

PENGEMBANGAN KINERJA KELEMBAGAAN GAPOKTAN KERTO RAHARJO DESA NGEMPLAK KECAMATAN KALIKOTES KABUPATEN KLATEN

INSTITUTIONAL PERFORMANCE DEVELOPMENT OF GAPOKTAN KERTO RAHARJO NGEMPLAK VILLAGE KALIKOTES DISTRICTS KLATEN REGENCY

Kukuh Santoso¹, ¹Dwi Aulia Puspitaningrum² dan Eko Murdiyanto ²

- 1. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Klaten**
- 2. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta**

ABSTRACT

Gapoktan Kerto Raharjo started its agribusiness activity in 2007 and now It manages some business units. Gapoktan Kerto Raharjo has problem that the level of profit from its business activities is still low so its development is slow. This study aimed to measure the institutional performance of the Gapoktan Kerto Raharjo and to analyze strategies to develop Gapoktan Kerto Raharjo. This study used the Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) method to measure the institutional performance of Gapoktan Kerto Raharjo and used SWOT analysis to determine the development strategy of Kerto Raharjo Gapoktan. The measurement of the institutional performance with OCAT obtained a performance value of 3.85 and included in the Expanding category. The analysis of External and Internal Factors resulted the Evaluation of External Factors (EFE) value of 3.08 and the Evaluation of Internal Factors (EFI) value of 2.65. The strategy chosen from SWOT analysis was the SO strategy. This strategy was carried out by: (1) creating a work program for the development of the Rojolele Srinuk rice agribusiness, (2) inviting young farmers to join Gapoktan, (3) utilizing goverment aids (4) establishing partnerships with other institutions and (5) utilizing information technology like Facebook, Instagram, Webblog and Youtube to introduce Gapoktan and its activity to community.

Keywords: *Institutional performance, Gapoktan, Strategy*

INTISARI

Gapoktan Kerto Raharjo melakukan usaha agribisnisnya mulai tahun 2007 dan mengelola beberapa unit usaha. Permasalahan yang dihadapai oleh Gapoktan Kerto Raharjo adalah rendahnya tingkat keuntungan usaha yang dilakukan sehingga perkembangan usahanya lambat. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja kelembagaan dan menganalisis strategi pengembangan Gapoktan Kerto Raharjo. Penelitian ini menggunakan metode *Organizational Capacity Assessment Tool* (OCAT) untuk mengukur kinerja kelembagaan dan analisis SWOT untuk menentukan strategi pengembangan Gapoktan. Hasil dari pengukuran OCAT didapatkan nilai kinerja sebesar 3.85 dan masuk dalam kategori *Ekspanding*. Hasil analisis Faktor Eksternal dan Internal didapatkan nilai Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) sebesar 3.08 dan Evaluasi Faktor Internal (EFI) sebesar 2.65. Strategi yang dipilih dari hasil analisis SWOT adalah strategi SO. Strategi ini dilakukan dengan: (1) membuat program kerja untuk pengembangan usaha agribisnis padi Rojolele Srinuk, (2) mengajak petani muda bergabung ke dalam Gapoktan, (3) menjalin kerjasama dan kemitraan dengan lembaga lain (4) memanfaatkan bantuan modal dan hibah dari pemerintah dan (5) memanfaatkan Teknologi Informasi seperti Facebook, Instagram, Webblog dan Youtube untuk memperkenalkan Gapoktan dan kegiatannya ke masyarakat luas.

Kata Kunci: Kinerja Kelembagaan, Gapoktan, Strategi

¹ Correspondence author: dwi.aulia@upnyk.ac.id

1. PENDAHULUAN

Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) adalah Gabungan sejumlah kelompok tani dalam satu desa. Istilah Gapoktan pertama kali muncul dalam UU No 16 tahun 2006 tentang Penyuluhan Pertanian, Kehutanan dan Perikanan. Pembentukan Gapoktan diarahkan untuk menjadi saatu lembaga ekonomi bagi petani di tingkat desa. Dalam Permentan no 67 tahun 2016, Gapoktan mempunyai fungsi untuk menyelenggarakan usaha ekonomi di bidang pertanian/agribisnis dari sektor hulu sampai hilir.

Menurut Sumarjan, (2002) Masyarakat Desa di Indonesia yang masih memiliki budaya sosial. Yaitu budaya masyarakat yang hidup di luar kota, berteknologi sederhana, berkebudiayaan fokus pada sistem sosial yang mengutamakan kekeluargaan, kerukunan, kedamaian dan harmoni secara manusia dengan masyarakat dan masyarakat dengan alam. Berbeda dengan masyarakat dengan budaya ekonomi, yaitu masyarakat dengan nilai-nilai materialistik dan finansial yang mendominasi unsur-unsur sosial.

Menjadi tantangan tersendiri ketika Gapoktan yang memiliki budaya sosial ini melakukan suatu kegiatan usaha yang menganut prinsip-prinsip budaya ekonomi. Dalam tatanan masyarakat global saat ini, perubahan ke arah budaya ekonomi ini tidak dapat dicegah. Namun perubahan-perubahan itu hendaknya diarahkan sedemikian rupa sehingga nilai-nilai budaya sosial direformasi dengan sadar agar sesuai dengan nilai-nilai dalam budaya ekonomi (Sumarjan, 2002).

Gapoktan Kerto Raharjo adalah Gapoktan yang berdomisili di Desa Ngemplak, Kecamatan Kalikotes, Kabupaten Klaten. Kegiatan usaha Gapoktan Kerto Raharjo dimulai pada tahun 2007 yaitu dengan menerima hibah satu unit penggilang padi/Rice Milling Unit (RMU) dari Dinas Pertanian Kabupaten Klaten.

Kemudian pada tahun 2009 Gapoktan Kerto Raharjo dipercaya untuk mengelola dana hibah Program Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) dan membentuk Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM A) yang melakukan kegiatan simpan pinjam untuk permodalan usaha tani anggota Gapoktan. Setelah itu Gapoktan Kerto Raharjo juga mendapat bantuan hibah alat dan mesin pertanian yang berupa 1 buah hand traktor, 1 buah alat transplanter dan 1 buah alat panen padi. Alat dan mesin pertanian tersebut dimanfaatkan oleh Gapoktan Kerto Raharjo untuk memulai usaha penyewaan jasa alsintan (UPJA).

Proses pendampingan dan pemberdayaan Gapoktan Kerto Raharjo sudah berjalan lama dan dilakukan terus menerus. Kegiatan yang dilakukan oleh Gapoktan juga berjalan lancar mulai dari saat didirikan sampai dengan saat ini. Namun Gapoktan Kerto Raharjo masih menghadapi masalah dengan usaha agribisnis yang dilakukannya. Usaha tersebut belum berjalan sesuai dengan yang diinginkan yaitu bahwa tingkat keuntungan usaha yang dilakukan masih rendah. Dari Laporan Rapat Anggota Tahunan Gapoktan Kerto Raharjo tahun 2020 didapat bahwa Gapoktan Kerto Raharjo hanya membukukan laba bersih sebesar Rp 7.355.873,00 dari total asset sebesar Rp 949.855.448,00 atau hanya 0.8 % setahun. Sehingga perkembangan usahanya lambat dan manfaat secara ekonomi masih belum dapat dirasakan secara nyata oleh pengurus dan anggota.

Berdasarkan latar belakang tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja kelambagaan Gapoktan Kerto Raharjo dan menganalisis strategi pengembangan Gapoktan Kerto Raharjo.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif,

dengan pendekatan survey. Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015).

Sedangkan penelitian survey adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuisioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2015)

Penentuan responden dilakukan secara purposive, yaitu dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2015). Responden dalam penelitian ini adalah pihak yang memahami, menguasai permasalahan dan memiliki data yang memadai tentang kinerja Gapoktan Kerto Raharjo. Pihak tersebut adalah pengurus Gapoktan yang berjumlah 12 orang.

Untuk menganalisis Kinerja Kelembagaan Gapoktan Kerto Raharjo, Desa Ngemplak, Kecamatan Kalikotes, Kabupaten Klaten digunakan metode OCAT. Metode OCAT terdiri dari rangkaian penilaian (*assessment*) terhadap aspek-aspek atau variabel-variabel organisasi seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Tabel Variabel Penilaian OCAT

No	Variabel OCAT
1	Tata Kelola (<i>Governance</i>)
2	Praktek Manajemen (<i>Management Practices</i>)
3	Sumber Daya Manusia (<i>Human Resource</i>)
4	Sumber Daya Keuangan (<i>Financial Resource</i>)
5	Kompetensi Terhadap Misi (<i>Mission Competence</i>)
6	Hubungan Eksternal (<i>External Relation</i>)
7	Keberlanjutan (<i>Sustainability</i>)

Sumber : Diadopsi dari Holloway (2014)

Masing-masing dari variabel ini memiliki beberapa dimensi, dan masing-masing dimensi memiliki beberapa indikator. Setiap indikator dibuat data skor dengan skala 1 sampai dengan 5. Skor dari masing-masing indikator dari setiap variabel kemudian dijumlahkan dan dibuat rata-

rata skor dari masing-masing variabel. Kemudian skor dari masing-masing variabel dirata-rata menjadi skor kinerja organisasi. Skor akhir diberi skala rating seperti Tabel 2. yang menunjukkan tingkat kinerja organisasi (Holloway, 2014)

Tabel 2. Skala Rating Kinerja

Skala rating	Arti
1.0-1.9	<i>Nescent</i> (baru lahir)
2.0 - 2.9	<i>Emerging</i> (mulai muncul)
3.0-3.9	<i>Expanding</i> (berkembang)
4.0-5.0	<i>Mature</i> (dewasa)

Sumber : Diadopsi dari Holloway (2014)

Untuk menganalisis strategi pengembangan kinerja kelembagaan Gapoktan Kerto Raharjo, Desa Ngemplak, Kecamatan Kalikotes, Kabupaten Klaten digunakan analisis SWOT. Data analisis SWOT diperoleh dari evaluasi faktor eksternal (EFE) dan evaluasi faktor internal (EFI). Faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja Gapoktan Kerto Raharjo diperoleh dari kegiatan *Forum Group Discussion* (FGD) yang dihadiri oleh pengurus Gapoktan (Rangkuti, 2016).

Faktor eksternal yang didapat dalam FGD meliputi Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*). Sementara itu faktor-faktor

internal dibagi menjadi Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*). Dari nilai EFE dan EFI yang didapat diakukan analisis SWOT untuk memilih strategi pengembangan kinerja Gapoktan Kerto Raharjo.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengukuran Kinerja Kelembagaan menggunakan OCAT yang dilakukan terhadap Gapoktan Kerto Raharjo diperoleh nilai Rating sebesar 4.85 dan masuk dalam kategori *Expanding*. Hasil pengukuran dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil perhitungan OCAT Kinerja Kelembagaan

No	Arti	Skala Rating	Arti
1	Tata Kelola	4.05	<i>Mature</i>
2	Praktek Managemen	4.11	<i>Mature</i>
3	Sumber Daya Manusia	3.80	<i>Expanding</i>
4	Sumber Daya Keuangan	4.11	<i>Mature</i>
5	Kompetensi Terhadap Misi	3.95	<i>Expanding</i>
6	Hubungan Eksternal	3.38	<i>Expanding</i>
7	Keberlanjutan	3.52	<i>Expanding</i>
Kinerja Kelembagaan		3.85	<i>Expanding</i>

Sumber: Analisis Data Primer, 2022

Kategori kinerja kelembagaan *Expanding* (Berkembang) ini menunjukkan bahwa secara kelembagaan Gapoktan Kerto Raharjo sudah berjalan dengan baik, memiliki sejarah pencapaian tertentu, kinerjanya diakui oleh anggotanya, pemerintah, swasta dan lembaga Gapoktan lain (Booth, 1998). Kategori kinerja ini juga berarti Gapoktan Kerto Raharjo sudah memiliki rencana strategis, kemampuan struktur organisasi, kejelasan tugas dan fungsi, orientasi pada efisiensi dan efektifitas layanan, konsentrasi pada profesionalitas SDM, sistem prosedur awal diterapkan, orientasi pada jumlah output kegiatan, dan dukungan mitra pendana masih terbatas (Sasmito dkk, 2016).

Walaupun sudah memiliki kinerja kelembagaan baik, Gapoktan Kerto Raharjo

masih memiliki masalah rendahnya keuntungan usaha yang dilakukannya. Menurut Booth, (1998) metode OCAT banyak digunakan untuk mengukur kinerja lembaga *Non Government Organization* (NGO). Lembaga ini bersifat sosial, tidak mencari keuntungan dan mengandalkan pendanaan dari lembaga-lembaga donor atau pemberi dana. Oleh karena itu pengukuran kinerja dengan OCAT lebih banyak menunjukkan kemampuan atau kapasitas kinerja kelembagaan yang cenderung bersifat budaya sosial.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat Sumarjan, (2002) tentang masyarakat Indonesia di pedesaan masih merupakan masyarakat dengan budaya sosial. Nilai kinerja budaya sosial tinggi, namun dari segi usaha agribisnis

atau segi budaya ekonomi kinerjanya masih rendah, ditunjukkan dengan tingkat keuntungan usaha yang masih rendah. Hal ini juga diperkuat bahwa pelaksanaan kegiatan Gapoktan Kerto Raharjo oleh para pengurus dan pelaksana unit usahanya lebih bersifat peggabdian, kerja sosial dan semangat gotong royong. Dari sisi kinerja kelembagaan, Gapoktan Kerto Raharjo masih cenderung memiliki kinerja budaya sosial. Gapoktan Kerto Raharjo perlu memperbaiki dalam hal budaya ekonomi dan kemampuan usaha dari para pengurus dan anggota Gapoktan.

Hasil dari identifikasi faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja kelembagaan menghasilkan Peluang sebanyak 6 faktor dan Ancaman sebanyak 4 faktor. Masing-masing faktor beserta nilai bobot, rating dan skornya dapat dilihat pada Tabel 3.

Hasil dari identifikasi faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja kelembagaan menghasilkan Kekuatan sebanyak 5 faktor dan Kelemahan sebanyak 5 faktor. Masing-masing faktor beserta nilai bobot, rating dan skornya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks EFE Gapoktan Kerto Raharjo

No	Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Peluang				
1	Teknologi informasi yang maju	0,13	3,25	0,42
2	Munculnya petani muda dan milenial	0,13	3,42	0,44
3	Budaya gotong royong dan kebersamaan masyarakat masih tinggi	0,11	3,17	0,35
4	Dukungan teknis dan pelatihan dari Dinas Pertanian	0,13	3,58	0,47
5	Pengembangan varietas padi unggul rojolele di Kabupaten Klaten	0,12	3,08	0,37
6	Bantuan modal dan hibah dari pemerintah	0,13	3,75	0,49
Jumlah		0,75	20,25	2,54
Ancaman				
1	Perubahan iklim dan hama penyakit	0,06	2,00	0,12
2	Persaingan usaha sangat ketat	0,05	1,92	0,10
3	Harga hasil pertanian sangat fluktuatif	0,07	1,75	0,12
4	Petani masih banyak yang menjual hasil panennya kepada tengkulak atau penebas,	0,08	2,58	0,21
Jumlah		0,26	8,25	0,54
Total		1,00	28,5	3,08

Sumber: Analisis data primer, 2022

Tabel 4. Hasil Analisis Matriks EFI Gapoktan Kerto Raharjo

No	Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Kekuatan				
1	Kemudahan petani memperoleh pelayanan gapoktan	0,14	3,17	0,42
2	Tingkat partisipasi anggota yang tinggi	0,13	3,00	0,39
3	Pengurus yang aktif	0,15	3,83	0,57
4	Harga jasa pelayanan gapoktan yang lebih baik dibanding dengan lembaga lain	0,14	3,50	0,49
5	Dukungan dari masing-masing kelompok tani yang baik	0,13	2,75	0,36
Jumlah		0,69	16,25	2,23
Kelemahan				
1	Tingkat SDM gapoktan yang rendah	0,05	1,50	0,08
2	Pengetahuan pengurus tentang agribisnis yang rendah	0,06	1,42	0,09
3	Tingkat pemupukan modal dari anggota yang rendah	0,06	1,67	0,10
4	Kesadaran mengangsur anggota rendah	0,08	2,00	0,16
5	Keuntungan usaha yang rendah	0,05	1,50	0,08
Jumlah		0,30	8,09	0,42
Total		1,00	24,34	2,65

Sumber: Analisis Data Primer, 2022

Berdasarkan matriks EFE, total skor sebesar 3,08 yang berarti lebih dari dari 2,5 hal tersebut menunjukkan bahwa Gapoktan Kerto Raharjo dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi perusahaan relatif kuat (David, 2012). Pada variabel peluang yang memiliki skor tertinggi adalah bantuan modal dan hibah dari pemerintah yaitu memiliki skor sebesar 0,49. Sedangkan pada variabel ancaman yang memiliki skor paling tinggi adalah petani masih banyak yang menjual hasil panennya kepada tengkulak atau penebas, dengan skor 0,21.

Berdasarkan matriks EFI, total skor sebesar 2,65 yang berarti lebih besar dari 2,5 hal tersebut menunjukkan bahwa usaha Gapoktan Kerto Raharjo dalam menghadapi dinamika lingkungan internal posisi perusahaan relatif kuat (David, 2002). Pada variabel kekuatan diperoleh skor paling tinggi adalah pengurus yang aktif mendukung kinerja gapoktan yaitu memiliki skor 0,57. Pada variabel kelemahan yang memiliki skor tertinggi adalah Kesadaran

mengangsur anggota rendah yaitu memiliki skor sebesar 0,16.

Tahap analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan kinerja Gapoktan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) hal ini berguna untuk menggambarkan secara jelas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki disesuaikan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi dalam mengembangkan usaha Gapoktan Kerto Raharjo. Hal pertama yang harus dilakukan yaitu menentukan posisi Gapoktan menggunakan kuadran *SWOT* untuk mengetahui strategi yang tepat untuk diterapkan di Gapoktan Kerto Raharjo.

Pada tahap analisis identifikasi faktor internal dan faktor eksternal diketahui nilai skor dan nilai skor rata-rata dari setiap faktor internal dan faktor eksternal. Jumlah skor didapatkan dari jumlah nilai skor pada variabel kekuatan dan

kelemahan pada matriks EFI dan variabel peluang dan ancaman EFE.

Selanjutnya dilakukan penyusunan strategi *SWOT* untuk menghasilkan 4 (empat) alternatif strategi yaitu strategi S-O yaitu strategi yang memaksimalkan kekuatan dan peluang, strategi S-T yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, strategi W-O yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, dan strategi W-T yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Penyusunan alternatif strategi dilakukan dengan mencocokkan faktor-faktor strategi sehingga didapatkan strategi yang masuk akal.

Hasil dari analisis *SWOT* akan diperoleh strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, dalam strategi SO didapatkan lima strategi yaitu membuat program kerja untuk pengembangan usaha agribisnis padi Rojolele Srinuk, megajak petani muda bergabung ke dalam Gapoktan, menjalin kerjasama dan kemitraan dengan lembaga lain, memanfaatkan bantuan modal dan hibah dari pemerintah dan memanfaatkan Teknologi Informasi untuk memperkenalkan Gapoktan dan kegiatannya ke masyarakat luas.

Strategi ST (*Strengths-Threats*) yaitu menciptakan strategi yang menggunakan

kekuatan untuk mengatasi ancaman, dalam strategi ST didapatkan dua strategi yaitu keanggotaan yang terbuka dan sukarela untuk bersama-sama berdiskusi sehingga petani mengetahui dan mengenal perubahan iklim serta hama penyakit, membuat kebijakan dalam gapoktan yang mendukung petani untuk meningkatkan keuntungan hasil panennya dengan melakukan pemanenan dan pengolahan hasil panennya.

Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yaitu menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, dalam strategi WO didapatkan tiga strategi yaitu peningkatan modal masing-masing anggota kelompok tani dengan memanfaatkan kebijakan pemerintah, meningkatkan keahlian, pengetahuan dan ketrampilan sumberdaya manusia dan meningkatkan kesadaran anggota untuk tertib membayar angsuran.

Strategi WT (*Weakness-Threats*) yaitu menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, dalam strategi WT didapatkan dua strategi yaitu Pelatihan untuk memenangkan persaingan pasar dan perlu dilakukannya peningkatan pengetahuan tentang agribisnis.

Matriks dari hasil analisis alternatif strategi yang dilakukan ditunjukkan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Matriks Alternatif Strategi Gapoktan Kerto Raharjo

	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemudahan petani memperoleh pelayanan gapoktan 2. Tingkat partisipasi anggota yang tinggi 3. Pengurus yang aktif 4. Harga jasa pelayanan gapoktan yang lebih baik dibanding dengan lembaga lain 5. Dukungan dari masing-masing kelompok tani yang baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat SDM gapoktan yang rendah 2. Pengetahuan pengurus tentang agribisnis yang rendah 3. Tingkat pemupukan modal dari anggota yang rendah 4. Kesadaran mengangsur anggota rendah 5. Keuntungan usaha yang rendah

Peluang (Opportunity) <ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi informasi yang maju 2. Munculnya petani muda dan milenial 3. Budaya gotong royong dan kebersamaan masyarakat masih tinggi 4. Dukungan teknis dan pelatihan dari Dinas Pertanian 5. Pengembangan varietas padi unggul rojolele di Kabupaten Klaten 6. Bantuan modal dan hibah dari pemerintah 	Strategi S-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat program kerja untuk pengembangan usaha agribisnis padi Rojolele Srinuk (S2, S3, S5, O3, O4,O5) 2. Mengajak petani muda bergabung ke dalam Gapoktan (S2,S5,O2,O1) 3. Menjalin kerjasama dan kemitraan dengan lembaga lain (S2, S5, O1, O2, O4) 4. Memanfaatkan bantuan modal dan hibah dari pemerintah (S2, S3, O6) 5. Memanfaatkan Teknologi Informasi seperti Facebook, Instagram, Webblog dan Youtube untuk memperkenalkan Gapoktan dan kegiatannya ke masyarakat luas. (S2, S3, S4, O1) 	Strategi W-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan modal masing-masing anggota kelompok tani dengan memanfaatkan kebijakan pemerintah (W3, O6) 2. Meningkatkan keahlian, pengetahuan dan ketrampilan sumber daya manusia (W1, W2, W4, O1, O2, O4) 3. Meningkatkan kesadaran anggota untuk tertib membayar angsuran (W4, O3)
Ancaman (Threat) <ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan iklim dan hama penyakit 2. Persaingan usaha sangat ketat 3. Harga hasil pertanian sangat fluktuatif 4. Petani masih banyak yang menjual hasil panennya kepada tengkulak atau penebas 	Strategi (S-T) <ol style="list-style-type: none"> 1. Keanggotaan yang terbuka dan sukarela untuk besama-sama berdiskusi sehingga petani mengetahui dan mengenal perubahan iklim serta hama penyakit (S2, S3, S5, T1) 2. Membuat kebijakan dalam gapoktan yang mendukung petani untuk meningkatkan keuntungan hasil panennya dengan melakukan pemanenan dan pengolahan hasil panennya (S1, S2, S4, S5, T2,T3,T4) 	Strategi W-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan untuk memenangkan persaingan pasar (W1, W2, W5, T2) 2. Perlu dilakukannya peningkatan pengetahuan tentang agribisnis (W1, W2, T4)

Sumber: Analisis Data Primer, 2022.

Pemilihan strategi dari masing-masing alternatif strategi SO, WO, ST dan WT dilakukan dengan menghitung skor rata-rata. Nilai skor rata-rata dari alternatif tersebut adalah seperti tabel 6. Kemudian dilakukan perhitungan

Strategi SO, WO, ST dan WT. Hasilnya seperti pada Tabel 7.

Tabel 6. Nilai Skor dan Nilai Skor Rata-rata Faktor Strategi

Faktor Strategi	Jumlah Skor	Jumlah Variabel	Skor Rata-rata
Kekuatan	2.23	5	0.45
Kelemahan	0.42	5	0.08
Peluang	2.54	6	0.42
Ancaman	0.54	4	0.14

Sumber: Analisis Data Primer, 2022

Tabel 7. Perhitungan Strategi, SO, WO, ST dan WT

	Kekutan	Kelemahan
Peluang	$SO = (\text{Skor rata-rata kekuatan} + \text{Peluang}) / 2$ $SO = (0.45 + 0.42) / 2$ $SO = 0.44$	$WO = (\text{Skor rata-rata Kelemahan} + \text{Peluang}) / 2$ $WO = (0.08 + 0.42) / 2$ $WO = 0.25$
Ancaman	$ST = (\text{Skor rata-rata kekuatan} + \text{Ancaman}) / 2$ $ST = (0.45 + 0.12) / 2$ $ST = 0.3$	$WT = (\text{Skor rata-rata Pelemahan} + \text{Ancaman}) / 2$ $WT = (0.08 + 0.14) / 2$ $WT = 0.11$

Sumber: Analisis data primer, 2022

Dari Tabel 7. tersebut didapat nilai rata-rata SO sebesar 0.44, rata-rata WO sebesar 0.3, rata-rata SO sebesar 0.25 dan rata-rata WT sebesar 0.11. Nilai rata-rata tertinggi adalah strategi SO sebesar 0.44, maka strategi yang dipilih dalam pengembangan kinerja Gapoktan Kerto Raharjo adalah strategi SO yaitu membuat program kerja untuk pengembangan usaha agribisnis padi Rojolele Srinuk, mengajak petani muda bergabung ke dalam Gapoktan, menjalin kerjasama dan kemitraan dengan lembaga lain, memanfaatkan bantuan modal dan hibah dari pemerintah dan memanfaatkan Teknologi Informasi seperti Facebook, Instagram, Webblog dan Youtube untuk memperkenalkan Gapoktan dan kegiatannya ke masyarakat luas.

4. KESIMPULAN

Nilai kinerja kelembagaan yang didapat dari pengukuran menggunakan OCAT dari Gapoktan Kerto Raharjo adalah sebesar 3.85. Nilai ini menunjukkan tingkat kinerja Kelembagaan Gapoktan Kerto Raharjo masuk dalam kategori Berkembang (*Expanding*). Kinerja Gapoktan Kerto Raharjo secara budaya

sosial sudah baik, namun perlu perbaikan dan pengembangan dalam budaya ekonomi yaitu dalam hal pengelolaan usaha agribisnis yang dilakukannya.

Hasil analisis Faktor Eksternal dan Internal didapat nilai EFE sebesar 3.8 dan nilai EFI sebesar 2.65. Pilihan strategi dari analisis SWOT yang diambil adalah strategi SO. Strategi yang dilakukan adalah:

- Membuat program kerja untuk pengembangan usaha agribisnis padi Rojolele Srinuk,
- Mengajak petani muda bergabung ke dalam Gapoktan,
- Menjalin kerjasama dan kemitraan dengan lembaga lain.
- Memanfaatkan bantuan modal dan hibah dari pemerintah
- Memanfaatkan Teknologi Informasi seperti Facebook, Instagram, Webblog dan Youtube untuk memperkenalkan Gapoktan dan kegiatannya ke masyarakat luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Booth, W. 1998. *Assessing Organizational Capacity Through Participatory Monitoring and Evaluation Handbook*. Pactworld. Washington DC
- David, F.R. 2012. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. (Edisi kelima belas). (N. Puspitasari, terjemahan) Jakarta: Salemba Empat.
- Holloway, R. 2014. http://www.richardholloway.org/non-print-materials/OCAT-Organisational-Capacity-Assessment-Tool_2.pdf. diunduh 24 Juli 2021
- Kementerian Pertanian. 2016. *Peraturan Menteri Pertanian No 67 Tentang Pembinaan Kelembagaan Petani*. Jakarta. Kementerian Pertanian.
- Rangkuti, F. 2016. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Sasmito, J.U., Umiyati, S., Wahyuni S. 2016. *Penilaian Kapasitas Organisasi Pengelola Ekowisata Berbasis Masyarakat Melalui Organizational Capacity Assesment Pada Ekowisata Mangrove Kota Surabaya*. Prosiding Seminar Nasional. UNEJ. Jember.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarjan, S. 2002. *Hubungan Budaya Sosial dan Budaya Ekonomi*. Halaman 77-87. *Dalam Prosiding Lokakarya Nasional 2002, Masalah Kesiapan Indonesia Menghadapi AFTA 2003: Suatu Tinjauan Terhadap Peluang dan Tantangan Sumberdaya Manusia Indonesia Khususnya di Bidang Pertanian*. Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta. Yogyakarta
- Undang – undang Republik Indonesia No 16 Tahun 2006 *Tentang Penyuluhan Pertanian, Kehutanan dan Perikanan*.