum mencukupi untuk perbaikan jalan produksi</li> </ol>
<p><b>EKSTERNAL</b></p> <p><b>OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembukaan RAM di bawah naungan KUD</li> <li>2. Tidak semua desa memiliki KUD</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan potensi penjualan TBS dengan pembukaan RAM di bawah naungan KUD</li> <li>2. Meningkatkan kinerja pengurus untuk menjangkau desa-desa lainnya yang belum memiliki KUD</li> <li>3. Memanfaatkan independensi KUD untuk eksplorasi ke desa lainnya.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat strategi pemasaran untuk menjangkau desa-desa yang belum memiliki KUD</li> <li>2. Menambah karyawan untuk meningkatkan optimalisasi kinerja KUD jika membuka RAM.</li> </ol>
<p><b>THREATS (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semakin banyak pabrik, petani semakin mandiri untuk menjual sendiri langsung ke pabrik</li> <li>2. Anggota yang keluar dari KUD mempengaruhi yang lain</li> <li>3. Pengurus yang tidak amanah akan</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memaksimalkan kinerja anggota untuk menghindari pengurus yang tidak amanah.</li> <li>2. Menggencarkan pemasaran kepada masyarakat dengan memberikan pelayanan yang terbaik untuk menghindari anggota</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (WT)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerja sama dengan pabrik-pabrik baru untuk lebih meyakinkan masyarakat untuk bekerja sama dengan KUD.</li> <li>2. Membuat strategi pemasaran untuk menghindari anggota yang keluar dari KUD.</li> </ol>

membuat anggota tidak percaya terhadap KUD.	yang keluar.	
---	--------------	--

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penulis akan menguraikan strategi divisi pemasaran KUD Bukit Manunggal melalui analisis SWOT. Berikut merupakan alternatif strategi pengembangan yang sesuai dengan situasi yang ada di KUD Bukit Manunggal (Analisis SWOT). Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT diperoleh 9 alternatif strategi yang ditentukan dari kombinasi SO, WO, ST, dan WT sebagai berikut:

a. Kombinasi *Strenghts* dan *Opportunities* (SO)

Pada kombinasi *Strenghts* dan *Opportunities* (SO) terdapat 3 alternatif strategi. Pertama, memaksimalkan potensi penjualan TBS dengan pembukaan RAM di bawah naungan KUD. Strategi yang pertama ini diperoleh dari *strenghts* yaitu penjualan TBS kelapa sawit sangat difokuskan. Selain itu, *opportunities* yang diperoleh yaitu, pembukaan RAM di bawah naungan KUD

Kedua, meningkatkan kinerja anggota untuk menjangkau desa-desa lainnya yang belum memiliki KUD. Strategi yang kedua ini, diperoleh dari *strenghts* yaitu kinerja pengurus selalu maksimal. Selain itu, ada *opportunities* yaitu tidak semua desa memiliki KUD.

Ketiga, memanfaatkan independensi KUD untuk eksplorasi ke desa lainnya. Strategi ketiga ini diperoleh dari *strenghts*, yaitu sifak KUD yang Independen. Selain itu, terdapat *oppurtunities* yaitu tidak semua desa memiliki KUD.

b. Kombinasi *Strenghts* dan *Threats* (ST)

Pada kombinasi *Strenghts* dan *Threats* (ST) terdapat dua alternatif strategi. Pertama, memaksimalkan kinerja pengurus untuk menghindari pengurus yang tidak amanah. Pada kombinasi pertama ini diperoleh dari *strenghts* yaitu kinerja pengurus yang selalu maksimal. Selain itu, terdapat *threats* yaitu adanya pengurus yang tidak amanah.

Kedua, mengencarkan pemasaran kepada masyarakat dengan memberikan pelayanan yang terbaik untuk menghindari anggota yang keluar. Pada kombinasi kedua ini, diperoleh *strenghts* yaitu kinerja pengurus yang selalu maksimal. Selain itu, terdapat *threats* yaitu adanya anggota yang keluar KUD sehingga mempengaruhi yang lain.

c. Kombinasi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO)

Pada kombinasi *Weaknesses* dan *Opportunities* (WO) terdapat 2 strategi alternatif. Pertama, membuat strategi pemasaran untuk menjangkau desa-desa yang belum memiliki KUD. Kombinasi pertama ini diperoleh dari *weaknesses* yaitu tidak ada strategi pemasaran, hanya mengalir saja. Sedangkan, *opportunities* yaitu tidak semua desa memiliki KUD.

Kedua menambah karyawan untuk meningkatkan optimalisasi kinerja KUD jika membuka RAM. Kombinasi ketiga ini diperoleh dari *weakness* yaitu tidak ada strategi pemasaran. Sedangkan, *opportunities* yaitu pembukaan RAM di bawah naungan KUD. Maka dari itu perlu diterapkan strategi pemasaran dengan menambah jumlah karyawan agar dapat menyukseskan pembukaan RAM tersebut.

d. Kombinasi *Weaknesses* dan *Threats* (WT)

Pada kombinasi *Weaknesses* dan *Threats* (WT) terdapat 2 strategi alternatif. Pertama, meningkatkan kerja sama dengan pabrik-pabrik baru untuk lebih meyakinkan masyarakat untuk bekerja sama dengan KUD. Alternatif ini didapatkan dari kombinasi *weaknesses* yaitu tidak ada strategi pemasaran, hanya mengalir saja. Selain itu, *threats* nya adalah semakin banyak pabrik, petani semakin mandiri untuk menjual sendiri langsung ke pabrik.

Kedua, membuat strategi pemasaran untuk menghindari anggota yang keluar dari KUD. Alternatif ini didapatkan dari kombinasi *weaknesses* yaitu tidak ada strategi pemasaran, hanya mengalir saja. Selain itu, *threats* nya adalah adanya anggota yang keluar dari KUD sehingga mempengaruhi yang lain.

## Pembahasan

Mengacu kepada rumusan permasalahan sebelumnya, peneliti ingin mengetahui bagaimana kinerja pemasaran KUD Bukit Manunggal serta peneliti ingin memberikan alternatif strategi peningkatan kinerja pemasaran KUD melalui analisis SWOT. Maka dari itu peneliti melakukan analisis dan pembahasan data hasil temuan penelitian yang bersumber dari hasil wawancara bersama pihak KUD Bukit Manunggal tersebut.

### 1. Kinerja Divisi Pemasaran KUD Bukit Manunggal

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dibahas pada poin sebelumnya, maka peneliti menemukan beberapa kendala yang dimiliki oleh divisi pemasaran dalam menjalankan program-program serta meningkatkan kinerjanya. *Pertama*, belum ada strategi pemasaran yang diterapkan oleh divisi pemasaran KUD Bukit Manunggal. Proses pemasaran berjalan apa adanya tanpa ada strategi apapun. Berdasarkan hasil wawancara bersama tim KUD Bukit Manunggal, peneliti melihat bahwa tim KUD merasa bahwa salah satu kendala yang mereka anggap sebagai sebuah kelemahan dari KUD adalah belum adanya strategi pemasaran yang terstruktur dan sistematis. Sebagaimana diketahui, strategi pemasaran merupakan pokok utama dari suatu divisi pemasaran. Divisi pemasaran jika tidak mempunyai strategi, maka divisi tersebut tidak akan berjalan dengan optimal. Dan lebih buruknya lagi, divisi tersebut hanya akan jalan di tempat atau tidak berkembang.

Kendala yang muncul pada KUD Bukit Manunggal berbeda dengan kendala-kendala yang ditemukan pada divisi pemasaran pada penelitian-penelitian sebelumnya yang peneliti bahas pada bab tinjauan pustaka pada penelitian ini. Dengan kata lain, kendala strategi pemasaran yang belum ada hanya dimiliki oleh KUD Bukit Manunggal saja.

Kendala selanjutnya yang peneliti temukan berdasarkan hasil wawancara yaitu lokasi KUD Bukit Manunggal yang kurang strategis. Pemilihan lokasi yang tepat juga sangat berpengaruh terhadap kelancaran dari suatu proses pemasaran. Lokasi yang mudah dijangkau akan lebih membuat masyarakat tertarik daripada lokasi yang kurang strategis. Sebagaimana diketahui, berdasarkan hasil wawancara tim KUD Bukit Manunggal menyatakan bahwa lokasi KUD terletak di ujung desa. Lokasi ini dianggap kurang strategis karena tidak mudah diakses oleh seluruh masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut, tim KUD juga menyampaikan bahwa akses jalan yang buruk juga menjadi kendala bagi mereka. Akses jalan yang buruk tersebut masih belum bisa diperbaiki sepenuhnya karena terkendala oleh pendanaan yang belum memadai. Kendala-kendala ini saling keterkaitan satu sama lain dimana lokasi yang kurang strategis ditambah dengan kondisi jalan yang buruk dalam jangka waktu lama karena terkendala dana yang belum mencukupi.

Kendala ini juga sama dengan kendala yang ditemukan pada penelitian sebelumnya oleh Darmayasa (2017) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Koperasi Karyawan Eka Sedana dilihat dari perspektif keuangan kurang baik sehingga harus ditingkatkan lagi. Namun, kendala yang ditemukan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyowati & Indarti (2012) dimana jika dinilai dari aspek kinerja permodalan atau pendanaan kinerja cukup baik dengan skor 8,40 dari total skor 15. Hasil penelitian ini juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu (2014) dimana Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja USP Margi Rahayu memperoleh skor rerata sebesar 75,97 dan berada dalam kondisi cukup sehat, dengan aspek permodalan atau pendanaan secara rerata mendapat skor 11 dan berada dalam kategori cukup sehat.

Berdasarkan kendala-kendala yang ada dan upaya penyelesaiannya yang dilakukan oleh pihak KUD Bukit Manunggal, maka peneliti menguraikan kinerja divisi pemasaran berdasarkan ke dalam beberapa aspek berikut.

*Pertama*, Penjualan TBS yang sangat difokuskan oleh tim KUD. Berdasarkan wawancara, pihak KUD mengatakan bahwa walaupun hanya memiliki satu program saja yaitu penjualan TBS, namun hal tersebut sangat difokuskan sehingga hasilnya menjadi maksimal. Penilaian kinerja ini bukan merupakan kinerja program, akan tetapi merupakan kinerja karyawan yang cukup optimal sehingga program penjualan TBS menjadi maksimal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Rahayu (2014) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja USP Margi Rahayu memperoleh skor rerata sebesar 75,97 dan berada dalam kondisi cukup sehat, dengan aspek manajemen SDM secara rerata mendapat skor 13,40 dan berada dalam kategori sehat. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariani, Nabilla, & Winda (2020) dimana keadaan koperasi dapat dikatakan dalam keadaan cukup akan tetapi

mengalami beberapa penurunan dari segi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu diperlukan pengadaan pendidikan dan pelatihan khusus kepada pengurus maupun pengawas koperasi.

*Kedua*, Strategi pemasaran yang belum ada. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya rencana-rencana program yang dapat membuat kemajuan pada KUD Bukit Manunggal. Seperti yang diketahui, divisi pemasaran harus memiliki strategi pemasaran untuk dapat berkembang menjadi lebih maju. Namun ini merupakan kelemahan ataupun kinerja yang belum optimal dari divisi pemasaran KUD Bukit Manunggal. Hal ini tidak ditemukan di divisi pemasaran pada penelitian-penelitian sebelumnya yang peneliti bahas pada bab tinjauan pustaka pada penelitian ini. Artinya, permasalahan ini merupakan suatu kelemahan kinerja dari divisi pemasaran KUD Bukit Manunggal.

Berdasarkan analisis tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja divisi pemasaran KUD Bukit Manunggal belum sepenuhnya terlaksana dengan optimal. Kesimpulan tersebut didasarkan pada kinerja pengurus KUD Bukit Manunggal yang selalu maksimal dalam penjualan TBS, akan tetapi di sisi lain, mereka belum memiliki strategi pemasaran yang jelas sehingga dapat juga dikatakan bahwa divisi pemasaran tidak melaksanakan fungsinya seperti yang seharusnya.

## **2. Penerapan Strategi Alternatif Divisi Pemasaran KUD Bukit Manunggal Melalui Analisis SWOT**

Dari hasil analisis SWOT di atas, dari 9 strategi alternatif yang didapatkan, peneliti merekomendasikan 3 alternatif strategi pengembangan divisi pemasaran yang diperoleh dari kombinasi *Strengths* dan *Opportunities* (SO) yaitu:

- a. Memaksimalkan potensi penjualan TBS dengan pembukaan RAM di bawah naungan KUD. Melalui pembukaan RAM di bawah naungan KUD diharapkan akan mampu menjangkau keanggotaan yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja pemasaran KUD Bukit Manunggal.
- b. Meningkatkan kinerja pengurus untuk menjangkau desa-desa lainnya yang belum memiliki KUD. Dengan melakukan peningkatan kinerja pengurus melalui pelatihan-pelatihan maka pengurus terutama bagian pemasaran akan mampu mengembangkan kinerjanya untuk menjangkau desa-desa yang belum memiliki KUD untuk bergabung bersama KUD Bukit Manunggal.
- c. Memanfaatkan independensi KUD untuk eksplorasi ke desa lainnya. Bebasnya KUD untuk menjual produk ke pabrik mana pun yang sesuai dan mudah diakses dapat dimanfaatkan oleh KUD untuk membangun kepercayaan dan menghimpun anggota dari desa-desa lain yang belum bergabung dengan KUD.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian pada bab sebelumnya serta mengacu kepada rumusan masalah dari penelitian ini, maka peneliti menyimpulkan beberapa hasil sebagai berikut.

1. Kinerja divisi pemasaran KUD Bukit Manunggal belum sepenuhnya terlaksana dengan optimal. Kesimpulan tersebut didasarkan pada kinerja pengurus KUD Bukit Manunggal yang selalu maksimal dalam penjualan TBS,

akan tetapi di sisi lain, mereka belum memiliki strategi pemasaran yang jelas sehingga dapat juga dikatakan bahwa divisi pemasaran tidak melaksanakan fungsinya seperti yang seharusnya.

2. Terdapat 3 alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam upaya pengembangan divisi pemasaran yang diperoleh dari kombinasi *Strengths* dan *Opportunities* (SO) yaitu:
  - a. Memaksimalkan potensi penjualan TBS dengan pembukaan RAM di bawah naungan KUD. Melalui pembukaan RAM di bawah naungan KUD diharapkan akan mampu menjangkau keanggotaan yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan efektivitas kinerja pemasaran KUD Bukit Manunggal.
  - b. Meningkatkan kinerja pengurus untuk menjangkau desa-desa lainnya yang belum memiliki KUD. Dengan melakukan peningkatan kinerja pengurus melalui pelatihan-pelatihan maka pengurus terutama bagian pemasaran akan mampu mengembangkan kinerjanya untuk menjangkau desa-desa yang belum memiliki KUD untuk bergabung bersama KUD Bukit Manunggal.
  - c. Memanfaatkan independensi KUD untuk eksplorasi ke desa lainnya. Bebasnya KUD untuk menjual produk ke pabrik mana pun yang sesuai dan mudah diakses dapat dimanfaatkan oleh KUD untuk membangun kepercayaan dan menghimpun anggota dari desa-desa lain yang belum bergabung dengan KUD.

### Saran

Peneliti ingin memberikan beberapa saran berikut.

1. Untuk KUD Bukit Manunggal

Untuk KUD Bukit Manunggal diharapkan untuk lebih optimal lagi dalam pengelolaan KUD, memantapkan strategi pemasaran sehingga KUD menjadi lebih terarah dan kinerja pengurus KUD menjadi lebih optimal. Pengurus harus dapat menjaga amanah yang telah dipercayakan oleh anggota serta bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap program-program yang telah direncanakan sehingga akan membuahkan hasil yang maksimal. Selain itu, peneliti juga menyarankan agar pengurus KUD Bukit Manunggal dapat menerapkan strategi alternatif yang telah penulis dapatkan melalui analisis SWOT karena strategi tersebut berpotensi untuk meningkatkan kinerja KUD khususnya divisi pemasaran menjadi lebih baik lagi.
2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya, akan lebih baik membahas terkait dengan keuangan KUD, karena penelitian ini adalah penelitian kualitatif, jadi bisa dikembangkan lagi atau dikombinasikan oleh peneliti selanjutnya dengan penelitian kuantitatif.
3. Untuk Pembaca

Untuk pembaca, peneliti menyarankan untuk membaca skripsi ini dengan seksama, selain untuk pengetahuan, bisa juga menjadi implementasi ilmu bagi pembaca dalam mengembangkan potensi KUD di daerahnya masing-masing.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dharmayasa, I. P. A. 2017. *Pengukuran Kinerja Pada Koperasi Karyawan Eka Sedana Berdasarkan Konsep Balance Scorecard*. Jurnal Pendidikan Ekonomi. 5(1).
- Mariani, M., Nabilla H. S., & Winda S. H. 2020. *Evaluasi Kinerja Koperasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pengurus Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Cahaya Nararay, Desa Cimekar Kec. Cileunyi Kab. Bandung)*. Jurnal OPTIMA. Institut Manajemen Koperasi Indonesia.
- Pratiwi, U. B. 2008. *Evaluasi Kinerja Pemasaran Pada CV. D&P Megasia Jember Periode 2006 – 2007*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Rahayu, A. D. 2014. *Analisis Evaluasi Kinerja Koperasi Pegawai Republik Indonesia (Kpri) “Margi Rahayu” Kecamatan Leksono Kabupaten Wonosobo Tahun 2011-2013*. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Rahmawati, Y. 2016. *Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Minat Beli Konsumen (Studi Kasus Toko Cahaya Murah Kecamatan Jenangan)*. Undergraduate (S1) thesis, IAIN Ponorogo.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung:PT Alfabet.