

PERENCANAAN STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN *STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK* GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULANBERSAING (Studi Kasus: Koperasi Unit Desa “BATU”)

STRATEGYBUSINESS PLANNING BY USING STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK TO IMPROVE COMPETITIVE ADVANTAGE
(Case Study: Koperasi Unit Desa “BATU”)

Gian Ramadhan Putra¹⁾, Ishardita Pambudi Tama²⁾, Remba Yanuar Efranto³⁾

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang 65145, Indonesia

E-mail: gianrama46@yahoo.com¹⁾, kangdith@ub.ac.id²⁾, remba@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia yang meningkat pesat berdampak terhadap semakin menonjolnya kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Sebagai salah satu badan usaha, KUD “BATU” juga mengalami dampak akibat ketatnya persaingan seiring dengan menurunnya penjualan produk dalam setahun terakhir. Terkait dengan permasalahan tersebut, maka sangat diperlukan formulasi strategi bisnis yang tepat sebagai prioritas utama dalam menghadapi persaingan di lingkungan industri, sebagai upaya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut, diperlukan suatu kerangka perumusan strategi yang disebut Strategy formulation framework. Metode tersebut merupakan suatu teknik dan tahapan formulasi strategi berdasarkan konsep Fred R. David yang mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih alternatif strategi yang layak dan sesuai. Dari konsep tersebut akan didapatkan alternatif-alternatif strategi yang layak sehingga memberikan dasar dan tujuan untuk memilih strategi perusahaan yang sesuai dan spesifik sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Kata kunci: *Strategi Bisnis, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks Grand Strategy, Matriks QSPM*

1. Pendahuluan

Seiring berkembangnya zaman, berbagai sektor Perkembangan dunia bisnis di Indonesia yang meningkat pesat berdampak terhadap semakin menonjolnya kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Barang dan jasa yang ada di pasaran bisa memiliki keseragaman antara produk yang satu dan yang lain. Ini dapat terjadi karena suatu produk yang sukses di pasar segera diikuti oleh para pesaing dengan menghasilkan produk sejenis, yang menimbulkan persaingan tajam antara perusahaan dan kompetitor. Dalam keadaan seperti ini, perusahaan hendaknya menyadari bahwa sangat sulit membangun reputasi. Sebaliknya, perusahaan sangat mudah kehilangan reputasi tersebut karena adanya persaingan. (Purwanto, 2008)

Suatu perusahaan harus memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif untuk keberhasilan jangka panjang. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak bisa dilakukan perusahaan lainnya atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, itu

menggambarkan adanya keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif sebuah perusahaan tidak cukup jika perusahaan tersebut hanya mampu mempertahankannya dalam periode tertentu karena melemahnya keunggulan itu akibat ditiru pesaing. Jadi, perusahaan harus berusaha mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dengan secara terus-menerus beradaptasi terhadap tren, kejadian eksternal, serta kemampuan, kompetensi, dan sumberdaya internal. Selain itu, perusahaan tersebut harus secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut. (David, 2006)

Untuk memenangkan persaingan dengan kompetitor, manajemen harus mampu mengelola perusahaannya dengan baik. Agar konsumen atau pelanggan tidak beralih ke perusahaan lain, perusahaan itu dituntut lebih memahami segala kebutuhan dan keinginan konsumen serta harus mampu menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan

konsumen. Selain itu, perusahaan tersebut perlu mengembangkan usaha melalui strategi bisnis sebagai pijakan dan petunjuk dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang. (Kotler, 2007) Dengan strategi bisnis yang lebih inovatif dan efektif, perusahaan diharapkan mampu mengatasi tekanan dalam persaingan tersebut dan memiliki keunggulan kompetitif terhadap para pesaing, serta mampu merebut pangsa pasar. Jika itu sudah terjadi, dapat dipastikan perusahaan akan memperoleh laba maksimal.

Koperasi Unit Desa (KUD) "BATU" merupakan koperasi yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi. Dalam hal ini, koperasi tersebut mengolah susu yang berasal dari sapi perah menjadi susu yang siap minum, yaitu pasteurisasi.

Dalam perjalanan KUD "BATU" hingga saat ini, unit usaha susu sapi perah maupun pengolahan susu merupakan bidang usaha yang menjanjikan. Tetapi, seiring dengan persaingan dalam industri yang semakin ketat dan tak terhindarkan, penjualan susu Nandhi Murni dan KSB dalam dua tahun terakhir (Mei 2011 sampai April 2013) menurun. Total penjualan susu mengalami penurunan yang signifikan dari 2.906.040 unit yang terjual pada tahun 2011-2012 menjadi 2.655.436 unit pada tahun 2012-2013. Penurunan tersebut mencapai puncak pada tiga bulan terakhir (Februari sampai April 2013). Dalam masa itu, jumlah penjualan susu mengalami titik terendah dalam dua tahun terakhir.

Berdasarkan data tersebut, terlihat jelas bahwa penjualan produk susu pasteurisasi KUD "BATU" menurun. Terkait dengan permasalahan tersebut, maka sangat diperlukan formulasi strategi bisnis yang tepat sebagai prioritas utama dalam menghadapi persaingan di lingkungan industri, sebagai upaya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk mencapai apa yang diinginkan, perusahaan perlu memperhatikan dua lingkungan terpenting, yaitu internal dan eksternal. Lingkungan internal maupun eksternal dapat digunakan sebagai identifikasi kondisi lingkungan industri yang menunjukkan strategi bisnis yang tepat bagi KUD "BATU".

2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang ciri utamanya adalah memberikan penjelasan objektif, komparasi, dan evaluasi sebagai bahan pengambilan keputusan bagi yang berwenang.

(Sugiyono, 2007) Tujuan dari penelitian deskriptif adalah mencari penjelasan atas suatu fakta atau kejadian yang sedang terjadi, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang berkembang, akibat atau efek yang terjadi, atau kecenderungan yang sedang berlangsung. Dalam penelitian ini, fokus penelitian lebih mengarah kepada penjelasan mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan dan juga bauran pemasaran yang ada untuk memformulasikan alternatif strategi yang layak dan sesuai bagi perusahaan.

2.1 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner pada penelitian ini diberikan kepada pelanggan susu KUD "BATU". Dalam penelitian ini, kuesioner yang diajukan adalah pertanyaan yang telah dilengkapi dengan pilihan jawaban dimana semuanya berhubungan dengan bauran pemasaran (*marketing mix*) dari produk yang diterapkan oleh perusahaan. Susunan pertanyaan dari kuesioner terdiri dari beberapa bagian yang disesuaikan dengan komponen bauran pemasaran (7P) yaitu *product, price, place, promotion, people, process, dan physical evidence*. Sistem pengukuran kuesioner menggunakan skala *likert*. Dalam skala *likert* digunakan lima kategori penilaian dengan angka mulai 1 sampai dengan 5.

2. Observasi

Melakukan observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian, yaitu melihat proses produksi susu secara langsung di Unit Pengolahan Susu KUD "BATU"

3. Wawancara

Melakukan wawancara dengan cara mengadakan tanya jawab dengan manajer dan beberapa karyawan yang ada di KUD "BATU" khususnya karyawan bagian kesekretariatan, kepala bagian personalia, kepala bagian kesehatan hewan, kepala bagian keuangan, serta kepala bagian perbekalan.

4. Studi Pustaka

Studi pustaka, yaitu pengumpulan data sekunder yang diperoleh dengan cara membaca pustaka yang memiliki hubungan dengan objek yang diteliti.

2.2 Langkah-langkah Penelitian

Metodologi penelitian digambarkan dalam bentuk langkah – langkah yang akan dilakukan peneliti yaitu antara lain :

1. Observasi dan Studi Literatur
Langkah awal yang perlu dilakukan adalah melakukan pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran dari kondisi sebenarnya objek yang akan diteliti. Studi literatur digunakan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.
2. Identifikasi Masalah
Identifikasi masalah yakni mengidentifikasi secara detail ruang lingkup permasalahan pada sistem yang akan diteliti. Identifikasi masalah dilakukan dengan tujuan mencari penyebab timbulnya masalah dan kemudian mencari permasalahan yang terjadi.
3. Perumusan Masalah
Setelah mengidentifikasi masalah dengan saksama, tahap selanjutnya adalah merumuskan masalah sesuai dengan kenyataan di lapangan. Perumusan masalah merupakan rincian permasalahan yang dikaji dan nanti akan menunjukkan tujuan penelitian ini.
4. Penentuan Tujuan Penelitian
Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini ditujukan untuk menentukan batasan-batasan yang perlu dalam pengolahan dan analisis hasil pengukuran selanjutnya.
5. Pengumpulan Data
Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Selain melalui kuesioner, pengumpulan data juga dilakukan dengan cara wawancara dan observasi di perusahaan. Data yang dibutuhkan melalui wawancara dan observasi dalam penelitian ini meliputi data internal dan eksternal perusahaan
6. Pengolahan Data
Untuk tahap pengolahan data pada penelitian ini tahap-tahapnya adalah sebagai berikut :
 - a. Uji Reliabilitas Kuesioner.
Uji reliabilitas menunjukkan kekonsistenan suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama.
 - b. Uji Validitas Kuesioner
Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat keandalan atau kesesuaian suatu alat ukur dengan apa

yang akan diukur. Dalam tahap ini, dilakukan pengujian guna mengetahui reliabilitas dan validitas kuesioner yang disebarakan dalam penelitian.

- c. Analisis Lingkungan Internal
Pada tahap ini akan dilakukan analisis mengenai lingkungan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain sumber daya manusia, kondisi produksi, kondisi pemasaran serta promosi
 - d. Analisis Lingkungan Eksternal
Pada tahap ini akan dilakukan analisis mengenai lingkungan eksternal yang terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi yang terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri.
7. Analisis dan Pembahasan
Untuk analisis dan pembahasan, tahap-tahapnya adalah sebagai berikut :
- a. Tahap *Input*
Tahap *input* merupakan tahapan meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Adapun langkah-langkah yang dilakukan pada tahap *input* adalah :
 - (1). Mengidentifikasi data internal dan eksternal perusahaan serta hasil kuesioner marketing mix menjadi faktor eksternal dan internal kunci.
 - (2). Data yang teridentifikasi disajikan dalam matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) .
 - (3). Setelah mengetahui data internal dan eksternal perusahaan, maka kemudian dibandingkan dengan data internal dan eksternal atau profil pesaing untuk menganalisis matriks *Competitive Profile* (CPM)
 - b. Tahap *Matcing*
Tahap *matching* adalah tahapan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci yang kemudian dianalisis dalam model-model kuantitatif untuk memformulasikan alternatif strategi. Model-model yang dapat digunakan sebagai alat analisis adalah matriks SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*), matriks IE, dan matriks *Grand Strategy*.
 - c. Tahap *Decision*
Setelah itu, tahap terakhir pada proses formulasi strategi adalah Tahap

Keputusan (*Decision Stage*). Pada tahap ini dilakukan analisis dengan menggunakan Matriks QSPM untuk mendapatkan alternatif strategi bisnis yang terbaik.

8. Penarikan Kesimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir penelitian ini, yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan. Selanjutnya, akan diberikan saran-saran yang dianggap penting dan mungkin untuk ditindaklanjuti baik untuk kepentingan perusahaan maupun untuk penyempurnaan bagian penelitian selanjutnya.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Visi dan Misi KUD “BATU”

1. Visi
Menjadi model koperasi yang ideal, handal dan berprestasi.
2. Misi
Harus dapat menyejahterakan anggota. Sedangkan sasaran misi mengacu lima pilar, yaitu:
 - a. Pelatihan dan pembinaan anggota dan karyawan secara berkesinambungan.
 - b. Memperkuat profesionalisme manajemen.
 - c. Peningkatan partisipasi ekonomi anggota.
 - d. Memperkuat permodalan.
 - e. Penyediaan hijauan pakan ternak dan konsentrat berkualitas.

3.2 Tujuan KUD “BATU”

Adapun tujuan KUD “BATU” yang tertera dalam Anggaran Dasar (AD) KUD “BATU” pasal 3 ayat 1 dan 2 yang berbunyi:

1. KUD “BATU” bertujuan menggalang kerjasama untuk memajukan kepentingan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya dalam pemenuhan kebutuhan.
2. KUD “BATU” bertujuan menumbuhkembangkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka

mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut KUD “BATU” melaksanakan dengan aktivitas-aktivitas didalam unit usaha-unit usahanya untuk mencapai keuntungan agar bisa mencapai semua tujuan-tujuan yang dicantumkan dalam Anggaran Dasar KUD “BATU”.

3.3 Tahap Input (*Input Stage*)

Tahap *Input* dalam *strategy-formulation framework* terdiri dari Matriks IFE, Matriks EFE, dan Matriks Profil Kompetitif (CPM). Tahap *Input* ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi.

3.3.1 Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE merupakan rumusan analisis lingkungan internal. Matriks ini memberikan rangkuman dan evaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional pada suatu unit usaha. Matriks IFE juga memberikan dasar pengenalan dan evaluasi hubungan antar bidang-bidang fungsional tersebut.

Bobot dan rating pada matriks IFE ini ditentukan berdasarkan pada hasil kuesioner yang di berikan kepada top manajemen. Dari matriks tersebut dapat diambil beberapa kesimpulan yang menggambarkan kondisi internal perusahaan, yaitu ;

1. Pada faktor kekuatan, hasil tertinggi dengan bobot 0,104 dan rating 3,6 dengan skor total 0,374 yaitu kualitas produk yang bagus.
2. Sedangkan pada faktor kelemahan, faktor kurang efisiennya unit usaha yang memiliki bobot 0,087 dan rating 2,8 dengan skor total 0,244 menunjukkan bahwa faktor tersebut dapat menjadi penghambat bagi perkembangan perusahaan.
3. Total skor tertimbang 2,88 yang diperoleh dari hasil analisis IFE menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi internal yang cukup kuat untuk meminimalisir kelemahan.

Tabel 1. Matriks IFE KUD “BATU”

No.	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Lokasi perusahaan dan outlet penjualan strategis.	0,09	3,4	0,31
2.	Mempunyai <i>supplier</i> dan jumlah peternak yang cukup banyak.	0,089	3	0,27
3.	Sarana dan prasarana penunjang yang memadai.	0,095	3	0,285
4.	Mempunyai banyak mitra kerja	0,076	2,8	0,213
5.	Kemampuan SDM yang kompeten.	0,097	2,6	0,252
6.	Kualitas produk yang bagus.	0,104	3,6	0,374
	Sub Total			1,704
	Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
7	Kurang efisiennya unit usaha	0,087	2,8	0,244
8	Kurangnya riset dan pengembangan	0,073	2,6	0,19
9	Daerah pemasaran terbatas	0,079	2,6	0,205
10	Kurang gencarnya kegiatan promosi dan media promosi yang masih sederhana	0,081	2,4	0,194
11	Tidak adanya diskon dalam pembelian produk dalam jumlah tertentu	0,059	2,6	0,153
12	Proses pengiriman produk kurang cepat jika melalui pembelian tidak langsung	0,063	3	0,189
	Sub Total			1,175
	TOTAL	1		2,88

3.3.2 Analisis Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Tabel 2. Matriks EFE KUD “BATU”

No.	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Bobot	Rating	Skor
1.	Semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan konsumsi susu.	0,108	3,4	0,367
2.	Ketersediaan kredit sapi perah.	0,106	3,4	0,36
3.	Perkembangan teknologi yang semakin pesat.	0,117	3,6	0,421
4.	Potensi wilayah.	0,094	2,8	0,263
5.	Kebijakan pemerintah mengenai UMKM dan Koperasi.	0,12	3,6	0,432
6.	Meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan pendapatan per kapita masyarakat Batu.	0,115	3,8	0,437
	Sub Total			2,28
	Ancaman (<i>Threat</i>)			
7	Persaingan dengan perusahaan sejenis.	0,092	3	0,276
8	Harga ditentukan pihak Distributor	0,088	2,2	0,194
9	Produk substitusi melimpah.	0,081	2,6	0,21
10	Kebijakan pemerintah tentang susu impor.	0,08	3,6	0,288
	Sub Total			0,97
	TOTAL	1		3,25

Matriks EFE digunakan untuk merangkum peluang dan ancaman pada suatu unit usaha. Analisis matriks EFE dilakukan perhitungan yang sama dengan matriks IFE. Dari matriks EFE diambil beberapa kesimpulan yang menggambarkan kondisi eksternal perusahaan, yaitu :

1. Pada faktor peluang, hasil tertinggi didapat dengan bobot 0,115 dan *rating* 3,8 denganskor total 0,437 yaitu meningkatnyapertumbuhan ekonomi dan pendapatan per kapita masyarakat Batu

yang dapat menjadi peluang yang cukup besar bagi perusahaan yang bergerak dalam industri susu segar untuk meningkatkan volume penjualan.

2. Sedangkan pada faktor ancaman, kebijakan pemerintah tentang susu impor yang memiliki bobot 0,08 dan *rating* 3,6 dengan total skor 0,288 menunjukkan bahwa faktor tersebut berpengaruh bagi perusahaan karena dengan kebijakan menghapus bea masuk bagi susu impor maka IPS akan lebih mudah memilih susu impor dan

berdampak pada daya tawar koperasi pada IPS menurun.

3. Total skor tertimbang 3,25 yang diperoleh dari hasil analisis EFE menunjukkan bahwa

perusahaan berada pada kondisi di atas rata-rata untuk menghadapi peluang dan ancaman.

3.3.3 Matriks Profil Kompetitif (CPM Matrix)

Tabel 3. Matriks CPM KUD “BATU”

Faktor Strategis	Bobot	KUD “BATU”		KUD “DAU”		KUD “PUJON”	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Kualitas/Rasa	0.37	2,65	0,98	2,3	0,85	2,4	0,89
Pelayanan	0.078	2,25	0,17	2,8	0,22	2,7	0,21
Penerapan Harga	0.26	1,93	0,51	3,03	0,79	3,13	0,82
Desain Kemasan	0.12	2,39	0,29	2,33	0,28	2,9	0,35
Variasi Produk	0.17	3,35	0,57	2	0,34	1,63	0,28
	1		2,52		2,48		2,55

Dari hasil kuesioner Matriks CPM, maka bisa dilihat posisi kompetitif perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Kuesioner Matriks CPM ini dibagikan kepada 30 responden yang pernah mengetahui dan merasakan produk susu dari ketiga koperasi tersebut. Ketiga produk susu tersebut adalah Susu Nandhi Murni dari KUD “BATU” kemudian Dau Fresh Milk dari KUD “DAU” dan Susu SAE dari KUD “PUJON”.

Pengambilan sampel sebanyak 30 orang karena berdasarkan pendapat Gay bahwa untuk penelitian dengan metode deskripsi minimal menggunakan 30 subyek. (Umar, 2005). Berdasarkan Matriks CPM, terlihat bahwa posisi kompetitif KUD “PUJON” lebih unggul dari pada para pesaingnya dengan skor 2,55.

3.4 Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Tahap pencocokan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor kunci eksternal dan internal.

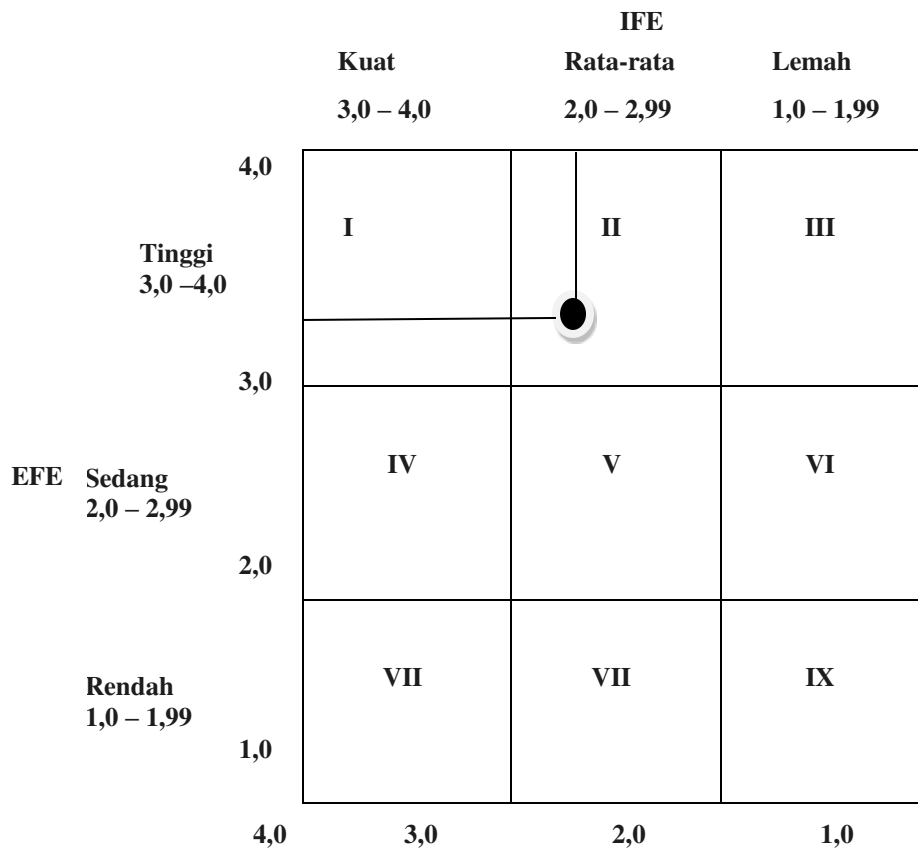
3.4.1 Analisis Matriks Internal-External (IE)

Penggunaan Analisis Matriks IE bertujuan untuk mengetahui posisi strategis dan alternatif strategi suatu perusahaan yang tepat

agar dapat menghadapi persaingan dan pertumbuhan bisnis dimasa depan. Hasil yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE digunakan untuk menyusun matrik IE, sehingga dapat diketahui posisi KUD “BATU”. Dengan posisi tersebut maka dapat diketahui strategi apa yang tepat bagi KUD “BATU”.

Nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 2,88 sedangkan matriks EFE dari hasil analisis Matriks IE pada gambar, menempatkan KUD “BATU” pada sel II yang disebut Tumbuh dan Membangun. Sel rata-rata untuk matriks IFE dan sel tinggi untuk matriks EFE. Pada posisi ini, dimungkinkan KUD “BATU” melakukan strategi intensif dan strategi integratif.

Strategi intensif meliputi penetrasi pasar dengan memperluas *market share* melalui usaha pemasaran/promosi, pengembangan pasar dengan memperluas pangsa pasar secara geografis merupakan wilayah baru dan pengembangan produk dengan cara memodifikasi produk, hal ini umumnya dilakukan saat produk telah berada pada posisi jenuh. Selain itu pada sel II terdapat strategi integratif yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.



Gambar 1. Matriks IE

3.4.2 Analisis Matriks SWOT

Setelah penggunaan analisis EFE dan IFE sebagai *input stage*, selanjutnya digunakan analisis matriks SWOT sebagai analisis dalam *matching stage*. Matriks SWOT merupakan alat analisis lanjutan yang penting dalam menentukan dan mengembangkan alternatif strategi yang tepat. Adapun tabel Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 4. Dari analisis matriks SWOT, pencocokan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O) dan ancaman (T) perusahaan menghasilkan beberapa alternatif strategi yaitu strategi SO, ST, WO dan WT.

3.4.3 Analisis Matriks Grand Strategy

Analisis Matriks *Grand Strategy* digunakan untuk mengetahui perusahaan berada di kuadran berapa KUD “BATU” memiliki skor sebesar 2,52 yang menunjukkan bahwa posisi persaingannya sangat baik, dalam arti memiliki *strong competitive position*. Hasil dari *competitive position* yang kuat (2,52) dan *market growth* yang minus (-8,5%) akan menghasilkan posisi di kuadran IV pada Matriks *Grand Strategy*. Perusahaan yang berada pada Kuadran IV memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi

berdasarkan pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif. *Market growth* merupakan suatu pertumbuhan pasar yang ditandai dengan kenaikan atau penurunan volume penjualan produk dari periode sekarang dengan periode sebelumnya. (Umar, 2008). Secara sederhana, tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) bisa dilihat pada Tabel 5 di bawah ini.

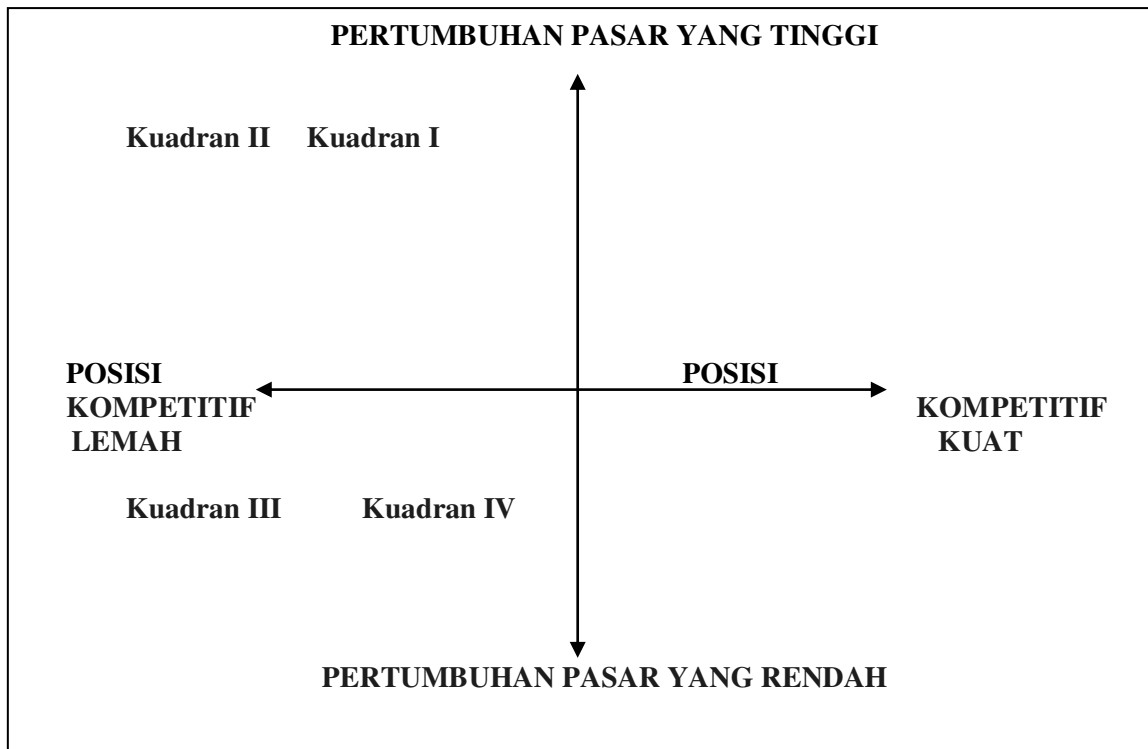
Dari Tabel tersebut, maka dapat diketahui bahwa pertumbuhan pasar KUD “BATU” pada tahun 2012 mengalami penurunan sebesar -8,5%. Sedangkan KUD “DAU” memiliki pertumbuhan paling bagus dengan tumbuh sebesar 5,2% dan KUD “PUJON” tumbuh sebesar 2,2%. Sedangkan untuk posisi kompetitif dapat diperoleh dari analisis matriks CPM dimana berada dalam pertumbuhan industri yang lambat. Perusahaan-perusahaan dalam posisi ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program-program diversifikasi ke dalam area-area bisnis yang tumbuh dan menjanjikan serta memiliki cash flow yang tinggi. Strategi yang dibutuhkan perusahaan pada Kuadran IV adalah Diversifikasi Konsentrik, Horizontal, Konglomerat dan *Joint Venture*.

Tabel 4. Matriks SWOT KUD “BATU”

<p>Matriks SWOT KUD “BATU”</p>	<p>Peluang (<i>Opportunity</i>) 1.Meningkatnya kesadaran masyarakat akan konsumsi susu. 2.Ketersediaan kredit sapi perah. 3.Perkembangan teknologi yang semakin pesat. 4. Potensi wilayah. 5.Kebijakan pemerintah mengenai Koperasi. 6.Meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan pendapatan per kapita masyarakat Batu</p>	<p>Ancaman (<i>Threath</i>) 1. Tingkat persaingan 2.Harga ditentukan Distributor 3. Produk substitusi melimpah 4.Kebijakan pemerintah tentang susu impor</p>
<p>Kekuatan (<i>Strength</i>) 1.Lokasiperusahaan strategis 2.Sarana dan prasarana penunjang yang memadai 3.Supplier dan jumlah peternak yang banyak 4.Mempunyai banyak mitra kerja 5. Kemampuan SDM yang kompeten 6.Kualitas produk yang bagus</p>	<p>Strategi SO a.Meningkatkan kualitas produk (S2,S3,O3,O1) b.Meningkatkan realisasi hasil produksi (S2,S3,P2) c.Menambah volume penjualan (S1,S2,S3,S6,P1,P6) d.Bekerja sama dengan mitra usaha dan pemerintah untuk mengembangkan modal dan perusahaan (S4,P5)</p>	<p>Strategi ST a.Meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing di pasar (S2,S3,S5,S6,T1,T3,T4) b. Pengembangan SDM untuk peningkatan usaha peternakan (S5,T1) c.Mempererat hubungan kerjasama dengan semua pihak untuk mengatasi masalah global dalam industri khususnya industri susu (S3,S5,S6,T4).</p>
<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>) 1.Kurang efisiennya unit usaha 2.Kurangnya riset dan pengembangan 3.Daerah pemasaran terbatas 4.Kurang gencarnya promosi dan media promosi masih sederhana 5.Tidak adanya diskon untuk pembelian dalam jumlah tertentu 6.Proses pengiriman produk lambat</p>	<p>Strategi WO a.Mengaktifkan bagian penelitian dan pengembangan untuk mengikuti perkembangan teknologi. (W2,O3) b.Meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan (W5,W6,O1,O6) c.Menambah daerah pemasaran karena segmentasi pasar sangat luas (W3, O1, O4, O6) d.Memanfaatkan perkembangan IPTEK sebagai media promosi (W4,O3)</p>	<p>Strategi WT a.Menambah daerah pemasaran untuk meminimalisir persaingan (W3,T1) b.Lebih memfokuskan pengembangan unit usaha seperti unit usaha susu, unit usaha pengolahan susu dan unit usaha KPPS untuk memperkuat posisi bersaing (W1,T1) c.Menerapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan (W5,T1)</p>

Tabel 5.Laju Pertumbuhan Pasar KUD “BATU”, KUD “DAU”, dan KUD “PUJON” Tahun 2012

Perusahaan / Koperasi Susu di Batu	Jumlah penjualan / unit tahun 2012	Jumlah penjualan / unit tahun 2011	Laju Pertumbuhan (%)
1. KUD “BATU”	2.655.436unit	2.906.040 unit	- 8,5 %
2.KUD “DAU”	2.857.440 unit	2.717.345 unit	5,2%
3. KUD “PUJON”	3. 007.250 unit	2. 945.153 unit	2,2 %
TOTAL	7.916.160 unit	8.568.538 unit	



Gambar 2. Matriks Grand Strategy KUD “BATU”

3.5 Tahap Pengambilan Keputusan dan Pemilihan Strategi (*Decision Stage*)

Dari berbagai alternatif strategi yang telah di dapat, akan dipilih satu strategi pilihan yang akan diterapkan pada perusahaan. Untuk memilih strategi mana yang akan digunakan, maka dipakai Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau disebut juga Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Adapun alternatif strategi yang akan dipilih untuk dianalisis dengan QSPM adalah Strategi Integrasi Kebelakang, Strategi Integrasi Horisontal, Pengembangan Produk serta Penetrasi Pasar. Dalam QSPM, pemberian bobot dan nilai AS diperhitungkan secara obyektif berdasarkan hasil kuesioner dengan pihak top manajemen KUD “BATU”. Nilai bobot sama dengan pemberian bobot pada Matriks EFE dan IFE, sedangkan AS merupakan nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang dipilih. Nilai tabel TAS diperoleh dengan cara mengalikan bobot dengan nilai AS. Hasil dari analisis QSPM akan ditunjukkan pada Tabel 6 di bawah ini. Dari hasil QSPM yang telah dianalisis, diperoleh nilai 6,45 untuk

strategi penetrasi pasar, nilai 5,78 untuk strategi integrasi horisontal, nilai 5,66 untuk pengembangan produk dan nilai 5,04 untuk strategi integrasi ke belakang sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih baik mempertimbangkan strategi penetrasi pasar sebagai strategi utama yang akan dipilih.

3.6 Langkah-langkah Strategis

Dari hasil analisis QSPM maka diperoleh strategi penetrasi pasar sebagai strategi utama dari empat alternatif strategi yang ada yaitu strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang dan integrasi horisontal. Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang memerlukan usaha-usaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Berikut akan diuraikan masing-masing alternatif strategi dan langkah-langkah kebijakan strategis yang dapat ditempuh oleh KUD “BATU”:

1. Penetrasi Pasar
 - a. Perusahaan harus lebih menggiatkan lagi kegiatan promosi dengan iklan-iklan baik di media cetak maupun elektronik seperti radio, tv, koran, brosur, pamflet, dan banner agar bisa menguasai pasar dan bersaing dengan perusahaan sejenis.
 - b. Membuat iklan susu melalui media elektronik dengan menggunakan *public figure* yang sedang terkenal atau yang

Tabel 6. Matriks QSPM KUD “BATU”

No	Critical Success Factors	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Integrasi Ke Belakang		Integrasi Horizontal	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
No Kekuatan (Strength)										
1.	Jumlah <i>Supplier</i> dan peternak cukup banyak.	0,089	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
2.	Sarana dan prasarana penunjang memadai.	0,095	3	0,28	3	0,28	3	0,28	3	0,28
3.	Mempunyai banyak mitra kerja	0,076	2	0,15	2	0,15	2	0,15	4	0,3
4.	Kemampuan SDM kompeten.	0,097	2	0,19	2	0,19	2	0,19	2	0,19
5.	Kualitas produk bagus.	0,104	4	0,42	4	0,42	3	0,31	3	0,31
No Kelemahan (Weakness)										
1.	Inefisiensi unit usaha	0,087	4	0,35	4	0,35	3	0,26	3	0,26
2.	Kurangnya riset	0,073	4	0,29	3	0,22	3	0,22	3	0,22
3.	Daerah pemasaran terbatas	0,079	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24
4.	Kurangnya kegiatan promosi	0,081	4	0,33	2	0,16	2	0,16	3	0,24
5.	Tidak adanya diskon	0,059	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
6.	Proses pengiriman produk lambat	0,063	3	0,19	3	0,19	2	0,13	2	0,13
No Peluang (Opportunity)										
1.	Meningkatnya kesadaran masyarakat akan konsumsi susu.	0,108	4	0,43	4	0,43	3	0,32	3	0,32
2.	Ketersediaan kredit sapi perah.	0,106	3,4	0,36	2	0,21	2	0,21	2	0,21
3.	Pesatnya perkembangan teknologi	0,117	3,6	0,42	3	0,35	3	0,35	3	0,35
4.	Potensi wilayah.	0,094	3	0,28	3	0,28	3	0,28	3	0,28
5.	Kebijakan pemerintah mengenai UMKM dan Koperasi.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48
6.	Meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan pendapatan per kapita masyarakat Batu.	0,115	3	0,34	3	0,34	2	0,23	4	0,46
No Ancaman (Threat)										
1.	Persaingan dengan perusahaan sejenis.	0,092	3	0,28	3	0,28	3	0,28	3	0,28
2.	Harga ditentukan Distributor	0,088	2	0,17	2	0,17	1	0,09	2	0,09
3.	Produk substitusi melimpah.	0,081	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,24
4.	Kebijakan pemerintah tentang susu impor.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Total				6,45		5,66		5,04		5,78

sudah mempunyai anak serta menggambarkan keadaan bahwa minum susu adalah suatu hal yang penting agar kesadaran masyarakat untuk meminimalkan susu semakin bertambah. Iklan media elektronik lebih menarik karena lebih

real dalam penayangan iklan produk tersebut
 c. Melakukan strategi pemasaran yang efektif dan efisien dengan menambah jumlah armada pengecer yang menjadi perantara antara agen/kios susu dengan

pelanggan dan selanjutnya memasarkan produk ke kampung-kampung, sekolah-sekolah dan taman bermain yang di sesuaikan dengan jadwal masuk, istirahat dan pulang (khusus untuk tempat penjualan di taman bermain dan sekolah) untuk waktu penjualannya agar produk bisa semakin dikenal masyarakat dan berimbas pada peningkatan volume penjualan.

- d. Membuat program yang menarik dan bekerja sama dengan pemerintah untuk menggalakkan program susu gratis kepada pelajar dan anak-anak agar produk bisa dikenal lebih luas di pasar yang ada saat ini.
 - e. Mengkaji ulang kebijakan harga (untuk susu nandhi murni) agar bisa bersaing dengan perusahaan sejenis.
 - f. Memberi diskon kepada pelanggan untuk pembelian dalam jumlah tertentu selain sebagai upaya promosi juga bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan produk.
2. Pengembangan Produk
 - a. Meningkatkan kualitas dan mutu produk dengan melakukan pengawasan produksi dan membentuk bagian quality control.
 - b. Memperbaiki kualitas dan mutu produk yang sudah ada sesuai dengan selera pasar dan tidak kalah dengan produk sejenis dari perusahaan lain.
 - c. Menambah variasi dan ragam produk yang ada dengan menambah rasa melon, apel, sirsat, nangka, durian, dll.
 - d. Selalu mengembangkan kemasan produk dengan desain yang lebih menarik dan sesuai dengan selera pasar.
 3. Integrasi ke Belakang
 - a. Menjalani hubungan baik dengan para peternak/ pemasok yang termasuk dalam anggota KUD "BATU" dengan cara memberi harga yang pantas dan sesuai dengan susu segar yang dipasok.
 - b. Melakukan pengawasan langsung kepada pemasok dan peternak agar susu yang dipasok benar-benar berkualitas bagus dan tidak ada keterlambatan dalam pemasokan.
 4. Integrasi Horizontal
 - a. Bekerja sama dengan mitra usaha dan pemerintah untuk mengembangkan modal dan perusahaan.
 - b. Bekerja sama dengan pemerintah dalam program susu gratis dan swasembada

susu agar bisa lebih memperkenalkan produk ke masyarakat dan meningkatkan penjualan serta produksi

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan :

1. Berdasarkan hasil analisis faktor internal, diketahui beberapa faktor yang menjadi kekuatan perusahaan antara lain : (1) Lokasi perusahaan dan outlet penjualan berada di lokasi yang strategis dan mudah dijangkau, (2) Mempunyai *supplier* dan jumlah peternak yang cukup banyak, (3) Sarana dan prasarana penunjang yang memadai, (4) Mempunyai banyak mitra kerja, (5) Kemampuan SDM yang kompeten, serta (6) Kualitas produk yang bagus. Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan perusahaan antara lain : (1) Kurang efisiennya unit usaha, (2) Kurangnya penelitian dan pengembangan, (3) Daerah pemasaran terbatas, (4) Kurang gencarnya kegiatan promosi dan media promosi yang masih sederhana, (5) Tidak adanya diskon dalam pembelian produk dalam jumlah tertentu dan (6) Proses pengiriman produk kurang cepat jika melalui pembelian tidak langsung. Sedangkan analisis faktor eksternal menghasilkan beberapa peluang bagi perusahaan yang meliputi : (1) Semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan konsumsi susu, (2) Ketersediaan kredit sapi perah, (3) Perkembangan teknologi yang semakin pesat, (4) Potensi wilayah, (5) Kebijakan pemerintah mengenai UMKM dan Koperasi serta (6) Meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan pendapatan per kapita masyarakat Batu. Sedangkan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan antara lain : (1) Persaingan dengan perusahaan sejenis, (2) Harga ditentukan PT. Nestle, (3) Produk substitusi melimpah, dan (4) Kebijakan pemerintah tentang susu impor.
2. Dari beberapa strategi alternatif yang direkomendasikan pada analisis di Tahap *Matching Stage*, maka strategi yang dipilih adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, strategi integrasi ke belakang serta integrasi horizontal. Ke empat strategi tersebut dipilih karena

- memiliki nilai total yang paling tinggi diantara strategi lainnya..
3. Nilai Total Attractive Score (TAS) tertinggi pada Analisis Matriks QSPM diperoleh strategi penetrasi pasar dengan nilai 6,45 sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih baik mempertimbangkan strategi penetrasipasar sebagai strategi utama.

Daftar Pustaka

David, F.R. (2006). *Manajemen Strategis-Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.

Kotler, Philip dan Gery Armstrong. (2007). *Marketing an Introduction*. Singapore: Pearson Prentice Hall

Purwanto, I. (2008). *Manajemen Strategi*. Bandung : CV. Ryama Widya.

Sugiyono, (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Jawa Barat : CV. ALFABETA

Umar, H. (2008). *Manajemen Stretegi in Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.