



Vol. 8, No. 2,
September 2018

ISSN 2252-5491

Forum Agribisnis

Agribusiness Forum

Analisis Kelayakan Investasi Kapal Khusus Angkutan Ternak di Indonesia Skenario Rute Celukan Bawang-Tanjung Priok-Cirebon
Titik Triary Wijaksana, Rita Nurmalina, dan Burhanuddin

Analisis Daya Saing Jagung di Wilayah Sentra Produksi di Indonesia dengan Pendekatan *Policy Analysis Matrix* (PAM)
Ni Wayan Surya Darmayanti, Ratna Winandi, dan Netti Tinaprilla

Analisis Pendapatan dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendapatan Pengrajin Gula Aren di Kabupaten Rejang Lebong Provinsi Bengkulu
Novia Fitri Yanti Saragih, Suharno, dan Harianto

Analisis Alternatif Strategi Pengembangan Koperasi Produksi Susu
M Dahri Zikri P, Ono Suparno, dan Tajuddin Bantacu

Analisis Faktor yang Mempengaruhi Produksi Usahatani Jagung serta Efisiensi Teknis di Kabupaten Kupang
Jullyo Gideon Rohi, Ratna Winandi, dan Anna Fariyanti

Faktor - Faktor yang Memengaruhi Harga Saham Perusahaan Perkebunan di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2016
Ifan Rizky Kurniyanto, dan Bayu Krisnamurthi

DAFTAR ISI

Forum Agribisnis

Volume 8, No. 2 – September 2018

Analisis Kelayakan Investasi Kapal Khusus Angkutan Ternak di Indonesia Skenario Rute Celukan Bawang-Tanjung Priok-Cirebon Titik Triary Wijaksana, Rita Nurmalina, dan Burhanuddin	117 – 136
Analisis Daya saing Jagung di Wilayah Sentra Produksi di Indonesia dengan Pendekatan <i>Policy Analysis Matrix</i> (PAM) Ni Wayan Surya Darmayanti, Ratna Winandi, dan Netti Tinaprilla	137 – 154
Analisis Pendapatan dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendapatan Pengrajin Gula Aren di Kabupaten Rejang Lebong Provinsi Bengkulu Novia Fitri Yanti Saragih, Suharno, dan Harianto	155 – 168
Analisis Alternatif Strategi Pengembangan Koperasi Produksi Susu M Dahri Zikri P, Ono Suparno, dan Tajuddin Bantacu	169 – 180
Analisis Faktor yang Mempengaruhi Produksi Usahatani Jagung serta Efisiensi Teknis di Kabupaten Kupang Jullyo Gideon Rohi, Ratna Winandi, dan Anna Fariyanti	181 – 198
Faktor - Faktor yang Memengaruhi Harga Saham Perusahaan Perkebunan di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2016 Ifan Rizky Kurniyanto, dan Bayu Krisnamurthi	199 – 211

ANALISIS ALTERNATIF STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PRODUKSI SUSU

M Dahri Zikri P, Ono Suparno, dan Tajuddin Bantacut

Magister Bisnis, Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor. Staf Pengajar Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
e-mail: dahrizikri@gmail.com

Abstract. The objective of the research is to analyze the strategic alternative to be implemented in the Bogor development of milk production cooperation. The analysis covered descriptive analysis, Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-External (IE) matrix analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat (SWOT). The results showed that the position of the cooperatives in quadrants V of the Internal-External (IE) matrix, the strategy of the cooperative should be hold and maintain where a strategy that is widely used in these cells is market penetration and product development. Managerial implication of alternative strategy that can be implemented in the milk production cooperatives are improve the competitiveness of products, products promotion, promotion activities by socializing the importance of drinking milk, product diversification, improve the quality of milk, strengthening the modal through loan with the financial institutions, coordinating with the government to get assistance in strengthening the cooperation and breeder, increasing the population of cattle through joint venture, expanding markets, improve production facilities, improve technology, develop the healthy partnership, improve the management of the maintenance of dairy cows.

Keywords: Development strategy, milk production cooperative, IFE, EFE, SWOT.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan koperasi produksi susu (KPS) Bogor. Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, analisis Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), analisis matrik Internal-Eksternal (IE), analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT). Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi koperasi berada di kuadran V pada matriks Internal-Eksternal (IE), strategi yang sebaiknya dilakukan koperasi yaitu menjaga dan mempertahankan (*Hold and Maintain*) dimana strategi yang umum digunakan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Implikasi manajerial berupa alternatif strategi yang dapat diterapkan di koperasi produksi susu adalah meningkatkan daya saing produk, promosi produk olahan, sosialisasi pentingnya minum susu, diversifikasi produk, meningkatkan kualitas susu, penguatan permodalan melalui lembaga keuangan, koordinasi dengan pemerintah daerah untuk penguatan koperasi dan peternak, meningkatkan populasi ternak melalui *joint venture* dengan pihak lain, memperluas pasar, meningkatkan fasilitas produksi, meningkatkan teknologi, mengembangkan kemitraan yang sehat, memperbaiki manajemen pemeliharaan sapi perah.

Keywords: Strategi pengembangan, koperasi produksi susu, IFE, EFE, SWOT.

PENDAHULUAN

Produksi susu nasional dalam lima tahun terakhir turun sebanyak

1.14%. Pada tahun 2011, peningkatan populasi sapi perah meningkat sebanyak 22.27% atau 108,76 ribu ekor lebih banyak dari tahun sebelumnya.

Pada periode berikutnya pertumbuhan populasi sapi perah meningkat, kecuali pada tahun 2013 terjadi penurunan populasi sapi perah nasional. (Tabel 1).

Tabel 1 Populasi Sapi Perah dan Produksi Susu Nasional

Tahun	Populasi Sapi Perah (Ekor)	Produksi Susu (Ton)
2007	374,067	459,733
2008	457,577	474,439
2009	474,701	488,601
2010	488,449	909,533
2011	597,213	974,694
2012	611,939	959,732
2013	444,266	786,871
2014	502,516	800,751
2015	518,649	835,125
2016*	533,860	852,951

Sumber: Kementerian Pertanian (2016)

*) Angka sementara

Menurut data dari Ditjenak (2016) sebaran populasi sapi perah terbesar terdapat di Jawa Timur sekitar 259,57 ribu ekor atau 49,70% dari total populasi sapi perah Indonesia. Provinsi lain yang memiliki populasi sapi perah adalah Jawa Tengah dan Jawa Barat masing-masing 130,57 ribu ekor atau 25% dan 119,74 ribu ekor atau 22,93% dari total populasi sapi perah yang terdapat di Indonesia.

Berdasarkan data Ditjenak (2016), provinsi penghasil susu segar terbesar berasal dari Jawa Timur, pada tahun 2012 sampai 2016 rata-rata produksi susu segar sebesar 475,12 ribu ton atau sebanyak 55,50% dari produksi nasional. Menyusul provinsi Jawa Barat dengan rata-rata sebesar 260,43 ribu ton atau 30,74%, produksi Jawa Tengah sebesar 98,86 ribu ton atau 11,67%. Provinsi lainnya hanya berkontribusi kurang dari 1%.

Peningkatan baik jumlah populasi dan produksi tersebut belum

cukup untuk memenuhi permintaan susu sapi dalam negeri. Menurut Departemen Pertanian, saat ini produksi nasional hanya mencukupi 30% dari total permintaan pasar dalam negeri. Berarti Indonesia membutuhkan sebanyak 70% susu impor dari Australia, Selandia Baru, Amerika Serikat, dan Uni Eropa untuk memenuhi permintaan. (Tabel 2)

Tabel 2 Susu Lokal dan Susu Impor

Tahun	Susu Lokal (%)	Susu Impor (%)
2007	17.91	82.09
2008	25.13	74.87
2009	25.99	74.01
2010	24.09	75.91
2011	23.49	76.51
2012	22.34	77.66
2013	17.96	82.04
2014	18.97	81.03
2015	18.69	81.31
2016*	19.12	80.88

Sumber: Kementerian Pertanian (2016)

*) Angka sementara

Menurut data yang dikeluarkan oleh Kementerian Pertanian (2016), konsumsi susu di Indonesia saat ini masih rendah dibandingkan dengan negara lain yaitu sebanyak 11.8 liter/kapita/tahun termasuk produk olahan yang mengandung susu. Negara tetangga seperti Malaysia mengkonsumsi susu mencapai 36.2 liter/kapita/tahun.

Kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi susu cair olahan, perlu ditingkatkan agar terus memaksimalkan serapan produksi susu sapi lokal. Saat ini, produksi susu olahan segar cair, baik itu dalam bentuk UHT (*Ultra High Temperature*) maupun susu pasteurisasi masih sedikit. Kalangan industri pengolahan susu dalam negeri lebih memilih

memproduksi susu bubuk yang bahan bakunya dipasok dari susu impor.

Beberapa faktor penyebab tidak mampunya produksi susu nasional dalam memenuhi permintaan susu dalam negeri adalah karena skala peternak yang kecil, kemampuan produksi susu yang rendah, harga jual susu yang tidak sesuai, dan biaya produksi yang relatif tinggi. Ditambah harga susu impor yang relatif lebih murah akibat perdagangan bebas serta pasar yang dikuasai oleh industri pengolahan susu (IPS) besar sehingga membentuk sebuah pola pasar *oligopoly*.

Pasar yang cenderung *oligopoly*, peternak memiliki *bargaining power* yang sangat lemah sehingga menjadi tidak berdaya dalam menentukan harga jual susu sapi mereka terhadap industri pengolahan. Kebijakan impor yang diambil oleh IPS juga sebenarnya diakibatkan oleh pasokan susu domestik yang masih belum mampu untuk memenuhi permintaan yang semakin meningkat dan spesifikasi susu nasional yang kurang sesuai dengan standar IPS (Syarifah dan Fahmi 2007).

Salah satu cara untuk meningkatkan produksi susu nasional dalam mencukupi permintaan dalam negeri adalah dengan menghimpun para peternak kecil menjadi anggota koperasi yang pada dasarnya bertujuan untuk mensejahterakan seluruh anggota didalamnya melalui aktifitas usaha yang dijalankan.

Peternak tidak bisa lepas dari keberadaan koperasi. Koperasi yang di bentuk dari kelompok tani atas perjanjian kerja sama (*institutional arrangement*) dimana seluruh peternak yang tergabung merupakan anggota

koperasi. Mayoritas peternak sapi perah merupakan peternak kecil yang memiliki kurang lebih dua sampai lima ekor sapi.

Peternak membutuhkan tempat untuk menampung produksi susu mereka dan mendistribusikannya kepada industri pengolahan susu (IPS). Keberlangsungan para peternak ini sangat tergantung dari koperasi tersebut untuk menampung dan menjual produksi mereka. Koperasi memiliki peran yang cukup strategis untuk menopang perkembangan persusuan di Indonesia. Dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga yang memberikan manfaat sosial ekonomi bagi anggotanya perlu bagi koperasi untuk senantiasa mengukur kinerja baik itu dari aspek keuangan maupun non keuangan (Purwono *et al* 2013).

Baga (2005) menyatakan bahwa secara umum terdapat banyak alasan yang menyebabkan koperasi menjadi hal yang dibutuhkan bagi pengembangan pertanian. Ditinjau dari segi kuantitas perkembangan koperasi di Indonesia saat ini sangat menggembirakan, tetapi dilihat dari segi kualitas masih memprihatinkan. Hal tersebut dapat disebabkan karena adanya masalah-masalah yang dihadapi koperasi, antara lain pada aspek kelembagaan yang meliputi kepercayaan dan partisipasi anggotanya yang belum optimal, alat kelengkapan organisasi (Rapat Anggota, Pengurus dan Badan Pengawas) yang belum sepenuhnya berfungsi dengan baik, dan masalah pengawasan yang belum memadai.

Aspek usaha merupakan suatu permasalahan bagi koperasi. Koperasi belum mampu memanfaatkan peluang usaha dengan baik yang disebabkan

mutu pengelola dan sarana usaha yang kurang memadai serta lemahnya permodalan. Permasalahan tersebut dapat diatasi melalui pengembangan koperasi yang menghasilkan strategi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mendukung pengembangan koperasi khususnya koperasi produksi susu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan koperasi produksi susu.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan bahwa Jawa Barat merupakan salah satu sentra produksi susu sapi perah berdasarkan kesesuaian lahan yang mendukung produktivitas sapi perah. KPS Bogor yang terletak di Jalan Baru Kedung Badak Kota Bogor dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa koperasi yang relatif lebih dekat dengan pusat perdagangan dan konsumsi di wilayah JABODETABEK serta di sekitar daerah wisata seperti daerah Cisarua, Puncak Bogor Jawa Barat. Waktu pengambilan data dilakukan dari bulan April hingga Juni 2017.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung dan wawancara dengan menggunakan kuesioner kepada internal koperasi meliputi data produksi, keuangan, produktivitas, sumber daya manusia (SDM), aspek sosial, marketing, teknologi. Data sekunder digunakan untuk mendukung data primer. Data

sekunder diperoleh dari beberapa literatur, jurnal, laporan rapat akhir tahun (RAT), Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat dan artikel yang terkait dengan topik dan komoditas.

Metode Penarikan Sampel

Pengambilan responden dilakukan secara *purposive sampling*. Responden yang dipilih merupakan responden yang ahli dibidangnya (*expert by choice*), hal ini dilakukan berdasarkan tingkat kemampuan dan kapabilitas responden untuk menjawab kuisisioner yang diberikan. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 2 (dua) orang responden yaitu direktur koperasi dan direktur sumber daya manusia.

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pada tahap awal pengumpulan data dilakukan analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE. Analisis matriks IFE akan menghasilkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan koperasi sedangkan pada matriks EFE akan digunakan analisis PEST (politik, ekonomi, sosial, teknologi) akan digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal industri. Faktor-faktor peluang dan ancaman yang diidentifikasi dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan matriks EFE. Hasil analisis eksternal ini akan menggambarkan apakah peluang yang ada, kemungkinan dapat direspon dengan baik, serta apakah ancaman yang berpeluang muncul akan dapat diatasi.

Tahap selanjutnya dilakukan pencocokan (*Matching Stage*).

Tahapan ini merupakan pencocokan dari faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak dan efektif. Data-data yang diperoleh dari tahap pengumpulan data akan diolah menggunakan alat analisis Matriks IE dan Matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah KPS Bogor

Pada tanggal 24 Oktober 1970, 24 orang peternak sepakat untuk bergabung dan membentuk sebuah koperasi susu. Koperasi tersebut di namakan Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan (KPS) Bogor. Pada periode 1979-1984 KPS Bogor mulai berkembang cukup pesat setelah adanya penambahan populasi sapi perah yang berasal dari kredit program menteri koperasi. Selama tahun 1979-1984 KPS Bogor menerima bantuan kredit sapi sebanyak 1 282 ekor yang dibagikan kepada para peternak sapi perah. Pada bulan Februari 1986 KPS Bogor telah mampu membuat sendiri pakan konsentrat atau pakan ternak sapi perah yang bernama KPS FEED. KPS Bogor sebelum mampu membuat sendiri pakan konsentrat masih mengandalkan pasokan pakan ternak dari luar, baik berupa pakan jadi maupun masih berupa bahan baku.

Pada tanggal 26 Januari 1989 diadakan perubahan Anggaran Dasar (AD), sehingga nomor badan hukumnya berubah menjadi No 4654 A/BH/KWK/5. Pada periode 1990-2000 perkembangan KPS Bogor secara umum sudah cukup baik, sehingga rencana pembentukan kawasan usaha peternakan sapi perah yang telah direncanakan pada tahun 1989 dapat terealisasi setelah KPS Bogor telah

mendapatkan pinjaman dari dana Banpres Rp 8.2 milyar melalui Keppres No 064/B/Tahun 1994 tanggal 8 November 1994 dan Keppres No 069/B/tahun1994 tanggal 21 Desember 1994. Pada tanggal 25 Maret 1996 untuk kedua kalinya KPS Bogor melakukan perubahan Anggaran Dasar (AD), sehingga badan hukumnya berubah menjadi No 4654 A/BH/KWK.10/III/1996 dan nama koperasinya berubah menjadi Koperasi Produksi Susu Bogor yang disingkat dengan KPS Bogor dan badan hukum ini berlaku sampai sekarang.

Koperasi Produksi Susu (KPS) Bogor memiliki keadaan topografi datar dengan ketinggian 300 m di atas permukaan air laut, suhu lingkungan 26-30 derajat celsius dengan curah hujan 500-1000 mm per tahun. Sebelah selatan KPS Bogor berbatasan dengan permukiman penduduk, sebelah barat dengan Koperasi Tahu Tempe Indonesia dan sebelah Timur berbatasan dengan permukiman penduduk.

Faktor Internal KPS Bogor

Faktor internal untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang terdapat pada koperasi. Data diolah melalui hasil wawancara dengan responden yang berkompeten di bidangnya. Berikut hasil faktor internal yang terdapat di koperasi:

- Kekuatan (*Strenght*).
 - a) Sistem pencatatan dan penyimpanan data yang tersistematis. Penggunaan sistem komputerisasi dalam hal penyimpanan dan pencatatan data seluruh aktivitas KPS Bogor

- yang tersimpan dengan baik. Data hasil produksi, keuangan, RAT, populasi, kualitas susu, dan kegiatan lainnya yang berhubungan dengan aktivitas KPS Bogor tersimpan di bank data yang terdapat di koperasi KPS Bogor.
- b) Keterjaminan pasar penjualan susu sapi segar.
Sesuai peraturan Permentan nomor 26 pasal 23, kemitraan pelaku usaha (IPS) wajib menyerap susu segar dalam negeri. PT. Indolakto membutuhkan KPS Bogor sebagai salah satu pemasok susu segar sebagai bahan baku pengolahan. Permintaan susu segar oleh PT. Indolakto sebesar 25 000 L/ hari yang belum terpenuhi menjadi jaminan pasar yang KPS Bogor.
- c) Kelengkapan alat produksi dan pengujian mutu susu sapi.
Dalam menjalankan proses produksi pada tingkat peternak yang menjadi mitra KPS Bogor telah menggunakan alat produksi seperti alat perah mekanisasi, milkcan stainless stell, cooling unit berkapasitas besar. KPS Bogor memiliki alat pengujian mutu seperti uji alkohol, uji berat jenis (BJ), Suhu, pH dan lakto scan untuk mengklasifikasikan harga/liter sesuai kualitas susu yang digolongkan menjadi 4 kelompok yaitu: (a) Kelompok 1 (Rp 5 250), (b) Kelompok 2 (Rp 5 100 - 4 900), (c) Kelompok 3 (Rp 4 900 - 5 000), (d) Kelompok 4 (Rp 4 800 - 4 900), (e) Kelompok 5 (Rp 4 500 - 4 700).
- d) Dukungan kuat dari pemerintah dan IPS terhadap koperasi. Koperasi didukung kuat oleh pemerintah tentang pengembangan koperasi tertuang pada peraturan pemerintah nomor 60 tahun 1959. Peran pemerintah (Dinas Peternakan), meliputi: (1) Memberikan Inseminasi Buatan (IB) murni FH dan embrio transfer kepada peternak. (2) Mendirikan pos pelayan IB dan poliklinik hewan di sentra-sentra peternakan sapi perah, (3) Peningkatan populasi sapi perah (4) Melakukan pendampingan teknis dan monitoring dan (5) Melakukan diversifikasi produk olahan berbahan baku susu segar. Dukungan kuat PT. Indolakto kepada KPS Bogor dalam hal peningkatan mutu dan kuantitas agar bahan baku yang terdapat di koperasi memiliki mutu yang sesuai, seperti (1) Memberikan dana segar untuk pelatihan kepada peternak, (2) Supervisi rutin terhadap alat pengujian mutu yang terdapat di KPS Bogor, (3) Kemudahan bagi KPS dalam hal peminjaman dana untuk menunjang produksi kepada PT. Indolakto.
- Kelemahan (*Weakness*).
 - a) Ketergantungan harga jual susu segar terhadap PT. Indolakto
Sistem penetapan harga susu dari KPS Bogor terjadi setelah susu melalui uji mutu yang ada di PT. Indolakto. Penurunan mutu dapat terjadi akibat dari jarak tempuh yang memakan waktu lebih lama sehingga kadar kualitas susu menurun. Pengujian mutu

terakhir terdapat di PT. Indolakto tidak dilakukan di KPS Bogor karena harga investasi alat tersebut yang mahal sehingga pihak koperasi tidak memilikinya, PT. Indolakto telah memberikan rentan harga di setiap kualitas susu yang mereka terima, sehingga pihak koperasi tidak dapat menentukan harga susu segar mereka sendiri.

- b) Skala usaha peternak koperasi yang relatif kecil (5-6 ekor /peternak).

Peternak pada umumnya yang ada menjadi mitra KPS Bogor dengan daerah sebaran wilayah Kebon Pedes, Depok, Cibungbulang, Ciawi, dikategorikan merupakan peternak kecil, meskipun ada beberapa peternak yang dikategorikan sebagai peternak besar. Namun dari rata-rata jumlah hewan ternak yang dimiliki peternak yang ada di sekitar wilayah koperasi sekitar 5-6 ekor sapi dengan 3-4 ekor sapi laktasi (siap perah). Hal ini berdampak kepada hasil susu segar rata-rata setiap peternak tergolong rendah, dan resiko apabila sapi dalam masa tidak produktif seperti faktor kematian, kehamilan, menyusui, dapat mengurangi pendapatan dan produksi harian peternak.

- c) Rendahnya produktivitas ternak sapi perah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya produktivitas sapi perah yang menjadi mitra KPS Bogor yaitu: populasi sapi laktasi setiap peternak yang rendah,

penggunaan bibit sapi FH yang kualitas rendah (ditandai produktivitas dari seekor sapi kurang lebih 10 L/hari). Kondisi tersebut berdampak pada kuantitas susu yang peternak dapatkan/hari, KPS Bogor belum mampu memenuhi permintaan PT. Indolakto, KPS Bogor sulit untuk meningkatkan produksi produk oalah susu segar.

- d) Fluktuasi kapasitas produksi setiap hari.

Setiap sapi perah laktasi memiliki masa bera (tidak produksi). Kondisi seperti sapi terjangkit penyakit, sapi menyusui selama 30 hari, sapi mutasi positif (afkir), mutasi negatif (mati). KPS Bogor sulit memperkirakan jumlah produksi setiap hari, hal tersebut berdampak koperasi tidak dapat mengontrol kewajiban setoran susu segar peternak/hari.

- e) Promosi produk turunan susu segar yang masih rendah.

Produk olahan yang dimiliki KPS Bogor saat ini produk berupa *yoghurt*, susu pasterusisasi yang telah berjalan selama 3 tahun. Produk olahan KPS Bogor saat ini belum terdaftar di BPOM dan MUI, promosi produk olahan hanya melalui spanduk yang terpasang di koperasi, dan kemasan produk yang kurang menarik perhatian konsumen.

Faktor Eksternal KPS Bogor

Faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang terdapat pada koperasi. Data diolah melalui hasil wawancara dengan

responden yang berkompeten di bidangnya. Berikut hasil faktor eksternal yang terdapat di koperasi:

- Peluang (*Opportunity*)

a) Terbuka kerja sama bisnis dengan industri pengolahan dan mitra kerja di wilayah operasional koperasi.

Peningkatan produk olahan susu segar (menjadi yoghurt, susu pasteurisasi, tahu susu, es krim, keju, kefir, dan lain-lain) berdampak pada munculnya industri baru, dan adanya peternak non anggota yang menjual susu ke KPS Bogor pada waktu tertentu (ketika harga susu dari PT. Indolakto meningkat) di sekitar wilayah produksi KPS Bogor. Potensi tersebut seharusnya dapat dimanfaatkan secara profesional oleh KPS Bogor untuk meningkatkan jumlah produksi dan pendapatan koperasi.

b) Program kredit lunak dengan bunga rendah seperti kredit usaha pembibitan sapi (KUPS) yang didukung pemerintah.

KPS Bogor selaku koperasi yang berbadan hukum sejak tahun 1979 seharusnya dapat memaksimalkan program-program pemerintah, salah satunya adalah program pemerintah melalui kementerian keuangan tahun 2014 membuat program kredit lunak untuk pembibitan dengan suku bunga maksimal 5% per peternak. Harapan dari program tersebut adalah peningkatan jumlah sapi 200 000 ekor/tahun. Potensi tersebut seharusnya dapat digunakan oleh KPS Bogor

untuk meningkatkan jumlah populasi sapi melalui koperasi simpan pinjam agar tersalurkan kepada peternak yang menjadi anggota KPS Bogor.

c) Permintaan produk turunan susu sapi yang meningkat.

Menurut data kementan tahun 2016 permintaan akan produk turunan susu sapi meningkat sebesar 10.42% pada tahun 2017. Hal tersebut menjadi sebuah peluang yang dapat dimanfaatkan KPS Bogor untuk meningkatkan aspek produksi, promosi, dan atribut penunjang seperti *packaging*, sertifikasi terhadap produk olahan susu.

d) Teknologi dalam bidang persusuan yang berkembang pesat.

Perkembangan teknologi dalam komoditas susu segar diantaranya terdapat pada bidang produksi, transportasi, pasca panen, dan promosi. Namun yang di tekankan pada KPS Bogor pada saat sekarang ini adalah teknologi dalam bidang pasca panen (produk olahan) dimana koperasi mampu memanfaatkan jenis produk turunan melalui kerja dengan UMKM maupun industri pengolahan untuk menanggulangi rendahnya harga jual susu segar.

e) Tersedia bibit dengan produktivitas tinggi.

Melalui peraturan kementerian keuangan mengenai pemberian kredit lunak bibit sapi. Peternak melalui koperasi simpan pinjam yang terdapat di KPS Bogor diharapkan mampu

memanfaatkan program tersebut untuk membeki bibit baru dengan produktivitas yang lebih tinggi seperti Friesian Holstein (FH) yang lebih unggul.

- Ancaman (*Threats*)
 - a) Menurunnya animo masyarakat terhadap produk dan usaha sapi perah.
Bagi masyarakat pada umumnya, trend berwirausaha di bidang peternakan khususnya sapi perah dinilai kurang menguntungkan karena tingkat investasi yang besar, resiko usaha yang tinggi, dan *return of investment* yang membutuhkan waktu yang lebih lama dari wirausaha lain. Hal tersebut ditandai dengan peternak anggota KPS Bogor pada umumnya merupakan peternak turun-temurun, rendahnya intensitas promosi yang dilakukan KPS Bogor.
 - b) Harga susu impor lebih murah.
Kondisi susu impor yang memiliki mutu yang lebih tinggi dan harga yang lebih murah dari susu dalam negeri mengakibatkan Industri Pengolahan Susu lebih memilihnya karena dapat menekan biaya produksi. Jika keadaan ini dibiarkan terus menerus, jelas mengancam peternak dalam negeri dan berdampak kepada KPS Bogor
 - c) Produk susu impor membanjiri pasar dalam negeri.
Berbagai produk susu impor membanjiri pasar dalam negeri

khususnya di supermarket besar menyebabkan masyarakat lebih memilih produk susu impor karena paradigma masyarakat susu impor memiliki mutu yang lebih tinggi dari produk susu dalam negeri.

- d) Fluktuasi harga input produksi (saprodi).
Tingginya angka konversi lahan di sekitar wilayah produksi koperasi menjadi rumah tinggal, lahan pertanian, berdampak sulitnya lahan terbuka hijau mengakibatkan peningkatan harga pakan hijauan sapi. Bahan pakan alternatif seperti konsentrat (ampas tahu) tidak sepenuhnya mampu menggantikan pakan hijauan yang merupakan pakan pokok sapi perah. Hal tersebut berdampak bagi peternak akan tingginya harga input produksi yang tidak sebanding dengan harga jual susu segar di KPS Bogor.

Matriks IE

Hasil yang didapatkan berdasarkan analisis matriks IFE, diperoleh sembilan faktor strategis internal yang terdiri dari empat faktor kekuatan dan lima faktor kelemahan dengan hasil perhitungan total skor bobot sebesar 2.579. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa respon perusahaan dalam kondisi rata-rata dan masih mampu mengatasi kelemahan dalam memanfaatkan kekuatan. Hasil perhitungan total skor bobot matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3 Faktor Internal Utama

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Jumlah Rating Terbobot
Kekuatan (<i>Streghths</i>)			
Sistem pencatatan dan penyimpanan data yang baik	0.113	3	0.339
Jaringan distribusi susu yang kuat dan tersistematis	0.114	4	0.456
Kelengkapan alat produksi dan penguji mutu susu sapi	0.114	4	0.456
Dukungan kuat dari pemerintah dan IPS terhadap koperasi	0.124	3	0.372
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
Ketergantungan harga jual susu segar terhadap PT. Indolacto	0.114	1	0.114
Skala usaha peternak koperasi yang relatif kecil (5-6 ekor /peternak).	0.120	2	0.240
Rendahnya produktivitas sapi perah	0.096	2	0.192
Promosi produk turunan susu segar yang masih rendah	0.110	2	0.220
Fluktuasi kapasitas produksi setiap hari	0.095	2	0.190
TOTAL	1		2.579

Sumber: Data primer (diolah)

Hal yang sama dilakukan untuk mengetahui hasil matriks EFE. Hasil diperoleh sembilan faktor strategis eksternal yang terdiri dari lima faktor peluang dan empat faktor ancaman dengan hasil perhitungan total skor bobot sebesar 2.355. Hasil perhitungan

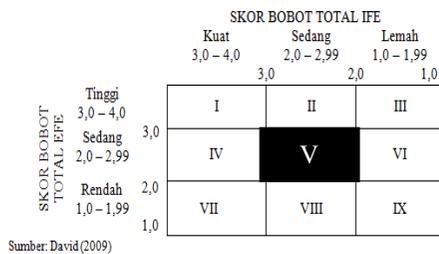
menunjukkan bahwa respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman yang ada termasuk dalam kategori rata-rata. Hasil perhitungan total skor bobot matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4 Faktor Eksternal Utama

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Jumlah Rating Terbobot
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
Terbuka kerja sama bisnis dengan industri pengolahan dan mitra kerja di wilayah operasional koperasi	0.118	3	0.354
Tersedia bibit dengan produktivitas tinggi	0.110	3	0.330
Program kredit lunak dengan bunga rendah seperti kredit usaha pembibitan sapi (KUPS) atau kredit ketahanan pangan dan energi (KKPE) yang didukung pemerintah	0.118	4	0.472
Permintaan produk turunan susu sapi yang meningkat	0.118	2	0.236
Teknologi dalam bidang persusuan yang berkembang pesat	0.109	2	0.218
Ancaman (<i>Threats</i>)			
Menurunnya animo masyarakat terhadap produk dan usaha sapi perah	0.109	2	0.218
Harga susu impor lebih murah	0.091	1	0.091
Produk susu impor membanjiri pasar dalam negeri	0.110	2	0.220
Fluktuasi harga input produksi (saprodi)	0.108	2	0.216
TOTAL	1		2.355

Sumber: Data primer (diolah)

Setelah melalui matriks IFE dan EFE sebagai tahap masukan, dilanjutkan dengan matriks IE sebagai tahap pencocokan dari penentuan strategi yang digunakan. Tahap ini menggunakan hasil pembobotan dari matriks IFE dan EFE sehingga dapat diketahui bahwa perusahaan berada pada sel strategi V pada matriks IE. Sel strategi tersebut menunjukkan strategi yang sebaiknya dilakukan perusahaan yaitu menjaga dan mempertahankan (*Hold and Maintain*) dimana strategi yang banyak digunakan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. (Gambar 1)



Gambar 1 Posisi KPS Bogor pada Matriks IE

Tahap pencocokan selanjutnya adalah matriks SWOT dimana bahan dasar informasi yang digunakan dalam matriks ini berasal faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat pada matriks IFE dan EFE, serta melihat posisi perusahaan saat ini pada matriks IE. Data ini digunakan untuk merumuskan berbagai alternatif strategi dengan cara menggabungkan faktor internal dan faktor eksternal sehingga menghasilkan sepuluh alternatif strategi yang dapat dipilih untuk dijalankan oleh perusahaan.

Matriks SWOT KPS Bogor

Hasil analisis pada diagram SWOT (Kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan) menunjukkan bahwa strategi terletak pada kuadran V. Strategi pengembangan dirumuskan berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Setelah menganalisis ke-empat komponen yang ada, maka dibentuklah matriks SWOT. Terdapat lima atribut alternatif strategi yang dihasilkan untuk pengembangan koperasi produksi susu. Alternatif strategi dihasilkan antara S-O (*Strength-Opportunity*), S-T (*Strength-Threat*), S-W (*Strength-Weakness*), W-O (*Weakness-Opportunity*), W-T (*Weakness-Threat*) dan O-T (*Opportunity-Threat*). Alternatif Strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

- Memfokuskan pengembangan produk (Aziz *et al* 2017).
- Penguatan permodalan melalui lembaga keuangan (Irawati *et al* 2017).
- Kemitraan usaha (Kasim *et al* 2011).
- Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (Aziz *et al* 2017).
- Melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak (Irawati *et al* 2017).

Tabel 5 Tabel SWOT KPS Bogor

Alternatif Strategi	
<p>Strategi S-O (<i>Strenght-Opputurnity</i>) 1. Memfokuskan pengembangan produk (Aziz <i>et al</i> 2017).</p>	<p>Strategi S-T (<i>Strenght-Threat</i>) 1. Penguatan permodalan melalui lembaga keuangan (Irawati <i>et al</i> 2017).</p>
<p>Strategi W-O (<i>Weakness-Opputurnity</i>) 1. Kemitraan usaha (Kasim <i>et al</i> 2011). 2. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (Aziz <i>et al</i> 2017).</p>	<p>Strategi W-T (<i>Weakness-Threat</i>) 1. Melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak (Irawati <i>et al</i> 2017).</p>

Sumber: Data primer (diolah)

KESIMPULAN

Terdapat 5 (lima) alternatif strategi berdasarkan rekomendasi literatur yang dapat diterapkan di KPS Bogor adalah memfokuskan pengembangan produk, penguatan permodalan melalui lembaga keuangan, kemitraan usaha, meningkatkan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak.

DAFTAR PUSTAKA

Aziz KA. 2017. Analisis Strategi Rantai Pasok Agribisnis Susu Pasteurisasi CV Cita Nasional Kabupaten Semarang. Indonesia (ID): Universitas Diponegoro.

Baga LM. 2005. Revitalisasi Koperasi Petani. *Jurnal Agrimedia*. 2(10): 38-46.

Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. 2016. Produksi Susu Sapi Segar Tertinggi di Provinsi Indonesia. Jakarta: Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan.

David FR. 2009. *Strategic Management: Manajemen Strategi*

Konsep, Edisi kedua belas. Jakarta (ID): Salemba Empat.

Irawati DA, Hubies M, Muksin. 2017. Strategi Pengembangan Koperasi Peternakan Galur Murni di Kabupaten Jember. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(1): 123-130.

Kasim SN, Sirajuddin SN, Irmayani. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Sapi Perah di Kabupaten Enrekang. *Jurnal Agribisnis* 10(3): 81-97

Kementrian Pertanian. 2016. Komoditas Pertanian Subsektor Peternakan. Jakarta: Kementrian Pertanian.

Purwono J, Sugyaningsih S, Roseriza A. 2013. Analisis Kinerja Koperasi Produksi Susu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal NeO-Bis*. 7(1): 1-17.

Syarifah A, Fahmi I. 2007. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Impor Susu Indonesia. *Jurnal Management dan Agribisnis*. 4(2): 91-102.