

# PERANCANGAN SISTEM PENUNJANG KEPUTUSAN PEMERINGKATAN DAN STRATEGI PENGEMBANGAN KELOMPOK TANI KAKAO DI INDONESIA

Zulfiandri

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Esaunggul, Jakarta  
Jalan Arjuna Utara Nomor 9, Kebon Jeruk, Jakarta Barat - 11510

zulfiandri@esaunggul.ac.id

## Abstract

*There have been many programs launched by the government to develop farmer groups (Poktan). Either by the ministry of agriculture or by other technical ministries. The effectiveness of various programs that have been carried out needs to be evaluated by farmer groups. This paper evaluates the effectiveness of the assistance using Quality Functional Deployment (QFD). An evaluation was carried out for the program from 2011 to 2016. The strategy for developing farmer groups was carried out using a prospective analysis. The results of the evaluation will be used as improvements for the development of farmer group programs in the future. From the results of the evaluation, leadership development in groups is something that needs to be improved. Dominant factors that will influence the successful development of agricultural product processing groups in Indonesia, namely: (1) government policies, (2) financial administration and governance assistance, (3) growing entrepreneurship, (4) institutional strengthening, (5) special program credits, and (6) Access to funding institutions.*

**Keywords:** farmers group, QFD, prospective analysis

## Abstrak

Telah banyak program yang diluncurkan pemerintah untuk mengembangkan kelompok tani (Poktan). Baik oleh kementerian pertanian atau oleh kementerian teknis lainnya. Berbagai program yang telah dilakukan perlu dievaluasi efektivitasnya kepada kelompok tani. Makalah ini mengevaluasi keefektifan bantuan tersebut dengan menggunakan Quality Functional Deployment (QFD). Evaluasi dilakukan untuk program dari 2011 hingga 2016. Strategi pengembangan kelompok tani dilakukan dengan analisis prospektif. Hasil evaluasi akan digunakan sebagai penyempurnaan untuk pengembangan program kelompok tani di masa depan. Dari hasil evaluasi, pengembangan leadership dalam kelompok merupakan hal yang perlu ditingkatkan. Faktor-faktor dominan yang akan mempengaruhi keberhasilan pengembangan kelompok pengolahan hasil pertanian di Indonesia yaitu : (1) kebijakan pemerintah, (2) bantuan dan bimbingan administrasi dan tata kelola keuangan, (3) penumbuhan entrepreneurship, (4) penguatan kelembagaan, (5) kredit program khusus, dan (6) Akses ke lembaga dana.

**Kata kunci:** kelompok tani, QFD, analisis prospektif

## Pendahuluan

Pada dasarnya pengertian kelompok tani tidak bisa dilepaskan dari pengertian kelompok itu sendiri. Kelompok adalah suatu unit sosial yang terdiri dari sejumlah individu yang satu individu dengan individu lainnya mempunyai hubungan saling tergantung sesuai dengan status dan peranannya, mempunyai norma yang mengatur tingkah laku anggota kelompok itu.

Kelompok pada dasarnya adalah gabungan dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, dimana interaksi yang terjadi bersifat relatif tetap dan mempunyai stuktur tertentu. Maksud struktur sebuah kelompok adalah susunan dari pola antar hubungan intern yang agak stabil, yang terdiri atas: (1) suatu rangkaian status-status atau kedudukan-kedudukan para anggotanya

yang hirarkhis; (2) peranan-peranan sosial yang berkaitan dengan statusstatus itu; (3) unsur-unsur kebudayaan (nilai-nilai, norma-norma, model) yang mempertahankan, membenarkan dan mengagungkan struktur. Ada beberapa hal yang menjadi ciri kelompok, yaitu: setiap anggota kelompok harus sadar sebagai bagian dari kelompok, ada hubungan timbale baik antara sesama anggota, dan terdapat suatu faktor yang dimiliki bersama oleh para anggota sehingga hubungan diantara mereka semakin kuat.

Gapoktan (gabungan kelompok tani) merupakan aliansi struktural dari berbagai kelompok tani yang sejenis. Alasan pembentukan Gapoktan secara ekonomi dapat dipandang sebagai upaya menghindari biaya transaksi tinggi yang harus dikeluarkan oleh para anggotanya karena adanya

masalah penumpang kepentingan (*free rider*), komitmen dan loyalitas yang berbeda, serta faktor eksternal (Zakaria, 2003; Hermanto, 2007). Meskipun demikian paradigma pembentukan Gabungan Kelompok Tani kurang tepat karena cenderung membuat kelompok tersebut menjadi kelompok formal. Sampai akhir tahun 2006 jumlah kelompok tani tercatat 293.568 kelompok dan Gapoktan sebanyak 3.000 kelompok. (Budi dan Aminah, 2009).

Sistem evaluasi merupakan bagian dari suatu siklus sistem penunjang keputusan. Sistem evaluasi merupakan penerapan prosedur ilmiah yang sistematis untuk menilai rancangan, selanjutnya menyajikan informasi dalam rangka pengambilan keputusan terhadap implementasi dan efektifitas suatu program.

Telah banyak program-program pengembangan kelompok tani dan gabungan kelompok tani diluncurkan oleh pemerintah, banyak yang berhasil mengembangkan sektor agroindustri di pedesaan. Disamping banyak *sukses story* dalam program pengembangan kelompok dan koperasi berbasis agribisnis dan agroindustri namun tetap ada perbaikan yang masih perlu dilakukan (Nasution, 1992).

Pengembangan Agroindustri terutama agroindustri rakyat berkembang dengan cepat. Pengembangan agroindustri yang berbasis masyarakat mengalami kendala dalam pengembangannya. Skala usaha dan tersebar sesuai dengan daerah produksi komoditi merupakan hal yang tampak dalam pengembangan industri ini. Untuk melakukan pengembangan agroindustri rakyat ini perlu strategi yang berbeda. Salah satu bentuk strategi yang mulai dijalankan oleh Kementerian Pertanian adalah pengembangan komoditi berbasis kawasan (Permentan No 50 tahun 2012).

Selain pengembangan komoditi sebagai input dan suplai bahan baku agroindustri, diperlukan suatu kelembagaan kelompok yang kuat di dalam kawasan tersebut. Peranan kelompok yang menjadi tulang punggung pelaksana kegiatan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian (agroindustri) perlu lebih ditingkatkan. Penguatan kelembagaan ini diharapkan mampu menggerakkan dan memaksimalkan input sumberdaya yang tersedia.

Pembangunan bidang pengolahan dan pemasaran hasil pertanian pada hakekatnya menggerakkan interaksi dari 4 (empat) variabel, yakni : (1) Bahan Baku, (2) sumberdaya manusia dan kelembagaan, (3) teknologi/sarana dan (4) pemasaran.

Masyarakat atau sumberdaya manusia pedesaan yang identik dengan petani atau pelaku usaha pengolahan sebagai subyek pembangunan harus ditingkatkan pendapatan dan kesejahteraannya melau-

lui peningkatan kemampuan dalam menjalankan usahanya (teknologi, manajemen dan pemasaran).

Rendahnya penguasaan teknologi oleh petani atau pelaku usaha pengolahan menjadi permasalahan dalam memacu peningkatan nilai tambah dan daya saing produk pertanian. Stimulus bantuan teknologi tepat guna diharapkan mampu menjawab tantangan ini.

Pemberian bantuan teknologi haruslah tepat sasaran. Kelompok-kelompok yang belum matang kadang-kadang diberikan bantuan yang tidak mampu meningkatkan nilai tambah di Poktan tersebut. Terjadinya kesalahan ini karena belum jelasnya sinergi antara kebutuhan kelompok dengan program bantuan insentif teknologi dari pemerintah. Perlu dilakukan evaluasi antara kepentingan kelompok tani sebagai pelanggan dengan program-program insentif teknologi pemerintah.

Selama ini para peneliti menempatkan atribut tingkat kepentingan konsumen dengan menggunakan pendekatan statistik seperti regresi berganda, analisis korelasi dan structural equation model (SEM) serta metode statistik yang mengasumsikan data relatif normal, hubungan antar variabel linier dan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen sehingga Deng and Kuo (2008) menganggap penggunaan metode statistik dalam mengidentifikasi atribut kebutuhan konsumen dapat menjadi bias dan menyesatkan.

Sistem evaluasi ini dimaksudkan untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan kelompok tani yang akan diberikan bantuan/insentif teknologi. Kelompok Tani yang akan dibantu adalah kelompok yang telah stabil dalam menjalankan usaha dan memiliki sistem administrasi keuangan yang rapi.

Model yang disarankan di sini untuk menemukan item pelayanan yang harus ditingkatkan secara lebih dalam melalui analisis kuantitatif, yang akan membantu departemen terkait membuat keputusan yang lebih baik. Paper ini bertujuan sebagai berikut:

1. Mengevaluasi program-program insentif teknologi pemerintah dari perspektif kelompok tani
2. Menformulasi strategi pengembangan kelompok pengolahan hasil pertanian

Paper ini meliputi pendapat pakar dan studi literatur. Lingkup pembahasan meliputi:

1. Mengevaluasi program pengembangan kelompok pengolah dan pemasar hasil pertanian berbasis insentif teknologi oleh pemerintah antara tahun 2005-2012.
2. Menginventarisasi dan menentukan strategi pengembangan kelompok pengolahan hasil pertanian

## Metodologi Penelitian

Banyak cara dan metode untuk mengevaluasi program-program pemerintah. Knight (2012) mengevaluasi program pemerintah Nova Scotia dalam kampanye penggunaan produk-produk lokal. Hung, *et al* (2010) mengevaluasi program sains dan teknologi nasional dalam perspektif hubungan aset dan modal sumberdaya manusia di Taiwan. Bustanul, *et al* (2009) melakukan evaluasi antara program pemerintah RI di bidang kehutanan dengan masyarakat di lingkaran hutan dalam menjaga kelestarian hutan untuk mendukung sumber air yang lestari di desa Sumber Jaya, Karawang. Pendekatan studi di atas secara umum menggunakan pendekatan partisipatori dalam melakukan evaluasi.

Studi ini dimulai dengan melakukan identifikasi kegiatan-kegiatan yang pernah diprogramkan pemerintah dalam mengembangkan kelompok pengolahan hasil pertanian oleh Ditjen PPHP Kementerian Pertanian pada tahun 2005-2011. Data evaluasi ini akan menjadi basis untuk model evaluasi gapoktan dengan menggunakan metode Quality Functional Deployment (QFD).

Metode QFD digunakan untuk mengidentifikasi atribut kualitas program insentif teknologi yang menjadi harapan pelanggan yakni kelompok tani, beserta karakteristik prosesnya. Program pendampingan teknologi yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi merupakan prioritas dalam pengembangan program ini. Melalui analisis ini dapat diketahui jenis-jenis program yang dibutuhkan oleh kelompok tani.

## Variabel Operasional



Gambar 1.

Pendekatan Perancangan Sistem Penunjang Keputusan Pengembangan Kelompok Pengolahan berbasis Insentif Teknologi

Variabel dari penelitian adalah customer requirement, desain teknis berupa program bantuan pemerintah dari setiap pola-pola bantuan yang telah ada. Desain teknis merupakan atribut-atribut desain program yang dirancang untuk merespon berbagai

kebutuhan kelompok yang ada. Atribut kebutuhan konsumen sebanyak 11 item dan atribut desain teknis 16 atribut yang diperoleh dari penelitian dan tulisan Pakpahan (1990), Nasution (1992) dan Ditjen PPHP, Kementan RI (2012).

## Tata Laksana

Tulisan ini menggunakan data sekunder dan data hipotetik untuk pengisian kuseioner QFD. Penggunaan data ini untuk menunjukkan bahwa QFD mampu untuk menunjukkan kebutuhan pelanggan, kelompok tani, dalam menilai program-program insentif teknologi pemerintah.

## Kepustakaan Terkait

Penggunaan QFD dalam melakukan evaluasi hubungan antara pelanggan dengan produsen atau penyedia jasa sudah banyak dilakukan. Marimin dan Heti Muspitawati (2002), Ihsaniati (2008) mengkaji hubungan pelanggan dengan produsen, sedangkan Heru Sulistyio (2011), mengkaji penggunaan QFD dalam peningkatan daya saing pasar tradisional. Lina, *et al* (2011) melakukan kajian Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan QFD dalam pengembangan jasa penyediaan energi di Cina.

Sedangkan penggunaan analisis prospektif dalam pemodelan strategi pengembangan dilakukan oleh Damanik dan Herman (2010), Sarana (2006) dalam pengembangan desain MCS maritim Indonesia.

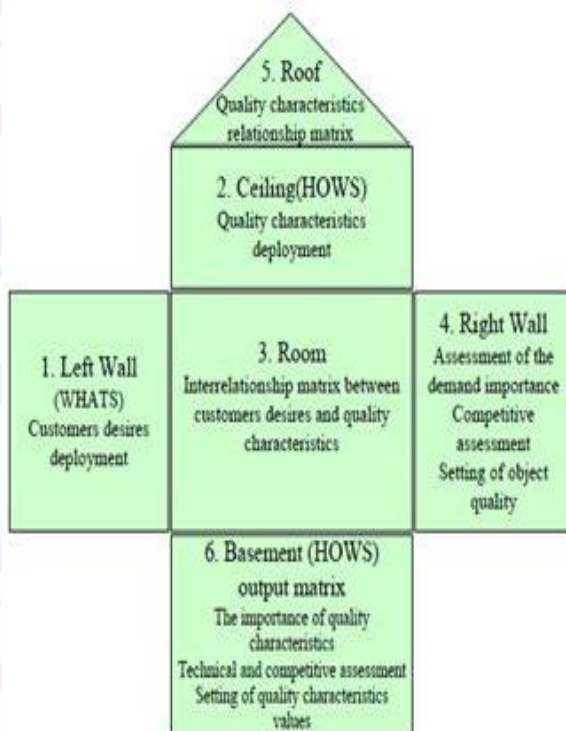
QFD (*Quality Function Deployment*) merupakan suatu bentuk yang sistematis, jaminan kualitas yang "user-driven" dan metoda peningkatan yang berpusat pada permintaan pelanggan dalam proses pengembangan produk. Konsep ini dikembangkan pada awal 1970 an di Jepang oleh Dr. Shigeru Mizuno dari Tokyo Institut Teknologi. Kemudian, QFD dikembangkan menjadi satu set metoda riset yang ilmiah untuk mendisain dan menghasilkan secara sistematis berbasis harapan pelanggan, dan evaluasi produk yang mendalam.

Manfaat atau keuntungan dari penggunaan QFD antara lain (Zairi dan Youssef, 1995, Gonzalez *et al.*, 2004.) :

- Perusahaan dapat membandingkan mutu produknya dengan kompetitor dan membantu menemukan sisi kompetitif yang dapat dikembangkan
- Dapat menentukan prioritas spesifikasi produk agar sesuai dengan kebutuhan konsumen dengan tetap memperhatikan posisi kompetitor
- Menerjemahkan kebutuhan konsumen ke dalam kebutuhan teknis pada setiap tahap pengembangan dan proses produksi.

- Menyatukan berbagai individu dari berbagai bidang atau divisi untuk membentuk tim yang kompeten untuk mencari dan memenuhi kebutuhan konsumen serta meningkatkan komunikasi dan kerjasama tim dalam organisasi atau perusahaan
- Meningkatkan kepuasan konsumen dan mengurangi keluhan konsumen (mencapai 50%)
- Mengembangkan sistem dasar untuk mempertahankan kepuasan konsumen dengan memprioritaskan aspek internal atau teknis yang harus ditingkatkan
- Membantu menciptakan database atau informasi mengenai pemahaman konsumen, efektivitas teknis internal, dan aspek kompetitif dari produk

QFD adalah sebuah ide, dan intinya adalah terjemahan dari kebutuhan pelanggan. Secara khusus QFD merupakan suara dari konsumen (voice of customer, VoC) melalui survey dari perspektif yang berbeda dari jaminan mutu dan pengembangan berkelanjutan. Pengukuran yang dilakukan akan didistribusikan kepada setiap fase fungsi pengembangan produk. House of Quality adalah alat utama untuk menyelesaikan permasalahan ini. (Li Na, et al, 2012).



Gambar 1. Model HOQ (sumber Li Na, et al, 2012)

HOQ (house of quality, HOQ) merupakan visualisasi dan kerangka kerja matriks dan strukturnya seperti gambar 1 di atas. HOQ yang lengkap terdiri atas bagian utama seperti berikut :

- Left Wall-keinginan kelompok tani merupakan input (Whats) matriks. Hal ini menggambarkan kebutuhan pelanggan/kelompok.
- Right Wall — perencanaan mutu dan persaingan. Bagian ini adalah yang akan dievaluasi oleh pelanggan dan jika ada pesaing. Bagian ini menggambarkan juga nilai yang bisa diraih oleh pemerintah sebagai penyedia jasa pada situasi saat ini. Dalam kasus ini tidak ada kompetitor yang ada dalam menjalankan program pengembangan kelompok tani pengolahan hasil pertanian.
- ③ Ceiling —merupakan karakteristik mutu yang akan dikeluarkan (Hows) matriks. Artinya adalah bagaimana caranya pemerintah harus mendesain bentuk bimbingan dan insentif teknologi yang dibutuhkan untuk kepuasan kelompok pengolahan.
- Room — maktrik antar-relasi. Menggambarkan tingkat hubungan antara kebutuhan kelompok pengoalahan dengan bimbingan teknis/insentif teknologi yang tersedia.
- Basement—Hows’ output matriks. Memperlihatkan evaluasi biaya dan teknis, termasuk kepentingan dari insntif teknologi dan bimbingan yang dibutuhkan. Hasil evaluasi digunakan untuk menggambarkan prioritas terhadap pengembangan yang harus dilakukan oleh perusahaan (Li Na, et al, 2012)

### Artikulasi Komponen HOQ

Dalam Gambar 1, m merupakan permintaan kualitas oleh pelanggan di *Left Wall*, tingkat kepentingan masing-masing permintaan adalah :

$$D = (d_i)$$

Dimana  $d_i$  menggambarkan penilaian kepentingan dari  $i$  permintaan kelompok pengoalahan. Kemudian  $n$  adalah jenis permintaan bimbingan dan insentif teknologi di Roof dan matriks hubungan HOQ adalah

$$R = [r]_{ij}^{m \times n}$$

$R_{ij}$  : merupakan kontribusi dan pengaruh  $i$  permintaan pelanggan dari permintaan insentif teknologi ke  $j$ , hal ini adalah korelasi antara  $i$  dan  $j$ .

$$U = (u)_i$$

melambangkan situasi saat ini dari program dan insentif teknologi oleh pemerintah di *Right Wall*; dan target pengembangan adalah

$$T = (t)_i;$$

nilai jual dari program pemerintah untuk kasus ini nilainya adalah =1,  $S = (s)_i$ .

$$\text{Proporsi pengembangan } p = t/u \quad (1)$$

$$\text{Bobot absolut : } aw = p \times d \times s \quad (2)$$

Bobot relatif adalah :

$$rw_i = (aw_i / \sum_{i=1}^m aw_i) \times 100\%, i = 1, 2, \dots, m.$$

### Analisis Prospektif

Analisis prospektif digunakan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinannya akan terjadi di masa depan. Analisis prospektif tidak sama dengan peramalan karena dari analisis prospektif dapat diprediksi alternatif-alternatif yang akan terjadi di masa datang baik yang bersifat positif (diinginkan) ataupun yang negatif (tidak diinginkan). Kegunaan analisis prospektif adalah untuk: (1) mempersiapkan tindakan strategis yang perlu dilakukan dan (2) melihat apakah perubahan dibutuhkan di masa depan. Analisis prospektif tepat digunakan untuk perancangan strategi kebijakan (Hardjoamidjojo, 2002).

Analisis prospektif merupakan pengembangan dari metoda Delphi yang menggunakan pendapat kelompok pakar untuk pengambilan keputusan. Tahapan dalam analisis prospektif terdiri dari :

1. Definisi dari tujuan sistem yang dikaji

Tujuan sistem yang dikaji perlu spesifik dan dimengerti oleh semua pakar yang akan diminta pendapatnya. Hal ini dilakukan agar pakar mengerti ruang lingkup kajian dan penyamaan pandangan tentang sistem yang dikaji

2. Identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan tersebut, yang biasanya merupakan kebutuhan *stakeholders* sistem yang dikaji

Berdasarkan tujuan studi yang ingin dicapai, pakar diminta mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan tersebut. Pakar diharapkan dapat mewakili *stakeholders* sistem yang dikaji sehingga semua kepentingan elemen sistem dapat terwakili. Pada tahapan ini definisi dari tiap faktor harus jelas dan spesifik.

3. Penilaian pengaruh langsung antar faktor

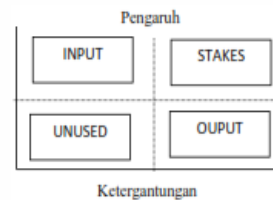
Semua faktor yang teridentifikasi akan dinilai pengaruh langsung antar faktor.

Tabel 2.

Pedoman penilaian analisis prospektif

Skor	Keterangan
0	Tidak ada Pengaruh
1	Berpengaruh kecil
2	Berpengaruh sedang
3	Berpengaruh sangat kuat

Hasil matriks gabungan pendapat pakar diolah dengan perangkat lunak analisis prospektif dengan menggunakan teknik statistik untuk menghitung pengaruh langsung global, ketergantungan global, kekuatan global dan kekuatan global tertimbang. Hasil perhitungan divisualisasikan dalam Diagram Pengaruh dan Ketergantungan antar faktor seperti terlihat pada Gambar 2



Gambar 2.

Diagram Pengaruh dan Ketergantungan Sistem

1. Penyusunan keadaan yang mungkin terjadi (state) pada kriteria

Berdasarkan faktor dominan yang didapat pada tahap 3, disusun keadaan yang mungkin terjadi di masa depan. Untuk setiap faktor dapat dibuat satu atau lebih keadaan dengan ketentuan sebagai berikut : (1) keadanhrus memiliki peluang sangat besar untuk terjadi pada masa yang akan datang dan (2) keadaan bukanlah tingkatan/ukuran suatu faktor (besar, kecil, sedang) tetapi merupakan deskripsi dari suatu faktor

2. Penyusunan skenario

Skenario merupakan kombinasi dari keadaan faktor secara mutual compatible

3. Analisis skenario dan penyusunan strategi

Berdasarkan skenario yang disusun pada tahap sebelumnya didiskusikan strategi yang perlu dilakukan untuk pencapaian skenario yang diinginkan ataupun menghindari skenario yang akan berdampak negatif bagi sistem

### Hasil Evaluasi Kelompok

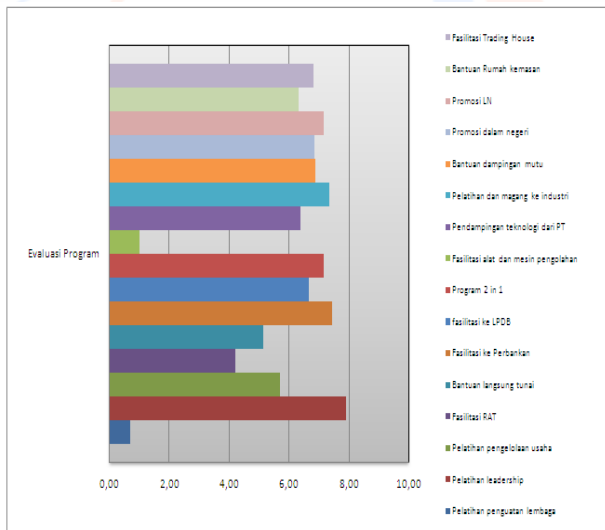
Pengembangan kelompok pengolahan hasil pertanian merupakan salah satu cara untuk menumbuhkan dan menggerakkan agro-industri di pedesaan. Pengembangan kelompok ini tidak terlepas dari pengembangan kemampuan teknologi yang dimiliki oleh anggota kelompok. Pengembangan kelembagaan kelompok dalam bentuk penguatan kemampuan menguasai teknologi sederhana pasca panen dan pengolahan hasil pertanian perlu dilakukan dengan lebih terarah dan terukur.

Pakpahan (1990) menyatakan bahwa sistem organisasi ekonomi petani terdiri dari beberapa unsur (subsistem) : (1). Unsur kelembagaan (aturan main), (2). Partisipan (sumberdaya manusia), (3).

Teknologi, (4). Tujuan, (5). Lingkungan (alam, sosial, dan ekonomi). Kelompok para petani yang berada di suatu kawasan dapat dipandang sebagai suatu sistem organisasi ekonomi petani, hubungan antara unsur-unsur organisasi dan keragaan. Kelima unsur atau subsistem organisasi ekonomi petani saling berinteraksi dan pada akhirnya akan menghasilkan keragaan organisasi. Unsur lingkungan merupakan bagian dari sistem organisasi yang menentukan keragaan organisasi, namun berada di luar kendali organisasi.

### Faktor-faktor yang Berpengaruh dalam Keberhasilan Penumbuhan Poklahastan

Faktor keberhasilan penumbuhan poklahastan di Indonesia berdasarkan data sekunder dan pendapat pakar stakeholders adalah : (1) kebijakan pemerintah, (2) pembinaan, (3) bimbingan teknis, (4) akses ke lembaga keuangan, (5) insentif teknologi, (6) penumbuhan leadership, (7) penumbuhan entrepreneurship, (8) penguatan kelembagaan, (9) skala usaha dan (10) kredit program khusus. Adapun definisi dari masing-masing faktor dapat dilihat pada Tabel berikut.



Grafik 1. Bobot relatif program bantuan

Untuk kepentingan penulisan, bagian Roof dari HOQ tidak ditampilkan, karena yang dicari adalah nilai dan bobot dari kepentingan pengembangan program dan insentif teknologi terhadap kebutuhan pelanggan (kelompok tani pengolahan). Gambar HOQ seperti pada lampiran 1 dibawah.

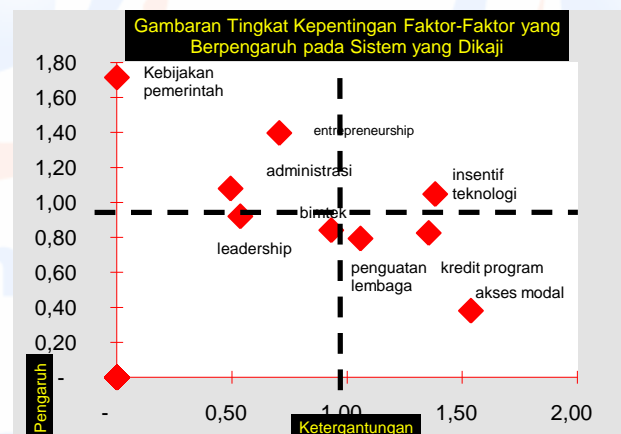
Kelompok Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian adalah kelompok pelaku usaha yang terbentuk berdasarkan kesamaan tujuan oleh para pelaku usaha yang melakukan proses konversi bahan hasil pertanian dengan memberikan nilai tambah agar dapat berdayasaing. Saat ini perhatian pemerintah lebih fokus kepada kelompok tani budidaya (on-farm). Sektor pertanian memberikan nilai tambah yang paling kecil dalam rantai nilai tambah. Karena itu diperlukan suatu insentif teknologi kepada kelompok tersebut atau membentuk kelompok baru yang bersinergi sangat erat dengan kelompok di on-farm tersebut. Kelompok ini belum tertata seperti halnya kelompok tani di on-farm.

Kelembagaan yang handal menjadi kunci utama keberhasilan agroindustri. Diharapkan melalui kegiatan tersebut dapat menumbuhkan kelembagaan masyarakat petani yang mampu mengolah dan memasarkan hasil pertanian yang bernilai tambah dan berdaya saing.

Tabel 4. Definisi faktor keberhasilan pengembangan UKM di Indonesia

Faktor	Definisi
Kebijakan	Kebijakan pemerintah tentang penumbuhan kelompok pengolahan dan pemisahan dari kelompok/gabungan kelompok tani
Bimtek	Bimbingan teknis tentang penguasaan teknologi oleh kelompok
Akses modal	Bantuan akses ke lembaga permodalan atau mitra penjamin (avalis)
Insentif teknologi leadership	Bantuan langsung alat dan mesin pengolahan
Entrepreneurship	Penumbuhan kepemimpinan di dalam kelompok
Penguatan kelembagaan	Penumbuhan kewirausahaan dalam kelompok
Administrasi	Penumbuhan soliditas dan solidaritas kelompok
Kredit program khusus	Bantuan dan bimbingan pengelolaan administrasi, pembukuan dan tata kelola keuangan
	Kredit program khusus untuk kelompok

Dengan menggunakan penilaian pendapat gabungan dari stakeholders maka didapatkan 6 faktor dominan yang akan mempengaruhi keberhasilan pengembangan kelompok pengolahan hasil pertanian di Indonesia yaitu : (1) kebijakan pemerintah, (2) bantuan dan bimbingan administrasi dan tata kelola keuangan, (3) penumbuhan entrepreneurship, (4) penguatan kelembagaan, (5) kredit program khusus, dan (6) Akses ke lembaga dana. Hasil analisis faktor keberhasilan penumbuhan Poklahastan berdasarkan analisis stakeholders dapat dilihat pada Gambar 3.



### Formulasi Strategi Penumbuhan Poklahastan dan Rekomendasi Operasional Pengembangan Poklahastan

Untuk ke enam faktor kunci tersebut di atas akan dipilih keadaan (state) yang mungkin terjadi di masa mendatang. Hal ini dimaksudkan untuk memprediksi kemungkinan yang dapat terjadi pada faktor tersebut di masa mendatang, apakah akan berkembang ke arah yang lebih baik dari sekarang, tetap atau akan semakin buruk dari keadaan sekarang. Hasil ini dapat memberikan kewaspadaan bagi pengambil kebijakan untuk menjalankan strategi yang terpilih.

Dari keadaan yang mungkin terjadi untuk tiap faktor kunci perlu dibatasi terlebih dahulu keadaan yang tidak mungkin terjadi secara bersamaan (*mutually incompatible*). Tabel pada Lampiran 1 dan 2 menunjukkan pilihan keadaan yang mungkin terjadi di masa mendatang untuk ke 6 faktor kunci dan pilihan keadaan yang tidak mungkin terjadi secara bersamaan.

Tabel 5.

Keadaan Pengembangan UKM di Masa Mendatang

No	Faktor	A	B	C
1	kebijakan pemerintah	Tetap, menyatukan fungsi Gapoktan di Off-farm dan on-farm	Berubah dengan Poklahastan sebagai unit khusus di Gapoktan	Berubah dengan membentuk kelembagaan baru di luar Poktan/ Gapoktan
2	administrasi dan tata kelola keuangan	Tetap, pelayanan pendampingan bersifat proyek	Pelayanan intensif dengan terbentuknya kerjasama antara pemerintah dengan institusi lainnya	
3	Entrepreneurship	Entrepreneurship tidak tumbuh dalam kelompok	Entrepreneur-ship, tumbuh namun kepentingan pribadi masih dominan	Entrepreneurship menjadi jiwa kelompok
4	Penguatan kelembagaan	Tetap seperti saat ini	Tetap seperti sekarang tapi manajemen lebih baik	Meningkat menjadi skala kecil menengah
5	kredit program khusus	Tidak ada kredit khusus bagi UKM	Tetap seperti sekarang, kredit khusus ada dan terbatas	Tersedia kredit khusus yang didukung kebijakan pemerintah
6	Akses ke lembaga dana	Tetap seperti saat ini, sulit dijangkau	Meningkat dengan adanya pendamping-an dan sosialisasi	

Berdasarkan keadaan pada Tabel 7, dicari terlebih dahulu semua kemungkinan kombinasi keadaan yang tidak dapat terjadi bersamaan. Sebagai misal yaitu : (1) keadaan tidak adanya kredit khusus (1A) tidak mungkin terjadi bersamaan dengan terjadinya peningkatan akses ke lembaga keuangan karena adanya pendampingan dan sosialisasi, karena kebijakan keuangan tidak berubah.

Berdasarkan keadaan yang telah dibuat pada tahap sebelumnya maka disusunlah alternatif skena-

rio yang mungkin terjadi untuk penumbuhan Poklahastan di masa depan. Pada makalah ini bahasan hanya dibatasi pada 4 usulan skenario yang cenderung optimis, pesimis, moderat dan tetap. Hal ini dimaksudkan sebagai representasi contoh penerapan analisis prospektif dalam rangka menghasilkan rekomendasi operasional.

Tabel 6.

Keadaan yang tidak mungkin terjadi bersamaan pada Pengembangan UKM di Masa Mendatang

No	Faktor	A	B	C
1	kebijakan pemerintah	Tetap, menyatukan fungsi Gapoktan di Off-farm dan on-farm	Berubah dengan Poklahastan sebagai unit khusus di Gapoktan	Berubah dengan membentuk kelembagaan baru di luar Poktan/ Gapoktan
2	administrasi dan tata kelola keuangan	Tetap, pelayanan pendampingan bersifat proyek	Pelayanan intensif dengan terbentuknya kerjasama antara pemerintah dengan institusi lainnya	
3	Entrepreneurship	Entrepreneurship tidak tumbuh dalam kelompok	Entrepreneur-ship, tumbuh namun kepentingan pribadi masih dominan	Entrepreneurship menjadi jiwa kelompok
4	Penguatan kelembagaan	Tetap seperti saat ini	Tetap seperti sekarang tapi manajemen lebih baik	Meningkat dan berbadan hukum
5	kredit program khusus	Tidak ada kredit khusus bagi UKM	Tetap seperti sekarang, kredit khusus ada dan terbatas	Tersedia kredit khusus yang didukung kebijakan pemerintah
6	Akses ke lembaga dana	Tetap seperti saat ini, sulit dijangkau	Meningkat dengan adanya pendamping-an dan sosialisasi	

Tabel 7.

Skenario Penumbuhan Poklahastan

Skenario	
Optimis	1C-2B-3C-4C-5C-6B
Pesimis	1A-2A-3A-4A-5A-6A
Moderat	1B-2B-3B-4B-5B-6B
Tetap	1A-2A-3B-4A-5B-6A

Prioritas strategi agar hasil skenarionya Optimis adalah kebijakan pemerintah yang mendorong tumbuh dan berkembangnya kelompok pengolahan hasil pertanian. Strategi ini apat mendorong terjadinya skenario optimis, yaitu tersedia kredit khusus bagi kelompok Poklahastan yang didukung dengan kebijakan pemerintah bagi (1C), pendampingan yang dapat memberikan pelayanan intensif dengan terbentuknya kerjasama antara pemerintah dengan institusi lainnya (2B), Entrepreneurship menjadi jiwa kelompok (3C), kelmbagan menjadi kuat dan berbadan hukum (4B) dan akses ke lembaga keuangan yang meningkat dengan adanya pendampingan dan sosialisasi (5B).

Apabila yang akan terjadi adalah skenario pesimis di mana tidak ada kebijakan pemerintah

untuk menumbuhkan Poklahastan (1A), pelayanan pendampingan masih bersifat proyek (2A), entrepreneurship tidak tumbuh dalam kelompok (3 A), skala usaha tetap seperti saat ini dan akses ke lembaga keuangan yang sulit dijangkau (5 A) maka pihak pengambil kebijakan hendaknya berusaha menghindari terjadinya hal semacam itu.

Apabila skenario moderat yang terjadi (1B-2B-3B-4B-5B-6B), maka hal yang perlu diperhatikan adalah pembuatan kebijakan Poklahastan sebagai unit khusus dalam Gapoktan yang bisa otonom dan mandiri di masa depan. Penumbuhan Poklahastan bisa dimulai dari cikal bakal pemisahan fokus kelompok dari on-farm (budidaya) ke pengolahan (off-farm).

Jika skenario tetap seperti saat ini terjadi maka yang harus diperhatikan oleh pembuat kebijakan agar tidak turun menjadi skenario pesimis adalah penumbuhan entrepreneurship di dalam kelompok. Munculnya calon-calon technopreneurship di masa depan akan bisa menguatkan kelompok dan menjamin agar kelompok pengolahan ini tetap berkelanjutan di masa depan.

## Kesimpulan

QFD dapat dipergunakan untuk mengevaluasi program insentif pemerintah kepada kelompok tani. Dari hasil evaluasi, pengembangan leadership dalam kelompok merupakan hal yang perlu ditingkatkan.

Faktor-faktor dominan yang akan mempengaruhi keberhasilan pengembangan kelompok pengolahan hasil pertanian di Indonesia yaitu : (1) kebijakan pemerintah, (2) bantuan dan bimbingan administrasi dan tata kelola keuangan, (3) penumbuhan entrepreneurship, (4) penguatan kelembagaan, (5) kredit program khusus, dan (6) Akses ke lembaga dana.

Dari 6 faktor dominan dominan faktor kebijakan pemerintah dan penumbuhan entrepreneurship merupakan faktor-faktor yang harus diperhatikan agar skenario menjadi optimis atau tidak terjadi skenario pesimis di masa depan.

## Daftar Pustaka

- Bantacut.T., Sutrisno dan Rawi. D F A. (2001). *Pengembangan Ekonomi Berbasis Usaha Kecil dan Menengah*. Dalam Kemitraan Dalam Pengembangan Ekonomi Lokal. Yayasan Mitra Pembangunan Desa – Kota dan Business Innovation Center of Indonesia. Jakarta.
- Budi, G.S. dan M. Aminah. (2009). Faktor-Faktor Dominan dalam Pembentukan Lembaga Sosial. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*. Volume 27 No. 1, Juli 2009 : 29. Pusat

Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Bogor.

- Damanik, S dan Herman. (2010). *Prospek dan Strategi Pengembangan Perkebunan Kakao Berkelanjutan di Sumatera Barat*. Perspektif Vol. 9 No. 2/ Desember 2010. Hlm 94-105.

- Deng, WJ. and YF Kuo. (2008). Revised Planning Matrix of Quality Function Deployment. *The Service Industries Journal*. 28 (10). 1445-1462.

- Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian. (2011). *Pedoman Umum Program Insentif 2 in 1*. Kementerian Pertanian RI.

- Direktoral Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian. (2012). *Pedoman Umum Pedoman Umum Penumbuhan dan Pengembangan Kawasan Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian*. Kementerian Pertanian RI.

- Gonzalez, M.E., Gioconda Q., Rene M., dan Carlo M.. (2004). QFD Strategy House: An Innovative Tool for Linking Marketing and Manufacturing Strategies. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*. Vol.22 : 335.

- Hardjoamidjojo, H. (2002). *Panduan Lokakarya Analisis Prospektif*. Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor. 45 hlm.

- Hermanto dan Dewa K.S. Swastika. (2011). Penguatan Kelompok Tani: Langkah Awal Peningkatan Kesejahteraan Petani. *Jurnal Analisis Kebijakan Pertanian*. Volume 9 No. 4, Desember 2011 : 371-390.

- Kantor Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. (2003). *Pengembangan Usaha Skala Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi*. Jakarta.

- Ihsaniati Nur Rahmatika. (2008). *Penerapan Quality Function Deployment (QFD) untuk Mengetahui Tingkat Kepuasan Konsumen Produk Biskuit di PT. Arnott's Indonesia*. Skripsi. Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor



LI Na, SUN Xiaofei, WEI Yang, ZENG. Ming. (2012). *Decision Making Model Based on QFD Method for Power Utility Service Improvement*. *Systems Engineering Procedia* 4 (2012) 243 – 251.

Nasution, Muslimin. (1992). *Pemberdayaan*. Bahan Kuliah Studi Pembangunan Pasca Sarjana Institut Teknologi Bandung, Bandung.

Sarana, Harmin. (2006). *Design Sistem Monitoring Control and Surveillance Maritim Nasional dalam Rangka Pembangunan Kelautan Indonesia*. Disertasi. Program Pasca Sarjana IPB, Bogor.

Zairi, M. dan M.A. Youssef. (1995). *Quality Function Deployment*. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.12 : 9-23