

RESTRUKTURISASI KOPERASI UNIT DESA (KUD) MENJADI INSTRUMEN UTAMA MENUJU KEDAULATAN PANGAN DENGAN MEMBENTUK BANK PERTANIAN

Disusun oleh :
Andika Sunandar, MAB

Kata Pengantar

Peran Koperasi di era pasar bebas seperti sekarang ini tengah mendapat perhatian khusus dari berbagai pihak, sebagaimana pihak masih merasa optimis dengan jati diri Koperasi sebagai upaya sebuah kelompok untuk menolong perekonomiannya sendiri secara mandiri (*self help*), namun di sebagian besar lainnya tetap mengandalkan kekuatan sendiri-sendiri untuk membangun portofolio investasi secara mandiri kendatipun menghadapi perusahaan-perusahaan raksasa dengan basis modal yang dapat dikatakan *super power*. Para ahli ekonomi barat yang percaya akan efisiensi yang dihasilkan dengan menerapkan sistem ekonomi pasar, saat ini teori tersebut secara masif telah terbantahkan. Sistem ekonomi pasar yang ada saat ini hanya menimbulkan tingkat kemiskinan yang mengkhawatirkan, tingkat pengangguran yang memilukan dan pertumbuhan ekonomi yang belum dikatakan fundamental.

Belum fundamental yang dimaksud adalah ketika *foreign direct investment* yang ada di pasar modal ditarik keluar secara besar-besaran oleh investor, yang menyebabkan kekacauan pada stabilitas perekonomian dalam negeri. 10 (sepuluh) tahun kemudian tepatnya tahun 2008, ketika Amerika mengalami krisis perekonomian yang terbesar sepanjang sejarahnya, perekonomian Indonesia dikatakan tidak mengalami gangguan atau imbas. Yang menjadi pertanyaan adalah, apakah ketika perekonomian Eropa atau Amerika mengalami kemajuan, Indonesia dapat menikmatinya juga ?, apabila jawabannya adalah **tidak**, berarti memang kita tidak masuk ke dalam lingkaran kemajuan perekonomian dunia¹.

Pendiri bangsa ini meyakini, bahwa perekonomian Indonesia harus dibangun berdasarkan atas asas kekeluargaan, yang secara harfiah merupakan mekanisme perekonomian yang gotong-royong dan bukan individualistis dalam bentuk Koperasi. Koperasi diharapkan dapat menjadi media untuk meningkatkan perekonomian anggotanya, Koperasi dapat dijadikan untuk mempromosikan kegiatan anggotanya agar bisa *survive*, dan lebih jauh lagi apabila Koperasi dapat meningkatkan perekonomian negara secara mandiri dan fundamental.

¹ Saragih, 2012 : study ekonomi tentang krisis ekonomi 1998 s.d. 1999

Dalam makalah ini penulis mengupas peran khusus Koperasi Unit Desa (KUD), yang pada masa Pemerintahan orde baru lalu menjadi pusat kegiatan pertanian, KUD didukung penuh oleh program pemerintah untuk meraih predikat swasembada pangan, dengan cara menjadikan KUD sebagai distribusi tunggal penyalur pupuk dan pemenuhan kebutuhan pertanian. Namun seiring berjalannya waktu, saat ini KUD tersebut hanya mampu menjadi penonton di atas hamparan tanaman pangan yang luas. KUD yang asetnya sangat besar tidak mampu lagi menjadi pusat aktifitas pertanian petani, karena sentralistik tersebut perlahan telah hancur oleh aktifitas kartel besar yang beroperasi dalam bentuk peritel-peritel kecil dan tengkulak-tengkulak individual melalui sistem penjualan pasar yang merugikan petani itu sendiri.

Lalu pertanyaannya adalah, apakah diperlukan lagi KUD untuk mendapatkan predikat swasembada pangan ?, apakah kita akan tinggal diam setiap tahun lahan-lahan pertanian beralih fungsi menjadi lahan industri, lahan perumahan dan perkantoran ?, apakah petani kita sudah mendapatkan imbal hasil yang maksimal dari proses mekanisme pasar yang ada saat ini ?. Kita semua sudah mengetahui jawabannya, namun kita memerlukan kepastian langkah kedepan agar predikat swasembada pangan tersebut tidak hanya dinikmati oleh penduduk Indonesia, tapi juga diharapkan Indonesia menjadi lumbung pangan dunia.

Segala sesuatu memerlukan arah/*road maps* kedepan, makalah ini ditujukan untuk menjadi jembatan keledai antara peran pemerintah, peran KUD maupun peran stakeholder terkait untuk segera merumuskan arah tersebut, sebelum semuanya terlambat.

Penulis menyadari penuh bahwa apa yang disampaikan sangat jauh dari pada kata cukup, oleh sebab itu kritik dan saran untuk menyempurnakan makalah ini sangat ditunggu, dengan mengirimkannya ke alamat email : andika@depkop.go.id atau andikafn@gmail.com. Hal ini menjadi penting, karena saat ini kita sedang berpacu dengan waktu dalam menghadapi era industrialisasi di sektor non pertanian. Semoga apa yang di cita-citakan pada kabinet kerja saat ini untuk meraih predikat kedaulatan pangan dapat terwujud dengan mengedepankan skema pengelolaan pertanian yang berbasis pada peningkatan pendapatan petani.

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	1
Daftar Isi	3
Bagian I : Pendahuluan	4
Bagian II : Analisis Business Model Canvas (BMC) KUD	9
Bagian III : Implementasi Bank Pertanian oleh KUD	15
Bagian IV : Rekomendasi	20
Daftar Pustaka	19

“Restrukturisasi Koperasi Unit Desa (KUD) Menjadi Instrumen Utama Menuju Kedaulatan Pangan Dengan Membentuk Bank Pertanian”

Oleh: Andika Sunandar, MAB

Bagian I : Pendahuluan

Pertumbuhan keragaan Koperasi di Indonesia memang cukup signifikan, dari tahun ke tahun pertumbuhan jumlah Koperasi mencapai rata-rata sebesar 5%. Pada tahun 2014 ini Kementerian Koperasi dan UKM telah mencatat bahwa jumlah Koperasi mencapai 206,288 unit usaha, dengan total anggota Koperasi mencapai 35,237,990 orang. Kendati secara jumlah Koperasi di Indonesia memang merupakan Koperasi yang terbesar di Dunia, namun dari rasio tingkat keanggotaan terhadap jumlah penduduk masih berada di angka 15% dari total populasi penduduk, hal ini tergolong kecil daripada kita melihat di negara-negara maju yang bisa mencapai rasio sebesar 70% s.d. 80% dari total populasi. Dari sisi kontribusi Koperasi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, peran Koperasi masih menyumbangkan angka yang tidak terlalu signifikan, pada tahun 2013 diperkirakan kontribusi Koperasi diperkirakan hanya berkisar pada angka 2% s.d. 4%, sedangkan di negara maju telah mencapai di angka 22% s.d. 40%³.

Peran Koperasi yang masih sangat kecil terhadap kontribusi PDB Indonesia menimbulkan pertanyaan besar akan fungsi Koperasi sebagai katalisator pertumbuhan ekonomi, akan fungsi Koperasi sebagai instrumen peningkat kesejahteraan masyarakat yang holistik dan fundamental. Pendiri bangsa ini telah menyatakan bahwa perekonomian kita disusun berdasarkan asas kekeluargaan. Namun kenyataannya saat ini peran mekanisme pasar menjadi dominan bahkan menjadi kiblat setiap individu untuk memperoleh kesejahteraan.

Mekanisme pasar tersebut saat ini tidak hanya terjadi pada persaingan elit ekonomi antar negara atau perusahaan, persaingan ini juga langsung dirasakan dampaknya oleh para petani sekalipun. Contohnya ketika saat panen raya tiba, para petani langsung dihadapkan pada mekanisme

² Makalah ini adalah tugas individual pada Diklat Peningkatan Kapasitas Pegawai Kementerian Koperasi dan UKM di Bidang Pengawasan Koperasi tahun 2014.

³ Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2013

pasar langsung yang menjerat harga komoditas menjadi sangat murah dengan sendirinya, mekanisme pasar terbukti hanya mampu memberikan tingkat efisiensi dalam jangka pendek, mekanisme pasar tersebut tidak mampu menganalisis dampak ekonomi dalam jangka panjang.

Para petani yang memiliki lahan di bawah 2 (dua) hektar tidak dapat memiliki *bargaining position* sehingga komoditasnya direlakan dibeli oleh para pengelupul (pemilik modal) dengan harga yang berlaku seadanya. Padahal apabila kita cermati, mekanisme pasar tersebut justru malah akan membuat dampak buruk di masa yang akan datang (jangka panjang).

Dampak yang dimaksud adalah ketidakpercayaan setiap individu untuk menginvestasikan modalnya di sektor pertanian. Dimana saat ini perlahan tapi pasti hal tersebut telah terbukti dengan mulai berubahnya fungsi lahan pertanian menjadi lahan perkantoran, perumahan atau bahkan untuk industri. Dari sisi sektor ketenagakerjaan juga dirasakan sangat sulit di dapatkan, para petani atau pemilik lahan yang biasanya sangat mudah untuk mempersiapkan musim tanamnya, saat ini harus menunggu tenaga kerja hingga persiapan tanam selesai di satu tempat. Hal ini tentu saja menjadi bumerang bagi para petani dimana dengan penundaan musim tanam menyebabkan musim panen juga akan mundur, yang menyebabkan produktifitas pertanian kita menjadi terus menurun.

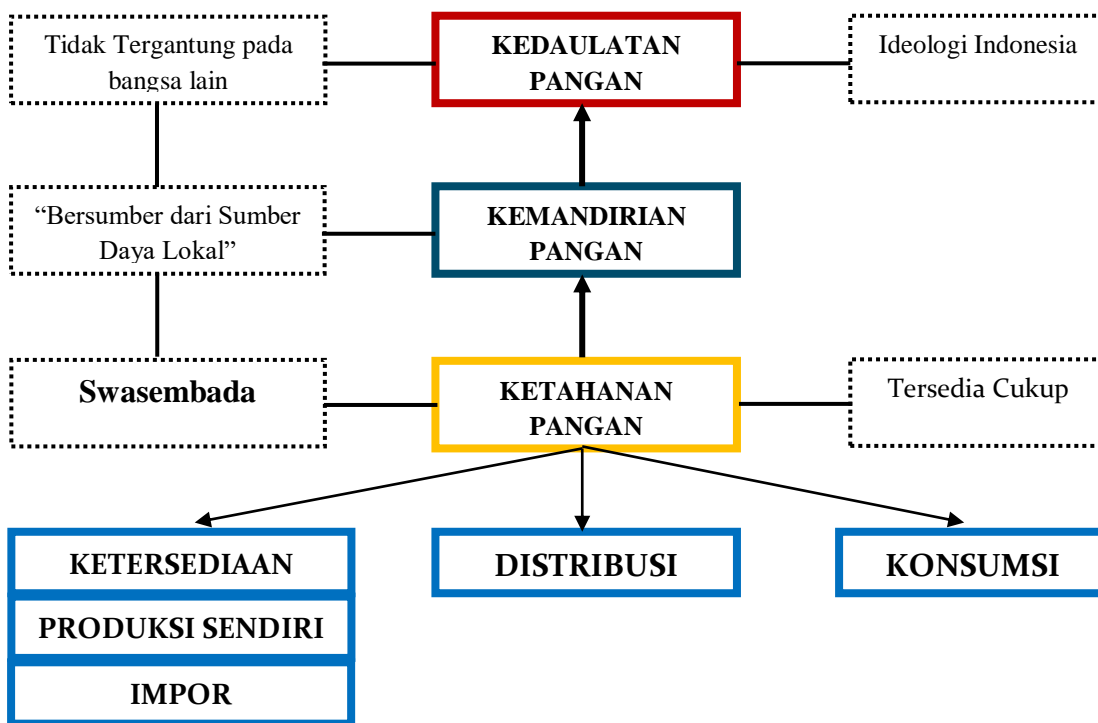
Memang dapat dikatakan bahwa urgensi pemenuhan pangan secara mandiri menjadi prioritas utama seiring dengan pemenuhan kebutuhan pokok lainnya. Pemikiran membangun kemandirian pangan dikaitkan dengan revitalisasi peran Koperasi menjadi penting untuk dibahas secara sistematis sehingga kita dapat melihat relasi positif bagi pembangunan ekonomi yang dicita-citakan yakni menjadikan Koperasi sebagai sokoguru pembangunan ekonomi nasional seperti diamanatkan oleh UUD 1945. Dimasa Orde Baru, peran Koperasi unit desa (KUD) sangat penting dan ikut menentukan keberhasilan politik khususnya pencapaian swasembada beras dengan dukungan penyuluh pertanian, Bank Rakyat Indonesia (BRI) Unit Desa, penyediaan sarana produksi (pupuk dan bibit), dan pemasaran BULOG dalam pola Catur Sarana Usaha Pertanian⁴. Makalah ini diharapkan dapat memberikan pencerahan atas pemikiran “Restrukturisasi Koperasi Unit Desa (KUD) Menjadi Instrumen Utama Menuju Kedaulatan Pangan Dengan Membentuk Bank Pertanian”.

Membangun Kemandirian Pangan Suatu Keharusan

Isu kemandirian pangan tidak dapat lepas sistem pangan berdasarkan dari peraturan perundang-undangan dibidang pangan yang telah ditetapkan. Berdasarkan Undang-undang Nomor 7 tahun 1996 tentang Pangan, pembangunan pangan diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia yang memberikan manfaat secara adil dan merata **berdasarkan kemandirian dan**

⁴ Rahmat Pramulya. “Mengapa Tidak Percaya Koperasi? Koperasi Mengalami Krisis Nilai, Kepemimpinan, dan Kepercayaan.” Tulisan Opini di Bisnis Indonesia, 14 Juli 2009

tidak bertentangan dengan keyakinan masyarakat (pasal 2). Konteks kemandirian dan tidak bertentangan dengan keyakinan masyarakat tersebut secara implisit diartikan dengan bersandarkan pada daya dan potensi yang berkembang di dalam negeri (Penjelasan UU Nomor 7 tahun 1996) dan perspektif ketahanan pangan berbasis penganekaragaman pangan dengan memperhatikan sumber daya, kelembagaan, dan budaya lokal (UU Nomor 7 tahun 1996 Bab VII pasal 45-50; Peraturan Pemerintah Nomor 68 tahun 2002 tentang Ketahanan Pangan; dan Peraturan Presiden Nomor 22 tahun 2009 tentang Kebijakan Percepatan Penganekaragaman Konsumsi Pangan Berbasis Sumber Daya Lokal). Hubungan ini dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1. Hubungan Ketahanan Pangan, Kemandirian Pangan, dan Kedaulatan Pangan (Batara, 2013)

Pandangan produksi pangan secara mandiri dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses menyiapkan, mengolah, membuat, mengawetkan, mengemas, mengemas kembali dan atau mengubah bentuk pangan yang dilakukan oleh kekuatan industri dalam negeri. Konten inilah yang mengapresiasi **makna keharusan**.

Memang pada era globalisasi saat ini sangat sulit melakukan proses menghasilkan barang dan jasa mulai dari hulu sampai hilir tanpa melibatkan relasi dengan negara-negara lain. Namun demikian, semangat untuk memperkuat kekuatan industri pangan sendiri harus ditumbuhkembangkan sebagai komitmen dalam membangun kemandirian pangan nasional. Inilah yang disebut dengan orientasi swasembada yakni kemampuan memproduksi sendiri sesuai dengan

kebutuhan konsumsi nasional. Kemampuan produksi sendiri dilakukan dengan pendekatan sistem. Sistem produksi di bidang pertanian yang sering kali disebut dengan istilah **sistem agribisnis**.

Sistem agribisnis tersebut harus di dukung oleh tindakan nyata antara Pemerintah, Akademisi, Petani dan sektor keuangan yang lebih berfikir secara visioner, strategis, dan sistematis untuk mendorong kehidupan petani yang lebih adil dan realistis. Pemerintah harus turun tangan untuk mengatasi ketidakadilan penerapan skema mekanisme pasar ini, pemerintah harus hadir dalam meng-upgrade teknologi, SDM, Pembiayaan dan Skema alternatif dengan tetap memegang penuh prinsip kemandirian di depannya.

Dalam dua puluh tahun terakhir ini, sistem agribisnis sudah menjadi “model” (*benchmark*) untuk menumbuhkembangkan sektor pertanian. Menurut Downey dan Erickson (1987) mendefinisikan agribisnis sebagai tiga sektor yang saling berkaitan yaitu 1) sektor penyedia input (*the input supply sector*), 2) sektor produksi pertanian (*the farm production sector*), dan 3) sektor pemasaran hasil (*the product marketing sector*). Sistem agribisnis merupakan totalitas aktivitas (kinerja) dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan suatu produk dalam jumlah, kualitas, dan nilai tambah tertentu.

Peran KUD pada era zaman pemerintahan orde baru yang telah berhasil membuat Indonesia mendapatkan predikat swasembada pangan, memang dirasakan cukup strategis bagi petani, KUD yang pada masa itu didapat menjadi penata laksana distribusi pupuk utama, menjadikan KUD sebagai motor penggerak pertanian yang mampu mengontrol harga pupuk dengan baik. Kendati demikian kita harus juga mengakui bahwa peran yang sentralistik tersebut diberikan dengan dorongan penuh program pemerintah semata dan bukan sebagai raihan secara mandiri dan berdaya saing. Program tersebut hanya menjadikan Koperasi sebagai pusat proyek tanpa melihat analisis tingkat keberlanjutan di masa yang akan datang. Peran KUD difokuskan hanya menjadi pelaku ekonomi di sektor jasa, tanpa memperhatikan faktor-faktor produksi kedepan. Misalnya : KUD diinstruksikan menjadi pelaku usaha tata laksana distribusi pupuk, KUD diamanatkan menjadi pelaku usaha penyediaan alat-alat / kebutuhan pertanian petani, namun tidak difikirkan bagaimana petani dapat meningkatkan pendapatannya apabila hanya memiliki tanah di bawah 2 (dua) hektar⁵. Bagaimana produktifitas pertanian dapat tetap dipertahankan dengan semakin sedikitnya tenaga kerja di sektor pertanian yang beralih ke sektor lain. Adapun permasalahan-permasalahan petani yang telah diidentifikasi sebagai berikut :

1. Pola kepemilikan lahan yang sempit dan tersebar dibawah 2 hektar (LAHAN);
2. Sistem usahatani yang kurang intensif karena lemahnya permodalan petani (MODAL);
3. Stagnasi teknologi budidaya beberapa komoditas pangan (TEKNOLOGI);

⁵ Saptana, 2012

4. Masih relatif rendahnya tingkat efisiensi teknis, efisiensi alokatif, dan efisiensi ekonomi yang dicapai pada beberapa komoditas pangan (BIAYA PRODUKSI);
5. Lemahnya konsolidasi kelembagaan di tingkat petani (KELEMBAGAAN).
6. Infrastruktur pertanian seperti saluran irigasi, waduk dan bendungan masih banyak yang rusak (INFRASTRUKTUR).
7. Tingginya tingkat konversi lahan pertanian menjadi lahan industri maupun perumahan (LAHAN).
8. Jumlah tenaga pertanian yang semakin berkurang dari tahun ke tahun (SDM).
9. Sistem pemasaran pertanian yang masih terlalu panjang sehingga tidak memberikan keuntungan kepada petani (PEMASARAN).

Dari klasifikasi permasalahan tersebut, Pemerintah sebagai pengambil kebijakan strategis memang harus mengambil keputusan cepat dan visioner untuk tidak berhenti berpihak kepada petani melalui KUD, namun kebijakan tersebut juga tetap harus diperhitungkan secara teknis hingga KUD kedepan dapat benar-benar tumbuh mandiri setelah kebijakan tersebut berhenti dibiayai oleh APBN, atau pendanaan lain. Oleh sebab itu diperlukan analisis bisnis yang tepat untuk menjawab tantangan-tantangan baru di masa yang akan datang.

Bagian II : Analisis *Business Model Canvas* (BMC) KUD menjadi Bank Pertanian

“Salah satu cara yang paling realistis untuk meningkatkan pendapatan petani adalah dengan beralih mencari penghasilan tambahan diluar sektor pertanian”.

Bank Pertanian adalah pola sentralisasi pengelolaan pertanian oleh KUD yang menitik beratkan pada pemanfaatan mesin pertanian untuk mengelola lahan yang produktif. Dengan adanya Bank Pertanian ini, Petani yang memiliki lahan di bawah 2 (dua) hektar maupun petani yang kesulitan dalam pengelolaan lahan pertaniannya sudah tidak perlu mengelola lahannya secara individu, cukup diserahkan kepada KUD untuk dikelola secara massal dengan peralatan modern.

Skema ini dapat dikatakan menjadi satu-satunya cara untuk meningkatkan pendapatan petani, mengapa demikian ?, kebanyakan program-program pemerintah untuk meningkatkan pendapatan petani kebanyakan malah lebih fokus kepada 2 (dua) hal utama, yakni subsidi intensifikasi dan subsidi pembiayaan pertanian. Kedua program tersebut saat ini menghadapi kendala yang cukup besar, **misalnya mengenai subsidi intensifikasi**, dengan produksi yang tinggi katakanlah menggunakan pupuk yang murah, justru petani sangat kewalahan jika terjadi musim panen dimana harga komoditas jatuh. Petani masih mengalami kerugian. Berbagai upaya lain telah dilakukan Pemerintah, misalnya dengan meningkatkan produktifitas lahan pertanian dengan penggunaan pupuk atau mikroba. Namun *barrier* yang muncul di lapangan justru tetap kembali ke mekanisme pasar yang merugikan petani.

Kemudian yang kedua mengenai kredit program seperti Kredit Ketahanan Pangan dan Energi (KKPE), saat ini pihak Bank secara eksplisit justru meragukan tingkat kelayakan dari debitor yang tidak lain adalah para petani yang lahannya dibawah 2 (dua) hektar. Kredit program ini juga banyak mengalami kendala agunan yang terbatas dari para petani yang kebanyakan lahannya masih sangat sedikit.

Menurut data empiris mengenai perhitungan untung rugi penghasilan petani secara rata-rata dapat digambarkan sebagai berikut : Misalnya petani yang memiliki sawah dibawah 1 (satu) hektar, dengan total per tahun 3 (tiga) kali masa panen, setiap panen hanya menghasilkan Rp.7 juta rupiah, sehingga dalam setahun hanya menghasilkan Rp.21 juta rupiah. Dari jumlah tersebut dipotong untuk biaya operasional, bibit, pupuk dan tenaga kerja kurang lebih Rp.14 juta dalam setahun. Sehingga para petani hanya memiliki pendapatan sebesar Rp.7 juta setiap tahunnya. Itulah kenyataan mengapa petani kita tidak dapat mengakses ke pembiayaan perbankan, karena hitungan yang didapat menyimpulkan bahwa debitor petani yang memiliki lahan kurang dari 1 hektar tidak layak untuk dibiayai.

Kita patut mewaspadai dengan tingginya tekanan ekonomi terhadap petani, yang dikhawatirkan adalah apabila semua petani yang kepemilikan lahannya terdistribusi di bawah 1 hektar tersebut menjual lahannya untuk dijadikan perumahan, perkantoran atau bahkan pabrik untuk industri, maka tugas kedaulatan pangan yang menjadi agenda utama pemerintahan saat ini, justru menjadi jauh panggang dari api. Oleh sebab itu, Salah satu cara yang paling realistis untuk meningkatkan pendapatan petani adalah dengan beralih mencari penghasilan tambahan diluar sektor pertanian. Petani mencari tambahan pendapatan lainnya namun tidak mengganggu produktifitas lahan pertanian mereka.

Namun sebelum “meluncurkan” model bisnis tersebut, perlu diperhitungkan bagaimana bisnis tersebut berjalan, bagaimana model bisnis tersebut dapat survive dan apa yang didapat dari KUD dalam menjalankan aktifitas bisnis tersebut. Dalam makalah ini penulis menggunakan metode *Business Model Canvas* untuk melihat bagaimana jika bisnis Bank Peternakan tersebut dilaksanakan.

Bisnis model menjelaskan secara rasional mengenai cara bagaimana sebuah perusahaan (dalam hal ini diterapkan kepada Koperasi) untuk membuat, menyampaikan dan menangkap sebuah nilai⁶. Ketika sebuah perusahaan hendak akan memulai bisnisnya, atau bahkan telah menjalankan bisnisnya, maka muncul pertanyaan apakah bisnis yang akan atau telah kita buat ini sudah maju ?, apakah bisnis ini masih seperti waktu dimulai ?, atau bahkan mengalami kemunduran ?, lalu apa yang salah dengan bisnis yang telah kita jalankan tersebut ?, lalu bagaimana seharusnya bisnis itu kita kelola dan bagaimana membuat “nilai tambah” yang besar bagi pelanggan agar bisnis tersebut menjadi besar ?.

Pertanyaan tersebut di atas adalah pertanyaan yang masih banyak ditanyakan oleh masing-masing pelaku bisnis, kesulitan dalam menjawab pertanyaan tersebut bukan dikarenakan oleh hal-hal teknis semata, namun pada prinsipnya kita tidak memiliki alat potret terhadap bisnis kita secara holistik untuk mengevaluasi bisnis yang telah atau akan berjalan. Kita memerlukan sudut pandang yang jelas untuk melakukan analisis dan faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis sebuah perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Business Model Canvas adalah salah satu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat bagaimana rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani, hal ini juga dapat kita implementasikan untuk melihat seberapa prospektif bisnis sebuah Koperasi. Dengan tool ini kita seakan-akan kita sedang melihat bisnis Koperasi dari gambaran besar namun tetap lengkap dan mendetail apa saja elemen2 kunci yang terkait dengan bisnis tersebut. Dengan demikian kita sebagai pembina/pengurus atau bahkan stakeholder terkait dapat memetakan gambaran secara utuh, untuk

⁶ Asterwalder & Pigneur. 2009

membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis Koperasi, dan apa solusi kedepannya. Karena dengan menganalisis satupersatu kita dapat mengambil langkah-langkah kongkrit dan berkelanjutan terhadap sebuah bisnis.

Di dalam buku *Business Model Generation* yang dikarang oleh Alexander Osterwalder & Yvez Pigneur, Bisnis model ini menciptakan sebuah *framework* atau disebut kertas kerja yang sederhana dan mudah dimengerti untuk menggambarkan sebuah bisnis secara utuh, atau disebut dengan *Business Model Canvas*. Pada skema model ini ada sembilan kotak yang merepresentasikan elemen-elemen kunci yang secara umum akan ada pada semua model bisnis. Kesembilan hal tersebut adalah:

1. Customer segments (CS)

Dalam elemen ini terdapat 1 (satu) atau lebih segmen pelanggan yang dilayani. Pada masing-masing segmen tersebut memerlukan pelayanan yang berbeda, dicapai dengan saluran distribusi yang berbeda, perlu tipe hubungan yang berbeda, memberikan profitabilitas yang berbeda, kemauan bayar berbeda sesuai nilai yang dihasilkan.

2. Value proposition (VP)

VP dalam Koperasi menjawab alasan mengapa anggota harus memilih suatu produk atau jasa di Koperasi yang bermanfaat bagi segmen pasar yang dibidik. VP sebaiknya memiliki produk unggul yang berbeda dengan produk perusahaan pesaing.

3. Channel

Adalah cara organisasi berkomunikasi untuk menyampaikan *Value Proposition* yang dijanjikannya. Ada 5 tahap untuk melakukan ini, yakni 1) Awareness : bagaimana sebuah organisasi memperkenalkan produk atau jasa kita. 2) Evaluation : bagaimana organisasi membantu pelanggan mengevaluasi VP yang ditawarkan. 3) Purchase : bagaimana pelanggan bisa membeli produk atau jasa organisasi kita. 4) Delivery : Bagaimana organisasi menyerahkan VP kepada pelanggan. 5) After sales : Bagaimana Koperasi menangani layanan purna jual.

4. Customer relationship (CS)

Adalah cara sebuah Koperasi atau usaha untuk mengakrabkan hubungan dengan anggotanya atau pelanggan. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk : 1) mengakuisisi anggota baru, mempertahankan anggota lama, 3) meningkatkan penjualan ke pelanggan lama.

5. Revenue stream (RS)

RS menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang, yang terdiri dari 2 (dua) jenis, yakni : transaction revenue (pelanggan membayar satu kali). 2) Recurring revenues : pelanggan membayar berulang kali untuk barang/jasa yang ditawarkan (VP) atau purna jual.

6. Key resource (KR)

Adalah aset atau sumberdaya penting yang memungkinkan business model bisa berjalan, misalnya : aset fisik, uang, intelektual, manusia dan budidaya. Dimana aset ini bisa disediakan oleh Koperasi atau disediakan oleh mitra.

7. Key activities (KA)

KA adalah kegiatan penting yang harus dilaksanakan agar bisnis model dapat berjalan dengan baik.

8. Key partners (KP)

KP memberikan gambaran siapa saja mitra penting / utama yang memungkinkan Bisnis model berjalan dengan lancar. Tujuan bermitra antara lain untuk : menciptakan harga murah, mengurangi resiko, memperoleh sumber daya yang lebih atau unggul, dan untuk belajar.

9. Cost Structure

Cost Structure adalah menggambarkan jenis dan besarnya biaya untuk menjalankan Key Activities dalam memanfaatkan KR dan bekerjasama dengan KP.

Dari kesembilan elemen penilaian tersebut, dibawah ini adalah tabel dari *Business Model Canvas* bagi KUD sebelum menjalankan bisnis bank peternakan :

Bisnis Model Canvas : Koperasi Unit Desa (KUD) (Secara Umum)

<u>Key Partners</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Proposition</u>	<u>Customer Relationships</u>	<u>Customer Segments</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Produsen Pupuk • Produsen Bibit • Distributor alat pertanian tradisional • Lembaga Pembiayaan • Pemilik lahan • Pemerintah • Distributor alat pertanian modern (mekanik) • Akademisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan pupuk • Pengolahan Lahan • Pembelian Bibit • Pembelian peralatan pertanian 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga pupuk murah • Mudah mengakses peralatan pertanian • Peningkatan pendapatan petani • Total Solusi • Kepastian harga jual • Mekanisasi pertanian 	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidi pupuk • Pinjaman lunak kredit program 	<ul style="list-style-type: none"> • Petani • Bulog • Pembeli langsung
	<u>Key Resource</u> <ul style="list-style-type: none"> • Administrasi • Gudang dan lantai jemur yang luas • Penyuluh pertanian • Operator mesin • Peralatan berat 		<u>Channel</u> <ul style="list-style-type: none"> • Penyuluhan • Iklan 	

<u>Cost Structure</u>	<u>Revenue Streams</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Biaya distribusi pupuk • Biaya operasi mesin pertanian • Biaya pengelolaan lahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan pupuk • Bantuan Insentif Pemerintah (Bansos) • Jasa pengelolaan lahan • Penjualan beras • Penjualan sekam • Penjualan batang padi sebagai pakan ternak

Keterangan :

Tulisan Bold = Aspek yang baru / Merupakan Ide untuk Restrukturisasi untuk membangun Bank Petanian

Dari skema bisnis model kanvas diatas didapatkan beberapa aspek yang menjadi kunci restrukturisasi sebagai berikut (ditinjau berdasarkan 9 elemen dalam Business Model Canvas) :

1. Customer Segment

Mengingat KUD juga akan menghasilkan produk beras, maka segmen pelanggan KUD yang tadinya hanya terbatas pada petani pembeli pupuk akan meluas ke Bulog dan pembeli beras langsung.

2. Value Proposition

Nilai KUD yang tadinya dikenal petani adalah sebagai penyedia pupuk berharga murah dan alat pertanian yang mudah dijangkau. Dengan adanya restrukturisasi, nilai KUD akan bertambah sebagai :

a. Peningkatan pendapatan petani

Dengan hadirnya KUD sebagai pengelola lahan petani, maka petani dapat mencari pekerjaan tambahan untuk memperoleh penghasilan tambahan. Selain itu, tanaman yang dihasilkan dari lahan pertaniannya akan bernilai jual lebih tinggi karena proses pengolahan lahan yang lebih modern sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dan konsisten.

b. Total solusi

KUD menyediakan total solusi bagi para petani : penyiapan lahan, penanaman, perawatan tanaman, pemanenan, dan distribusi hasil pertanian.

c. Kepastian harga jual

KUD akan menanggung risiko terhadap fluktuasi harga jual sehingga dapat menjamin harga jual yang stabil kepada petani.

d. Mekanisasi pertanian

KUD akan mengelola lahan pertanian yang ada dengan menggunakan alat-alat pertanian yang modern, sehingga menjadi salah satu solusi bagi kurangnya tenaga kerja yang bergerak di bidang pertanian.

3. Channels

Untuk mensosialisasikan program-programnya, tadinya KUD hanya menggunakan sarana penyuluhan pada petani. Namun seiring dengan restrukturisasi KUD, sosialisasi juga akan dilakukan melalui iklan di radio dan surat kabar lokal.

4. Customer Relationship

Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan, tadinya KUD menjamin harga pupuk yang murah dengan pemberian subsidi. Setelah restrukturisasi, KUD juga akan memberikan pinjaman lunak bagi pelaksanaan program pengelolaan lahan ini.

5. Revenue Streams

Dengan adanya restrukturisasi, sumber pendapatan KUD yang tadinya berasal dari penjualan pupuk dan bansos, kini juga akan berasal dari jasa pengelolaan lahan, penjualan beras dan produk sampingannya (sekam dan batang padi sebagai pakan ternak).

6. Key Resources

Awalnya, tenaga kerja yang dibutuhkan KUD untuk kegiatan distribusi pupuk adalah pegawai administrasi dan penyuluh pertanian. Dengan restrukturisasi, ada penambahan lini produksi sehingga dibutuhkan tenaga tambahan berupa operator mesin. Sementara itu, aset yang perlu ditambahkan adalah alat berat pertanian.

7. Key Activities

Dari yang awalnya hanya menjual pupuk, kini KUD akan menambah aktivitasnya dengan membeli bibit dan peralatan pertanian, serta mengolah lahan.

8. Key Partnership

Dengan bertambahnya nilai dan aktivitas yang dilakukan oleh KUD, tentu akan menambah jumlah rekanan (dari yang tadinya produsen pupuk dan bibit, distributor alat pertanian tradisional, dan lembaga pembiayaan) menjadi :

a. Pemilik lahan

Kemitraan dengan pemilik lahan dibutuhkan karena akan dibutuhkan kerjasama antar keduanya. KUD membutuhkan lahan untuk digarap, sementara pemilik lahan berharap lahannya akan menghasilkan.

b. Pemerintah

Pemerintah berperan untuk mengatur iklim yang kondusif dengan menetapkan basis harga, memberikan insentif akses teknologi pertanian modern kepada KUD,

membuat skema pembiayaan pertanian dengan subsidi bunga, serta melakukan proteksi dari komoditas pertanian impor.

c. Distributor alat pertanian modern (mekanik)

Penggunaan alat pertanian modern untuk mengolah lahan akan menghasilkan produk yang lebih baik dan konsisten

d. Akademis

Akademisi akan berperan sebagai konsultan untuk maksimisasi pemanfaatan lahan, aplikasi teknologi tepat guna, serta penciptaan bibit unggul.

9. Cost Structure

Dengan bertambahnya aktivitas, jenis biaya yang ditanggung oleh KUD juga akan bertambah. Biaya operasi mesin pertanian dan pengelolaan lahan akan menjadi biaya yang juga harus ditanggung KUD selain biaya distribusi pupuk.

Bagian III : Implementasi Bank Pertanian oleh KUD

Melihat masih begitu variatifnya skema alternatif pada sistem agribisnis sebenarnya mengindikasikan bahwa peluang Koperasi untuk menyejahterakan anggotanya, yang dalam hal ini petani masih sangat besar dalam berperan di setiap subsistem agribisnis termasuk dalam hal distribusi sarana produksi. Memang dimasa lalu, pengembangan Koperasi mengalami pergeseran fungsi dan peran dari **orientasi kebersamaan (*solidarity*) menjadi orientasi formalistik kelembagaan**⁷. Menurut Rahmat Pramulya, berbagai penyimpangan yang dilakukan antara lain 1) pendirian Koperasi berdasarkan kebutuhan anggota yang tidak jelas sehingga *core business* Koperasi tidak jelas; 2) tidak memiliki kriteria keanggotaan yang jelas yaitu berdasarkan kemampuan memodali dan melanggan sehingga Koperasi mengalami kesulitan permodalan dan kesulitan mempertahankan omzet; 3) pendirian unit usaha tidak memenuhi kelayakan usaha, karena kebutuhan anggota yang tidak jelas dan kriteria anggota yang juga tidak jelas; serta 4) hak-hak anggota (yaitu hak menyatakan pendapat, hak memilih secara bebas, dan hak mengawasi) terbelenggu oleh dominasi pengurus. Kemudian, penyimpangan ini diperparah dengan berbagai bantuan atau dukungan yang diberikan oleh pemerintah tanpa memperhatikan kesehatan manajemen Koperasi secara menyeluruh.

Penggunaan Koperasi sebagai alat dari pemerintah untuk mencapai tujuan memang sangat penting namun tidak boleh melanggar prinsip persaingan usaha yang sehat (Undang-undang Nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat). Dahulu, pemerintah menggunakan KUD sebagai alat untuk mendistribusikan pupuk kepada petani dengan harga bersaing. Bahkan untuk melaksanakannya, KUD pada lini ke-4 (di tingkat desa) diberikan kedudukan monopoli untuk menyalurkan pupuk kepada petani⁸. Artinya, KUD sebenarnya telah memiliki pengalaman yang panjang di sektor produksi dan distribusi/penyaluran baik input maupun hasil produksi.

Dengan keterpurukan atas “eksistensi Koperasi”, semakin tidak jelasnya koordinasi kelembagaan pemerintah (karena seringnya berubah-ubah), dan diberlakukannya otonomi

⁷ Fungsi dan Peran Koperasi (UU Nomor 25 tahun 1992 tentang Koperasi) meliputi a) membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial mereka; b) turut serta aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat; c) memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan Koperasi sebagai sokogurunya; d) berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi

⁸ Subandi. 2008. Ekonomi Koperasi (Teori dan Praktik). Penerbit Alfabeta Bandung

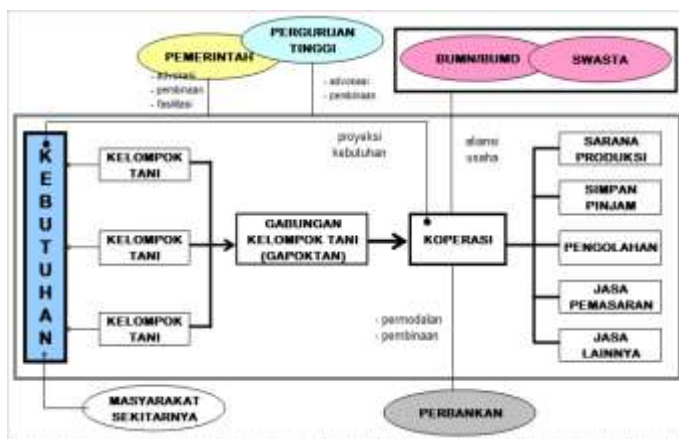
daerah menjadi faktor krusial (*crucial factors*) bagi pemerintah untuk melakukan upaya-upaya perbaikan dalam hal distribusi sarana produksi. Sementara itu, pelaku usaha lain mengalami pertumbuhan yang cepat dalam memerankan diri sebagai alat alternatif bagi pemerintah untuk mewujudkan tujuannya. Cara pandang (*mind set*) terhadap ketergantungan akan “uluran tangan” yang berlebihan menjadikan Koperasi (KUD) yang berada di wilayah perdesaan menjadi stagnan dan atau malah mengalami pemunduran jati diri sebagai badan usaha dengan semangat “dari kita, oleh kita, dan untuk kita. Situasi ini sangat berbahaya bagi perkembangan Koperasi di Indonesia pada masa mendatang.

Untuk itu, peran Koperasi harus direstrukturisasi melalui **penciptaan keunggulan kompetitif dengan meletakkan pada kemampuan Koperasi untuk melakukan usahanya dengan biaya lebih murah, transparan/sehat, dan profesional** dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini merupakan prasyarat penting dalam membangun jaringan usaha (*cooperative network*) baik antar anggota Koperasi, sesama Koperasi, maupun dengan pelaku usaha lainnya. Koperasi harus semakin sadar bahwa keunggulan kedekatan wilayah dengan usaha para anggota dan masyarakat sekitarnya akan menjadi nilai positif (keunggulan komparatif) bagi perkembangan usaha Koperasi. Koperasi sebagai badan usaha (ekonomi) rakyat yang berwatak sosial akan memegang peranan utama dalam mendorong peningkatan produksi pertanian (perdesaan).

Strategi pemberdayaan (*empowerment*) menjadi instrumen dalam mengaktualisasikan revitalisasi peran Koperasi. Pemberdayaan dimaksud terdiri dari tiga tahapan yaitu penyadaran (pencerahan), pengkapasitasan (*capacity building; manusia, organisasi, dan sistem nilai/aturan main*), dan pendayaan/pemberian kekuasaan sesuai dengan kecakapan penerima (Randy dan Riant N. H, 2007).

Koperasi seharusnya tidak perlu gamang untuk memikirkan segmen pasar bagi usahanya karena pada dasarnya anggota Koperasi sudah menjadi konsumen langsung (*core market*). Tantangan pengembangan usaha Koperasi sebenarnya adalah 1) bagaimana memperkuat posisi tawar usaha dan 2) bagaimana memperkuat partisipasi masyarakat sekitarnya sehingga mau terlibat aktif dalam mendukung gerakan Koperasi. Wadah Koperasi harus menjadi instrumen untuk mengatur penyediaan sarana produksi, hasil produksi petani, standar kualitas, pengolahan, dan/atau pemasaran hasil secara bersama-sama. Upaya ini sekaligus untuk mendorong efisiensi usaha pada skala ekonomi.

Melihat sistem kelembagaan yang ada saat ini dimana petani terhimpun di dalam wadah kelompok tani dan kemudian kelompok tani terafiliasi di dalam gabungan kelompok tani (gapoktan) menyebabkan pengaturan jenis usaha yang dibutuhkan oleh Koperasi lebih gampang. Namun sampai saat ini, sering kita dengar Koperasi hanya sekedar “plakat” saja. Ini merupakan kegagalan yang sudah berlangsung lama. Untuk itu, kita harus meyakinkan bahwa kegagalan tersebut lahir karena kita tidak mampu menetapkan strategi pengembangan yang sehat dan baik. Strategi pengembangan peran Koperasi di perdesaan (khususnya) adalah 1) memperkuat skala ekonomi usaha melalui integrasi dan aliansi strategis, 2) melakukan klassifikasi Koperasi, 3) memperkuat struktur usaha dalam prioritas pengembangan industri di perdesaan. Kita harus konsentrasi terhadap ketiga hal itu, jika kita mau melihat Koperasi dapat eksis di tengah-tengah perubahan yang sangat cepat saat ini. Biar bagaimanapun, perusahaan raksasa akan menjalankan bisnisnya dengan visi yang cerdas (*research and development* menjadi lokomotif daya saing) dan tetap akan bermuara pada sistem perdagangan yang lebih efisien dan efektif. Ini menjadi peluang strategis yang harus dimanfaatkan oleh Koperasi untuk membangun jaringan usaha yang saling menguntungkan (mutualis).



Gambar 2. Road Maps Restrukturisasi Peran Koperasi untuk menjadi Bank Pertanian (Batara Siagian dalam Alimoesa, 2009)

Sampai saat ini, secara spesifik penyediaan sarana produksi pertanian dikendalikan oleh perusahaan-perusahaan besar baik berupa badan usaha negara maupun swasta (lokal/asing). Berbagai sarana produksi dihasilkan oleh segelintir perusahaan besar tersebut

berupa benih, pupuk, pestisida, insektisida, alat mesin pertanian, penghasil DOC, obat-obatan ternak, dan pakan. Tetapi, dalam mendistribusikan produknya perusahaan-perusahaan tersebut memanfaatkan kelembagaan usaha perdesaan yang ada seperti kios-kios sarana produksi maupun KUD itu sendiri. KUD harus secara agresif memanfaatkan kondisi ini dengan meningkatkan “kekuatan solidaritas” sebagai daya tawar (*bargaining power*). Pandangan Koperasi di masa mendatang adalah menjadikan keuntungan (*profit*) sebagai alat sosial bagi anggotanya maupun masyarakat disekitarnya.

Untuk melihat lebih dalam lagi bagaimana secara teknis Bank Pertanian ini beroperasi, serta peran apa saja bagi masing-masing stakeholder, dapat digambarkan dalam komposisi pembagian tugas teknis sebagai berikut :



Melihat peta jalan (*mapping*) diatas, perubahan cara berpikir dalam mengembangkan peran KUD tinggal hanya membutuhkan konsistensi dalam merumuskan pengaturan peran dari masing-masing pemangku kepentingan khususnya pemerintah dan perguruan tinggi. Keinginan untuk berubah seiring dengan waktu dan menerapkan prinsip-prinsip Koperasi secara baik harus menjadi dasar utama atas keberhasilan restrukturisasi peran KUD di masa mendatang.

Bagian IV : Rekomendasi

Dari pembahasan tersebut, penulis merekomendasikan beberapa poin penting untuk ditindaklanjuti, sebagai implementasi atas berjalannya program Bank Pertanian ini. Antara lain :

1. Pola Bank Pertanian harus dikaji lebih mendalam oleh Pemerintah, akademisi atau bahkan pihak BUMN yang bergerak di sektor pertanian sebelum betul-betul diimplementasikan ke KUD.
2. Pemerintah dan perguruan tinggi harus turut aktif bersama-sama untuk mendorong KUD agar dapat membentuk Bank Pertanian yang lebih efisien, transparan/sehat, dan profesional.
3. Peningkatan pendapatan petani merupakan agenda serius yang harus segera diimplementasikan oleh semua stakeholder, karena dengan tekanan ekonomi yang semakin berat, peralihan secara massal lahan produktif menjadi lahan non produktif berdampak pada ancaman terhadap ketersediaan pangan di tanah air.

Sebagai akhir dari makalah ini, menjadikan Koperasi sebagai soko guru perekonomian nasional merupakan amanat Undang-undang Dasar tahun 1945; yang harus kita jaga dan diimplementasikan tanpa mengorbankan “keadilan” dalam memberikan penilaian secara obyektif terhadap semua aset organisasi ekonomi bangsa. Keadaan yang menekan tersebut selanjutnya menghadirkan dua tantangan berat bagi Koperasi yaitu 1) bagaimana agar Koperasi bisa lebih efektif dan efisien; dan 2) bagaimana merespon perubahan-perubahan ekonomi dan sosial yang sedang terjadi pada saat ini dan akan terjadi pada masa mendatang. **Restrukturisasi Koperasi Unit Desa (KUD) Menjadi Instrumen Utama Menuju Kedaulatan Pangan Dengan Membentuk Bank Pertanian.**

Daftar Pustaka

- Ariffin, Ramudi. 2013. *Koperasi Sebagai Perusahaan*. Ikopin Press, Bandung.
- Saptana. 2012. *Study tentang faktor-faktor penghambat petani di Indonesia*. Tulisan Ilmiah Kementerian Pertanian RI. Jakarta.
- Asterwalder & Pigneur. 2009. *Business Model Generation. Self Publication series. Canada*.
- Saragih, Ferdinand. 2009. *Keuangan Internasional*. Tim Penelitian Universitas Indonesia Jakarta.
- Siagian, Batara. 2009. *Makalah Revitalisasi Koperasi sebagai saluran distribusi Pertanian*. Seminar Ketahanan Pangan UGM.
- Subandi. 2008. *Ekonomi Koperasi (Teori dan Praktik)*. Penerbit Alfabeta Bandung
- Stiglitz, Joseph. 2006. *Making Globalization Work*. W.W. Norton & Company, Inc. United States.