

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
KUD (KOPERASI UNIT DESA) GIRI TANI
(Kec. Cisarua, Kab. Bogor, Jawa Barat)**

SKRIPSI

**DE AULIA RAMADHAN
H34066030**



**PROGRAM PENYELENGGARAAN KHUSUS AGRIBISNIS
DEPARTEMEN AGRIBISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2009**

RINGKASAN

DE AULIA RAMADHAN. **Analisis Strategi Pengembangan KUD (Koperasi Unit Desa) Giri Tani (Kec. Cisarua, Kab. Bogor, Jawa Barat)**. Skripsi. Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. (Dibawah Bimbingan RAHMAT YANUAR)

Pengembangan peternakan sapi perah merupakan bagian dari program pemerintah dalam rangka meningkatkan pengembangan sektor pertanian dalam arti luas. Pengembangan peternakan sapi perah ini dalam rangka meningkatkan produksi susu nasional dimana tahun 2005 hingga 2008 jumlah populasi sapi perah dan tingkat produksi susu dalam negeri tidak mengalami perubahan yang signifikan.

Proses pemasaran susu segar yang baik merupakan salah satu prasyarat pengembangan usaha peternakan sapi perah. Keterbatasan para peternak sapi perah dalam menyediakan saluran pemasaran yang baik mengakibatkan mereka beraliansi dalam format koperasi. Menurut Baga (2005) menyatakan secara umum terdapat banyak alasan yang menyebabkan koperasi menjadi hal yang dibutuhkan bagi pengembangan pertanian. **Pertama**, petani menjalankan usaha yang relatif kecil dibandingkan *partner* nya, sehingga memiliki posisi rebut tawar yang lemah. **Kedua**, pasar produk pertanian yang pada umumnya dikuasai oleh pembeli yang jumlahnya relatif sedikit dibandingkan petani yang jumlahnya banyak. **Ketiga**, besarnya permintaan pembeli produk umumnya baru dapat dipenuhi dari penggabungan volume produksi banyak petani. **Keempat**, keragaman kualitas produk pertanian menyulitkan proses pemasaran apabila dilakukan secara individu. **Kelima**, karakter sektor pertanian yang secara geografis menyebar menyebabkan hanya sedikit petani menjangkau berbagai alternatif pembeli. **Keenam**, kualitas sumberdaya manusia petani umumnya relatif rendah sehingga menyulitkan ekspansi usaha. **Ketujuh**, cara hidup petani yang identik dengan prinsip gotong royong berpengaruh terhadap proses pemecahan masalah.

Salah satu koperasi susu di Propinsi Jawa Barat adalah KUD Giri Tani yang berlokasi di Kecamatan Cisarua Kabupaten Bogor. Kehadiran KUD Giri Tani diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap total produksi nasional. KUD Giri Tani juga mendapat akreditasi B dari Deputi bidang Pengkajian dan Sumber Daya UKMK Kementrian Negara Koperasi dan UKM. Akreditasi ini merupakan suatu bentuk pengakuan pemerintah kepada KUD Giri Tani mengenai kinerja koperasi baik dari sisi manajemen, keuangan, pemasaran, dan sebagainya. Selain itu KUD Giri Tani merupakan KUD yang berdiri semenjak tanggal 26 Maret 1973 dan mulai mengembangkan usahanya pada tahun 1985. Hal ini menunjukkan bahwa KUD telah memiliki banyak pengalaman dalam membantu pengembangan ekonomi rakyat melalui wadah koperasi. KUD Giri Tani merupakan koperasi yang menyuplai susu ke salah satu IPS (Industri Pengolahan Susu) di daerah Cisarua yaitu PT. Cisarua Mountain Diary yang selanjutnya disebut PT. Cimory.

Dalam menjalankan usahanya, KUD Giri Tani memiliki beberapa permasalahan yang mengganggu jalannya aktivitas usaha mereka. Diantara

permasalahan tersebut antara lain jumlah anggota yang tidak mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun ditambah dengan kurangnya tingkat partisipasi anggota dalam bertransaksi dan berinteraksi dengan KUD Giri Tani. Jumlah anggota aktif tidak lebih dari 20 persen dari jumlah anggota keseluruhan. Permasalahan lainnya yaitu menurunnya jumlah produksi dan pendapatan penjualan susu yang disalurkan melalui KUD Giri Tani pada tahun 2006, 2007 hingga 2008. Selain itu ada diantara anggota KUD Giri Tani yang mengirimkan susu tanpa melalui KUD Giri Tani tetapi langsung dikirim ke PT. Cimory. Meskipun sudah ada MoU tentang pemberian *fee* 10 persen dari total transaksi peternak dari PT. Cimory kepada KUD, hal itu hanya memberikan keuntungan jangka pendek bagi KUD Giri Tani. Dalam jangka panjang hal ini akan mengakibatkan pengikisan *social capital* para anggota KUD Giri Tani.

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Menggambarkan keragaan Koperasi Unit Desa (KUD) Giri Tani. 2) Menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) bagi KUD Giri Tani. 3) Merekomendasikan strategi apa yang harus dilakukan oleh KUD Giri Tani untuk menyelesaikan permasalahan internal dan eksternal organisasi. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah Analisis Matriks IFE-EFE, Matriks IE, Analisis Matriks SWOT dan disusun dalam sebuah Matriks Arsitektur Strategi.

Hasil analisis dari matriks IE terungkap dari pencocokan antara nilai tertimbang matriks EFE dan matriks IFE dimana didapat total nilai tertimbang sebesar 3,460 dan 2,948. Dari hasil tersebut menempatkan KUD Giri Tani pada sel II dalam matriks IE. Strategi terbaik yang dapat diterapkan disebut tumbuh dan bangun (*growth and build*). Strategi *intensive* (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau *integrative* (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal) mungkin paling tepat untuk divisi ini.

Hasil analisis menghasilkan beberapa strategi yang mendukung untuk pengembangan KUD Giri Tani di masa yang akan datang. Beberapa alternatif strategi tersebut antara lain : 1) Meningkatkan mutu pelayanan kepada anggota dan PT. Cimory. 2) Membangun koalisi strategis dengan peternak besar agar mengirimkan kembali susunya melalui KUD. 3) Mengoptimalkan penggunaan fasilitas produksi yang ada agar susu yang disupply ke PT. Cimory mendapat harga terbaik. 4) Mengadakan pelatihan khusus bagi staff pembukuan secara berkesinambungan. 5) Membuka unit pengolahan susu menjadi susu pasteurisasi atau yoghurt yang secara khusus dipasarkan ke wilayah Cisarua dan sekitarnya. 6) Menjalin hubungan dengan dinas peternakan agar kegiatan penyuluhan kepada peternak anggota KUD Giri Tani lebih diintensifkan. 7) Memanfaatkan nama KUD Giri Tani sebagai jaminan ke pihak lembaga keuangan dengan menampilkan laporan keuangan yang ada. 8) Mengadakan promosi investasi yang menguntungkan kepada para investor tentang prospek usaha beternak sapi perah. 8) Konsolidasi Internal Pengurus Koperasi.

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
KUD (KOPERASI UNIT DESA) GIRI TANI
(Kec. Cisarua, Kab. Bogor, Jawa Barat)**

**DE AULIA RAMADHAN
H34066030**

**Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada
Departemen Agribisnis**

**PROGRAM PENYELENGGARAAN KHUSUS AGRIBISNIS
DEPARTEMEN AGRIBISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2009**

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pengembangan KUD Giri Tani (Kec. Cisarua,
Kab. Bogor, Jawa Barat)

Nama : De Aulia Ramadhan

NRP : H34066030

Disetujui,
Pembimbing

Rahmat Yanuar, SP, M.Si.
NIP 132321442

Diketahui
Ketua Departemen Agribisnis
Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor

Dr. Ir. Nunung Kusnadi, MS
NIP 131415082

Tanggal Lulus :

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Giri Tani (Kec. Cisarua, Kab. Bogor, Jawa Barat)” adalah hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam bentuk daftar pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Bogor, April 2009

De Aulia Ramadhan
H34066030

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 24 Mei 1985. Penulis adalah anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Ayahanda Drs. Bambang Eddy Soekamto dan Ibunda Hj. Mahmudah.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SD Islam Al Huda Kelapa Gading, Jakarta Utara pada tahun 1997 dan pendidikan menengah diselesaikan pada tahun 2000 di SLTP Muhammadiyah 31 Rawamangun, Jakarta Timur. Pendidikan lanjutan menengah atas pada tahun 2003 di SMU Terpadu Hayatan Thayyibah Sukabumi.

Penulis diterima sebagai mahasiswa Institut Pertanian Bogor pada tahun 2003 melalui jalur USMI (Undangan Seleksi Masuk IPB) pada Program Studi Diploma III Manajemen Agribisnis. Setamatnya dari DIII Manajemen Agribisnis kemudian penulis melanjutkan studi pada Program Penyelenggaraan Khusus Sarjana Agribisnis pada Departemen Agribisnis pada tahun 2006.

Selama mengikuti pendidikan penulis aktif pada beberapa cabang usaha diantaranya penyewaan LCD Projector dan Laptop, penyewaan mobil, Qurban Akikah, usaha mie ayam dan distributor PT. K-Link Internasional. Selain itu penulis aktif dalam berbagai kegiatan kampus yaitu salah satunya penulis pernah menjabat sebagai Wakil Ketua Keluarga Muslim Ekstensi. Penulis dapat dihubungi di email deauliaramadhan@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD) Giri Tani Kec. Cisarua, Kab. Bogor, Jawa Barat. Sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad saw atas keteladanan dan pengorbanan beliau dalam menerangi kehidupan dengan cahaya Islam.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan KUD Giri Tani yang disusun dalam sebuah matriks Arsitektur Strategi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pencerahan kepada pihak terkait agar dapat merumuskan suatu kebijakan yang sesuai dengan kondisi nyata yang terjadi di lapangan.

Namun demikian, sangat disadari masih terdapat kekurangan karena keterbatasan dan kendala yang dihadapi. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan masukan yang membangun ke arah penyempurnaan sehingga bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Bogor, April 2009

De Aulia Ramadhan

H34066030

UCAPAN TERIMA KASIH

Sebagai bentuk rasa syukur kepada Allah SWT, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Rahmat Yanuar, SP, M.Si. selaku dosen pembimbing atas bimbingan, arahan, waktu dan kesabaran yang telah diberikan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
2. Ir. Popong Nurhayati, MM selaku dosen penguji dan ibu Etriya SP, MM. selaku dosen Komisi Akademik yang telah memberikan masukan dan sarannya agar skripsi ini lebih sempurna.
3. Ayahanda dan Ibunda yang tak terhitung jasanya dalam mendidik penulis hingga dapat meraih gelar Sarjana. Serta istri tercinta Iis Hayati yang telah memberikan buah hati yang cantik Hanifa Syahida Al Humaira untuk setiap dukungan cinta kasih dan doa yang diberikan. Semoga ini dapat menjadi persembahan terbaik.
4. Pihak KUD Giri Tani antara lain Bapak Heru Susanto selaku ketua KUD Giri Tani, Bapak Cipto Budi Utomo selaku sekretaris KUD Giri Tani, Bapak H. Bunyamin selaku bendahara KUD Giri Tani atas kesempatan, waktu, informasi dan dukungan yang diberikan.
5. Teman-teman seperjuangan di Keluarga Muslim Ekstensi (KAMUS) IPB dan teman-teman Agribisnis Angkatan 01 atas semangat dan *sharing* selama penelitian hingga penulisan skripsi, serta seluruh pihak yang tidak disebutkan satu persatu atas bantuannya.

Bogor, April 2009

De Aulia Ramadhan

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	i
DAFTAR GAMBAR.....	ii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
I. PENDAHULUAN	
Latar Belakang	1
Perumusan Masalah	6
Tujuan	9
Kegunaan Penelitian	9
Ruang Lingkup Penelitian	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Susu	10
2.2 Koperasi	12
2.2.1. Pengertian Koperasi	13
2.2.2. Nilai-Nilai Koperasi	14
2.2.3. Tujuan dan Jatidiri Koperasi	14
2.2.4. Fungsi, Peran, dan Prinsip Koperasi	15
2.2.5 Organisasi Koperasi	16
2.3. Kajian Penelitian Terdahulu	19
III. KERANGKA PEMIKIRAN	
Kerangka Pemikiran Teoritis	24
3.1.1. Konsep Manajemen Strategis	24
3.1.2. Proses Manajemen Strategis	24
3.1.3. Hirarki Strategi	25
3.1.4. Formulasi Strategi	26
3.1.5. Analisis Lingkungan Bisnis Koperasi	26
3.1.6. Analisis Matriks IE	29
3.1.7. Matriks SWOT	30
3.1.8. Arsitektur Strategi	31
3.2 Kerangka Pemikiran Operasional	38
IV. METODE PENELITIAN	
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	40
3.3. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data	40
3.4. Metode Pengolahan dan Analisa Data	41

4.3.1. Analisis Deskriptif	41
4.3.2. Analisis Formulasi Strategis.....	41
4.3.3. Analisis Matriks SWOT	47
4.3.4. Analisis Matriks Arsitektur Strategi	48

V. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

5.1. Sejarah Singkat KUD Giri Tani	50
5.2. Struktur Organisasi KUD Giri Tani	52
5.3. Sumber Daya Manusia	55
5.4. Populasi Ternak.....	56
5.5. Keanggotaan KUD Giri Tani	57
5.6. Kegiatan Usaha KUD Giri Tani	60
5.6.1. Unit Usaha Susu Segar	60
5.6.2. Unit Usaha Makanan Ternak	62
5.6.3. Unit Usaha Simpan Pinjam	63
5.6.4. Unit Usaha Kesehatan Hewan	64

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

6.1. Analisis Lingkungan Internal	65
6.1.1. Manajemen	65
6.1.2. Sumber Daya Manusia	67
6.1.3. Pemasaran	68
6.1.4. Administrasi dan Keuangan	68
6.1.5. Produksi	69
6.1.6. Penelitian dan Pengembangan	71
6.2. Analisis Lingkungan Eksternal	71
6.2.1. Politik	71
6.2.2. Ekonomi	73
6.2.3. Sosial dan Budaya	74
6.2.4. Teknologi	75
6.2.5. Ancaman Pesaing	76
6.2.6. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen	77
6.3. Tahap Pemasukan	77
6.3.1. Analisis Matriks IFE	78
6.3.2. Analisis Matriks EFE	78
6.4. Analisis Matriks IE	79
6.5. Analisis SWOT	80
6.5.1. Analisis Komponen SWOT	80
6.5.1.1. Analisis Kekuatan	81
6.5.1.2. Analisis Kelemahan	84
6.5.1.3. Analisis Peluang	86
6.5.1.4. Analisis Ancaman	89
6.5.2. Perumusan Strategi Matriks SWOT	91

6.6 Rancangan Arsitektur Strategi Pengembangan KUD Giri Tani	97
VII KESIMPULAN DAN SARAN	
7.1. Kesimpulan	102
7.2. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Jumlah Populasi Sapi Perah dan Produksi Susu Segar Nasional Tahun 2005- 2008	1
2.	Jumlah Produksi dan Konsumsi Susu di Indonesia Tahun 2000-2005	2
3.	Jumlah Ekspor dan Impor Susu Indonesia Periode 2001-2005	2
4.	Peringkat 10 Besar Daerah Penghasil Susu di Jawa Barat	3
5.	Daftar Koperasi Susu Sapi Perah di Jawa Barat	5
6.	Data Jumlah Anggota, Produksi, dan Pendapatan KUD Giri Tani 2005-2007	8
7.	Komposisi rata-rata unsur dalam susu sapi perah	11
8.	Penelitian Terdahulu	23
9.	Alat Analisis PEST : Daftar Fenomena yang Memungkinkan Menghasilkan Peluang dan Ancaman	27
10.	Penilaian Bobot Strategis Internal Perusahaan	43
11.	Penilaian Bobot Strategis Eksternal Perusahaan	43
12.	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal	44
13.	Matriks Evaluasi Faktor Internal	45
14.	Matriks SWOT	48
15.	Tingkat Pendidikan Karyawan KUD Giri Tani	56
16.	Populasi Sapi KUD Giri Tani	57
17.	Perkembangan Jumlah Anggota KUD Giri Tani	59
18.	Jumlah Simpanan Anggota KUD Giri Tani	60
19.	Pendapatan Jasa Angkutan KUD Giri Tani Tahun 2005- 2006	62
20.	Daftar Merk dan Harga Konsentrat KUD Giri Tani	63
21.	Pendapatan Unit Usaha Kesehatan Hewan KUD Giri Tani	64
22.	Matriks Evaluasi Faktor Internal KUD Giri Tani	78
23.	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal KUD Giri Tani	79

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Struktur Sederhana Organisasi Koperasi	18
2.	Kerangka Pemikiran Operasional Strategi Pengembangan KUD Giri Tani	39
3.	Matriks Internal-Eksternal (IE Matriks)	40
4.	Struktur Organisasi KUD Giri Tani	53
5.	Hasil Matriks IE	80
6.	Rancangan Matriks Arsitektur Strategi	101

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Daftar Harga Beli Susu Segar PT. Cimory	106
2. Form Kuesioner Penentuan Faktor-Faktor Eksternal	107
3. Form Kuesioner Penentuan Faktor-Faktor Internal	114

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pertanian mempunyai kontribusi penting terhadap perekonomian negara Indonesia berupa kontribusi produk pertanian terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) nasional. Hal itu dapat terlihat bahwa PDB sektor pertanian termasuk perikanan dan kehutanan dari tahun 2002 hingga tahun 2006 adalah 13 sampai 16 persen dari nilai PDB nasional. Walaupun kontribusi sektor pertanian terhadap pembentukan PDB cenderung menurun tiap tahunnya namun angka ini masih cukup besar, karena kontribusi pertanian tersebut menempati urutan ketiga setelah sektor industri pengolahan serta sektor perdagangan, hotel dan restoran.

Pengembangan peternakan sapi perah merupakan bagian dari program pemerintah dalam rangka meningkatkan pengembangan sektor pertanian dalam arti luas. Pengembangan peternakan sapi perah ini dalam rangka meningkatkan produksi susu nasional dimana tahun 2005 hingga 2008 jumlah populasi sapi perah dan tingkat produksi susu dalam negeri tidak mengalami perubahan yang signifikan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Jumlah Populasi Sapi Perah dan Produksi Susu Segar Nasional Tahun 2005- 2008

Tahun	Sapi Perah (ekor)	Produksi Susu (ton)
2005	361.351	535.962
2006	369.008	616.549
2007	374.067	567.683
2008*	407.763	574.406

Sumber : www.ditjennak.go.id

Ket : *) Data perkiraan ditjennak

Secara nasional jumlah populasi sapi perah nasional dari tahun 2005 hingga 2008 mengalami peningkatan. Sedangkan data perkiraan pada tahun 2008 jumlah sapi perah sebanyak 407.763 ekor. Sementara itu jumlah produksi susu dari tahun 2005 hingga 2008 mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Jumlah produksi tertinggi terjadi pada tahun 2006 yaitu sebesar 616.549 ton sedangkan data perkiraan jumlah produksi susu pada tahun 2008 sebesar 574.406 ton.

Menurut data tahun 2005 yang dikeluarkan oleh BPS, produksi susu nasional baru dapat memenuhi 30 persen kebutuhan nasional. Sisanya Indonesia masih harus mengimpor dari beberapa negara seperti Australia, Selandia Baru, dan Belanda. Berikut ini adalah informasi tentang jumlah produksi dan konsumsi susu nasional dari tahun 2001 hingga 2005.

Tabel 2. Jumlah Produksi dan Konsumsi Susu di Indonesia Tahun 2000-2005

Tahun	Produksi (kg)	Konsumsi (kg)	Selisih (kg)
2000	495.650	1.322.100	826.450
2001	479.950	1.330.000	850.050
2002	493.370	1.352.432	859.062
2003	553.440	1.381.210	827.770
2004	549.945	1.398.320	848.375
2005	552.320	1.402.425	850.105

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2006 (data diolah)

Menurut data yang diperoleh dari Dirjen Peternakan pada tahun 2006 terlihat bahwa nilai ekspor dari tahun 2001 hingga 2005 mengalami penurunan. Adapun data pada tahun 2005 total ekspor susu nasional sebesar 450.400 ton. Sementara itu nilai impor susu nasional dari tahun 2001 hingga 2005 mengalami kenaikan secara bertahap. Adapun data impor susu nasional pada tahun 2005 menunjukkan angka 1.816.600 ton. Berikut ini adalah data mengenai jumlah ekspor dan impor susu Indonesia.

Tabel 3. Jumlah Ekspor dan Impor Susu Indonesia Periode 2001-2005

Tahun	Ekspor		Impor	
	000 (ton)	(%)	000 (ton)	(%)
2001	693.0	20.4	1262.9	-9.8
2002	609.6	-12.0	1266.4	0.3
2003	461.2	-24.3	1517.4	19.8
2004	409.3	-11.2	1794.7	18.3
2005	450.4	9.9	1816.6	1.2

Sumber : Dirjen Peternakan (2006)

Ket : Kolom (%) menyatakan pertumbuhan

Salah satu propinsi di Indonesia yang cocok untuk pengembangan peternakan sapi perah adalah Propinsi Jawa Barat. Menurut Amaliah (2008) wilayah yang cocok untuk pengembangan usaha sapi perah di Indonesia adalah daerah pegunungan dengan ketinggian minimum 800 meter diatas permukaan laut. Penelaah hubungan produksi susu sapi perah dengan topografi wilayah memperlihatkan bahwa selisih ketinggian 100 meter berkaitan erat dengan perbedaan produksi rata-rata empat persen. Propinsi Jawa Barat banyak memiliki pegunungan dan dataran tinggi yang merupakan iklim yang cocok untuk peternakan sapi perah. Disamping itu Propinsi Jawa Barat masih memiliki lahan yang relatif luas untuk ketersediaan pakan hijau (rumput) sehingga pasokan pakan akan tetap terjamin. Beberapa daerah di Jawa Barat telah menjadi sentra persusuan. Berikut ini 10 daerah yang menjadi sentra persusuan sapi perah di Propinsi Jawa Barat.

Tabel 4. Peringkat 10 Besar Daerah Penghasil Susu di Jawa Barat

No	Kab/Kota	Tahun				Jumlah Produksi (2003-2006)
		2003	2004	2005	2006	
1.	Bandung	94.860,29	97.232,34	109.580,06	115.780,04	417.452,73
2.	Garut	50.785,83	51.799,94	27.859,63	30.808,38	161.253,78
3.	Kuningan	15.337,81	14.793,77	13.414,06	12.711,15	56.256,79
4.	Sumedang	10.739,52	11.814,56	12.719,85	14.301,95	49.575,88
5.	Bogor	11.207,40	11.655,69	11.827,61	11.148,64	45.839,34
6.	Sukabumi	6.907,24	7.864,76	8.260,83	9.137,84	32.170,67
7.	Cianjur	3.834,45	3.965,03	4.062,95	4.145,65	16.008,08
8.	Tasikmalaya	3.107,60	3.307,81	3.357,87	3.414,45	13.187,73
9.	Kota Bogor	3.190,30	3.508,02	2.263,24	1.431,94	10.393,50
10.	Kota Depok	1.310,07	1.921,58	1.971,63	2.169,67	7.372,95

Sumber : Dinas Peternakan Jawa Barat, 2008. (Data diolah)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Kabupaten Bandung memiliki total produksi paling besar dari tahun 2003 hingga 2006 yaitu sebesar 417.452,73 liter susu. Sedangkan Kabupaten Bogor yang akan menjadi lokasi penelitian ini menempati urutan ke lima dengan jumlah produksi sebesar 45.839,34 liter.

Proses pemasaran susu segar yang baik merupakan salah satu prasyarat pengembangan usaha peternakan sapi perah. Keterbatasan para peternak sapi perah dalam menyediakan saluran pemasaran yang baik mengakibatkan mereka beraliansi

dalam format koperasi. Menurut Baga (2005) menyatakan secara umum terdapat banyak alasan yang menyebabkan koperasi menjadi hal yang dibutuhkan bagi pengembangan pertanian. **Pertama**, petani menjalankan usaha yang relatif kecil dibandingkan *partner* nya, sehingga memiliki posisi rebut tawar yang lemah. **Kedua**, pasar produk pertanian yang pada umumnya dikuasai oleh pembeli yang jumlahnya relatif sedikit dibandingkan petani yang jumlahnya banyak. **Ketiga**, besarnya permintaan pembeli produk umumnya baru dapat dipenuhi dari penggabungan volume produksi banyak petani. **Keempat**, keragaman kualitas produk pertanian menyulitkan proses pemasaran apabila dilakukan secara individu. **Kelima**, karakter sektor pertanian yang secara geografis menyebar menyebabkan hanya sedikit petani menjangkau berbagai alternatif pembeli. **Keenam**, kualitas sumberdaya manusia petani umumnya relatif rendah sehingga menyulitkan ekspansi usaha. **Ketujuh**, cara hidup petani yang identik dengan prinsip gotong royong berpengaruh terhadap proses pemecahan masalah.

Menurut Amaliah (2008) pada tahun 1980, didirikan koperasi sekunder yang berskala nasional untuk menjembatani kepentingan peternak sapi perah dan Industri Pengolahan Susu (IPS). Organisasi tersebut dinamakan Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) yang sentralistik menerapkan kebijakan pada koperasi primer. GKSI mempunyai tugas untuk menentukan *supply* dan melakukan negosiasi harga susu segar. GKSI sendiri tidak mempunyai usaha peternakan sapi perah sehingga maksimisasi keuntungan hanya dapat ditempuh dengan meningkatkan harga kepada IPS atau pemotongan harga dengan proporsi yang lebih besar terhadap harga susu di level peternak. Posisi tawar peternak sapi perah diharapkan menjadi lebih tinggi melalui wadah ini. Untuk wilayah Jawa Barat setidaknya terdapat dua puluh lima koperasi yang menampung susu dari peternak sapi perah yang tergabung dalam GKSI. Adapun ke dua puluh lima koperasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

Salah satu koperasi susu di Propinsi Jawa Barat adalah KUD Giri Tani yang berlokasi di Kecamatan Cisarua Kabupaten Bogor. Kehadiran KUD Giri Tani diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap total produksi nasional. KUD Giri Tani juga mendapat akreditasi B dari Deputi bidang Pengkajian dan Sumber Daya

UKMK Kementerian Negara Koperasi dan UKM. Akreditasi ini merupakan suatu bentuk pengakuan pemerintah kepada KUD Giri Tani mengenai kinerja koperasi baik dari sisi manajemen, keuangan, pemasaran, dan sebagainya. Selain itu KUD Giri Tani merupakan KUD yang berdiri semenjak tanggal 26 Maret 1973 dan mulai mengembangkan usahanya pada tahun 1985. Hal ini menunjukkan bahwa KUD telah memiliki banyak pengalaman dalam membantu pengembangan ekonomi rakyat melalui wadah koperasi. KUD Giri Tani merupakan koperasi yang menyuplai susu ke salah satu IPS (Industri Pengolahan Susu) di daerah Cisarua yaitu PT. Cisarua Mountain Dairy yang selanjutnya disebut PT. Cimory.

Tabel 5. Daftar Koperasi Susu di Jawa Barat

No.	Nama Koperasi	Lokasi
1.	KPBS Pengalengan	Bandung
2.	KPS BU Lembang	Bandung
3.	KUD Sarwa Mukti	Bandung
4.	KUD Tani Mukti	Bandung
5.	KUD Sinar Jaya	Bandung
6.	KUD Ciparay	Bandung
7.	KUD Pasir Jambu	Bandung
8.	KUD Puspa Mekar	Bandung
9.	KSU Tandang Sari	Sumedang
10.	KUD Bayongbong	Garut
11.	KUD Cisurupan	Garut
12.	KPGS Cikajang	Garut
13.	KUD Samarang	Garut
14.	KUD Cilawu	Garut
15.	KUD Dewi Sri	Kuningan
16.	KUD Balebat	Majalengka
17.	KUD Pager Ageung	Tasikmalaya
18.	KUD Makmur	Sukabumi
19.	KUD Gemah Ripah	Sukabumi
20.	KPS Gunung Gede	Sukabumi
21.	KUD Bhakti	Sukabumi
22.	KPS Bogor	Kota Bogor
23.	KUD Giri Tani	Bogor
24.	KUD Ciplanas	Cianjur
25.	KSU Karya Nugraha	Kuningan

Sumber : GKSI, 2008

Perumusan Masalah`

KUD Giri Tani merupakan salah satu koperasi yang berdiri karena ada program pemerintah tentang pengadaan sapi perah dengan kredit murah. Saat ini KUD Giri Tani memiliki beberapa unit bisnis diantaranya unit persusuan, unit distribusi konsentrat, unit usaha simpan pinjam serta unit usaha kesehatan hewan (keswan). Sejak awal berdirinya KUD Giri Tani bisnis utamanya adalah unit usaha sapi perah. Hal ini dikarenakan sebagian kegiatan usaha di KUD Giri Tani adalah unit usaha persusuan. Sementara unit usaha lainnya hanya melengkapi bisnis utama KUD Giri Tani.

Dalam menjalankan usahanya, KUD Giri Tani memiliki beberapa permasalahan yang mengganggu jalannya aktivitas usaha mereka. Diantara permasalahan tersebut antara lain peningkatan jumlah anggota yang rendah dari tahun ke tahun ditambah dengan rendahnya tingkat partisipasi anggota dalam bertransaksi dan berinteraksi dengan KUD Giri Tani. Jumlah anggota aktif tidak lebih dari 20 persen dari jumlah anggota keseluruhan. Permasalahan lainnya yaitu menurunnya jumlah produksi dan pendapatan penjualan susu yang disalurkan melalui KUD Giri Tani pada tahun 2006, 2007 hingga 2008. Selain itu ada diantara anggota KUD Giri Tani yang mengirimkan susu tanpa melalui KUD Giri Tani tetapi langsung dikirim ke PT. Cimory. Meskipun sudah ada MoU tentang pemberian *fee* 10 persen dari total transaksi peternak dari PT. Cimory kepada KUD, hal itu hanya memberikan keuntungan jangka pendek bagi KUD Giri Tani. Dalam jangka panjang hal ini akan mengakibatkan pengikisan modal sosial para anggota KUD Giri Tani.

Data yang didapatkan dari KUD Giri Tani pada bulan Februari 2009 yakni terdapat empat peternak besar yang merupakan anggota KUD Giri Tani yang mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory. Keempat peternak besar tersebut antara lain : H. Erif kapasitas produksi rata-rata sebesar 1.006 liter per hari, *Cisarua Integrated Farming* (CIF) kapasitas produksi rata-rata 1.227 liter per hari, Ulihandri kapasitas produksi rata-rata per hari 407,5 liter, ATM Farm kapasitas rata-rata produksi sebesar 503 liter per hari. Adapun total produksi rata-rata per hari dari keempat peternak besar tersebut adalah 3.143,5 liter per hari. Sementara itu jumlah

total susu yang dikirimkan melalui KUD Giri Tani oleh anggota sebesar 1.974,5 liter. Sehingga total keseluruhan susu baik dikirim melalui KUD maupun yang dikirim langsung ke PT. Cimory sebesar 5.118 liter. Dari deskripsi diatas dapat disimpulkan bahwa total produksi susu koperasi pada tahun 2005 dan 2008 tidak mengalami perubahan signifikan. Namun yang menjadi permasalahan adalah adanya perpecahan diantara sesama anggota KUD Giri Tani yang ditandai dengan adanya anggota yang mengirimkan susunya melalui KUD Giri Tani dan ada pula anggota yang mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory. Adapun pemicu dari perpecahan ini adalah keputusan Badan Pengurus tentang pemberian izin secara tertulis kepada salah satu peternak besar untuk mengirimkan susunya langsung melalui KUD Giri Tani yang kemudian diikuti oleh peternak besar lainnya.

Pengiriman susu secara langsung ke PT. Cimory juga berimplikasi pada menurunnya jumlah susu yang disalurkan melalui KUD Giri Tani sekaligus berimplikasi pada menurunnya pendapatan penjualan susu. Ternyata hal ini berdampak pada sedikitnya pekerjaan yang bersifat operasional yang dilakukan oleh karyawan KUD Giri Tani. Jumlah produksi susu yang disalurkan melalui KUD Giri Tani mengalami penurunan secara berturut-turut pada tahun 2005, 2006, 2007, dan 2008 yakni sebesar 1.698.138 liter, 1.468.531 liter, 914.294 liter, 720.693 liter. Pada pendapatan penjualan. penjualan yang masuk ke kas KUD Giri Tani. berturut-turut mengalami penurunan pada tahun 2005, 2006 dan 2007 yakni sebesar Rp 3.233.513.517,50, Rp 3.262.815.067,26, dan Rp 1.764.117.500,00. Dari perincian tersebut dapat terlihat bahwa terjadi penurunan secara gradual dari tahun ke tahun. Penurunan tersebut disebabkan sistem pembayaran menggunakan sistem transfer antar bank yang dilakukan antara peternak besar yang mengirimkan susunya tanpa melalui KUD Giri Tani dengan PT. Cimory. Sehingga hasil penjualan antar peternak besar dan PT. Cimory tersebut tidak masuk ke dalam pembukuan KUD Giri Tani. Adapun data mengenai jumlah anggota, total produksi serta omzet penjualan susu pada KUD Giri Tani dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 6. Data Jumlah Anggota, Anggota aktif Produksi, dan Pendapatan KUD Giri Tani 2005-2008

	2005	2006	2007	2008*)
Jumlah Anggota (orang)	864	867	878	878
Anggota Aktif (orang)	159	<i>n.a</i>	136	<i>n.a</i>
Jumlah Produksi (liter)	1.698.138	1.468.531	914.294	720.693
Pendapatan Penjualan (Rp)	3.233.513.517,50	3.262.815.067,26	1.764.117.500,00	<i>n.a</i>

Sumber : KUD Giri Tani, 2009

Ket. *) Data perkiraan dari data KUD Giri Tani tanggal 1-15 Februari 2009

**) *Not Available*

Permasalahan lain yang dihadapi KUD Giri Tani yaitu jumlah volume produksi yang belum dapat memenuhi permintaan pasar. Produksi susu anggota KUD Giri Tani yaitu berkisar 5.000 liter per hari padahal permintaan pasar dari PT. Cimory mencapai 10.000 liter per hari. Sehingga untuk memenuhi kebutuhannya PT. Cimory harus mendapatkan pasokan dari Cianjur, Bandung dan sekitarnya.

Dengan adanya berbagai permasalahan tersebut, maka KUD Giri Tani perlu merumuskan strategi pengembangan usahanya. Untuk merumuskan strategi tersebut perlu mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan internal. Faktor eksternal merupakan faktor yang berada diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Faktor eksternal mencakup peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Sedangkan faktor internal adalah faktor yang berada di dalam perusahaan yang mempengaruhi kelangsungan suatu perusahaan. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Masalah yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana keragaan dari Koperasi Unit Desa (KUD) Giri Tani
2. Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) bagi KUD Giri Tani
3. Strategi apa yang seharusnya dikembangkan oleh KUD Giri Tani agar dapat menyelesaikan permasalahan permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menggambarkan keragaan Koperasi Unit Desa (KUD) Giri Tani.
2. Menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) bagi KUD Giri Tani.
3. Merekomendasikan strategi yang dilakukan oleh KUD Giri Tani untuk menyelesaikan permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Manfaat

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Sebagai referensi dan masukan bagi KUD Giri Tani untuk mengambil keputusan dalam rangka menyelesaikan permasalahan eksternal dan internal organisasi.
2. Sebagai data dan informasi bagi pemerintah khususnya Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah untuk mengevaluasi kinerja Koperasi Unit Desa di daerah lain di Indonesia khususnya KUD Giri Tani
3. Sebagai bahan kajian dan tinjauan pustaka bagi pihak-pihak yang mendalami bidang koperasi dan kelembagaan agribisnis.
4. Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan wawasan peneliti dalam melakukan analisis permasalahan khususnya dalam bidang koperasi dan kelembagaan agribisnis, serta menerapkannya dalam bermasyarakat berbangsa dan bernegara.

Ruang Lingkup

Lokasi penelitian ini di Koperasi Unit Desa (KUD) Giri Tani Kecamatan Cisarua Kabupaten Bogor. Penelitian ini akan memfokuskan pada strategi pengembangan KUD Giri Tani.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Susu

Susu adalah cairan putih yang dikeluarkan oleh kelenjar mamalia dari hewan mamalia untuk memberi makan anaknya. Susu yang biasa dikonsumsi manusia adalah susu sapi. Komposisi gizi pada susu sangat beragam tergantung pada beberapa faktor, akan tetapi angka rata-rata untuk semua jenis kondisi dan jenis sapi perah adalah protein yang bernutu tinggi sebesar 3,4 persen dengan kadar lemak 3,9 persen. Susu merupakan sumber kalsium dan fosfor yang baik, tinggi kandungan vitamin A, thiamin, niacin, dan riboflavin. Selain itu susu juga mempunyai kadar air 87,10 persen, serta kandungan gula yang cukup tinggi yakni lima persen namun rasanya tidak manis karena gula susu atau laktosa serta daya kemanisannya lebih rendah dari gula pasir atau sukrosa (Purnomo, 1995).

Menurut Muchtadi (2003) selain berupa susu murni, susu dapat juga diolah menjadi berbagai macam olahan, salah satunya susu cair dalam kemasan. Susu cair dalam kemasan terbagi menjadi :

- a.) Susu pasteurisasi adalah susu yang telah dipanaskan dengan suhu tinggi untuk membunuh bakteri berbahaya. Lamanya pemanasan adalah 15 menit dengan suhu 75°C, kemudian susu didinginkan segera pada suhu 10°C untuk mencegah dan menghambat pertumbuhan dan perkembangan bakteri yang masih tinggal. Proses ini tidak menggunakan bahan pengawet sehingga susu aman untuk diminum dan memperlama masa penyimpanan.
- b.) Susu UHT atau susu sterilisasi, yaitu susu yang dipasteurisasi dengan menggunakan UHT dengan suhu 143°C dalam waktu 5 detik. Susu UHT dapat bertahan selama dua tahun tanpa disimpan dilemari pendingin.

Susu segar sebagai output dari usaha peternakan sapi perah sekaligus input IPS mempunyai sifat fisik yang spesifik. Susu segar merupakan komoditi peternakan yang paling mudah rusak (*perishable*) dibandingkan dengan komoditi peternakanlainnya. Selain itu, wujudnya yang berbentuk cair dan memakan tempat (*voluminous*) mengakibatkan penanganan pasca panen harus dilakukan dengan

kehati-hatian. (Karliyenna, 1990)

Tabel 7. Komposisi rata-rata unsur dalam susu sapi perah

No.	Komposisi	Kandungan per 100 gr susu
1.	Vitamin A	160 IU
2.	Vitamin C	2,0 mg
3.	Vitamin D	0.5-4.4 IU
4.	Vitamin E	0.08 mg
5.	Vitamin B	
	a. <i>Thiamin</i>	0.035 mg
	b. <i>Riboflavin</i>	0.170 mg
	c. <i>Niacin</i>	0.08 mg
	d. <i>Pantholenic Acid</i>	0.35-0.45 mg
	e. <i>Folic Acid</i>	3-8
	f. <i>Biofin</i>	0.5
	g. <i>Pyri Dexomine</i>	0.05-0.1 mg
	h. Vitamin B12	0.5
6.	Lemak (%)	3.90
7.	Protein (%)	3.40
8.	Laktosa (%)	4.80
9.	Abu (%)	0.72
10.	Air (%)	87.10

Sumber : Sudono, 2003

Beberapa kualifikasi teknis yang harus dipenuhi oleh susu segar terlebih pada fungsinya sebagai input Industri Pengolahan Susu (IPS) adalah :

- 1) Warna, bau, rasa, kekentalan tidak ada perubahan
- 2) Berat jenis (BJ) pada suhu 27,5°C sekurang kurangnya 1,0280
- 3) Kadar lemak (*fat*) sekurang-kurangnya 2,8 persen
- 4) Kadar bahan kering tanpa lemak (SNF) sekurang-kurangnya 8,0 persen
- 5) Derajat asam : 4,5-7° SH
- 6) Uji Alkohol 70 persen : negatif
- 7) Uji didih : negatif
- 8) Katalase setinggi-tingginya 3 cc
- 9) Titik beku -0,520C sampai -0,560C
- 10) Angka refraksi 43,0
- 11) Kadar protein sekuran-kurangnya 2,7 persen
- 12) Angka reduktase dua sampai lima jam. Dan

13) Jumlah kuman yang dapat dibiakkan tiap cc setinggi-tingginya tiga juta.

Seluruh kriteria kualitas susu tersebut dirujuk berdasarkan Standar SK Direktorat Jenderal Peternakan No. 17/Kpts/DJP/Deptan/1983. Pada umumnya tidak semua kriteria tersebut dapat diaplikasikan melalui serangkaian pengujian pada lingkup peternak. Keterbatasan pengetahuan dan fasilitas menjadi kendala dalam mengukur kualitas. Kualitas merupakan dasar penetapan harga susu segar sebagai bahan baku industri. Berat Jenis (BJ) atau *Total Solid* (TS) dan kandungan lemak (*fat*) merupakan kriteria yang telah digunakan secara luas Industri Pengolahan Susu (IPS). Kriteria penting lainnya untuk menyerap bahan baku susu adalah total kandungan bakteri atau *Total Plate Cone* (TPC).

2.2 Koperasi

Latar belakang lahirnya koperasi adalah keinginan dari para pendiri koperasi yang berusaha untuk membebaskan diri dari kesulitan ekonomi secara bersama-sama. Robert Owen adalah pelopor lahirnya koperasi yang telah memberikan inspirasi terbentuknya koperasi pertama kali di kota Rochdale pada tahun 1844.

Secara harfiah koperasi berarti bekerja sama. Koperasi terdiri atas dua kata yaitu *co* yang berarti bersama dan *operation* berarti bekerja. Dengan kata lain, koperasi merupakan suatu alat untuk memperbaiki kehidupan berdasarkan menolong diri sendiri (*self help*) dan otonomitas dalam bentuk kerjasama. Koperasi pada dasarnya bukan merupakan perkumpulan yang mencari keuntungan tetapi mencapai perbaikan hidup dan kesejahteraan anggotanya. (Mahmud, 1986).

Menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Sedangkan Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan koperasi.

Visi masyarakat koperasi dunia dalam menghadapi millenium ketiga, sebagaimana hasil Kongres 100 tahun *International Cooperative Alliance* (ICA) di Manchester 1995, adalah bahwa perekonomian akan memerlukan lebih banyak unsur

percaya pada diri sendiri, demokratis dan partisipatif agar setiap orang lebih mampu menguasai kehidupan ekonomi dan sosialnya. Dengan demikian perekonomian akan menjadi makin penting bagi kehidupan banyak orang di masa mendatang. Soedjono (2000), salah seorang pakar koperasi mendefinisikan koperasi sebagai perkumpulan otonom dari orang-orang yang bersatu secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan aspirasi-aspirasi ekonomi, sosial dan budaya bersama melalui perusahaan yang mereka miliki bersama dan mereka kendalikan secara demokratis.

Sifat ganda pada koperasi, menurut UU Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian, antara lain dicirikan oleh bentuknya sebagai badan usaha sekaligus sebagai pengguna jasa. Dengan sifat gandanya itu tujuan koperasi tidak hanya untuk mensejahterakan kehidupan anggotanya, tetapi juga untuk mendorong tumbuhnya partisipasi dalam mewujudkan demokrasi ekonomi. Oleh karena itu, kehidupan koperasi tidak hanya pada dimensi ekonomi saja tetapi juga berada pada dimensi ideologi politik dan sosial budaya. Di samping itu dalam melaksanakan kegiatannya, koperasi juga dilandasi oleh nilai dan prinsip-prinsip yang mencirikannya sebagai lembaga ekonomi yang sarat dengan nilai etika bisnis. Dengan demikian, jika mendefinisikan suatu koperasi atau organisasi koperasi tidak cukup hanya mendefinisikan karakter sosial, tapi juga harus mendefinisikan karakter ekonomi, dan sebaliknya.

2.2.1 Pengertian Koperasi

Koperasi diartikan sangat beragam oleh para pakar. Secara umum pengertian koperasi tidak terlepas dari asas, landasan, tujuan dan prinsip-prinsip koperasi. Oleh karena itu, pengertian koperasi menjadi sangat penting agar setiap individu memiliki pemahaman yang benar tentang lembaga koperasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian koperasi :

1. "Koperasi didirikan sebagai persekutuan kaum yang lemah untuk membela keperluan hidupnya. Mencapai keperluan hidupnya dengan ongkos yang semurah-murahnya, itulah yang dituju. Pada koperasi didahulukan keperluan bersama, bukan keuntungan" (Hatta, 1954)

2. "Koperasi adalah lembaga ekonomi rakyat yang menggerakkan perekonomian rakyat dalam memacu kesejahteraan sosial masyarakat " (Swasono, 1992)
3. "Koperasi dipahami sebagai perkumpulan orang yang secara sukarela mempersatukan diri untuk memperjuangkan peningkatan kesejahteraan ekonomi mereka, melalui pembentukan sebuah perusahaan yang dikelola secara demokratis" (Baswir, 1997)
4. "Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bergabung secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi , sosial, budaya dan budaya mereka yang sama melalui perusahaan yang dimiliki dan diawasi secara demokratis" (ICA dalam Hendrojogi, 2004)
5. "Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas dasar asas kekeluargaan" (UU No. 25 Tahun 1992 Pasal 1)

2.2.2. Nilai-Nilai Koperasi

Nilai-nilai dalam koperasi merupakan salah satu aspek penting yang membedakan koperasi dengan badan usaha ekonomi lainnya, karena dalam nilai-nilai koperasi terkandung unsur moral dan etika yang tidak semua dimiliki oleh badan usaha ekonomi lainnya. Soedjono (2000), mengemukakan bahwa koperasi-koperasi berdasarkan nilai-nilai menolong diri sendiri (*self help*), demokratis, persamaan, keadilan, dan kesetiakawanan, kejujuran, keterbukaan, tanggungjawab sosial serta kepedulian terhadap orang lain.

2.2.3. Tujuan dan Jatidiri Koperasi

Berdasarkan Undang-undang No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Menurut Presiden Soeharto bahwa,

“Masih ada yang berpendapat bahwa koperasi tertinggal jauh dibandingkan BUMN dan perusahaan swasta, karena tidak ada koperasi yang memiliki bangunan megah atau usaha berskala besar. Tujuan koperasi bukanlah untuk mendirikan usaha besar serta gedung mewah. Tetapi yang jelas tugas utama koperasi adalah tetap berusaha meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran anggotanya”.

Sesuai dengan pengertian koperasi, maka dapat dikemukakan jati diri koperasi sebagai berikut :

1. Anggota koperasi (pemilik/pemodal) adalah juga pengguna jasa dari koperasi
2. Koperasi dibentuk untuk :
 - a. Mencapai tujuan bersama dengan cara memanfaatkan organisasi yang dimodali bersama
 - b. Memenuhi kepentingan bersama dan mengawasi secara demokratis oleh anggota
 - c. Anggota koperasi disebut pemilik dan pengguna jasa koperasi yang bersangkutan (UU Nomor 25 Tahun 1992).

Dari uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa jati diri koperasi adalah: “Berfungsinya anggota sebagai pemilik / pemodal juga sekaligus sebagai pelanggan atau pengguna jasa perusahaan koperasi” (Nasution, 2002).

2.2.4. Fungsi, Peran, dan Prinsip Koperasi

Fungsi dan peran koperasi dapat pula dijadikan sebagai pembeda koperasi dengan bentuk usaha maupun organisasi lainnya. Fungsi dan peran koperasi sesuai dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 sebagai berikut:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya
2. Berperan serta secara aktif dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan manusia dan masyarakat
3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai sokogurunya

4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Prinsip koperasi merupakan dasar kerja koperasi sebagai badan usaha serta menjadi ciri khas dan jati diri koperasi yang membedakannya dari badan usaha lain. Namun apabila terdapat organisasi lain yang memiliki nama selain koperasi namun ia menjalankan prinsip-prinsip tersebut maka ia layak disebut koperasi. Adapun prinsip-prinsip kerja koperasi antara lain sebagai berikut.

1. Keanggotaan suka-rela dan terbuka
2. Pengawasan demokratis oleh anggota (*one man one vote*)
3. Partisipasi anggota dalam kegiatan ekonomi
4. Otonomi dan kemandirian
5. Pendidikan, pelatihan dan penyuluhan
6. Kerjasama antar-koperasi
7. Kepedulian terhadap masyarakat

Prinsip-prinsip koperasi di atas merupakan hasil Kongres 100 tahun ICA di Manchester tahun 1995 yang berbeda dengan prinsip koperasi yang telah ditetapkan dalam pasal 5 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian secara eksplisit masih menegaskan adanya prinsip pembagian sisa hasil usaha masing-masing anggota secara adil dan sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota serta prinsip pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal. Sementara itu hasil Kongres 100 tahun ICA tersebut lebih menekankan pada pentingnya prinsip partisipasi anggota dalam kegiatan ekonomi serta prinsip kepedulian terhadap masyarakat.

2.2.5. Organisasi Koperasi

Organisasi koperasi dibentuk atas kepentingan dan kesepakatan anggota pendirinya dan memiliki tujuan utama untuk lebih mensejahterakan anggotanya. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyatakan bahwa perangkat organisasi koperasi terdiri dari tiga unsur, yaitu Rapat Anggota, Pengurus,

dan Pengawas. Rapat anggota sebagai badan tertinggi dalam koperasi di mana setiap anggota mempunyai hak suara yang sama akan melakukan evaluasi prestasi dari tahun sebelumnya dan menetapkan arah dan kebijakan dasar manajemen yang menyeluruh bagi koperasi dimasa yang akan datang. Tugas dan peran Rapat Anggota koperasi diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 22 sampai dengan pasal 27. Hak dan suara Rapat Anggota umumnya berlaku untuk satu suara (*one man one vote*) dan tidak boleh diwakilkan (*no voting by proxy*). Hal ini dilakukan untuk mendorong anggota dalam menghadiri rapat sehingga ikut berpartisipasi dalam manajemen koperasi secara tidak langsung.

Pada setiap Rapat Anggota ditetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan pokok, yaitu bagaimana koperasi seharusnya menjalankan usahanya untuk mencapai tujuannya. Kebijaksanaan yang ditetapkan tersebut merupakan pagar yang tidak boleh dilanggar oleh setiap pelaksana kebijakan. Rapat Anggota melimpahkan wewenangnya kepada pengurus untuk melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan berbagai keputusan lainnya. Selain itu Rapat Anggota juga mendelegasikan wewenangnya kepada pengurus untuk menjalankan kegiatan koperasi dan kepada badan pengawas untuk melakukan pengawasan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh koperasi.

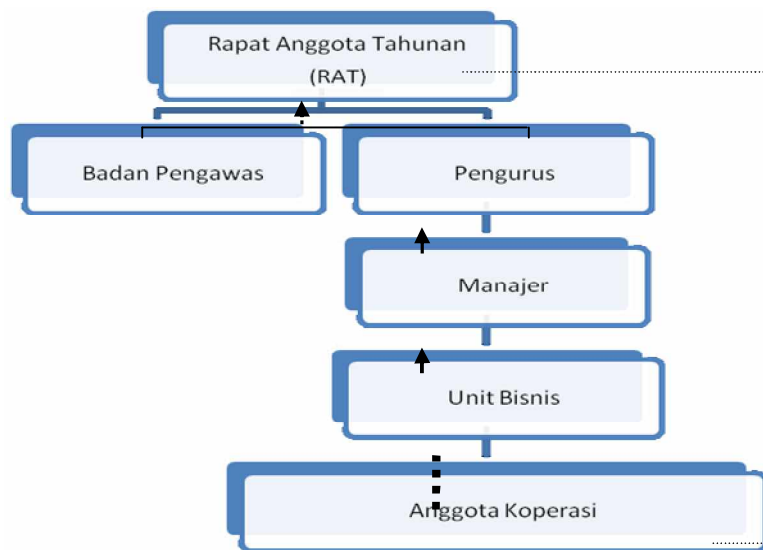
Unsur kedua dalam organisasi koperasi adalah pengurus. Pengurus bertanggungjawab mengambil keputusan yang menyangkut kebijakan strategis berdasarkan keputusan Rapat Anggota (*supreme decision center fuction*), serta bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaannya. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyatakan bahwa pengurus koperasi merupakan personifikasi atau *pengejawantahan* badan hukum koperasi. Fungsi dan peran diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 29 – 37.

Dalam organisasi koperasi di Indonesia dikenal adanya Badan Pengawas. Pengawas koperasi dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam Rapat Anggota dan bertanggung jawab kepada Rapat Anggota. Pengawas koperasi bertugas terhadap pelaksanaan kebijaksanaan dan pengelolaan koperasi serta membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya. Pengawas koperasi berwenang untuk meneliti catatan

yang ada pada koperasi serta mendapatkan segala keterangan yang diperlukan dan merahasiakan hasil pengawasannya terhadap pihak ketiga.

Dalam menjalankan tugasnya, pengawas diberi wewenang khusus oleh Undang-Undang. Tugas, peranan, wewenang, dan tanggungjawab badan pengawas adalah tunggal atau kesemuanya bersumber dari Rapat Anggota yang memiliki kekuasaan tertinggi pada koperasi dan bersumber dari hukum yang berlaku pada koperasi.

Sejalan dengan tumbuh kembang dan kemajuan-kemajuan yang dicapai koperasi, maka diperlukan perangkat tambahan seperti manajer dan karyawan untuk membantu pengurus dalam melaksanakan kegiatan koperasi. *Prof. Ewel Paul Roy, Ph.D.* dari *Agricultural Economics and Agribusiness Louisiana State University* menyebutkan bahwa terdapat empat unsur (perangkat) manajemen dari koperasi, yaitu : Anggota, Badan Pengawas, Pengurus, Manajer dan karyawan yang berperan sebagai penghubung antara manajemen dan anggota (Hendrojogi, 2002) Berikut ini adalah gambar struktur sederhana organisasi koperasi.



Gambar 1. Struktur Sederhana Organisasi Koperasi.

Keterangan :

- : Garis Komando / Pendelegasian
- : Garis Tanggungjawab
- - - : Pelayanan

Pemegang kekuasaan tertinggi dalam Koperasi adalah Rapat Anggota. Rapat anggota sedikitnya dilaksanakan satu kali dalam setahun. Di dalam Rapat Anggota ditetapkan beberapa hal strategis yang berkaitan dengan aktivitas koperasi. Beberapa hal strategis tersebut antara lain :

1. Anggaran Dasar
2. Kebijaksanaan umum dibidang organisasi, manajemen, dan usaha organisasi
3. Pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian pengurus dan pengawas
4. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan
5. Pengesahan pertanggungjawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya
6. Pembagian sisa hasil usaha
7. penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran koperasi

Sementara itu badan pengawas dan pengurus ditetapkan di dalam Rapat Anggota. Badan pengawas dan pengurus harus senantiasa mematuhi keputusan yang ditetapkan dalam rapat anggota. Adapun wewenang dari Badan Pengawas adalah mengawasi jalannya aktivitas kegiatan yang dilakukan oleh Badan Pengawas. Sementara itu Badan Pengurus bertugas untuk mengatur jalannya aktivitas koperasi secara umum termasuk menetapkan hal-hal teknis seputar aktivitas kegiatan koperasi. Badan pengurus ini membawahi beberapa unit bisnis koperasi yang dipimpin oleh manajer unit bisnis. Selanjutnya unit bisnis yang terdapat pada koperasi terdiri dari anggota yang merupakan pemegang modal utama dari koperasi.

3.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Erwin (2008) berjudul ” Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu” (Studi kasus Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan, Bogor, Jawa Barat). Alat analisis yang digunakan adalah matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan faktor eksternal yang menjadi kekuatan utama yaitu *job description* yang jelas, program kerja yang jelas dan mendapat persetujuan dari anggota, mekanisasi

proses produksi pakan ternak, serta diterapkannya harga progresif dengan bonus dan penalty. Kelemahan utama yang dimiliki adalah motivasi karyawan rendah, penelitian dan pengembangan yang belum ditangani secara khusus, serta kondisi keuangan yang buruk. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi peluang utama yaitu lokasi yang strategis dan dekat dengan IPS, meningkatnya tingkat konsumsi masyarakat, jumlah penduduk Indonesia yang banyak. Ancaman terbesar yang dihadapi adalah tingginya suku bunga kredit, berlakunya AFTA, serta berkurangnya lahan hijau.

Berdasarkan alternatif strategi SWOT yang kemudian dianalisis menggunakan matriks QSPM, lima strategi yang dihasilkan berdasarkan urutan prioritas adalah meningkatkan produktivitas susu untuk memenuhi permintaan dengan kualitas sesuai dengan permintaan, memproduksi susu olahan sendiri dan memasarkannya, mempertahankan dan meningkatkan kualitas susu untuk menghadapi globalisasi, mencari pasar susu yang baru, menagih piutang untuk membayar kredit dengan tidak membuat hutang yang baru.

Penelitian Suryandhani (2006) berjudul "Strategi Pengembangan Koperasi Kerajinan Anyaman" (Studi Kasus Kopinkra "Mitra Pandan" Kabupaten Tasikmalaya). Alat analisis yang digunakan adalah matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan faktor internal yang menjadi kekuatan utama yaitu *supply* bahan baku lancar, produk kerajinan yang beragam, dan kualitas produk kerajinan yang tinggi. Kelemahan yang dimiliki adalah tingkat keaktifan anggota rendah, deskripsi pekerjaan pengurus yang tidak jelas, dan manajemen keanggotaan yang tidak baik. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah dukungan pemerintah dalam pinjaman kredit dengan bunga rendah, dan program pemerintah dalam peningkatan kualitas pengurus koperasi. Ancaman terbesar adalah ketidakpuasan *buyer*, persaingan industri yang semakin ketat, dan adanya pengrajin yang tidak sehat dalam mendapatkan *buyer*.

Berdasarkan alternatif strategi SWOT yang kemudian dianalisis menggunakan matriks QSPM, sembilan strategi yang dihasilkan berdasarkan urutan prioritas adalah evaluasi terhadap pengurus, meningkatkan penjualan dengan mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dan segmentasi pasar, memanfaatkan

kerjasama dengan meningkatkan kualitas produk, memperbaiki manajemen kepengurusan koperasi untuk meningkatkan usaha, pelayanan dan komunikasi dengan buyer dijaga, menggencarkan promosi, meningkatkan partisipasi anggota dalam berbagai kegiatan, meningkatkan peran anggota dalam kepengurusan, meningkatkan skala usaha dengan memperkuat permodalan yang dibantu oleh pemerintah.

Penelitian Wahyudiono (2008) berjudul "Analisis Peran Utama dan Rancangan Pengembangan Koperasi Mahasiswa Institut Pertanian Bogor dengan Pendekatan Arsitektur Strategi". Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Hierarki Proses (AHP), Analisis IE, Analisis SWOT, dan analisis Arsitektur Strategi. Berdasarkan hasil analisis AHP dan analisis SWOT faktor internal yang menjadi kekuatan utama KOPMA IPB adalah mahasiswa memiliki sistem pengawasan yang demokratis, adanya pelatihan rutin, dan mahasiswa memiliki idealisme dan kreativitas. Sedangkan kelemahan utama yang dimiliki adalah kurangnya pemahaman terhadap koperasi, partisipasi anggota yang lemah, dan mahasiswa memiliki keterbatasan terhadap waktu. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama KOPMA IPB adalah kebutuhan mahasiswa relatif homogen, jumlah mahasiswa secara agregat relatif stabil, jumlah mahasiswa aktif yang belum menjadi anggota sangat banyak. Sedangkan ancaman terbesar adalah persepsi masyarakat yang buruk terhadap koperasi, kriteria kebijakan ekonomi yang liberal, pesaing lebih efisien.

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT terdapat beberapa strategi yang kemudian dipetakan ke dalam skema arsitektur strategi. Adapun beberapa strategi tersebut antara lain memperluas pangsa pasar, meningkatkan mutu pelayanan, membangun koalisi strategis antara koperasi mahasiswa dengan koperasi dosen pegawai, membangun jaringan bisnis koperasi, revitalisasi sistem pelatihan rutin, revitalisasi sistem manajemen Koperasi IPB, pengembangan unit usaha, kampanye gerakan koperasi, membuat sistem pemasaran yang baik, membuat SOP (*Standard Operational Procedure*) yang diperlukan, menerapkan sistem *reward and punishment* untuk anggota dan pengurus, membuat produk yang inovatif dan kreatif secara berkala, menjalin komunikasi dengan pemerintah terkait kebijakan ekonomi, memperbaiki citra koperasi, dan konsolidasi internal.

Penelitian Erwin (2008) dan penelitian Suryandhani (2006) memiliki konsep yang sama namun alat analisis yang digunakan serta lokasi yang dijadikan tempat penelitian terdapat perbedaan dengan penelitian ini. Perbedaan alat analisis terletak pada tahap akhir. Mereka menggunakan matriks QSPM sedangkan penelitian ini menggunakan matriks arsitektur strategi. Sementara itu lokasi penelitian mereka secara berturut-turut dilakukan di Koperasi Produksi Susu secara luas yang ada di Kota dan Kabupaten Bogor serta Koperasi Kerajinan Anyaman (Kopinkra Mitra Pandan) di Tasikmalaya. Sementara lokasi penelitian ini bertempat KUD Giri Tani Kabupaten Bogor. Sedangkan penelitian Wahyudiono (2008) menggunakan konsep, alat analisis, dan lokasi yang berbeda dengan penelitian ini. Penelitian Erick berisi tentang analisis peran utama dan rancangan pengembangan sedangkan penelitian ini meneliti tentang rancangan strategi pengembangan saja. Penelitian Erick menggunakan AHP sebagai alat analisisnya sedangkan penelitian ini tidak. Selain itu lokasi penelitian Wahyudiono (2008) bertempat di Koperasi Mahasiswa (KOPMA IPB) sementara lokasi penelitian ini terletak di KUD Giri Tani Kabupaten Bogor. Yang menjadi persamaan dengan penelitian Wahyudiono (2008) adalah penelitian ini sama-sama menggunakan matriks SWOT dan matriks Arsitektur Strategi.

3.2.1. Keterkaitan dengan Studi Terdahulu

Beberapa hal umum yang dibahas pada studi penelitian terdahulu antara lain faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal perusahaan. Faktor eksternal merupakan faktor yang berada diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Faktor eskternal mencakup peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Sedangkan faktor internal adalah faktor yang berada di dalam perusahaan yang mempengaruhi kelangsungan suatu perusahaan. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Setelah masing-masing faktor teridentifikasi maka dirumuskanlah suatu strategi dalam kerangka Matriks SWOT yang selanjutnya disusun dalam sebuah matriks Arsitektur Strategi

Penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi berdasarkan analisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal pada KUD Giri Tani. Adapun alat analisis yang digunakan antara lain matriks IFE-EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks Arsitektur Strategi.

Tabel 8. Penelitian Terdahulu

Penulis dan Tahun	Judul Skripsi	Alat Analisis
Erwin (2008)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu” (Studi kasus Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan, Bogor, Jawa Barat).	Matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM.
Wahyudyono (2008)	”Analisis Peran Utama dan Rancangan Pengembangan Koperasi Mahasiswa Institut Pertanian Bogor dengan Pendekatan Arsitektur Strategi”.	Analisis Hierarki Proses (AHP), Analisis IE, Analisis SWOT, dan analisis Arsitektur Strategi.
Suryandhani (2006)	”Strategi Pengembangan Koperasi Kerajinan Anyaman” (Studi Kasus Kopinkra ”Mitra Pandan” Kabupaten Tasikmalaya).	Matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM.

III. KERANGKA PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

3.1.1 Konsep Manajemen Strategis

Manajemen Strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997)

Menurut David (2002), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Sebagai suatu proses, pelaksanaan manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu : 1.) Tahapan perumusan strategi ; 2) Tahap implementasi strategi ; 3) Tahap evaluasi strategi.

Untuk merumuskan strategi, diperlukan aktivitas-aktivitas yang meliputi : 1) Pengembangan misi perusahaan ; 2) Mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan ; 3) Menetapkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan ; 4) Menetapkan objektif jangka panjang ; 5) Menghasilkan strategi alternatif dan 6) Menetapkan strategi pokok yang perlu diimplementasikan (David, 2002).

3.1.2. Proses Manajemen Strategi

Menurut David (2004), proses manajemen strategi terdiri atas :

1. Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat sejumlah alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu untuk dijalankan.
2. Pelaksanaan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya, sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Termasuk pengembangan budaya yang mendukung, penciptaan struktur yang efektif, pengarahannya strategi

pemasaran, penyiapan anggaran, pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja.

3. Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Didalam tahap ini akan mengevaluasi hasil pelaksanaan dan strategi yang telah dirumuskan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tiga kekuatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : 1. Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal berdasarkan strategi yang telah ada. 2 Mengukur kinerja. 3. Melakukan tindakan-tindakan korektif.

3.1.3. Hirarki Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi memberntuk sebuah hirarki. Peace dan Robinson (1997) membagi strategi menjadi tiga tingkatan, antara lain :

1. Strategi tingkat korporasi yang disusun berdasarkan sasaran dan strategi jangka panjang yang mencakup bidang fungsional. Manajer pada tingkat korporasi berusaha memanfaatkan kompetensi perusahaan dengan menerapkan portofolio bisnis dan mengembangkan rencana.
2. Strategi tingkat bisnis yang menerjemahkan rumusan arah da keinginan ditingkat korporasi kedalam sasaran dan strategi yang nyata untuk masing-masing divisi. Para manajer pada tingkat bisnis menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing diarena pasar produk tertentu.
3. Strategi tingkat fungsional yang disusun berdasarkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek ditingkat fungsional. Strategi fungsional ini lebih bersifat operasional, karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang berada pada level bawah.

3.1.4. Formulasi Strategi

3.1.4.1. Latar Belakang dan Permasalahan

Dalam menetapkan strategi pengembangan usaha pihak perusahaan harus mengetahui latar belakang dan permasalahan utama yang terjadi. Apabila hal ini dapat teridentifikasi dengan jelas maka proses penetapan strategi pengembangan usaha tersebut akan berjalan dengan baik. Setidaknya langkah awal dalam proses menuju terpecahnya masalah sudah dilakukan dengan baik.

3.1.5. Analisis Lingkungan Bisnis Koperasi

Analisis lingkungan diperlukan dalam rangka menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan, yaitu meliputi faktor-faktor yang berada di luar (eksternal) maupun di dalam (internal) koperasi yang dapat mempengaruhi kemajuan koperasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum lingkungan bisnis koperasi meliputi dua bagian besar yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

3.1.5.1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strateginya dan menentukan situasi pesaingnya. Model manajemen strategi memperlihatkan lingkungan eksternal ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi : 1) Lingkungan operasional ; 2) Industri ; 3) dan Lingkungan yang jauh. (Pearce dan Robinson, 1997)

Lingkungan jauh biasanya tidak berhubungan secara langsung dengan situasi operasional suatu perusahaan. Ada empat aspek lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, yaitu : situasi politik, ekonomi, sosial budaya dan demografi, serta perkembangan teknologi (PEST). Faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi situasi lingkungan eksternal perusahaan terlihat pada Tabel 8 berikut.

Tabel 9. Alat Analisis PEST : Daftar Fenomena yang Memungkinkan Menghasilkan Peluang dan Ancaman

<p style="text-align: center;">POLITIK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situasi Politik Negara • Kebijakan Politik Luar Negeri • Regulasi dan Deregulasi Pemerintah • Peraturan pajak • Kebijakan Subsidi • Kebijakan fiskal dan moneter • Peraturan tenaga kerja • Peraturan Tenaga Kerja • Peraturan impor/ekspor, dll 	<p style="text-align: center;">SOSIAL, BUDAYA, DAN DEMOGRAFI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan penduduk • Gaya hidup • Sikap terhadap mutu produk • Jumlah penduduk • Tingkat pendidikan rata-rata • Perilaku terhadap pemerintah • Perilaku belanja • Manajemen Limbah, dll
<p style="text-align: center;">EKONOMI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Inflasi • Kecenderungan produk domestik bruto • Ketersediaan kredit • Pola Konsumsi • Kurs Mata Uang • Tingkat Pajak • Trend Pertumbuhan Ekonomi, dll 	<p style="text-align: center;">TEKNOLOGI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan teknologi dan informasi • Kecenderungan perkembangan teknologi yang unik dalam industri • Perkembangan teknologi dasar • Perkembangan perilaku masyarakat terhadap teknologi, dll

Sumber : David, 2002

3.1.5.2. Lingkungan Internal

Semua perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai fungsional bisnis. Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997). Tidak satu pun perusahaan yang sama kuat atau lemah di semua bidang (David, 2002). Lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan perusahaan yang berasal dari intern perusahaan.

Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. (Pearce dan Robinson, 1997).

Faktor-faktor internal perusahaan pada umumnya dibagi atas faktor : 1) manajemen, 2) Sumber daya manusia, 3) Produksi dan operasi, 4) pemasaran dan distribusi, 5) permodalan dan keuangan, serta 6) penelitian dan pengembangan (David, 2002)

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan penyusunan staf.

b. Pemasaran

Pemasaran dapat diuraikan sebagai proses menetapkan, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan, dan keinginan pelanggan akan produk. Terdapat tujuh fungsi dasar pemasaran, yaitu : (1) analisis pelanggan, (2) menjual produk, (3) merencanakan produk dan jasa, (4) menetapkan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, (7) analisis peluang.

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik bagi investor. Menetapkan kekuatan dan kelemahan keuangan amat penting untuk merumuskan strategi secara efektif.

d. Produksi dan Operasi

Fungsi produksi terdiri atas aktivitas mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi menangani masukan pengubahan dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar.

e. Penelitian dan Pengembangan (Litbang)

Istilah Litbang digunakan untuk menggambarkan beragam kegiatan. Dalam beberapa institusi, para ilmuwan melakukan penelitian dan pengembangan dasar di laboratorium dan berkonsentrasi pada masalah teoritis. Sementara di perusahaan, para ahli melakukan pengembangan produk dengan berkonsentrasi pada peningkatan kualitas produk.

f. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan modal utama bagi suatu perusahaan. Strategi yang terbaik sekalipun menjadi tidak berarti apabila manusia yang dipkerjakannya tidak memiliki keterampilan memadai untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Kualitas kesesuaian SDM ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan karyawan, dan perputaran tenaga kerja.

g. Sistem Informasi Manajemen (SIM)

SIM bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen yang efektif berusaha mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesa, dan menyajikan informasi *database*, sehingga dapat melaksanakan kegiatan operasional dan menyusun strategi yang tepat.

3.1.6 Matriks Internal-Eksternal (I-E)

Matriks I-E menggunakan parameter yang meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing akan diidentifikasi kedalam elemen eksternal dan internal melalui matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Tujuan penggunaan matriks I-E adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih detail (Rangkuti, 2000)

Menurut David, (2004), tujuan melakukan audit eksternal dalam suatu matriks EFE adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan

perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Audit eksternal tersebut meliputi aspek ekonomi, sosial budaya, politik, pemerintah, teknologi, persaingan dan konsumen.

Sementara audit internal dalam matriks IFE dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dibidang-bidang fungsional, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, pendidikan dan pengembangan dan sistem informasi komputer (David, 2004).

Pengembangan kedua matriks tersebut menghasilkan matriks Internal-Eksternal (IE) yang menghasilkan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks IFE-EFE. Tetapi pada prinsipnya kesembilan sel dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda.

Pertama, *Growth Strategy*, dapat disebut tumbuh dan bina. Divisi ini berada pada sel I, II, atau IV. Dalam hal ini perusahaan biasanya mengejar pertumbuhan dalam keuntungan, pangsa pasar, dan tujuan primer lain. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).

Kedua, *Stability Strategy*, dapat dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara. Divisi ini berada pada sel III, V, dan VII . perusahaan menerapkan strategi tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan. Tujuannya relatif defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Ketiga, *retrenchment Strategy*, dapat pula disebut strategi panen atau divestasi. Divisi ini masuk kedalam sel VI, VII, IX, pada saat kelangsungan hidup perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing secara efektif. Seringkali strategi ini menekankan pada penghematan.

3.1.7. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2000) SWOT merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), *threats* (ancaman). Kekuatan dapat dijelaskan sebagai sisi positif organisasi yang dapat membimbing ke

arah peluang yang lebih luas, sehingga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan. Kelemahan adalah setiap kekurangan didalam hal keahlian dan sumberdaya perusahaan. Adapun cara untuk mengatasi berbagai kelemahan ini antara lain dengan pengambilalihan, penggabungan atau pelatihan dan pengembangan.

Peluang/kesempatan menggambarkan peristiwa-peristiwa di lingkungan luar dimana memungkinkan organisasi mendapat keuntungan. Hal ini timbul dari perubahan-perubahan teknologi, pasar dan produk, perundang-undangan dan sebagainya. Ancaman adalah bahaya atau masalah yang dapat menghancurkan kedudukan organisasi. Contohnya, peluncuran produk baru, pesaing, perubahan standar keamanan, perubahan model atau permasalahan yang timbul dari pemasok dan pelanggan.

3.1.8. Arsitektur Strategi

Terdapat dua jenis pendekatan arsitektur strategik dalam menyusun suatu perencanaan strategik. Kedua pendekatan tersebut antara lain :

Perencanaan Strategik dengan Pendekatan Arsitektur Strategik-1

Pada pendekatan ini arsitektur strategik disusun dengan menganalisis kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara kapabilitas internal organisasi (ditunjukkan dengan audit kinerja) dengan sasaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi. Setelah mendapatkan hasil analisis kesenjangan, organisasi kemudian menyusun arsitektur strategik yang merupakan "peta" untuk meminimalisasi kesenjangan yang ada dengan memuat beberapa rencana tindakan yang bersifat umum. Hal ini berguna agar mampu menyusun langkah adaptif yang fleksibel dalam menghadapi perubahan di masa mendatang.

Pada dasarnya, audit kinerja merepresentasikan indikator-indikator kuantitatif yang relevan untuk menilai kinerja aktivitas bisnis sebuah organisasi. Audit kinerja meliputi pengukuran terhadap tujuan finansial yang mempunyai kontribusi signifikan bagi penerimaan total organisasi, kinerja profit (keuntungan) dan tingkat pertumbuhan dari bisnis yang dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan.

Sasaran masa depan adalah sasaran spesifik yang akan dicapai organisasi dimasa mendatang. Dapat dikatakan bahwa sasaran masa depan disini merupakan turunan visi dan misi organisasi. Sasaran masa depan merupakan tujuan jangka panjang organisasi yang akan dicapai secara jelas tertulis dan terkuantifikasi dengan baik.

Untuk mengaplikasikan pendekatan pertama ini, organisasi perlu mengkaji lebih jauh beberapa hal berikut.

1. Visi dan Misi Organisasi

Perlu diperhatikan apakah visi dan misi ini tertulis dengan jelas dan tak membingungkan jika dikomunikasikan ke seluruh elemen organisasi. Visi dan misi yang tak jelas akan membuat semakin tidak jelas jika dikomunikasikan ke seluruh elemen organisasi. Visi dan misi yang tak jelas akan mengaburkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan. Akibatnya, pilihan strategik yang diimplementasikan keluar dari jalur yang sebenarnya. Efek negatifnya adalah organisasi tersebut semakin sulit untuk mewujudkan cita-citanya dalam rentang waktu yang telah ditetapkan. Lebih jauh lagi, ketidakjelasan visi dan misi akan menyulitkan untuk membangun komitmen, kesadaran, dan atmosfer yang sama guna mencapai cita-cita bersama.

2. *Stakeholders* (pihak-pihak yang terkait dan berkepentingan)

Perlu digali dan dituliskan dengan jelas siapa saja pihak-pihak yang terkait dengan organisasi berikut dengan kepentingan dan tingkat prediktibilitas masing-masingnya. Hal ini penting mengingat organisasi pada dasarnya memiliki *stakeholders* internal (yaitu : pimpinan organisasi, karyawan, dan pemilik organisasi) dan *stakeholders* eksternal (antara lain pemerintah dan masyarakat luas) yang memiliki perbedaan kepentingan

3. Peluang dan Ancaman

Peluang dan ancaman yang dihadapi dan yang akan dihadapi oleh organisasi untuk jangka waktu tertentu dianalisis sebelum menyusun arsitektur strategi.

4. Lini bisnis yang dimiliki organisasi

Ada berapa banyak lini organisasi dan bagaimana kinerjanya hingga saat ini merupakan pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab. Hal ini berguna untuk mendaftar kompetensi utama organisasi, kompetensi mana yang telah dimiliki, dan kompetensi mana yang harus diakuisisi atau bahkan dibeli dari pihak luar organisasi.

5. Kompetensi Inti Organisasi

Kompetensi inti merupakan sumber daya unik dan aset spesifik yang dimiliki organisasi yang akan digunakan dalam proses penciptaan nilai guna meningkatkan posisi kompetitif organisasi. Hamel dan Prahalad (1994) menyatakan kompetensi inti sebagai satu bundel keterampilan dan teknologi yang memungkinkan organisasi menyediakan atau mengantarkan keuntungan tertentu kepada pelanggannya. Kompetensi inti harus dibangun dengan kerja keras dan kerja cerdas. Lazimnya sebuah organisasi mendapatkan kompetensi intinya melalui pengalaman yang berulang melakukan suatu kegiatan. Pengalaman ini kemudian dipelajari lebih lanjut dan menjadi kompetensi inti organisasi. Menetapkan kompetensi inti tidaklah mudah mengingat banyaknya keahlian yang harus dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Ada beberapa alat analisis untuk mendapatkan kompetensi inti organisasi sebagai berikut.

a) Skill Mapping

Kompetensi yang dimiliki organisasi didaftarkan dan dipetakan biasanya dengan menggunakan Skala Likert. Rentang skala yang digunakan biasanya satu hingga lima dengan ketentuan semakin besar angka untuk satu *skill* (keahlian) tertentu maka semakin penting keahlian tersebut untuk organisasi yang bersangkutan. Keahlian yang perlu didaftar adalah keahlian organisasi secara umum, keahlian yang dimiliki personal, keahlian yang melekat pada produk atau jasa organisasi, keahlian dari perspektif konsumen dan pengamat pasar.

Pendaftaran dan pemetaan ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden terpilih dalam organisasi. Sebaiknya responden yang terpilih adalah kepala unit keatas mengingat pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya dalam melakukan kegiatan/pekerjaan tertentu dalam organisasi.

b) *Opportunity Matrix* (Matriks Peluang/Kesempatan)

Matriks ini merupakan cara untuk mengidentifikasi secara formal pendekatan baru, produk baru, ataupun jasa baru dengan menggunakan keahlian yang sekarang yang dimiliki tanpa menanamkan investasi yang besar untuk keahlian yang baru. Disini kompetensi inti organisasi dipadankan dengan produk atau jasa yang dihasilkan kedalam sebuah Matriks Peluang/Kesempatan. Hal ini untuk menunjukkan padanan yang tepat dari kompetensi tertentu dengan produk atau jasa yang dihasilkan sehingga memberikan nilai tambah yang besar bagi organisasi.

Hasil dari *Skill Mapping* dipilah kembali. Kriteria pemilahan adalah tiga kriteria kompetensi inti yang disusun oleh Gary Hamel dan C K Prahalad, yaitu :

- 1.) Harus dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap terhadap *Customers Perceived Value*
- 2.) Unik secara kompetitif, dan
- 3.) Dapat menciptakan pasar baru.

Kompetensi yang telah didaftar dan bernilai diatas tiga dicatat kemudian dikelompokkan.

c) *Skill-base Simulation* (Simulasi Keahlian)

Alat ini merupakan sebuah cara untuk menghitung konsekuensi yang timbul dari penanaman investasi dalam hal keahlian atau produk yang dilakukan organisasi. Biasanya alat ini digunakan sebagai lanjutan dari dua alat analisis sebelumnya yang menghasilkan output kompetensi inti organisasi. Kompetensi inti organisasi ini kemudian dibandingkan dengan kompetensi inti yang seharusnya dimiliki organisasi. Dari perbandingan ini dapat diperoleh *gap* (kesenjangan). Langkah selanjutnya adalah mendaftar langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk menutupi kesenjangan. Langkah-langkah ini lazimnya berupa penanaman investasi keahlian atau produk. Dengan alat ini kita dapat menghitung konsekuensi dari penanaman investasi yang akan kita lakukan.

d) *Skill Cluster Analysis* (Analisis Kelompok Keahlian)

Kelompok kompetensi ini yang telah diperoleh dari opportunity matriks kemudian dipertajam dengan menggunakan Matriks Kompetensi. Dalam matriks ini

masing-masing kompetensi yang telah dikelompokkan saling disilangkan sehingga diketahui kegiatan apa saja yang dapat dilakukan dengannya. Hasilnya adalah kelompok kompetensi inti organisasi yang sedianya akan dikembangkan lebih lanjut.

e) *Critical Skill Analysis* (Analisis Keahlian yang Kritis)

Alat analisis ini mengidentifikasi interaksi dan *trade-off* yang terjadi antara investasi dan waktu dalam kegiatan akuisisi kompetensi yang dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa tertentu. Hal ini mengingatkan bahwa investasi keahlian yang baru akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat diadopsi dengan baik.

6) *Strategic Thrusts*

Strategic thrusts merupakan tugas, proses, dan tujuan untuk mencapai visi dan misi organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Misalnya untuk mencapai visi dan misi pada perusahaan X, organisasi tersebut menyadari bahwa mereka harus memulai untuk menjalankankemitraan dengan pemasok, melakukan integrasi dari proses kerja yang selama ini dilakukan dan melakukan ekspansi ke wilayah tertentu.

7) Budaya

Hal ini merupakan faktor penting yang seringkali terlupakan, untuk itu faktor budaya patut dicermati dengan baik. Budaya yang kondusif akan membantumembangun atmosfer kerja yang baik, demikian sebaliknya. Upaya menyusun arsitektur strategi membutuhkan budaya yang memperkenankan kesalahan ditoleransi dalam batasan tertentu yang tidak mengganggu operasional organisasi secara keseluruhan. Dengan budaya tersebut seluruh organisasi diharuskan melakukan pembelajaran yang berkesinambungan. Tanpa kelahiran budaya ini akan sulit mendapatkan arsitektur strategi yang diinginkan.

Seluruh poin yang diuraikan diatas kemudian dipadukan dengan hasil audit kinerja dan sasaran masa depan. Hasil paduan tersebut dituangkan dalam bentuk peta umum strategi yang akan diimplementasikan dalam jangka waktu tertentu yang telah disepakati sebelumnya.

3.1.8.2. Perencanaan Strategik dengan Pendekatan Arsitektur Strategik-2

Pada pendekatan ini arsitektur strategi disusun dengan memperhatikan beberapa unsur berikut : Visi dan misi organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, melakukan peramalan terhadap masa depan atau industry foresight, mengetahui dan memahami tantangan organisasi, dan sasaran yang ingin dicapai. Masing-masing unsur akan dibahas dibawah ini.

1.) Visi dan Misi Organisasi

Visi organisasi adalah pernyataan tentang cita-cita yang ingin dicapai masa depan. Misi organisasi adalah pernyataan tentang alasan keberadaan organisasi. Keduanya perlu dinyatakan dengan jelas sehingga tidak akan menimbulkan interpretasi yang salah dalam mengkomunikasikan ke seluruh relung organisasi.

2.) Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis ini merupakan pemindaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi saat ini dan masa datang. Terdapat beberapa alat analisis lingkungan internal dalam rangka memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan organisasi yaitu : analisis proses manajemen, analisis kinerja fungsional organisasi, analisis faktor kunci sukses atau *key success factors*, Analisis 7'S dari McKinsey, analisis *key result area* (KRA) dan analisis rantai milik Porter. Sementara itu alat analisis lingkungan eksternal adalah sebagai berikut : Analisis PEST (Politik-Ekonomi-Sosial-Teknologi), analisis lima kekuatan Porter (5P Porter), analisis turbulensi industri, analisis *life cycle industry*. Secara umum dapat dikatakan merupakan alat untuk memotret peluang dan ancamanyang dihadapi dan akan dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan dalam industri yang dimasukinya.

3.) *Industry Foresight* (Redefinisi Industri Masa Depan)

Merupakan suatu asumsi terbaik yang disepakati bersama tentang masa depan suatu industri/perusahaan/organisasi dan berdasarkan hal ini dibangun segala hal yang diperlukan untuk menunjang evolusi bisnis tersebut. (Hamel dan Prahalad. 1995). *Industry Foresight* memberikan gambaran tentang hal-hal yang potensial dalam organisasi untuk dikembangkan dimasa depan dan memungkinkan organisasi tersebut untuk mengambil posisi sebagai pemimpin. Dengan menyusun suatu masa depan

industri/bisnis, maka organisasi akan dapat mengontrol evolusi industrinya dan menentukan arah tujuannya. Penyusunan *industry foresight* sangat dipengaruhi oleh factor perkembangan teknologi, regulasi yang dikeluarkan dan rancangan regulasi yang ditetapkan, demografi wilayah (faktor tingkat pendidikan dan tingkat pendapatan utama) dan gaya hidup yang berlaku.

4.) *Strategic Challenge*

Tantangan organisasi atau *strategic challenge* merupakan sarana atau tata cara operasional yang harus dimiliki dan diaplikasikan oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan-keunggulan bersaing baru secara bertahap (Hamel dan Prahalad, 1995). Tantangan organisasi merupakan rencana awal yang perlu dipersiapkan organisasi, meliputi potensi bisnis dan perkiraan investasi yang diperlukan untuk merealisasikan bisnis baru. Tantangan organisasi mengidentifikasi titik fokus untuk membangun kapabilitas organisasi dalam jangka pendek dan menengah. Titik fokus ini lazimnya diprioritaskan pada kelemahan organisasi yang berkaitan erat dengan kekuatan organisasi.

5.) Sasaran

Sasaran erat kaitannya dengan tujuan organisasi yang telah diukur dengan baik. Misal, organisasi X dengan tantangan organisasi yang sedemikian rupa berupa peningkatan mutu, maka sasaran yang akan dicapai adalah memperoleh sertifikasi ISO seri 9000 atau ISO seri 14000. Dengan tantangan berupa efisiensi biaya, sasaran yang ingin dicapai adalah dipangkasnya biaya produksi sebesar 10 persen. Dengan tantangan ekspansi internasional maka sasaran yang ditetapkan adalah memasuki pasar dunia sehubungan dengan mulai berlakunya perjanjian yang disusun oleh WTO (*World Trade Organization*).

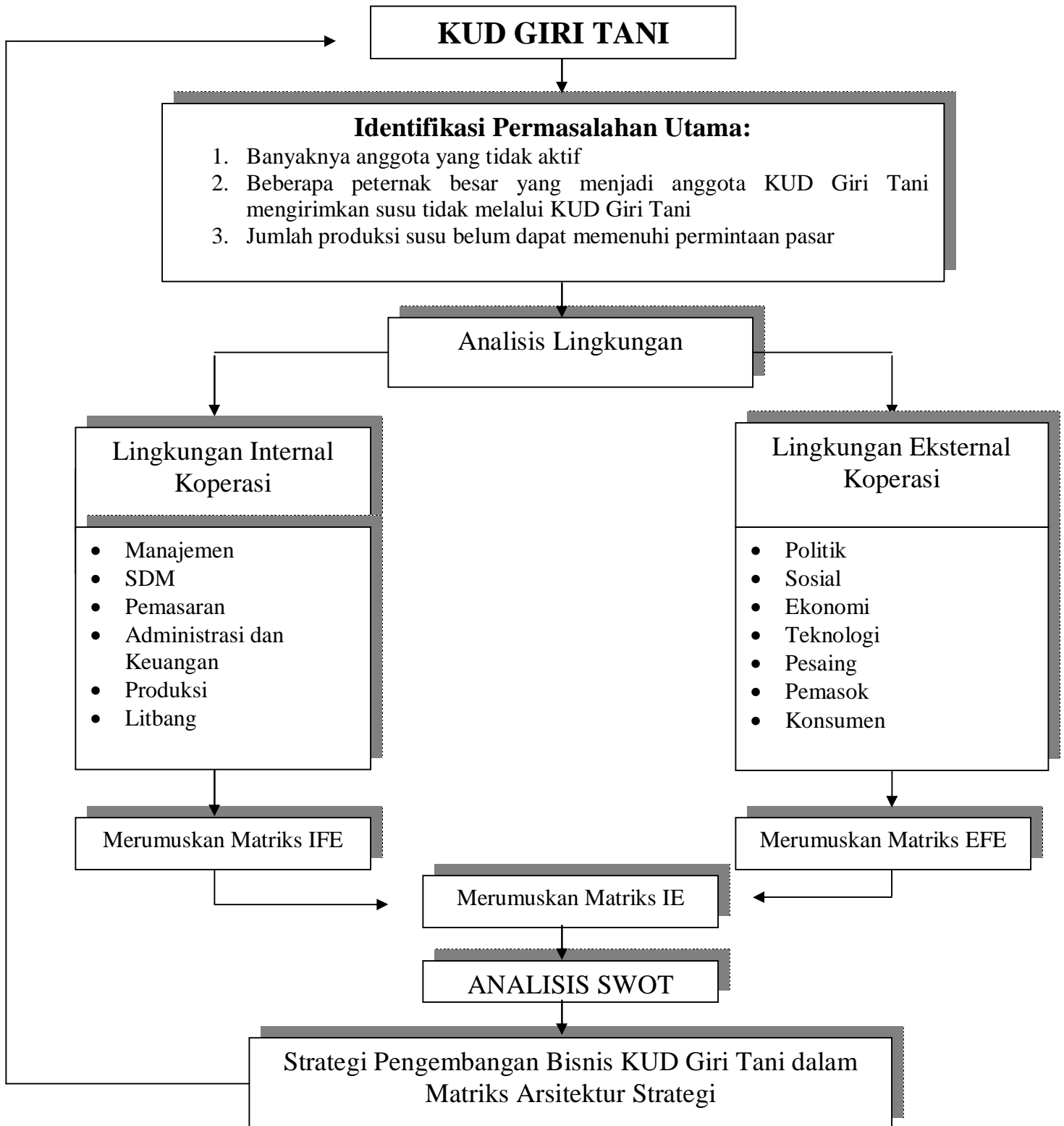
Seluruh poin diatas dipadukan untuk mendapatkan sebuah peta umum strategi yang akan diimplematasikan. Patut diingat bahwa arsitektur strategi yang disusun membutuhkan perincian lebih lanjut dalam bentuk strategi dan kebijakan yang kemudian diturunkan lebih lanjut ke dalam program kerja.

3.2. Kerangka Pemikiran Operasional

Dalam menjalankan usahanya, KUD Giri Tani memiliki beberapa permasalahan yang mengganggu jalannya aktivitas usaha mereka. Diantara permasalahan tersebut antara lain jumlah anggota yang tidak mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun ditambah dengan kurangnya tingkat partisipasi anggota dalam bertransaksi dan berinteraksi dengan KUD. Selain itu banyak diantara anggota KUD mengirimkan susu tanpa melalui KUD tetapi langsung dikirim ke PT. Cimory. Meskipun sudah ada MoU tentang pemberian *fee* 10 % dari total transaksi peternak dari PT. Cimory kepada KUD, hal itu hanya memberikan keuntungan jangka pendek bagi KUD Giri Tani. Dalam jangka panjang hal ini akan mengakibatkan pengikisan *social capital* para anggota KUD Giri Tani. Selain itu jumlah volume produksi yang jauh dari permintaan pasar, yakni berkisar 5000 liter per hari padahal permintaan pasar dari PT. Cimory (*PT. Cisarua Mountain Dairy*) mencapai 10.000 liter per hari. Sehingga untuk memenuhi kebutuhannya PT. Cimory harus mendapatkan pasokan dari Bandung dan sekitarnya. Adapun data mengenai jumlah anggota.

Kerangka pemikiran operasional digunakan sebagai landasan yang berkaitan dengan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan terlebih dahulu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang nantinya dapat dijadikan kekuatan dan peluang dalam menjalankan usahanya, selain itu juga dapat meminimalkan kelemahan dan mencegah ancaman yang akan datang. Tahap kedua melakukan identifikasi permasalahan berdasarkan data-data yang terkumpul di lapangan

Tahapan ketiga mencari peluang dan kekuatan serta kelemahan dan ancaman. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dan peluang serta kelemahan dan ancaman adalah membuat matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), kemudian membuat empat set kemungkinan alternatif strategi dalam matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Tahap terakhir setelah didapat berbagai alternatif strategi yang diperoleh dari matriks SWOT yaitu penyusunan berbagai alternatif strategi tersebut kedalam suatu matriks yang disebut matriks Arsitektur Strategi.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Operasional Strategi Pengembangan Bisnis KUD Giri Tani.

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di daerah Cisarua dimana KUD Giri Tani berada. Teknik pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*), dengan pertimbangan bahwa KUD Giri Tani merupakan KUD yang mendapat akreditasi B dari Deputi bidang Pengkajian dan Sumber Daya UKMK Kementrian Negara Koperasi dan UKM. Akreditasi ini merupakan suatu bentuk pengakuan pemerintah kepada KUD Giri Tani mengenai kinerja koperasi baik dari sisi manajemen, keuangan, pemasaran, dan sebagainya. Selain itu KUD Giri Tani merupakan KUD yang telah berdiri semenjak tanggal 26 Maret 1973 dan mulai mengembangkan usahanya pada tahun 1985. Hal ini menunjukkan bahwa KUD telah memiliki banyak pengalaman dalam membantu pengembangan ekonomi rakyat melalui wadah koperasi. Adapun waktu pengambilan data dilakukan pada bulan Desember 2008 sampai Februari 2009.

4.2 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan Ketua KUD Giri Tani, Sekretaris KUD Giri Tani, Bendahara KUD Giri Tani, Staff KUD Giri Tani, Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Bogor, serta pakar koperasi. Khusus untuk data yang diperoleh dari pakar koperasi, tidak diikut sertakan kedalam pengolahan data primer. Informasi yang diberikan menjadi saran yang bersifat kualitatif terutama pada sub bab identifikasi faktor eksternal. Data sekunder diperoleh dari laporan-laporan bulanan dan tahunan KUD Giri Tani, hasil riset atau hasil penelitian sebelumnya. Selain itu data sekunder diperoleh dari penelusuran literatur yang relevan dan pengumpulan data informasi dari instansi-instansi atau lembaga yang terkait baik pemerintah maupun swasta seperti Biro Pusat Statistik, Direktorat Jenderal Peternakan, dan instansi terkait lainnya.

4.3 Metode Pengolahan dan Analisa Data

Metode pengolahan dan analisa data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

4.3.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif akan memberikan gambaran yang komprehensif tentang sejarah koperasi, perkembangan koperasi, anggota koperasi yang memasok susu segar ke KUD, unit bisnis yang dimiliki oleh KUD, produksi serta Litbang dari KUD.

4.3.2 Analisis Formulasi Strategi

Analisis Formulasi Strategi terlebih dahulu melakukan identifikasi pengaruh aspek politik, ekonomi, sosial budaya, demografi dan teknologi, ancaman pesaing. Kemudian melakukan analisis kompetisi dengan mengidentifikasi lima kekuatan persaingan dalam industri dimana perusahaan bergerak, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, persaingan antar perusahaan dalam industri. Hasil analisis akan menghasilkan daftar peluang dan ancaman perusahaan. Sementara itu untuk menghasilkan faktor-faktor internal perusahaan dilakukan pengidentifikasian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan.

a. Analisis Matriks IFE-EFE

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, kebijakan pemerintah dan politik, teknologi dan ekologi serta tingkat persaingan. Sementara matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE) mengidentifikasi faktor-faktor internal perusahaan yang meliputi aspek manajemen, sumberdaya manusia, produksi dan operasi, pemasaran dan distribusi, permodalan dan keuangan serta penelitian dan pengembangan (David, 2004)

Penilaian internal ditujukan untuk mengukur sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Langkah yang diringkas dalam melakukan penilaian internal adalah dengan menggunakan matriks IFE. Alat formulasi strategi

ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam suatu fungsi bisnis dan juga merupakan dasar identifikasi dan evaluasi hubungan diantara fungsi-fungsi yang ada. Penggunaan intuisi diperlukan dalam menyusun matriks IFE, sehingga pendekatan ilmiah yang ada seharusnya tidak diinterpretasikan untuk mengartikan IFE sebagai suatu teknik yang sangat baik (David, 2004).

Untuk melakukan sintesa dalam matriks EFE dan IFE, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal Perusahaan

Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal perusahaan dengan melakukan pendaftaran semua peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Daftar harus spesifik dengan menggunakan presentase, rasio atau angka perbandingan. Data eksternal perusahaan berasal dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner dengan pihak manajemen perusahaan serta penunjang lainnya.

Langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi terhadap faktor internal perusahaan yaitu mendaftar semua kekuatan dan kelemahan perusahaan. Daftar harus spesifik dengan menggunakan presentase, rasio atau angka perbandingan. Hasil kedua identifikasi faktor-faktor tersebut menjadi faktor penentu eksternal dan internal yang selanjutnya akan diberikan bobot dan peringkat (*rating*).

2. Penentuan Bobot Setiap Variabel

Penentuan bobot dalam matriks IFE-EFE dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis eksternal dan internal tersebut kepada pihak manajemen atau pakar dengan perbandingan berpasangan atau disebut "*paired comparison*." Metode ini digunakan untuk memberi penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1,2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom :

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal

3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Adapun bentuk penilaian pembobotan strategis internal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 10 dibawah ini.

Tabel 10. Penilaian Bobot Strategis Internal Perusahaan

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	n	Total
A						
B						
C						
D						
N						
Total	X1	X2	X3	X4	X5	

Sumber : David, 2002

Sementara itu adapun bentuk penilaian bobot strategis eksternal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 11 dibawah ini.

Tabel 11. Penilaian Bobot Strategis Eksternal Perusahaan

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	n	Total
A						
B						
C						
D						
N						
Total	X1	X2	X3	X4	X5	

Sumber : David, 2002

3. Penentuan Peringkat (*rating*)

Penentuan rating pada setiap faktor sukses kritis eksternal untuk menunjukkan respon strategi perusahaan yang tengah dijalankan terhadap faktor. Skala rating tersebut yakni 4 = respon sangat besar (superior), 2 = respon rata-rata, 1 = respon sangat kecil. Untuk faktor-faktor ancaman, merupakan kebalikan dari faktor-faktor peluang, dimana skala 1 berarti sangat tinggi, respon superior terhadap perusahaan. Sedangkan skala 4 berarti rendah, respon kurang terhadap perusahaan.

Penentuan rating pada setiap faktor sukses kritis internal untuk menunjukkan respon strategi tertinggi perusahaan yang tengah dijalankan terhadap faktor. Skala rating yaitu 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, 1 = sangat lemah. Untuk faktor kelemahan kebalikan dari faktor kekuatan dimana skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah.

4. Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk menentukan skor bobot.

5. Jumlahkan skor bobot dari tiap variabel untuk menentukan total skor bobot.

Dengan memperhatikan faktor peluang dan ancaman dalam matriks EFE, total skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 4,0 sedangkan yang terendah adalah 1,0 dengan rata-rata 2,5. Total skor (3,0-4,0) menunjukkan perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Total skor (2,0-2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada. Sedangkan total skor (1,0-1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada. Adapun bentuk matriks evaluasi untuk faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini.

Tabel 12. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

No.	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
	PELUANG	(Ai)	(Bi) = 1,2,3,4	(Ai x Bi)
1.				
...				
	ANCAMAN			
1.				
...				
	TOTAL			

Sumber : David, 2002

Sementara itu adapun bentuk matriks evaluasi untuk faktor internal dapat dilihat pada table 13 berikut ini.

Tabel 13. Matriks Evaluasi Faktor Internal

No.	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
	KEKUATAN	(Ai)	(Bi) = 1,2,3,4	(Ai x Bi)
1. ...				
	KELEMAHAN			
1. ...				
	TOTAL			

Sumber : David, 2002

Pada matriks IFE total skor pembobotan dalam berkisar 1,0 sampai dengan 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan (3,0-4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/kuat, jika (2,0-2,99) berarti kondisi internal perusahaan berada pada kondisi rata-rata. Sedangkan (1,0-1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

Selanjutnya nilai yang dihasilkan dari matriks IFE dan matriks EFE dimasukkan ke dalam matriks Internal-Eksternal untuk melihat strategi mana yang diterapkan oleh masing-masing divisi (David, 2002). Dalam matriks IE, total skor bobot IFE pada sumbu x dan total skor bobot EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks I-E, total skor bobot IFE sebesar 1,00 hingga 1,99 menggambarkan posisi internal yang lemah, skor 2,00 sampai 2,99 merupakan pertimbangan rata-rata, dan skor 3,00 sampai 4,00 adalah kuat. Begitu pula dengan sumbu y, total skor bobot 1,00 hingga 1,99 adalah pertimbangan rendah, skor 2,00 hingga 2,99 merupakan pertimbangan menengah, dan skor 3,00 hingga 4,00 adalah tinggi. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 3.

		SKOR TOTAL IFE		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
SKOR TOTAL EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Menengah 3,0	IV	V	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX
				1,0

Keterangan :

- | | | | |
|-----|--|------|------------------------|
| I | = Strategi pertumbuhan | VI | = Strategi Penciutan |
| II | = Strategi pertumbuhan | VII | = Strategi Pertumbuhan |
| III | = Strategi Penciutan | VIII | = Strategi Pertumbuhan |
| IV | = Strategi Stabilitas | IX | = Strategi Likuidasi |
| V | = Strategi Pertumbuhan atau Stabilitas | | |

Gambar 3. Matriks Internal-Eksternal (IE Matriks).

b. Matriks IE

Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu

1. Sel I, II, IV disebut tumbuh dan bangun (*growth and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrative (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal) mungkin paling tepat untuk divisi ini.
2. Sel III, V, atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*)
3. Sel VI, VIII, atau IX adalah mengambil hasil atau melepaskan (*harvest and divest*), yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan koperasi.

4.3.3 Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan koperasi.

Langkah-langkah dalam membuat matriks SWOT adalah :

1. Memasukkan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan pada kolom yang tersedia
2. Sesuaikan kekuatan dengan peluang untuk menghasilkan strategi SO
3. Sesuaikan kelemahan dengan peluang untuk menghasilkan strategi WO
4. Sesuaikan kekuatan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi ST
5. Sesuaikan kelemahan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi WT

Gabungan keempat faktor tersebut adalah empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu:

1. Strategi SO, strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
2. Strategi WO, strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
3. Strategi ST, strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman
4. Strategi WT, strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Adapun bentuk matriks SWOT menurut Ranguti (2000) dapat dilihat pada Tabel 14 berikut.

Tabel 14. Matriks SWOT

	Strength (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weakness (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunity (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Rumusan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Rumusan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Rumuskan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Rumuskan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2000

4.3.2. Arsitektur Strategi

Menurut Yoshida (2006) analisis arsitektur strategi dilakukan untuk membuat implementasi dari strategi-strategi yang didapatkan dari matriks SWOT. Seluruh strategi tersebut dipetakan ke dalam bentuk *blue print strategy* yaitu strategi yang memiliki jadwal waktu agar pelaksanaan dari strategi-strategi tersebut dapat berkesinambungan dan mencapai sasaran dalam waktu yang sudah ditentukan. Hal ini akan membuat evaluasi pelaksanaan strategi menjadi lebih mudah.

Di dalam merumuskan rancangan arsitektur strategi ini terdapat beberapa tahapan yang akan dilalui. Tahapan-tahapan yang dilalui tersebut akan menuju suatu sasaran yang akan ditentukan kemudian. Adapun tahapan-tahapan tersebut antara lain : pertama, persiapan menuju tahap pengembangan. Kedua, tahapan kegiatan pengembangan bisnis. Ketiga, tahapan mempertahankan usaha KUD Giri Tani. Adapun deskripsi mengenai tahapan-tahapan tersebut sebagai berikut.

1) Persiapan kegiatan menuju tahapan pengembangan

Persiapan menuju tahapan pengembangan ini merupakan tahap awal dalam proses penyusunan rancangan arsitektur strategi. Pada tahapan ini akan disusun suatu strategi yang dapat menjadi pijakan awal bagi strategi berikutnya. Strategi pada tahap

awal ini harus Di dalam menentukan strategi yang akan ditempatkan pada tahap ini akan digunakan suatu analisa strategis yang didasari pada kenyataan dilapangan.

2) Tahapan kegiatan pengembangan bisnis

Tahapan kegiatan pengembangan bisnis ini merupakan langkah kedua setelah persiapan kegiatan menuju tahapan pengembangan. Tahapan ini akan menindaklanjuti strategi yang telah disusun pada tahap sebelumnya. Selain itu tahapan kedua ini berkonsentrasi terhadap strategi pengembangan akan disusun sehingga dapat mengakomodir strategi pada tahap pertama dan strategi pada tahap berikutnya. Pada tahapan ini akan digunakan suatu analisa strategis yang didasari pada kenyataan di lapangan.

3) Tahapan mempertahankan usaha

Tahapan mempertahankan usaha merupakan tahapan terakhir dalam rancangan arsitektur strategi ini. Tahapan ini merupakan tahapan yang memerlukan analisa cukup berat. Hal ini dikarenakan tahapan ini memusatkan perhatiannya pada upaya untuk mempertahankan sesuatu yang sudah berkembang. Sehingga yang perlu dilakukan adalah suatu kehati-hatian dalam merumuskan strategi yang akan ditempatkan pada tahapan terakhir ini. Sehingga pada suatu saat nanti apabila perlu dirumuskan strategi mengenai inovasi, tahapan ini dapat mengakomodir hal tersebut.

V. GAMBARAN UMUM KUD GIRI TANI

5.1. Sejarah KUD Giri Tani

KUD Giri Tani merupakan sebuah koperasi yang awalnya bergerak dibidang usaha pertanian, pengadaan pangan, sarana produksi pertanian, kredit candak kulak (KCK), pengadaan pupuk dan obat-obatan pertanian. Koperasi ini berdiri pada tanggal 26 Maret 1973 dan mulai mengembangkan usahanya dibidang peternakan pada tahun 1985 dengan mendapat perlimpahan kredit sapi perah dari KUD Niaga Tani Kecamatan Citeureup sebanyak 42 ekor. Pada tahun 1987 KUD Giri Tani mendapatkan kredit program sapi perah import melalui Bank Bukopin cabang Bandung sebanyak 300 ekor, dan tahun 1989 mendapat tambahan kredit sapi import melalui Bank BRI cabang Bogor sebanyak 139 ekor.

KUD Giri Tani berada di kawasan Kecamatan Cisarua dan Kecamatan Megamendung Kabupaten Bogor. Lokasi KUD berada di kaki gunung Pangrango sehingga sangat berpotensi untuk dikembangkannya peternakan sapi perah. KUD Giri tani terletak di Jalan Taman Safari Desa Cibeureum Kecamatan Cisarua Kabupaten Bogor Jawa Barat. Batas administratif KUD sebelah utara berbatasan dengan desa Batu Layang, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Cianjur, sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Megamendung dan sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Ciawi.

Pada tahun 1990 KUD Giri Tani mulai memasarkan produk susu segarnya yaitu ke PT. Indomilk. Kemudian semenjak tahun 1997 KUD Giri Tani memasarkan susu segarnya ke *Diamond Cold Storage* Jakarta dengan permintaan rata-rata sebanyak 10.000 liter per hari. Akan tetapi KUD Giri Tani belum mampu memenuhi permintaan tersebut karena produksi rata-rata susu per hari hanya 5000 liter. Namun seiring berjalannya waktu ada pengusaha Indonesia yang berhasil mendapatkan investor dari Belanda yang ingin mendirikan pabrik pengolahan susu di daerah Cisarua yang dikenal dengan *PT. Cisarua Mountain Diary*.

Berdirinya PT. Cimory tidak terlepas dari keberadaan KUD Giri Tani yang merupakan koperasi yang bergerak dalam produksi dan pemasaran susu segar.

Keberadaan KUD Giri Tani yang terletak pada satu kecamatan dengan PT. Cimory yaitu Kecamatan Cisarua, membuat PT. Cimory menjadikan KUD Giri Tani sebagai mitra utama dalam memasok susu segar ke PT. Cimory. Setelah melakukan negosiasi akhirnya KUD Giri Tani menyetujui kerja sama tersebut yang diantaranya berisi PT. Cimory harus membeli susu dari KUD Giri Tani dengan harga 10 persen lebih tinggi dari harga susu pada PT. Diamond.

Semenjak kepemimpinan Badan Pengurus yang baru, supply susu ke PT. Diamond dihentikan disebabkan beberapa alasan diantaranya lokasi PT. Diamond lebih jauh karena terletak di Jakarta sedangkan PT. Cimory terletak di Cisarua sehingga dapat menghemat biaya transportasi serta mempercepat waktu pengiriman. Semenjak ini pula KUD Giri Tani kehilangan kontrol harga dari PT. Diamond yang menjadi acuan harga KUD Giri Tani untuk PT. Cimory. Sehingga harga susu ditetapkan oleh PT. Cimory, bukan lagi berdasarkan kesepakatan pada awal berdirinya PT. Cimory.

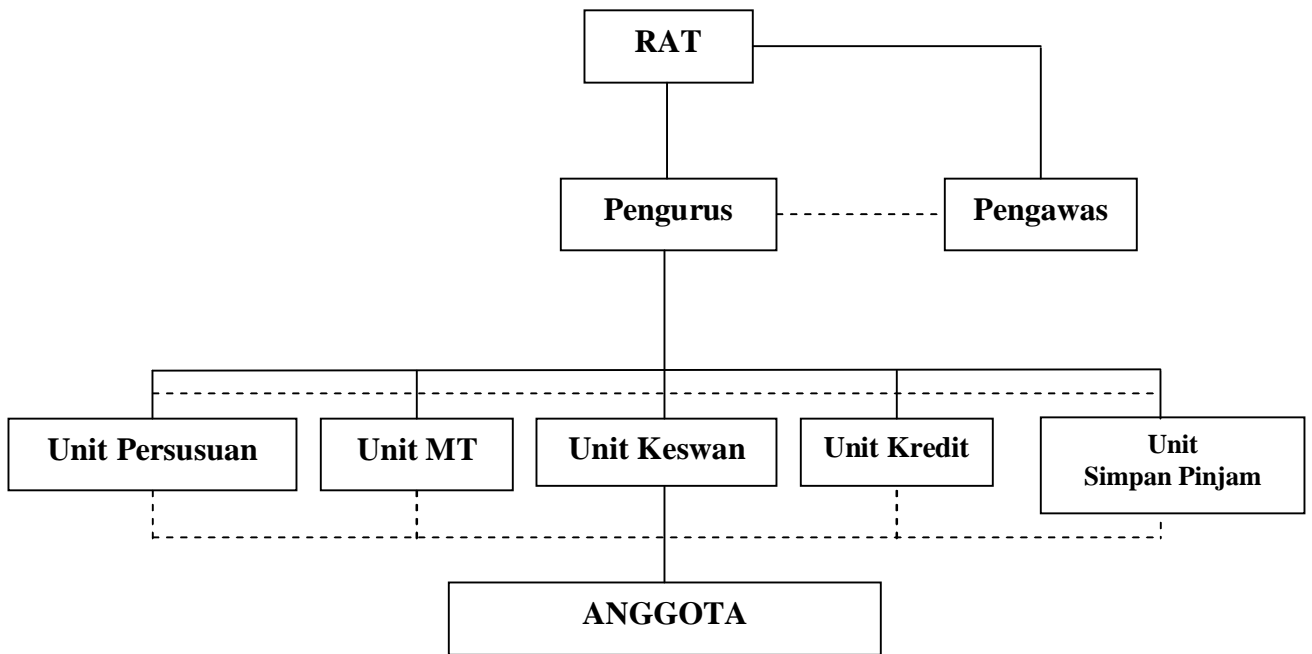
Pasokan susu dari KUD Giri Tani ke PT. Cimory mengalami penurunan tiap tahunnya. Pada hari-hari pertama berdirinya PT. Cimory, pasokan susu KUD Giri Tani ke PT. Cimory sebanyak 400 Liter per hari. Namun seiring berjalannya waktu pasokan rata-rata susu terus meningkat mencapai 5200 Liter per hari yakni terjadi pada tahun 2005. Pada tahun 2006 pasokan rata-rata susu menurun menjadi 5000 liter per hari. Pada tahun 2007 supply rata-rata susu menurun tajam menjadi 2500 liter per hari. Pada tahun 2008 supply rata-rata susu turun kembali menjadi 1800 Liter per hari.

Kondisi memprihatinkan ini terjadi disebabkan karena faktor kebijakan Badan Pengurus yang memberikan izin kepada salah satu peternak besar untuk mengirimkan susunya langsung menuju PT. Cimory tidak lagi melalui KUD Giri Tani. Alasan yang dijadikan Badan Pengurus memberikan izin adalah untuk menekan laju pertumbuhan bakteri pada susu sehingga susu yang dijual ke PT. Cimory lebih berkualitas sehingga berdampak pada harga jual yang tinggi. Hal ini memang menguntungkan peternak besar yang mendapat izin tersebut. Namun apabila dianalisa lebih jauh lagi, hal ini akan memberikan dampak negatif bagi keberlangsungan aktivitas perekonomian di

KUD Giri Tani yang juga menaungi peternak kecil yang memiliki tingkat kepemilikan sapi di bawah lima ekor per anggota. Peternak-peternak besar lainnya akan mengikuti langkah yang telah dilakukan oleh peternak besar sebelumnya yang mengirimkan susu langsung ke PT. Cimory. Hal ini disebabkan harga yang ditetapkan PT. Cimory kepada peternak yang mengirimkan susunya secara langsung lebih tinggi dibandingkan harus melalui KUD Giri Tani. PT. Cimory beralasan bahwa susu yang berasal dari KUD Giri Tani memiliki kualitas yang rendah karena terjadi percampuran antara susu yang berkualitas baik dengan susu yang berkualitas kurang baik. Pada umumnya susu yang berkualitas baik dimiliki oleh peternak besar yang memiliki fasilitas dan pengetahuan teknis yang lebih dalam. Sehingga peternak besar tidak ingin susunya disatukan dengan peternak kecil yang memiliki kualitas lebih rendah. Hal ini merupakan suatu kondisi yang sangat memprihatinkan yang perlu segera dirumuskan strategi untuk mengantisipasi penurunan kuantitas dan kualitas susu di tahun mendatang.

5.2. Struktur Organisasi KUD Giri Tani

Struktur organisasi adalah suatu rangkaian atau bagan skematis yang menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab diantara fungsionaris organisasi tersebut. Bentuk organisasi KUD Giri Tani menggunakan lini dan staf dimana kewenangan utama bersifat sentralisasi. Bagan struktur organisasi KUD Giri Tani dapat dilihat pada gambar berikut.



Keterangan :

————— = Garis Pengawasan dan Tanggung Jawab

- - - - - = Garis Koordinasi

Gambar 4. Struktur Organisasi KUD Giri Tani.

Adapun penjelasan dari masing-masing bagian dari struktur KUD Giri Tani diatas adalah sebagai berikut.

1.) Rapat Anggota Tahunan (RAT)

Koperasi mempunyai ciri yang berbeda dari badan usaha lain. Letak perbedaannya yaitu pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Seluruh anggota wajib ikut serta dalam RAT. RAT dimaksudkan untuk membahas keputusan-keputusan penting yang diperlukan untuk menjalankan koperasi.

RAT dilaksanakan satu kali dalam satu tahun oleh koperasi yang bersangkutan. Didalam RAT ini membahas berbagai hal yang berhubungan dengan kelangsungan aktivitas perekonomian dalam koperasi tersebut. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kinerja koperasi.

2.) Badan Pengawas

Masa jabatan Badan Pengawas adalah lima tahun sesuai dengan masa jabatan Badan Pengurus. Badan Pengawas berasal dari anggota dan diangkat oleh anggota pula. Badan Pengawas mempunyai kewajiban mengawasi pengurus dan berhak memberikan masukan serta teguran jika pengurus tidak bekerja dengan baik. Badan pengawas bekerja sesuai dengan waktu dan tempat yang dibutuhkan. Lain halnya dengan Badan Pengurus yang memiliki kantor tersendiri dan jam kerja yang telah ditentukan.

Pada periode 2006-2011 yang menjabat sebagai Badan Pengawas pada KUD Giri Tani berjumlah tiga orang. Mereka antara lain : H. Ilyas Kholik (peternak), H. Makmur (Peternak), dan H. Deden Munawar (Bekerja di PT. Cimory). Proses pemilihan Badan Pengawas dilakukan bersamaan dengan pemilihan Badan Pengurus. Anggota yang berminat untuk menjadi bagian dari Badan Pengawas mengajukan maupun diajukan untuk dipilih dengan menggunakan sistem suara terbanyak. Tiga orang yang mendapat suara terbanyak berhak menjabat sebagai Badan Pengawas untuk masa jabatan lima tahun.

3.) Badan Pengurus

Pengurus KUD Giri Tani mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai pemegang kepercayaan dari RAT. Tugas dari Badan Pengurus adalah untuk melaksanakan kebijakan yang sudah ditetapkan pada RAT, mengajukan konsep rencana kerja dan anggaran pendapatan, belanja dalam rapat anggota, menyusun laporan tahunan, memberikan penyuluhan, pembinaan, bimbingan terhadap anggota dalam bidang organisasi maupun usaha KUD. Adapun susunan kepengurusan KUD Giri Tani pada periode 2006-2011 adalah sebagai berikut :

Ketua : Heru Susanto, SE.

Sekretaris : Cipto Budi Utomo

Bendahara : H. Bunyamin

Proses pemilihan Badan Pengurus dilakukan setiap lima tahun sekali dengan sistem pemungutan suara. Pada umumnya proses pemilihan Badan Pengurus dilakukan berdasarkan suara terbanyak dengan tiga anggota sebagai kandidat untuk

menduduki jabatan Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Namun ada perbedaan dalam proses pemilihan Badan Pengurus pada KUD Giri Tani. Ada tiga posisi yang diperebutkan yakni Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Para anggota yang hendak mencalonkan sebagai bagian dari Badan Pengurus diwajibkan memilih satu posisi yang diinginkan. Setelah masing-masing posisi telah terisi dengan beberapa calon, maka proses pemungutan suara pun dilakukan. Kemudian penghitungan suara dilakukan untuk menghitung calon mana yang mendapatkan suara terbanyak yang berhak menduduki posisi yang telah dipilih sebelumnya.

5.3. Sumber Daya Manusia

Karyawan yang ada di KUD Giri Tani hingga tahun 2008 sebanyak 23 orang. Pada umumnya karyawan KUD Giri Tani merupakan masyarakat sekitar KUD. Namun ada juga yang berasal dari luar seperti Cianjur dan sekitarnya. Berikut ini adalah perinciannya :

- a. Bagian Tata Usaha (7 orang)
- b. Bagian Persusuan (6 orang)
- c. Bagian Gudang Pakan Ternak (3 orang)
- d. Inseminator (1 orang)
- e. Pengemudi (3 orang)
- f. *Security* (3 orang)

Tingkat pendidikan sangat mempengaruhi kualitas suatu organisasi. Semakin banyak sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih dalam suatu perusahaan atau koperasi maka kualitas koperasi tersebut akan semakin baik pula. Adapun perincian mengenai tingkat pendidikan karyawan KUD Giri Tani dapat dilihat pada Tabel 15 berikut.

Tabel 15. Tingkat Pendidikan Karyawan KUD Giri Tani

No.	Latar Belakang Pendidikan	Jumlah (orang)
1	SD	11
2	SLTP	6
3	SMU	5
4	S1	1
Total		23

Sumber : KUD Giri Tani, 2007

5.4. Populasi Ternak

Para Peternak yang tergabung dalam kenggotaan KUD Giri Tani berasal dari wilayah Kecamatan Cisarua dan Kecamatan Megamendung Kabupaten Bogor yang terdiri dari lima kelompok tani ternak sapi perah. Kelompok tersebut antara lain :

1. Kelompok Tani "Baru Tegal "di Kp. Baru Tegal desa Cibereum.
2. Kelompok Tani "Baru Sireum" di Kp. Paragajen desa Cibereum
3. Kelompok Tani "Bina Warga" di Kp. Joglo desa Cibereum
5. Kelompok Tani " Tirta Kencana" di Kp. Sampai desa Tugu Selatan
6. Kelompok Tani "Mekar Jaya" di desa Cipayung Kecamatan Megamendung

Berdasarkan data populasi sapi KUD Giri Tani tahun 2007, Kelompok Tani Baru Tegal memiliki populasi sapi sebanyak 274 ekor. Kelompok Tani Baru Sireum memiliki populasi sapi sebanyak 325 ekor. Kelompok Tani Bina Warga memiliki populasi sapi sebanyak 187 ekor. Kelompok Tani Tirta Kencana memiliki populasi sapi sebanyak 107 ekor. Kelompok Tani Mekar Jaya memiliki populasi sapi sebanyak 140 ekor. Adapun total dari keseluruhan populasi sapi di lima Kelompok Tani tersebut pada tahun 2007 sebanyak 1.033 ekor.

Populasi ternak menunjukkan seberapa besar asset yang dimiliki oleh para anggota KUD, sehingga mereka layak disebut peternak besar maupun kecil. Populasi sapi yang dimiliki peternak anggota KUD dapat dilihat pada Tabel 16 berikut.

Tabel 16. Populasi Sapi KUD Giri Tani

Tahun	Jumlah Sapi (ekor)
2006	1053
2007	1033

Sumber : KUD Giri Tani, 2008

Jumlah populasi ternak KUD Giri Tani pada dua tahun terakhir yakni tahun 2006 dan tahun 2007 mengalami penurunan dari 1053 ekor turun menjadi 1033 ekor. Penurunan ini terjadi karena adanya ternak dijual. Ternak yang dijual oleh anggota adalah ternak yang produksi susunya menurun, sehingga pendapatan yang akan diterima peternak ikut menurun. Biasanya ternak yang dijual merupakan ternak yang sudah afkir. Ternak yang afkir ini biasanya sudah melahirkan enam kali. Hal tersebut tidak sebanding dengan biaya produksi yang dikeluarkan peternak. Sehingga peternak memilih untuk menjual ternaknya untuk menghindari adanya kerugian. Disamping itu motif peternak menjual sapi karena untuk memenuhi kebutuhan keluarganya seperti biaya menyekolahkan anak, biaya membangun dan merenovasi rumah, dan keperluan lainnya.

5.5. Keanggotaan KUD Giri Tani

Sebagai sebuah perkumpulan, koperasi tidak akan mungkin terbentuk tanpa adanya anggota sebagai tulang punggungnya. Apalagi koperasi merupakan kumpulan orang dan bukannya kumpulan modal, sehingga jumlah anggota sangat menentukan besarnya modal yang dimiliki. Semakin banyak jumlah anggota maka semakin kokoh kedudukan koperasi sebagai suatu badan usaha, baik ditinjau dari segi organisasi maupun dari segi ekonomis. Sebab badan usaha koperasi dikelola dan dibiayai oleh para anggota. Bertambahnya jumlah anggota berarti bertambahnya pemasukan modal yang bersumber dari simpanan-simpanan anggota.

Keanggotaan di KUD Giri Tani dilakukan secara sukarela dan didasarkan pada kesamaan kepentingan. Pada umumnya kepentingan seseorang untuk menjadi anggota KUD Giri Tani adalah ingin memasarkan susu yang dimilikinya serta kemudahan dalam memperoleh kredit dari KUD. Kesamaan kepentingan ini

merupakan tolok ukur untuk menentukan diterima atau ditolaknya seseorang atau badan hukum diterima menjadi anggota koperasi.

Apabila anggota KUD Giri Tani merasa sudah tidak memiliki kepentingan terhadap KUD, maka KUD memberikan kebebasan kepada anggota tersebut untuk menentukan pilihan apakah ingin keluar atau tetap menjadi anggota KUD Giri Tani. Namun apabila anggota KUD Giri Tani tersebut ingin keluar, maka yang bersangkutan harus menyelesaikan syarat yang menyangkut hak dan kewajiban sebagai anggota KUD Giri Tani sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) KUD Giri Tani.

Setiap anggota KUD Giri Tani mempunyai hak dan kewajiban yang sama terhadap KUD. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari adanya kecenderungan anggota hanya mementingkan pribadinya sendiri. Pasal 20 UURI No. 25 / 1992 secara rinci mengatur kewajiban dan hak anggota.

Adapun kewajiban dari masing-masing anggota yang tergabung dalam KUD Giri Tani antara lain :

1. Mematuhi AD/ART serta keputusan yang telah disepakati dalam RAT
2. Berpartisipasi dalam kegiatan usaha yang diselenggarakan oleh koperasi
3. Mengembangkan dan memelihara kebersamaan berdasarkan atas asas kekeluargaan

Sedangkan hak anggota KUD Giri Tani adalah sebagai berikut :

1. Menghadiri, menyatakan pendapat dan memberikan suara dalam rapat anggota
2. memilih dan / atau dipilih menjadi anggota pengurus atau pengawas
3. Meminta diadakan rapat anggota menurut ketentuan dalam AD
4. Mengemukakan pendapat atau saran kepada pengurus di luar rapat anggota baik diminta maupun tidak diminta .
5. Memanfaatkan koperasi dan mendapat pelayanan yang sama antar sesama anggota
6. Mendapat keterangan mengenai perkembangan koperasi menurut ketentuan dalam Anggaran Dasar

Keanggotaan dalam KUD Giri Tani terdapat dua jenis, yaitu anggota aktif dan anggota non aktif. Anggota aktif merupakan anggota yang sampai saat ini masih terus melakukan transaksi dengan KUD. Sedangkan anggota non aktif adalah anggota KUD yang tidak melakukan transaksi dengan KUD tetapi keterikatannya yaitu dengan membayarkan simpanan pokok maupun wajib pada KUD. Adapun perkembangan jumlah anggota dapat dilihat pada Tabel 17 berikut ini.

Tabel 17. Perkembangan Jumlah Anggota KUD Giri Tani

Tahun	Jumlah Anggota (orang)	Jumlah Anggota Aktif (orang)
2005	864	159
2006	867	n.a
2007	878	136

Sumber : KUD Giri Tani, 2008

Tabel 17 diatas terungkap bahwa jumlah anggota aktif KUD Giri Tani memiliki tingkat partisipasi yang rendah. Pada tahun 2007 tingkat partisipasi anggota hanya 15 persen dengan jumlah anggota aktif 136 orang sedangkan jumlah anggota keseluruhan 878 orang. Rendahnya partisipasi anggota ini disebabkan Hal ini disebabkan karena para peternak besar sudah tidak lagi mengirimkan susunya melalui KUD melainkan dilakukan pengiriman secara langsung ke PT. Cimory. Sehingga aktivitas pencatatan tidak lagi dilakukan KUD Giri Tani tetapi dilakukan antar kedua belah pihak yakni peternak besar dengan PT. Cimory.

Selain itu banyak diantara para peternak yang menganggap bahwa berusaha di produksi susu sudah tidak lagi menguntungkan. Anggapan ini didapatkan dari rendahnya produktivitas susu dan jumlah kepemilikan yang rendah yang tidak memenuhi skala ekonomi yakni tujuh sampai sepuluh ekor per anggota. Sehingga banyak peternak yang menjual sapiunya. Disamping itu masyarakat yang menjadi anggota KUD Giri Tani tidak selalu berkaitan dengan usaha persusuan, melainkan mereka memiliki tujuan yang sama yaitu ingin mendapatkan kemudahan dalam akses simpan pinjam.

Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh masyarakat yang ingin bergabung ke dalam keanggotaan KUD Giri Tani. Adapun persyaratan tersebut antara

lain: *pertama*, mengisi formulir. *Kedua*, menyetorkan simpanan pokok sebesar Rp 10.000,-. *Ketiga*, menyetorkan simpanan wajib sebesar Rp 1.000,-. *Keempat*, melampirkan Foto Copy KTP serta Pas Photo 3x4 sebanyak 2 lembar.

Tabel 18. Jumlah Simpanan Anggota KUD Giri Tani

No.	Jenis Simpanan	Tahun		Perubahan (%)
		2005	2006	
1.	Simpanan Pokok	3.096.000	3.131.000	1,13
2.	Simpanan Wajib	21.029.350	22.441.350	6,71
3.	Simpanan Khusus	148.742.817	151.146.870	1.61
4.	Simpanan Sukarela	111.677	111.677	0
Total		173.979.844	176.830.897	1.64

Sumber : RAT KUD Giri Tani, 2005

Pada Tabel 18 diatas jumlah simpanan pokok dan simpanan wajib pada tahun 2006 mengalami kenaikan yaitu sebesar 1,13% untuk simpanan pokok dan 6,71 untuk simpanan wajib. Kenaikan tersebut dikarenakan bertambahnya anggota KUD Giri Tani. Sedangkan simpanan khusus mengalami kenaikan sebesar 1,61 %. Jumlah simpanan sukarela tidak mengalami perubahan karena tidak adanya penambahan maupun pengurangan pada simpanan sukarela.

5.6. Kegiatan Usaha KUD Giri Tani

5.6.1. Unit Usaha Persusuan

Unit usaha susu pada KUD Giri Tani merupakan unit usaha yang melakukan aktivitas terbesar dalam KUD Giri Tani. Dalam aktivitasnya, unit usaha susu pada KUD ini melakukan kegiatan penerimaan dan penjualan susu. Dalam kegiatannya unit ini berperan sebagai penyalur susu yang ditampung dan dikumpulkan dari peternak untuk disalurkan kembali ke Industri Pegolahan Susu (IPS) yaitu PT. Cimory dan sebagian kecil dijual langsung ke konsumen. Di dalam ruangan yang bersebelahan langsung dengan kantor utama KUD terdapat laboratorium dan *cooling* unit.

KUD Giri Tani mengambil susu dari peternak setiap pagi dan sore hari dengan menggunakan truk dan mobil *pick up*. Setelah susu selesai diambil, maka susu

dengan segera dikirim ke PT. Cimory. Karena PT. Cimory menerima susu yang berasal langsung dari peternak tanpa harus didinginkan pada *cooling unit* sehingga fasilitas yang dimiliki KUD seperti *cooling unit* dan laboratorium tidak termanfaatkan.

Jumlah volume produksi masih jauh dari permintaan pasar, yakni berkisar 5000 liter per hari padahal permintaan pasar dari PT. Cimory mencapai 10.000 liter per hari. Sehingga untuk memenuhi kebutuhannya PT. Cimory harus mendapatkan pasokan dari Cianjur, Bandung dan sekitarnya.

Ketersediaan truk dan mobil *pick up* mempermudah penyaluran susu segar dari anggota peternak ke Tempat Penampungan Susu (TPS) yang berdomisili di wilayah yang cukup jauh dari KUD. Selain itu ketersediaan fasilitas tersebut mempermudah unit makanan ternak untuk menyalurkan konsentrat dari KUD kepada anggota peternak. Selain itu ketersediaan fasilitas tersebut juga berperan dalam pengangkutan susu segar dari KUD ke PT. Cimory. Kegiatan pengangkutan susu dari KUD Giri Tani ke PT. Cimory dilakukan dua kali sehari, tepatnya pada pagi dan sore hari. Jumlah kendaraan angkutan susu yang dimiliki KUD yaitu sebanyak tiga unit. Biaya pengambilan susu dari peternak menuju PT. Cimory dikenakan biaya sebesar Rp 300,- per liter. Biaya ini secara otomatis dipotong pada saat penagihan pembayaran dari KUD ke peternak yang dilakukan pada akhir bulan. Biaya pengiriman konsentrat untuk lokasi yang dekat sebesar Rp 10 /kg, sementara biaya pengiriman untuk daerah yang jauh sebesar Rp 20/kg dan biaya pengiriman untuk lokasi seperti Sampay dan Cipayung sebesar Rp 25/kg. Adapun perincian mengenai pendapatan dari penggunaan transportasi ini dapat dilihat pada Tabel 19 berikut.

Tabel 19. Pendapatan Jasa Angkutan KUD Giri Tani Tahun 2005-2006

No.	Jasa	Pendapatan (Rp)	
		2005	2006
1.	Transport Susu	22.703.110	20.119.457
2.	Transport Makanan Ternak	9.465.060	12.298.975
3.	Sewa Mobil Tangki	1.500.000	0
Total		33.668.170	32.418.432

Sumber : KUD Giri Tani, 2006

Pendapatan transportasi susu pada tahun 2006 mengalami penurunan sebesar 11,38 %, hal ini dikarenakan adanya peternak yang mengirimkan susu langsung ke KUD sehingga tidak menggunakan jasa angkutan KUD. Sedangkan pendapatan jasa transport makanan ternak pada Tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 29,94 %. Peningkatan ini terjadi karena banyaknya pemesanan konsentrat untuk lokasi yang wilayahnya jauh. Sedangkan pendapatan sewa mobil tanki diperoleh pada saat-saat tertentu apabila mobil sedang tidak digunakan untuk keperluan KUD.

5.6.2. Unit Usaha Makanan Ternak

Unit usaha makanan ternak KUD Giri Tani menyediakan makanan ternak berupa konsentrat. KUD Giri Tani bekerja sama dengan pemasok-pemasok makanan ternak diantaranya PT. Prima Feed, Himpunan Saudara serta GKSI untuk selanjutnya disalurkan kepada anggota peternak. Hingga saat ini KUD belum dapat memproduksi pakan ternak sendiri. Hal ini dikarenakan berbagai kendala yang belum dapat diatasi seperti permodalan, bahan baku dan peralatan yang belum dapat terpenuhi.

KUD memiliki gudang khusus untuk menyimpan bahan makanan ternak dengan luas 130 m² dengan daya tampung 100 ton. Unit ini mendapatkan keuntungan melalui penjualan konsentrat dimana KUD mengambil keuntungan sebesar Rp. 100 dari harga yang diberikan dari pemasok. Jumlah penjualan rata-rata konsentrat melalui KUD berkisar 60 ton per bulannya. Pendapatan yang diterima pada tahun 2005 sebesar Rp. 1.052.061.500 sedangkan tahun 2006 terjadi penurunan omzet menjadi Rp. 1.039.109.750. Hal ini disebabkan adanya penurunan jumlah populasi sapi anggota peternak KUD Giri Tani. Pada umumnya peternak tidak

mempermasalahkan harga konsentrat yang tersedia. Hal penting yang dijadikan peternak untuk memilih merk konsentrat tersebut adalah kesukaan ternak mereka untuk memakan konsentrat tersebut. Apabila ternak sudah menyukai konsentrat dari salah satu merk tersebut maka peternak tetap akan membelinya meskipun harganya lebih tinggi dibandingkan merk lainnya. Adapun daftar merk dan harga konsentrat yang banyak dipesan oleh anggota peternak dapat dilihat pada Tabel 20 berikut ini.

Tabel 20. Daftar Merk dan Harga Konsentrat KUD Giri Tani

Tahun	Jenis Konsentrat	Daftar Harga (Rp / kg)
2006	Himpunan Bersaudara (HS)	1.200
	SBR	1.050
	Prima Feed (PF)	1.050
2007	Himpunan Bersaudara (HS)	1.400
	Prima Feed I	1.650
	Prima Feed II	1.450
2008	Himpunan Bersaudara (HS)	1.400
	Prima Feed I	1.650
	Prima Feed II	1.450

Sumber : KUD Giri Tani, 2009

5.6.3. Unit Usaha Simpan Pinjam

Unit usaha simpan pinjam ini dibentuk dengan tujuan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan anggota sebagai sarana untuk meminjam dan menyimpan uang. Simpanan dari anggota peternak yang wajib dibayarkan terdiri dari simpanan wajib dan simpanan pokok. Sedangkan simpanan khusus diambil dari uang pembelian susu oleh KUD Giri Tani. Unit usaha ini belum dapat menggaji karyawan yang ditugaskan khusus untuk menangani masalah pembukuan, penagihan, serta hal-hal teknis lainnya. Sehingga unit usaha ini dipegang langsung oleh sekretaris KUD Giri Tani. Sampai saat ini penulis masih belum mendapatkan data mengenai jumlah simpanan dan pinjaman yang dilakukan oleh KUD Giri Tani dikarenakan keterbatasan akses untuk mendapatkan data-data tersebut.

5.6.5. Unit Usaha Kesehatan Hewan (Keswan)

Unit usaha ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan bagi hewan para peternak. Penanganan penyakit dilakukan apabila terdapat masalah pada sapi yang dimiliki peternak yaitu dengan cara petugas kesehatan dari KUD Giri Tani memberikan pengobatan dan himbauan kepada peternak untuk merawat sapi dengan baik. Keberhasilan dalam penanganan penyakit sangat relatif dikarenakan ketersediaan obat yang terbatas. Selain itu unit ini juga memberikan pelayanan dalam Inseminasi Buatan (IB). *Straw* (semen beku) yang digunakan KUD Giri Tani berasal dari Balai Inseminasi Buatan (BIB) Lembang dan BIB Singosari, Malang. Unit ini mendapat keuntungan dari penjualan semen beku dan jasa pengobatan kepada anggota peternak. KUD membeli *straw* dengan harga Rp. 12.000 dan menjualnya seharga Rp. 17.000. Harga yang diberikan peternak sudah termasuk peralatan yang mendukung serta jasa inseminator. Adapun pendapatan unit usaha keswan dapat dilihat pada Tabel 21 berikut.

Tabel 21. Pendapatan Unit Usaha Kesehatan Hewan KUD Giri Tani

No.	Jenis Pendapatan	Pendapatan (Rp)	
		2005	2006
1.	Penjualan <i>Straw</i>	26.701.000	19.816.600
2.	Jasa Pengobatan	11.331.500	8.241.500
Total		38.032.500	28.058.100

Sumber: KUD Giri Tani, 2006

Pendapatan usaha keswan pada tahun 2006 mengalami penurunan baik dalam jumlah penjualan *straw* maupun jasa pengobatan. Penurunan dalam penjualan *straw* yaitu sebesar 25,78 % dan penurunan pendapatan jasa pengobatan sebesar 27,26%. Hal ini dikarenakan berkurangnya populasi sapi pada tahun 2006 dari tahun sebelumnya sehingga pengguna jasa inseminasi dan pengobatan pun menjadi berkurang.

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

6.1. Analisis Lingkungan Internal

6.1.1. Manajemen

Salah satu keberhasilan dalam suatu organisasi maupun suatu perusahaan terletak pada manajemennya. Seperti yang diketahui bersama bahwa unsur yang terdapat dalam manajemen suatu organisasi terdiri dari : *planning, organizing, activating, dan controlling*. Ada tiga komponen yang berperan penting dalam mengatur dan mengarahkan jalannya aktivitas KUD Giri Tani dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen diatas. Ketiga komponen tersebut antara lain :

1.) Rapat Anggota Tahunan (RAT)

RAT merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi KUD Giri Tani. Adapun tujuan diselenggarakannya RAT adalah sebagai media untuk mengontrol dan mengevaluasi kinerja KUD selama satu tahun kebelakang. Selain itu RAT juga dimaksudkan untuk membahas keputusan-keputusan strategis Badan Pengurus dalam menjalankan aktivitas perekonomian KUD Giri Tani selama satu tahun kedepan.

Hal ini kurang dipahami dengan baik oleh Badan Pengurus KUD Giri Tani. Selama dua tahun berturut-turut yakni tahun 2006 dan tahun 2007, KUD Giri Tani tidak melaksanakan RAT. Hal ini disebabkan karena terjadi mutasi jabatan bagian pembukuan ke bagian lain sehingga karyawan baru yang menempati bagian pembukuan masih belum dapat mengerjakan tugasnya secara optimal. Sehingga hal ini menghambat proses pembukuan yang digunakan untuk terselenggaranya RAT.

2.) Badan Pengawas

Peran badan pengawas ini tidak berjalan dengan baik. Bahkan selama masa jabatannya Badan Pengawas hampir tidak pernah menjalankan fungsi dan kewajibannya sebagai pengawas Badan Pengurus apabila Badan Pengurus menetapkan kebijakan yang merugikan institusi KUD Giri Tani maupun anggota. Sebagai contoh, ketika Badan Pengurus yang dipimpin oleh Ketua KUD memberikan izin kepada salah satu peternak besar (kepemilikan diatas 100 ekor) yang

memperbolehkan pengiriman susu langsung ke PT. Cimory tidak melalui KUD Giri Tani, Badan Pengawas tidak melakukan teguran kepada Ketua KUD agar mencabut kembali kebijakannya. Bentuk pembiaran ini akan berdampak pada menurunnya wibawa Badan Pengawas dihadapan seluruh *stake holders* maupun *share holders* KUD Giri Tani.

Kewibawaan Badan Pengawas KUD Giri Tani semakin berkurang. Hal ini disebabkan karena salah seorang Badan Pengawas telah berafiliasi dengan PT. Cimory dengan menduduki jabatan tertentu di industri yang dimiliki oleh investor dari Belanda itu. Hal ini dapat membuka peluang PT. Cimory untuk berbuat tidak adil dan berbuat semau mereka sendiri dalam merebut keuntungan sepihak. Realita yang seperti ini dapat mengurangi wibawa, kehormatan dan kepercayaan anggota KUD Giri Tani kepada Badan Pengawas itu sendiri.

3.) Badan Pengurus

Kebijakan yang ditetapkan oleh Badan Pengurus dinilai kurang memihak kepada anggota KUD khususnya anggota yang tingkat kepemilikan sapiunya rendah atau kurang dari lima ekor per anggota. Badan Pengurus mengeluarkan surat perizinan kepada salah satu peternak besar atau peternak yang memiliki populasi sapi lebih dari 100 ekor untuk mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory. Sistem pembayaran yang dilakukan antara kedua belah pihak yakni peternak dengan PT. Cimory dilakukan dengan cara transfer. Dalam hal ini KUD Giri Tani mendapatkan *fee* sebesar 10 persen dari total transaksi tersebut. Adapun alasan Badan Pengurus mengeluarkan surat perizinan tersebut adalah untuk meminimalkan jumlah bakteri yang terdapat pada susu dengan mempersingkat waktu pengiriman. Semakin kecil jumlah bakteri yang terkandung dalam susu maka harga jual susu pun akan semakin tinggi.

Metode pengiriman susu seperti ini memang memiliki banyak keuntungan bagi peternak yang bersangkutan. Diantaranya, peternak bisa mendapatkan harga yang lebih tinggi karena kualitas susu yang terjaga, peternak tidak perlu repot mengantri untuk mendapatkan pembayaran susu setiap bulannya karena pembayaran melalui transfer oleh PT. Cimory, bagi peternak yang memiliki alat transportasi

pribadi tidak perlu lagi membayar biaya transportasi ke KUD. Beberapa keuntungan diatas memang menguntungkan peternak besar yang langsung mengirimkan susu ke PT. Cimory. Namun Badan Pengurus tidak memikirkan dampak negatif jangka panjang dari keputusan tersebut. Dampak negatif yang mungkin sekali terjadi adalah banyak peternak besar lainnya yang merasa iri dan kemudian ingin melakukan apa yang telah dilakukan oleh peternak besar sebelumnya yakni mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory tanpa melalui KUD. Di dalam benak mereka akan muncul anggapan bahwa peran KUD Giri Tani sudah tidak diperlukan lagi sehingga dampak negatif terbesar adalah para peternak besar tersebut mengundurkan diri dari keanggotaan KUD Giri Tani.

Jumlah anggota yang menyalurkan susunya melalui KUD Giri Tani semakin berkurang. Hal ini akan berdampak semakin menurunnya kuantitas susu yang disalurkan melalui KUD Giri Tani. Pada tahun 2005 jumlah rata-rata susu yang disalurkan melalui KUD mampu mencapai 5200 Liter per hari. Kemudian pada tahun 2006 menurun menjadi 5000 Liter per hari. Lalu pada tahun 2007 turun drastis menjadi 2500 Liter per hari. Lalu pada tahun 2008 menurun menjadi 1800-2000 liter per hari. Hal ini merupakan bukti nyata kebijakan Badan Pengurus yang dinilai akan mengancam keberlangsungan aktivitas perekonomian KUD Giri Tani.

6.1.2. Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM merupakan salah satu hal yang terpenting agar terbentuk suatu organisasi yang berkualitas. Kualitas suatu organisasi pada umumnya didukung oleh suatu tingkat pendidikan karyawannya. Sebagian besar karyawan KUD Giri Tani memiliki tingkat pendidikan yang rendah. Hal ini disebabkan banyaknya karyawan KUD Giri Tani yang merupakan penduduk sekitar pada umumnya memiliki tingkat pendidikan rendah. Sebenarnya memiliki karyawan yang berpendidikan rendah bukanlah menjadi suatu penghalang bagi KUD Giri Tani untuk berkembang. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang bersifat teknis dapat dilakukan apabila karyawan tersebut mendapat pelatihan khusus dalam rangka mengoperasikan atau mengerjakan

pekerjaan itu. Terlebih apabila karyawan tersebut sudah berpengalaman cukup lama dalam mengerjakan hal yang ditugaskan kepadanya.

Dari total karyawan sejumlah 23 orang sebanyak 11 orang merupakan lulusan SD dan sisanya lulusan SLTP sebanyak enam orang, lulusan SMU sebanyak lima orang dan lulusan S1 hanya satu orang. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian besar dari para pengurus koperasi untuk membina anggota secara intensif apabila KUD ingin memiliki tenaga kerja lebih berkualitas meskipun hanya berpendidikan rendah.

6.1.3. Pemasaran

Sebelumnya KUD Giri Tani bermitra dengan dua buah IPS yaitu PT. Diamond dan PT. Cimory. Kedua IPS ini sama-sama membutuhkan susu dari KUD Giri Tani, namun pada akhirnya KUD Giri Tani lebih memilih PT. Cimory sebagai pasar utama mereka. Hal ini dikarenakan beberapa sebab diantaranya : *Pertama*, Jarak yang lebih dekat karena PT. Cimory terletak masih satu kecamatan dengan KUD Giri Tani yaitu Kecamatan Cisarua. Sedangkan PT. Diamond berada di wilayah Jakarta. Jarak yang dekat ini memberikan keuntungan bagi KUD Giri Tani dan PT. Cimory. Bagi KUD Giri Tani dapat menghemat biaya pengiriman dan susu yang diterima lebih berkualitas karena jarak tempuh yang pendek menyebabkan susu tidak mengendap terlalu lama di peternak maupun di KUD. *Kedua*, Harga lebih tinggi yang diberikan oleh PT. Cimory kepada KUD dari pada yang diberikan PT. Diamond kepada KUD. Harga yang diberikan PT. Diamond berkisar Rp. 2.500 / liter sedangkan PT. Cimory sanggup memberikan harga Rp. 3.000 / liter.

KUD Giri Tani menerapkan sistem kontrak penjualan dengan PT. Cimory ketika PT. Cimory didirikan pada tahun 2005. Adapun kontrak penjualan tersebut berisi tentang : *pertama* akan menjadikan KUD Giri Tani sebagai prioritas utama dalam penerimaan bahan baku susu sebelum menerima susu dari daerah lain. Hal ini haruslah menjadi pemicu bagi KUD Giri Tani agar dapat meningkatkan kualitas susu para anggotanya agar kepercayaan yang telah diberikan oleh PT. Cimory tidak sia-sia. *Kedua*, berisi tentang penetapan harga jual susu lebih tinggi 10 persen dari PT. Diamond *Cold Storage*. Namun perjanjian kedua tersebut seolah sudah tidak berlaku

lagi semenjak KUD Giri Tani menghentikan pasokan susu ke PT. Diamond. Hal ini disebabkan lemahnya *political will* Badan Pengurus dalam mempertegas kembali komitmen perjanjian sebelumnya.

6.1.4. Administrasi dan Keuangan

Pembukuan yang baik akan memberikan informasi yang aktual dan faktual tentang kondisi kesehatan suatu perusahaan. KUD Giri Tani berhasil membukukan pendapatan dari unit usaha susu selama tiga tahun dari tahun 2005, 2006, hingga pertengahan tahun 2007 berturut-turut sebesar Rp 3.233.513.517.50, Rp 3.262.815.067.26, Rp 1.764.117.500.00.

Jumlah simpanan pokok dan simpanan wajib pada tahun 2006 mengalami kenaikan yaitu sebesar 1,13% untuk simpanan pokok dan 6,71 untuk simpanan wajib. Kenaikan tersebut dikarenakan bertambahnya anggota KUD Giri Tani. Sedangkan simpanan khusus mengalami kenaikan sebesar 1,61 %. Jumlah simpanan sukarela tidak mengalami perubahan karena tidak adanya penambahan maupun pengurangan pada simpanan sukarela.

Jumlah penjualan rata-rata konsentrat melalui KUD berkisar 60 ton per bulannya. Pendapatan yang diterima pada tahun 2005 sebesar Rp 1.052.061.500 sedangkan tahun 2006 terjadi penurunan omzet menjadi Rp 1.039.109.750. Hal ini disebabkan adanya penurunan jumlah populasi sapi anggota peternak KUD Giri Tani.

Pendapatan usaha keswan pada tahun 2006 mengalami penurunan baik dalam jumlah penjualan *straw* maupun jasa pengobatan. Penurunan dalam penjualan *straw* yaitu sebesar 25,78 % dan penurunan pendapatan jasa pengobatan sebesar 27,26%. Hal ini dikarenakan berkurangnya populasi sapi pada tahun 2006 dari tahun sebelumnya sehingga pengguna jasa inseminasi dan pengobatan pun menjadi berkurang.

6.1.5. Produksi

Unit usaha yang dimiliki oleh KUD Giri Tani antara lain : Unit Persusuan, Unit, Konsentrat, Unit Keswan, Unit Simpan Pinjam. Produk utama dari KUD Giri

Tani yaitu susu sapi segar yang dikirim ke PT. Cimory. Proses pengambilan susu dari peternak dilakukan dua kali sehari yaitu pagi sekitar jam 7.00 dan sore hari yaitu jam 16.00. Pengambilan susu yang dilakukan oleh KUD dibagi menjadi 4 kelompok yaitu Kelompok pertama mengambil susu ke Kelompok Tirta Kencana dan Baru Sireum, kelompok kedua mengambil susu ke Kelompok Mekar Jaya, kelompok ketiga mengambil susu ke Kelompok Joglo (Bina Warga), dan kelompok keempat mengambil susu ke Kelompok Baru Tegal dan Bina Warga. Setelah mengambil susu, keempat kelompok tersebut kemudian mengirimkan susu langsung ke PT. Cimory. Saat ini kebutuhan rata-rata yang diperlukan oleh PT. Cimory sebesar 10.000 liter per hari. Sementara itu kemampuan produksi susu rata-rata KUD Giri Tani baik yang dikirim langsung ke PT. Cimory maupun yang dikirim melalui KUD Giri Tani sekitar 5.000 liter per harinya.

Unit konsentrat merupakan unit yang menyediakan pakan konsentrat kepada peternak anggota KUD Giri Tani. Merk konsentrat yang disalurkan oleh KUD Giri Tani ada beberapa macam diantaranya HS (Himpunan Bersaudara), Prima Feed dan GKSI. Diantara ketiga merek tersebut yang paling diminati oleh sapi anggota yaitu merek Prima Feed. Sejauh ini tidak ada masalah yang berarti dengan pasokan konsentratnya namun yang dikhawatirkan adalah mutu dari konsentrat yang tidak dapat dikontrol oleh KUD Giri Tani. Hal ini yang membuat KUD Giri Tani berniat mendirikan pabrik pakan ternak sendiri agar dapat mempertahankan mutu yang dikehendaki serta dapat menyerap tenaga kerja sekitar KUD.

Produk obat-obatan dan Inseminasi Buatan (IB) menjadi produk yang dimiliki oleh unit usaha kesehatan hewan (keswan). IB diberikan kepada peternak yang memiliki sapi yang sedang birahi agar sapi tersebut dapat bunting menghasilkan anak sapi. Semen beku yang salurkan KUD Giri Tani berasal dari Balai Inseminasi Buatan (BIB) Lembang dan BIB Singosari, Malang Jawa Timur. Sedangkan obat-obatan diberikan kepada sapi yang sedang sakit. Permasalahan utama dalam unit usaha keswan yaitu jumlah keterbatasan karyawan sehingga pelayanan yang dilakukan kadang terlambat.

Kegiatan unit simpan pinjam berupa pemberian kredit kepada peternak serta melakukan penerimaan dana dari anggota yang ingin menyimpan dananya pada KUD Giri Tani. Umumnya kegiatan simpan pinjam ini dilakukan oleh anggota yang memiliki ternak sapi yang secara rutin mengirimkan susunya ke KUD Giri Tani. Apabila ada anggota yang ingin melakukan peminjaman dana maka jumlah transaksi ini pun harus diketahui oleh bagian simpan pinjam. Hal ini bertujuan agar bagian simpan pinjam mengetahui sejauh mana tingkat pengembalian kredit dari anggota yang akan meminjam. Adapun apabila ada anggota yang ingin menyimpan dananya pada KUD Giri Tani maka anggota tersebut dipersilahkan menemui bagian simpan pinjam untuk diurus administrasi dan hal lain yang terkait dengan proses penyimpanan.

6.1.6. Penelitian dan Pengembangan

Peran Litbang dalam suatu perusahaan diantaranya adalah sebagai tempat untuk melakukan inovasi-inovasi produk. Inovasi ini diperlukan untuk melakukan mengatasi kejenuhan pasar. Produk utama dari KUD Giri Tani ini adalah susu segar yang dipasok sebagai *raw material* PT. Cimory. Sebagai *raw material* atau bahan baku susu segar tidak akan pernah mengalami kejenuhan pasar sehingga hal inilah yang membuat KUD Giri Tani tidak membuat divisi Penelitian dan Pengembangan.

6.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal meliputi politik, ekonomi, sosial, teknologi, ancaman pesaing, persaingan antar koperasi, kekuatan tawar menawar konsumen, dan kekuatan tawar menawar pemasok. Adapun deskripsinya adalah sebagai berikut :

6.2.1. Politik

Selama orde baru koperasi sering dijadikan alat politik pemerintah. Pendirian koperasi unit desa (KUD) yang menjadi program orde baru di setiap desa, didasari oleh keinginan penguasa agar dapat mengendalikan masyarakat yang sering termajinalkan yaitu petani dan nelayan. Pendirian KUD merupakan kebijakan yang

muncul dari keinginan pemerintah untuk mensejahterakan rakyat (*topdown*) padahal koperasi dapat berkembang baik jika ide munculnya koperasi berasal dari masyarakat itu sendiri (*bottom up*).

Kebijakan lain yang dianggap sebagai masalah adalah pembuatan undang-undang tentang koperasi yang isinya seringkali tidak sesuai dengan jatidiri koperasi. Sebagai contoh, mengenai pengertian koperasi menurut UU no. 25 Tahun 1992 yang mengatakan bahwa koperasi merupakan badan usaha. Padahal badan usaha didefinisikan sebagai lembaga yang berorientasi kepada profit. Sedangkan hal ini bertentangan dengan jatidiri koperasi bahwa koperasi merupakan sebuah perkumpulan individu atau kelompok yang berorientasi tidak hanya dari sisi ekonomi (*profit*) saja namun berorientasi pada pembentukan hubungan sosial antar sesama anggota yang mengutamakan kesejahteraan bersama.

Kebijakan impor sapi perah besar-besaran untuk merangsang peternak ternyata tidak mampu meningkatkan produksi susu karena pengembangan subsistem penunjang seperti ketersediaan pakan berkualitas tidak berjalan. Pemerintah memang pernah memproteksi usaha peternakan rakyat dengan mengharuskan IPS menyerap susu dari peternak atau dikenal dengan istilah BUSEP (Bukti Serap). Per 1998, kebijakan ini dihapuskan karena adanya kebijakan global menuju perdagangan bebas. Akibatnya, peternak harus bersaing dengan produk susu asing dari sisi kualitas, kuantitas dan harganya. Tantangan yang dihadapi peternak dan IPS semakin meningkat.¹⁾

Pemerintah berencana menaikkan tarif impor susu dari 0%-5%, namun hal tersebut bukan hal yang mudah. Sebelumnya perlu ada analisa dampak dari tiga sisi: peternak, konsumen dan IPS. Kalau pun kebijakan menaikkan tarif ini diambil, jelas tidak bisa diandalkan dalam waktu lama. Kebijakan perdagangan dunia mengharuskan penurunan dan penghapusan tarif impor.

¹⁾ www.bisnis.com

6.2.2. Ekonomi

Saat ini tarif bea masuk yang diberikan untuk produk susu dan kepala susu yaitu nol persen. Harga bahan baku susu impor yang digunakan IPS di Indonesia saat ini berkisar Rp 4.800 – Rp 5.000 per liter. Harga tersebut praktis menyebabkan biaya pembelian susu impor meningkat. Harga susu impor itu menaikkan pula harga susu di tingkat peternak lokal. Semula sekitar Rp 2.100 menjadi Rp 2.800 per liter.²⁾

Kebijakan protektif yang diaplikasikan dalam industri persusuan Indonesia sebelum tahun 1998, pada dasarnya mempunyai tujuan untuk melindungi industri persusuan di Indonesia, meningkatkan produk domestik, dan meningkatkan pendapatan para peternak sapi perah. (Erwidodo dan Trewin, 1996). Serangkaian kebijakan tersebut antara lain :

- Kebijakan Rasio Impor

Kebijakan rasio impor merupakan instrumen kebijakan yang paling kompleks dalam industri persusuan nasional. Kebijakan ini merupakan salah satu bentuk *non tariff trade barrier*, dimana pemerintah menentukan sejumlah bahan bakususu yang diimpor berdasarkan jumlah bahan baku susu domestik yang diserap IPS. Diantara seluruh kebijakan persusuan Indonesia, kebijakan ini diduga memberi efek yang paling signifikan kepada produsen susu domestik karena secara otomatis mengatur jumlah bahan baku susu domestik sekaligus domestik dalam sebuah kesepakatan. Legitimasi kebijakan rasio impor dilakukan dengan ditandatanganinya Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Perdagangan dan Koperasi, Menteri Perindustrian, dan Menteri Pertanian No. 236/Kpb/VII/1982, No. 341/M/SK/7/1982, dan No. 521/Kpts/Um/7/1982 tentang Pengembangan Usaha Peningkatan Produksi Pengolahan dan Pemasaran Susu di Dalam Negeri. Ruang gerak untuk memproteksi industri persusuan nasional menjadi semakin sempit pada era liberalisasi perdagangan. Pemerintah dihadapkan pada opsi untuk mentransformasikan proteksi tersebut dalam bentuk tarif impor (*import tariffs*).

- Tarif Impor

Pemerintah Indonesia menetapkan beban tarif sebesar lima sampai tiga puluh persen untuk semua bahan baku dan produk susu olahan yang diimpor. Bahan baku,

²⁾ www.kilasberita.com dan www.bisnis.com

seperti halnya *non fat dry milk powder* (NFDM) yang merupakan input dari produk susu olahan dikenakan tarif sebesar tiga puluh persen sebelum dipasarkan di pasar produk susu olahan nasional.

- Lisensi Impor

Kebijakan lisensi impor pada intinya menunjuk sejumlah importir untuk secara teknis melakukan impor bahan baku dan produk susu olahan yang tercantum dalam paket kebijakan Juni 1993. Beberapa perusahaan yang mendapatkan lisensi impor tersebut adalah :

1. PT. Panca Niaga mendapatkan lisensi untuk mengimpor bahan baku susu untuk industri non makanan yang berbasis susu.
2. PT. Kerta Niaga mengimpor produk susu olahan (*end products*) untuk memenuhi kebutuhan domestik.
3. IPS diperbolehkan untuk mengimpor bahan baku susu menurut rasio impor yang telah ditetapkan.

Kebijakan lisensi impor bagi importir terdaftar tersebut diterapkan sampai dengan tahun 1998. Pemerintah menghapuskan kebijakan tersebut dan mengeluarkan izin bagi para importir umum untuk melakukan impor bahan baku susu dan produk olahan susu.

6.2.3. Sosial dan Budaya

Jumlah konsumsi susu di Indonesia masih rendah dibandingkan negara di Asia lainnya. Masyarakat Indonesia meminum susu 9,0 liter per kapita per tahun, sedangkan negara lainnya seperti Malaysia mencapai 25,4 liter per kapita per tahun. Selain itu negara lainnya seperti Vietnam mengkonsumsi susu sebanyak 10,7 liter per kapita per tahun. India 30 liter per kapita per tahun, dan Jepang 40 liter per kapita per tahun. Sementara negara di luar Asia, seperti AS, Australia dan Selandia Baru tingkat konsumsi susu per kapita sudah menyentuh 100 liter per tahun.

Budaya minum susu merupakan suatu hal yang seringkali diabaikan oleh masyarakat Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari konsumsi susu hanya 5,10 kg per kapita per tahun. Hal ini sangat berbeda dengan negara India yang konsumsi susunya

mencapai 60 liter per kapita per tahun. Rendahnya tingkat konsumsi susu di Indonesia disebabkan karena beberapa hal antara lain : *pertama*, susu masih berupa barang mewah bagi sebagian besar masyarakat Indonesia. Harga per liter susu yang ditetapkan oleh IPS dipasaran saat ini berkisar Rp 10.000 bahkan ada yang mencapai Rp 13.000 per liter. Harga tersebut setara dengan 2,5 kg beras atau 1 liter minyak sayur atau 1,5 kg telur. Tentu hal yang menjadi pilihan utama masyarakat adalah kebutuhan pokok tersebut. Adapun susu hanya menjadi prioritas kedua setelah kebutuhan pokok terpenuhi.

Alasan kedua mengapa kita jarang minum susu adalah khawatir dengan masalah *lactose intolerance*. Pada usia bayi dan anak-anak tubuh kita menghasilkan enzim laktase dalam jumlah cukup sehingga susu dapat dicerna dengan baik. Ketika menginjak usia dewasa keberadaan enzim laktase semakin menurun sehingga sebagian dari kita akan menderita diare bila minum susu.

Penelitian di AS membuktikan bahwa konsumsi susu satu-dua cangkir pada penderita *lactose intolerance* tidak mendatangkan masalah. Dalam hal *lactose intolerance* ini perlu memperkenalkan susu kepada tubuh sehingga akan semakin terlatih untuk menerima laktosa. *Ekspose* susu secara terus-menerus mungkin akan bermanfaat bagi tubuh untuk tidak memberikan respons negatif terhadap kehadiran laktosa.

6.2.4. Teknologi

Penggunaan teknologi yang modern dan adaptif dapat menguntungkan koperasi dalam inovasi produk, pemasaran dan administrasi. Dalam aplikasinya KUD Giri Tani telah menggunakan teknologi dalam berbagai kegiatan diantaranya terdapat teknologi berupa *cooling unit* yang digunakan untuk mendinginkan susu hingga 3-4 derajat celcius setelah di ambil dari peternak. Untuk menjaga kualitas susu yang diminta oleh konsumen yaitu PT. Cimory, KUD Giri Tani mempunyai laboratorium yang digunakan untuk mengukur tingkat bakteri, *total solid* dan lain sebagainya. Selain itu administrasi di KUD Giri Tani telah menggunakan teknologi komputerisasi meskipun komputer yang digunakan harus diperbaharui kembali.

Industri susu saat ini sudah menerapkan teknologi tinggi seperti *Ultra High Temperature* (UHT) yang disertai kemasan aseptik sehingga susu dapat diminum kapan saja tanpa memerlukan alat penyimpanan berpendingin. Susu hasil pemrosesan ini tahan disimpan berbulan-bulan dalam suhu ruang karena sudah steril.

Perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi akan banyak memberikan manfaat bagi KUD Giri Tani. Diantara manfaat tersebut antara lain KUD Giri Tani dapat berkonsolidasi dengan KUD atau koperasi susu lainnya baik yang tergabung dalam Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) atau yang belum bergabung. Penggunaan teknologi yang tepat guna dapat mempermudah suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya mulai dari inovasi produk sampai dengan yang terkait dengan administrasi.

6.2.5. Ancaman Pesaing

Kemudahan pesaing dalam memasuki pasar akan membuat intensitas persaingan akan semakin ketat. Hal ini tidak berlaku bagi KUD Giri Tani. Hal ini disebabkan KUD Giri Tani telah menjalin kerjasama kontrak pemasaran dengan konsumen yaitu PT. Cimory. Produksi susu yang dimiliki KUD Giri Tani rata-rata per hari hanya 5.000 liter. Sedangkan permintaan rata-rata dari PT. Cimory sebesar 10.000 liter per hari. Jadi dapat dikatakan bahwa berapapun jumlah susu yang diproduksi oleh KUD Giri Tani dapat dipastikan semuanya akan diserap oleh pasar. Untuk memenuhi kebutuhannya PT. Cimory harus mendapatkan pasokan susu dari daerah lain yang jaraknya lebih jauh dari KUD Giri Tani seperti Bandung dan sekitarnya. Tentu hal ini bukan menjadi ancaman persaingan bagi KUD Giri Tani. Hal ini dikarenakan KUD Giri Tani telah menjadi prioritas utama bagi PT Cimory untuk mendapatkan pasokan susu karena jarak yang lebih dekat serta adanya kontrak kerjasama sebelumnya.

Kurang lebih terdapat 25 koperasi susu di Jawa Barat yang tergabung dalam Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI). Masing-masing koperasi susu tersebut telah memiliki pasar tersendiri dimana sebagian konsumen mereka merupakan Industri Pengolahan Susu (IPS). Salah satu IPS di Jawa Barat adalah PT. Cisarua

Mountain Diary (Cimory). Kebutuhan susu segar PT Cimory sebesar 10.000 liter per hari namun hal ini masih belum dapat dipenuhi oleh KUD Giri Tani sebagai pemasok utama. Langkah strategis yang diambil oleh PT Cimory adalah mengambil pasokan susu dari daerah lain. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun terdapat lebih dari 20 koperasi susu di Jawa Barat persaingan bukanlah menjadi permasalahan. Bahkan yang terjadi adalah sesama koperasi susu tersebut saling memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan oleh koperasi yang lain.

6.2.6. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Konsumen utama KUD Giri Tani adalah PT. Cimory. Saat ini KUD Giri Tani memiliki posisi tawar yang lemah terhadap PT. Cimory. Pada awalnya KUD Giri Tani memang memiliki posisi rebut tawar yang kuat terhadap PT. Cimory, namun semenjak ada keputusan dari Badan Pengurus periode 2006-2011 tentang pemberian izin peternak besar untuk mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory posisi tawar KUD Giri Tani mulai melemah. Hal ini dapat terlihat dari dampak yang ditimbulkan kepada para anggota KUD Giri Tani yang lain. Peternak besar tersebut seolah ingin memisahkan diri dari keanggotaan KUD Giri Tani karena PT. Cimory dapat memberikan harga yang lebih tinggi ketika peternak besar tersebut mengirimkan susunya langsung tanpa melewati KUD Giri Tani.

PT. Cimory telah berperan dalam menetapkan harga susu dari peternak bukan lagi KUD Giri Tani. Perilaku dari PT. Cimory ini pun salah satu dari implikasi kebijakan Badan Pengurus seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Hal ini merupakan indikasi melemahnya posisi rebut tawar KUD Giri Tani terhadap PT. Cimory selaku konsumen utama.

6.3. Tahap Pemasukan

Tahap pemasukan terdiri dari matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Matriks IFE terdiri dari faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Sedangkan matriks EFE terdiri dari peluang dan ancaman.

6.3.1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Dalam analisis internal matriks IFE dilakukan pengidentifikasian faktor-faktor strategis internal yang memiliki pengaruh terhadap strategi KUD Giri Tani. Faktor-faktor internal tersebut terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun hasil perkalian rata-rata bobot dan rating dari keempat responden yang tergabung dalam matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 22 berikut.

Tabel 22. Matriks Evaluasi Faktor Internal KUD Giri Tani

No	Faktor Strategi Internal	Bobot (Ai)	Rating (Bi)	Skor Bobot (Ai x Bi)
	KEKUATAN			
1.	Penggunaan Teknologi yang modern	0.210213	4	0.840851
2	Komunikasi antara pengurus dan anggota berjalan baik	0.16766	4	0.670638
3	Hubungan baik dengan PT. Cimory	0.155745	4	0.622979
4	Fasilitas Produksi yang lengkap	0.105532	4	0.422128
	KELEMAHAN			
1	Pembukuan yang kurang baik	0.116596	1	0.116596
2	Produksi susu yang belum mencapai kebutuhan PT. Cimory	0.107234	1	0.107234
3	Tingkat pendidikan karyawan yang rendah	0.068936	1	0.068936
4	RAT yang belum sepenuhnya berjalan	0.037447	1	0.037447
5	Belum adanya pengolahan produk yang memiliki nilai tambah	0.030638	2	0.061277
	TOTAL			2.948085

6.3.2. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Dalam analisis eksternal matriks EFE dilakukan pengidentifikasian factor-faktor strategis eksternal yang memiliki pengaruh terhadap strategi KUD Giri Tani. Faktor-faktor strategis eksternal terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Adapun hasil perkalian rata-rata bobot dan rating dari keempat responden yang tergabung dalam matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 23 berikut.

Tabel 23. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal KUD Giri Tani

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (Ai)	Rating (Bi)	Skor Bobot (Ai x Bi)
	PELUANG			
1	Permintaan susu yang terus meningkat	0.169685	4	0.678742
2	Kemajuan Teknik Pengolahan Pasca Perah	0.151573	4	0.606292
3	Perbedaan harga susu antar pabrik pengolahan susu	0.200191	3	0.600572
4	Berdirinya asosiasi koperasi susu	0.111535	4	0.446139
5	Turunnya harga BBM	0.085796	4	0.343184
6	Adanya Otonomi Daerah	0.065777	4	0.263108
7	Adanya Pembinaan dari Dinas Peternakan	0.045758	4	0.183031
	ANCAMAN			
1	Sulitnya kredit dari lembaga keuangan	0.142993	2	0.285987
2	Kebijakan pemerintah tentang impor susu	0.026692	2	0.053384
	TOTAL			3.460439

KUD Giri Tani merupakan organisasi yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan pada penyaluran susu peternak anggota ke PT. Cimory namun juga organisasi yang berorientasi pada pembentukan *sosial capital* masyarakat. Beberapa permasalahan yang terdapat pada KUD Giri Tani perlu dicari solusi strategisnya. Untuk mencari solusi dari permasalahan tersebut menggunakan alat analisis matriks IFE-EFE, matriks IE dan matriks SWOT.

Untuk mengawali proses penelitian ini dilakukan pengidentifikasian terhadap faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal dari KUD Giri Tani. Hasil analisis matriks EFE untuk peluang dan ancaman diperoleh nilai tertimbang sebesar 3,460. Sementara itu hasil analisis matriks IFE untuk kekuatan dan kelemahan diperoleh nilai tertimbang sebesar 2,948. Adapun hasil identifikasi serta pembobotan yang menghasilkan nilai tertimbang untuk matriks EFE dan IFE dapat dilihat pada Gambar 5 di halaman berikutnya.

6.4. Analisis Matriks IE

Matriks IE dihasilkan berdasarkan dua dimensi kunci, yaitu total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, skor total IFE adalah yang menunjukkan posisi internal rata-rata. Demikian pula pada sumbu-y matriks IE, skor total EFE adalah yang menunjukkan posisi eksternal menengah. Matriks IE ditunjukkan pada Gambar 5.

Kuat 3,0-4,0 Rata-rata 2,0-2,9 Lemah 1,0-1,99

Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
Menengah 2,0-2,99	IV	V	VI
Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 5. Hasil Matriks IE.

Hasil analisis dari matriks IE terungkap dari pencocokan antara nilai tertimbang matriks EFE dan matriks IFE dimana didapat total nilai tertimbang sebesar 3,460 dan 2,948. Dari hasil tersebut menempatkan KUD Giri Tani pada sel II dalam matriks IE. Strategi terbaik yang dapat diterapkan disebut tumbuh dan bangun (*grow and build*). Strategi *intensive* (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau *integrative* (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal) mungkin paling tepat untuk divisi ini.

6.5. Analisis SWOT

6.5.1. Analisis Komponen SWOT

Analisis komponen SWOT terdiri dari analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berikut ini merupakan penjabaran dari kekuatanm kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada KUD Giri Tani. Dari analisis ini kita dapat menentukan strategi terbaik dalam mengatasi permasalahan yang terdapat dalam KUD Giri Tani.

6.5.1.1. Analisis Kekuatan

1. Penggunaan Teknologi yang Modern

Teknologi yang dimiliki oleh KUD Giri Tani merupakan teknologi yang cukup modern. Teknologi ini mampu mengolah susu segar dari peternak hingga siap dijual ke PT. Cimory maupun dijual ke konsumen langsung, antara lain : *pertama*, teknologi Inseminasi Buatan. Teknologi ini dipergunakan dalam rangka menjadikan sapi betina bunting tanpa harus melalui hubungan dengan sapi pejantan, melainkan hanya merupakan proses penanaman sperma sapi pejantan kepada sapi betina. *Kedua*, tiga buah *cooling unit*. Teknologi *cooling unit* digunakan untuk menampung susu yang telah diperah dari peternak sebelum dibawa ke PT. Cimory. Penggunaan *cooling unit* ini diperuntukkan sebagai tempat untuk mendinginkan susu segar dari peternak hingga suhu tiga sampai empat derajat celcius. KUD Giri Tani memiliki tiga buah *cooling unit* dengan perincian satu unit berkapasitas 1000 liter, satu unit berkapasitas 3000 liter dan satu unit berkapasitas 5000 liter. *Keempat*, satu set mesin *pasteurized*. Alat ini berguna untuk menonaktifkan bakteri yang menyebabkan susu cepat basi dan cepat rusak. Satu set mesin pasteurisasi ini terdiri dari tangki pemanas air, tangki pendingin air dan *batch pasteurized*. *Kelima*, mesin *packaging* susu menjadi kemasan *cup*. Teknologi ini berguna untuk mengemas susu pasteurisasi menjadi kemasan gelas atau *cup*. *Keenam*, satu unit mesin pemerah susu. Mesin ini berguna untuk pemerah susu dari sapi dengan cepat dan waktu dan biaya yang efektif dan efisien.

Potensi yang cukup baik ini belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini dikarenakan ada beberapa alat yang hampir tidak beroperasi sama sekali, diantaranya : mesin *pasteurized* (termasuk di dalamnya mesin pendingin air, mesin pemanas air, serta *batch pasteurized*), mesin *packaging*, *cooling unit* dengan kapasitas 5000 liter, serta beberapa *show case* dan *freezer*.

2. Adanya Laboratorium untuk Mengukur Kualitas Susu

Laboratorium dipergunakan untuk mengukur kadar kualitas susu sapi yang hendak dikirim ke PT. Cimory. Keberadaan laboratorium ini tidak terlepas dari

adanya mesin *lacto scan*. KUD Giri Tani memiliki satu unit alat *lacto scan*. Alat ini berguna untuk mengetahui tingkat kualitas susu segar yang berasal dari peternak. *Lacto scan* yang dimiliki memiliki kemampuan untuk mengecek kadar *fat*, *SNF*, *Density*, *Lactose*, *Solids*, *Protein*, *Added Water*, *Temperature sample*, serta *freeze point*.

Seharusnya keberadaan laboratorium ini sangat membantu KUD Giri Tani dalam menentukan harga kepada PT. Cimory karena kualitas susu yang dikirim oleh KUD Giri Tani jual ke PT. Cimory. Akan tetapi yang terjadi di lapangan adalah laboratorium ini hampir tidak pernah digunakan semenjak susu dari sebagian anggota dikirim langsung ke PT. Cimory. Hal ini dikarenakan kualitas dan harga susu sudah tidak lagi ditentukan oleh KUD Giri Tani melainkan ditentukan oleh PT. Cimory.

3. Komunikasi yang berjalan baik antara pengurus dan anggota

Adanya komunikasi sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. KUD Giri Tani senantiasa mengkomunikasikan kebijakannya kepada pengurus dan anggota. Hal ini dapat dilihat dari seringkali diadakan pertemuan antara pengurus dengan anggota. Hal ini sangat penting karena pada saat pertemuan tersebut terjadi interaksi antara pengurus dengan anggota.

4. Hubungan yang baik dengan IPS

Hubungan yang baik dengan konsumen merupakan salah satu hal yang penting dilakukan oleh setiap pengusaha. Hal ini bertujuan untuk menjaga loyalitas konsumen agar mereka selalu menggunakan produk yang dimiliki oleh pengusaha tersebut. KUD Giri Tani sebagai pemasok susu ke PT. Cimory selalu menjaga hubungan baik dengan PT. Cimory semenjak awal berdirinya IPS tersebut.

Kedua pihak melakukan suatu simbiosis mutualisme karena sama-sama membutuhkan. Di satu sisi KUD Giri Tani memperoleh keuntungan berupa tertampungnya susu sapi para anggotanya dengan harga yang lebih tinggi dan jarak yang lebih dekat dibandingkan harga susu dan jarak dari dan ke PT. Diamond yang sebelumnya menjadi mitra KUD Giri Tani. Disisi lain PT. Cimory mendapatkan susu

yang terjamin kualitasnya karena jarak dari dan ke KUD lebih dekat sehingga kualitas susu lebih bagus.

5. Bentuk usaha berbadan hukum

Legalitas usaha merupakan hal penting yang perlu diperhatikan. Terlebih apabila usaha yang dilakukan sudah tergolong skala besar. KUD Giri Tani telah mendapat legalitas berupa sertifikasi berbadan hukum dengan no. 576/BH/PAD/KWK.10/V/97 dan telah mendapat akreditasi B dari Deputi bidang Pengkajian dan Sumber Daya UKMK Kementerian Negara Koperasi dan UKM. Akreditasi ini merupakan suatu bentuk pengakuan pemerintah kepada KUD Giri Tani mengenai kinerja koperasi baik dari sisi manajemen, keuangan, pemasaran, dan sebagainya.

Bentuk usaha KUD Giri Tani yang telah berbadan hukum bermanfaat untuk mendapatkan pengakuan dari pemerintah bahwa pemerintah akan memberikan perlindungan hukum. Selain itu KUD Giri Tani juga berhak mendapatkan pelatihan dan bimbingan dari pemerintah daerah setempat maupun dinas terkait dalam upaya untuk pengembangan KUD Giri Tani ke arah yang lebih maju.

6. Fasilitas kegiatan produksi yang lengkap

Fasilitas yang lengkap dapat menunjang kelancaran kegiatan operasional dari usaha KUD Giri Tani. Ada beberapa fasilitas yang memiliki manfaat yang cukup besar dalam menunjang kelancaran operasional KUD Giri Tani. *Pertama*, fasilitas berupa gedung sebagai tempat untuk melakukan segala macam proses administrasi serta pembukuan. Keberadaan gedung ini sangat membantu dalam hal pengamanan arsip dari kondisi alam seperti hujan, angin, cahaya matahari dan lain sebagainya. *Kedua*, fasilitas sarana transportasi sebagai sarana untuk mempermudah dalam pengangkutan susu dari peternak ke PT. Cimory. *Ketiga*, sarana komunikasi seperti Telefon, mesin fax, dan internet dapat memudahkan *stake holder* maupun *share holder* dalam berinteraksi dengan KUD Giri Tani.

6.5.1.2. Analisis Kelemahan

1. Pembukuan yang kurang baik

Aktivitas pembukuan pada suatu perusahaan bertujuan untuk memudahkan pihak manajemen dalam melihat kondisi perusahaan. KUD Giri Tani selama dua tahun berturut-turut tidak melakukan Rapat Anggota Tahunan (RAT) yakni pada tahun 2007 dan tahun 2008. Hal ini disebabkan terjadinya mutasi jabatan bagian pembukuan ke bagian lain. Sementara itu bagian pembukuan tersebut dijabat oleh karyawan baru yang tidak memahami seluk beluk pembukuan secara baik. Hal ini berakibat pada proses belajar yang cukup lama dari bagian pembukuan yang baru untuk dapat memahami tugasnya dengan baik. Sehingga KUD Giri Tani belum melakukan kegiatan pembukuan secara optimal. Hal ini mengakibatkan KUD Giri Tani belum dapat melaksanakan RAT selama dua tahun berturut-turut. Faktor lain dari tidak berjalannya RAT adalah lemahnya *political will* dari Badan Pengurus untuk menjalankan prinsip-prinsip koperasi. Sehingga RAT yang seharusnya dapat menjadi wadah dalam mentransformasikan prinsip-prinsip koperasi namun tidak dapat melakukan fungsinya dengan baik.

2. Tingkat pendidikan karyawan yang masih rendah

Pada dasarnya pendidikan bukanlah segalanya, namun segalanya membutuhkan pendidikan. Rendahnya tingkat pendidikan karyawan terkadang menjadi penghambat bagi KUD Giri Tani dalam menjalankan aktivitasnya. Diantara aktivitas yang terhambat yang disebabkan rendahnya tingkat pendidikan karyawan adalah kemampuan karyawan dalam mengelola pembukuan yang ada pada setiap unit usahanya.

Namun pada dasarnya tidak selalu tingkat pendidikan yang rendah berakibat pada lemahnya organisasi koperasi tersebut. Pelatihan dapat menjadi solusi atas rendahnya tingkat pendidikan karyawan. Pelatihan yang spesifik dalam suatu bidang akan menjadikan karyawan tersebut menjadi mahir. Terlebih apabila pekerjaan tersebut sudah dikerjakan dalam waktu yang cukup lama tentu akan menjadi nilai tambah dalam menangani tugasnya masing-masing.

3. RAT belum sepenuhnya berjalan

Tidak berjalannya RAT selama dua tahun yakni Tahun 2006 dan 2007 berturut-turut merupakan suatu kondisi yang perlu segera diperbaiki. Rapat anggota sebagai badan tertinggi dalam koperasi di mana setiap anggota mempunyai hak suara yang sama akan melakukan evaluasi prestasi dari tahun sebelumnya dan menetapkan arah dan kebijakan dasar manajemen yang menyeluruh bagi koperasi dimasa yang akan datang. Tugas dan peran Rapat Anggota koperasi diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian pasal 22 sampai dengan pasal 27. Hak dan suara Rapat Anggota umumnya berlaku untuk satu suara (*one man one vote*) dan tidak boleh diwakilkan (*no voting by proxy*). Hal ini dilakukan untuk mendorong anggota dalam menghadiri rapat sehingga ikut berpartisipasi dalam manajemen koperasi secara tidak langsung.

Tidak berjalannya RAT akan berimplikasi pada beberapa hal, diantaranya : Tertundanya penetapan kebijaksanaan-kebijaksanaan pokok, yaitu bagaimana koperasi seharusnya menjalankan usahanya untuk mencapai tujuannya. Kebijaksanaan yang ditetapkan tersebut merupakan pagar yang tidak boleh dilanggar oleh setiap pelaksana kebijakan. Rapat Anggota melimpahkan wewenangnya kepada pengurus untuk melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan berbagai keputusan lainnya. Selain itu, tidak berjalannya RAT akan berimplikasi pada tertundanya proses pendelegasian wewenang kepada pengurus dalam menjalankan kegiatan koperasi dan kepada badan pengawas untuk melakukan pengawasan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh koperasi.

4. Belum adanya pengolahan produk susu yang bernilai tambah

Banyaknya villa, hotel, serta tempat rekreasi seharusnya dapat menjadi saluran pemasaran tersendiri bagi KUD Giri Tani. Dengan inovasi dalam hal pengembangan produk olahan susu dapat menggerakkan roda perekonomian koperasi yang selama ini didominasi oleh unit usaha susu segar. Dengan melakukan pengolahan susu menjadi produk yang bernilai tambah tinggi setidaknya mengurangi ketergantungan pasar yang hanya didominasi oleh satu jalur saluran pemasaran yaitu

PT. Cimory. Misalnya, salah satu tempat rekreasi yaitu Taman Safari berada tidak jauh dari lokasi KUD Giri Tani. KUD dapat bekerja sama dengan pihak pengelola Taman Safari agar dapat menjual produk susu olahannya itu di dalam area Taman Safari.

Potensi yang dimiliki oleh KUD Giri Tani berupa lengkapnya fasilitas, teknologi yang modern seharusnya dapat mengarahkan KUD Giri Tani sebagai ikon Kecamatan Cisarua sebagai kawasan agropolitan berbasis susu. Sehingga pengolahan susu yang bernilai tambah menjadi suatu keharusan dalam mensejahterakan anggota dan masyarakat sekitar sehingga dapat menciptakan *multiplier effect* bagi lingkungan sekitar KUD Giri Tani.

6.5.1.3. Analisis Peluang

1. Permintaan susu yang terus meningkat

Permintaan susu yang terus meningkat dari tahun ke tahun yang tidak disertai dengan pengimbangan jumlah susu dalam negeri tentu menjadi peluang bagi KUD Giri Tani untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Berawal dari permintaan PT. Cimory sebesar 400 liter per hari pada awal berdirinya pada tahun 2005 hingga permintaan sebesar 10.000 liter pada tahun 2009 menandakan bahwa *trend* permintaan susu PT. Cimory senantiasa mengalami kenaikan. Hal ini tentu menjadi sebuah peluang yang harus dioptimalkan bagi KUD Giri Tani untuk memberdayakan potensi yang dimilikinya.

2. Kemajuan Teknik Pengolahan Pasca Perah

Kemajuan teknik maupun teknologi pasca perah yang dimaksud disini adalah pengolahan susu dalam menekan laju pertumbuhan bakteri dalam susu yang baru saja diperah. Susu di *treatment* dengan memberikan suhu panas kemudian dengan suhu dingin agar bakteri dapat dinonaktifkan sehingga susu dapat bertahan lama. Teknik ini lebih dikenal dengan pasteurisasi.

Teknologi lain yang dapat dimanfaatkan dalam mengefektifkan dan mengefisienkan waktu dan biaya adalah mesin *lacto scan*. *Lacto scan* memiliki

kemampuan untuk mengecek kadar *fat*, *SNF*, *Density*, *Lactose*, *Solids*, *Protein*, *Added Water*, *Temperature sample*, serta *freeze point*. Kadar yang tersebut diatas merupakan persyaratan yang diminta oleh IPS dalam menjaga kualitas produk susu olahannya. Pada umumnya persyaratan umum yang diminta oleh IPS adalah *total solids*, TPC, dan *fat*. Dengan adanya teknologi seperti ini tentu akan memudahkan pihak pemasok maupun konsumen dapat mengetahui hal-hal yang dibutuhkan dalam proses penjualan dan pembelian susu segar.

3. Perbedaan harga susu antar pabrik pengolahan susu

Peternak yang tergabung dalam wadah Koperasi maupun peternak yang tidak tergabung didalamnya pada umumnya memasarkan susunya kepada pabrik pengolahan susu seperti PT. Cimory, PT. Diamond, PT. Frisian Flag, PT. Ultra Jaya dan lain sebagainya. Masing-masing pabrik pengolahan susu tersebut memiliki harga yang beragam tergantung pada kualitas susu yang didapat. Perbedaan harga ini memicu motivasi dari peternak untuk meningkatkan kualitas susu semenjak proses pemerahan hingga distribusi susu menuju ke Industri Pengolah Susu.

4. Berdirinya Asosiasi Koperasi Susu

Adanya asosiasi koperasi susu merupakan langkah awal untuk menyatukan para koperasi dalam menjalankan usaha mereka sehingga meningkatkan posisi rebut tawar mereka sebagai komunitas yang diperhitungkan baik dengan Industri Pengolah Susu maupun dengan pemerintah. Salah satu asosiasi koperasi susu yang terkenal adalah Gabungan Koperasi Susu Indonesia atau lebih dikenal dengan GKSI. GKSI sebagai asosiasi yang membawahi koperasi-koperasi susu di Indonesia dapat berperan sebagai *bumper* apabila ada kesewenangan dari IPS yang menginginkan keuntungan secara sepihak.

GKSI wilayah Jawa Barat memiliki anggota sebanyak 25 koperasi susu. KUD Giri Tani yang tergabung dalam keanggotaan GKSI wajib membayarkan *fee mangement* sebesar Rp. 100 per liter kepada GKSI sebagai kewajiban anggota yang tergabung didalamnya. Selain itu *fee mangement* merupakan wujud partisipasi KUD

Giri Tani dalam persatuan sesama koperasi susu. Imbalan yang diberikan GKSI kepada KUD Giri Tani antara lain sebagai penyedia informasi tentang perkembangan industri persusuan di tanah air. Selain itu GKSI memberikan kepada KUD Giri Tani network seluas-luasnya dalam memasarkan susu anggota mereka.

5. Turunnya Harga BBM

Harga Bahan Bakar Minyak (BBM) sangat berkaitan dengan biaya operasional suatu usaha. KUD Giri Tani dalam menyalurkan susu ke PT. Cimory menggunakan truk dan mobil *pick up* sebagai alat pengangkutan susu ke PT. Cimory. Turunnya harga BBM ini tentu meringankan biaya transportasi bagi penyaluran susu ke PT. Cimory. Sehingga KUD Giri Tani dapat menghemat biaya operasionalnya.

6. Adanya Otonomi Daerah

Otonomi daerah memberikan keleluasaan kepada pemerintah daerah setempat untuk dapat membuat kebijakan yang sesuai kebutuhan daerah tersebut. Hal ini disebabkan karena pemerintah daerah setempat lebih mengetahui kondisi yang sebenarnya di daerah tersebut. Selain itu adanya otonomi daerah ini dapat mempersingkat jalur birokrasi yang ada sehingga bagi KUD Giri Tani yang ingin mengajukan suatu perizinan tertentu akan dapat lebih menghemat waktu serta biaya.

7. Adanya Pembinaan dari Dinas Peternakan

Keberadaan dinas peternakan ini dapat membantu meningkatkan pengetahuan para peternak yang tergabung dalam wadah KUD Giri Tani untuk dapat merawat sapi dengan baik. Hal ini akan meningkatkan produksi susu sapi di tingkat peternak. Kegiatan yang dilakukan oleh dinas peternakan berupa penyuluhan-penyuluhan yang dilakukan secara berkala serta bantuan berupa seperangkat teknologi untuk meningkatkan nilai tambah susu seperti *batch pastuerized*.. *Batch pastuerized* ini berguna untuk mempasteurisasi susu yang telah diambil dari peternak sehingga tingkat pertumbuhan bakteri dapat ditekan dan susu dapat disimpan dalam waktu yang cukup lama.

8. Perkembangan Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi akan banyak memberikan manfaat bagi KUD Giri Tani. Diantara manfaat tersebut antara lain KUD Giri Tani dapat berkonsolidasi dengan KUD atau koperasi susu lainnya baik yang tergabung dalam Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) atau yang belum bergabung. Penggunaan teknologi yang tepat guna dapat mempermudah suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya mulai dari inovasi produk sampai dengan yang terkait dengan administrasi.

6.5.1.4. Analisis Ancaman

1. Sulitnya kredit peternakan dari lembaga keuangan

Dalam mengembangkan skala usahanya suatu usaha haruslah memiliki modal. Salah satu modal yang penting yaitu dana segar. Dana segar ini dapat diperoleh melalui dana pribadi pengusaha maupun meminjam ke lembaga keuangan. Sulitnya persyaratan yang diberikan lembaga keuangan terhadap sektor agribisnis peternakan sapi perah menjadi salah satu kendala dalam pengembangan usaha sapi perah. Hal ini disebabkan *image* yang terbentuk pada benak para pemberi kredit khususnya perbankan, bahwa usaha susu merupakan usaha yang penuh dengan resiko karena susu merupakan produk agribisnis yang mudah rusak (*perishable*) dan memiliki volume yang cukup besar. Selain itu tingkat pengembalian modal yang lama menjadi salah satu penyebab pihak lembaga keuangan belum berpihak pada sektor agribisnis susu. Untuk memecahkan masalah ini tentunya perlu ada peran pemerintah yang menjadi katalisator agar dapat terbentuk sistem agribisnis berbasis susu yang terintegrasi dengan baik.

2. Kebijakan pemerintah tentang impor susu

Kebutuhan susu dalam negeri masih lebih tinggi dibandingkan dengan penawaran susu dalam negeri. Hal ini menandakan bahwa Indonesia masih belum dalam posisi swasembada susu. Oleh karena itu kehadiran susu impor diperlukan dalam mencukupi kebutuhan nasional. Namun di lain pihak beredarnya susu impor dapat menjadi ancaman jika pihak peternak susu dalam negeri tidak dapat menghasilkan susu yang berkualitas.

Pada dasarnya impor susu ini tidak akan menjadi ancaman bagi para peternak sapi perah di Indonesia apabila pemerintah memberlakukan tarif untuk memproteksi keberlangsungan ekonomi usaha susu dalam negeri. Saat ini tarif bea masuk yang diberikan untuk produk susu dan kepala susu yaitu nol persen. Harga bahan baku susu impor yang digunakan IPS di Indonesia saat ini berkisar Rp 4.800 – Rp 5.000 per liter. Harga tersebut praktis menyebabkan biaya pembelian susu impor meningkat. Harga susu impor itu menaikkan pula harga susu di tingkat peternak lokal. Semula sekitar Rp 2.100 menjadi Rp 2.800 per liter.

6.5.2. Perumusan Strategi dengan Matriks SWOT

	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan Teknologi yang modern (S1) 2. Komunikasi antara pengurus dan anggota berjalan baik (S2) 3. Hubungan baik dengan PT. Cimory (S3) 4. Fasilitas Produksi yang lengkap (S4) 5. Bentuk KUD yang telah berbadan hukum (S5) 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembukuan yang kurang baik (W1) 2. Produksi susu yang belum mencapai kebutuhan PT. Cimory (W2) 3. Tingkat pendidikan karyawan yang rendah (W3) 4. RAT yang belum sepenuhnya berjalan (W4) 5. Belum adanya pengolahan produk yang memiliki nilai tambah (W5)
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan susu yang terus meningkat (O1) 2. Kemajuan Teknik Pengolahan Pasca Perah (O2) 3. Perbedaan harga susu antar pabrik pengolahan susu (O3) 4. Berdirinya asosiasi koperasi susu (O4) 5. Turunnya harga BBM (O5) 6. Adanya Otonomi Daerah (O6) 7. Adanya Pembinaan dari Dinas Peternakan (O7) 8. Perkembangan Teknologi Informasi (O8) 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu pelayanan kepada anggota maupun kepada PT. Cimory (S2, S3, S5, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8) 2. Membangun koalisi strategis dengan peternak besar agar mengirimkan kembali susunya melalui KUD (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4, O7, O8) 3. Mengoptimalkan penggunaan fasilitas produksi yang ada agar susu yang disupply ke PT. Cimory mendapat harga terbaik. (S1, S2, S3, S4, O1, O2, O3) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan pelatihan khusus bagi staff pembukuan yang berkesinambungan (W1, W4, O2, O8) 2. Membuka unit pengolahan susu menjadi susu pasteurisasi atau yoghurt yang secara khusus dipasarkan ke wilayah Cisarua sehingga Cisarua menjadi ikon susu seperti halnya KPGS dan KPBS. (W5, O1, O2, O7, O8) 3. Menjalin hubungan dengan dinas peternakan agar kegiatan penyuluhan kepada peternak anggota KUD Giri Tani lebih diintensifkan. (W2, W5, O7)
<p>Kelemahan (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sulitnya kredit dari lembaga keuangan (T1) 2. Kebijakan pemerintah tentang impor susu (T2) 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan nama KUD Giri Tani sebagai jaminan ke pihak lembaga keuangan dengan menampilkan laporan keuangan yang ada. (S1, S4, S5, T1, T2) 2. Mengadakan promosi investasi yang menguntungkan kepada para investor tentang prospek usaha beternak sapi perah. (S1, S4, S5, T1) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konsolidasi Internal Pengurus Koperasi (W1, W2, W3, W4, W5, T1, T2)

a. Strategi S-O

Strategi ini dilakukan untuk memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut peluang sebesar-besarnya. Adapun strategi S-O adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan mutu pelayanan kepada anggota dan PT. Cimory

Pelayanan adalah salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas individu terhadap suatu barang atau jasa yang dikonsumsi. Sama halnya dengan KUD Giri Tani. KUD memiliki berbagai komponen yang memperlancar jalannya aktivitas KUD Giri Tani. Diantaranya adalah keberadaan anggota dan PT. Cimory. Peningkatan mutu pelayanan kepada anggota bertujuan agar anggota sebagai asset yang dimiliki oleh KUD dapat senantiasa melakukan transaksi pengiriman susu melalui KUD. Sehingga dengan demikian aktivitas KUD pun senantiasa dapat berkesinambungan. Pelayanan ini dapat dilakukan dalam bentuk pemisahan susu yang memiliki kualitas baik dengan kualitas yang kurang baik. Hal ini bertujuan agar peternak yang memiliki kualitas baik tidak merasa dirugikan dengan hadirnya para peternak yang tidak dapat menghasilkan susu yang berkualitas.

Peningkatan mutu pelayanan kepada PT. Cimory dapat dilakukan dengan cara pengiriman tepat waktu dan kualitas susu yang dikirimkan dapat terjaga dan terus ditingkatkan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan agar loyalitas dan kepercayaan PT. Cimory kepada KUD Giri Tani dapat terus terjaga.

2. Membangun koalisi strategis dengan peternak besar agar mengirimkan kembali susunya melalui KUD

Aset utama yang dimiliki KUD Giri Tani adalah keberadaan peternak sapi perah yang telah menjadi anggota KUD. Kepengurusan periode 2006-2011 telah memutuskan untuk memberi izin kepada peternak besar untuk mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory. Keputusan ini berdampak pada melemahnya *bargaining position* KUD Giri Tani terhadap PT. Cimory. Hal ini ditandai dengan proses penetapan harga dan pemeriksaan kualitas susu yang ditentukan oleh PT. Cimory bukan lagi oleh KUD Giri Tani. Selain itu KUD Giri Tani tidak dapat bersaing dalam hal harga dengan anggota yang mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory.

Disinilah peran koperasi sebagai wadah yang memiliki hakikat sebagai organisasi ekonomi dan organisasi sosial. Dalam hal ini KUD Giri Tani dituntut untuk membangun *social capital* para anggotanya agar dapat bahu membahu menciptakan kesejahteraan bersama. Sehingga tidak lagi ditemukan ego masing-masing anggota yang ingin sejahtera secara individu saja.

Koalisi strategis ini dapat dilakukan dengan melakukan berbagai terobosan berupa peningkatan pelayanan KUD terhadap anggotanya berupa pemisahan susu yang berasal dari peternak kecil dengan peternak besar. Karena selama ini peternak besar sering dirugikan dengan adanya pencampuran susu dengan peternak kecil yang terkadang kualitas susunya lebih rendah dari peternak besar. Selain itu KUD Giri Tani juga perlu memberikan pemahaman kepada anggota yang telah mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory bahwa dengan mengirimkan susunya melalui KUD akan membangun rasa persatuan sesama anggota. Hal ini dimaksudkan agar peternak yang jumlahnya sangat banyak dapat memiliki posisi rebut tawar dihadapan konsumen yang jumlahnya sangat sedikit. Jikalau hal ini terwujud maka kesejahteraan bersama akan terwujud.

3. Mengoptimalkan penggunaan fasilitas produksi yang ada agar susu yang disalurkan ke PT. Cimory mendapat harga terbaik.

Banyaknya peternak besar yang mengirimkan susunya langsung ke PT. Cimory mengakibatkan banyak fasilitas proses pengolahan yang dimiliki KUD Giri Tani yang menjadi tidak terpakai. Seharusnya KUD Giri Tani dapat melakukan segalanya secara mandiri. Mulai dari pengambilan susu di tingkat peternak dengan menggunakan truk, kemudian memproses susu menjadi lebih higienis dengan menggunakan *cooling unit* maupun mesin pasteurisasi serta mengetahui tingkat kualitas susu dengan menggunakan alat yang dinamakan *lacto scan*. Semuanya ini merupakan potensi yang dimiliki KUD Giri Tani yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota dan kepada PT. Cimory.

b. Strategi W-O

Strategi W-O bertujuan untuk meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan peluang yang ada. Berikut ini adalah beberapa strategi W-O :

4. Mengadakan pelatihan khusus bagi staff pembukuan secara berkesinambungan.

Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan SDM yang menangani bagian pembukuan adalah dengan meningkatkan kemampuan mereka. Diantaranya dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan yang berkesinambungan. Hal ini dilakukan agar kinerja bagian pembukuan dapat terkontrol setelah diadakan pelatihan. Sehingga apabila terjadi kesalahan dapat dilakukan evaluasi secara berkala.

Tidak berjalannya RAT selama dua tahun berturut-turut disebabkan karena terjadinya mutasi jabatan bagian pembukuan ke bagian yang lain. Sementara posisi bagian pembukuan ditempati oleh karyawan yang belum mengetahui seluk beluk pembukuan dengan baik. Sehingga fungsi bagian pembukuan tidak dapat berjalan secara optimal. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan bagian pembukuan yaitu dengan cara yang telah disebutkan diatas yakni pelatihan yang berkesinambungan.

5. Membuka unit pengolahan susu menjadi susu pasteurisasi atau yoghurt yang secara khusus dipasarkan ke wilayah Cisarua dan sekitarnya sehingga Cisarua menjadi ikon susu seperti halnya KPGS Garut dan KPBS Bandung.

Lokasi KUD Giri Tani sebenarnya terletak pada kawasan wisata yang ramai dikunjungi wisatawan baik domestik maupun asing. Objek wisata yang dekat dengan KUD Giri Tani antara lain Taman Safari, Curug Cilember, Taman Wisata Matahari, Kebun Perkemahan Cibodas, serta masih banyak lagi. Hal ini tentu menjadi peluang pasar yang sangat besar apabila ditangani secara profesional. Belum lagi banyaknya hotel, villa, serta tempat penginapan menjadikan Cisarua menjadi tempat yang layak untuk dijadikan market bagi pemasaran susu segar. Umumnya mereka yang berdarmawisata ke Cisarua ingin menyegarkan kepenatan mereka dengan menikmati

keindahan alam dan panorama Cisarua. Salah satu minuman yang dapat menghilangkan kepenatan mereka yaitu mengkonsumsi susu segar.

Dengan menciptakan pasar sendiri KUD Giri Tani menjadi tidak tergantung dengan PT. Cimory. KUD Giri Tani dapat menciptakan suatu merek khusus terhadap produk yang susu segar maupun susu olahannya. Strategi pemasarannya dapat membuka stand khusus di dalam objek wisata tersebut atau membuat gerobak-gerobak susu seperti halnya susu murni Pengalengan maupun susu murni Nasional. Tentu hal itu pula akan meningkatkan citra KUD Giri Tani sebagai koperasi susu yang *ter-branding* di benak masyarakat.

6. Menjalin hubungan dengan dinas peternakan, dinas perindustrian, serta dinas koperasi agar kegiatan penyuluhan kepada anggota KUD Giri Tani lebih diintensifkan.

Hubungan yang baik dengan berbagai stake holders merupakan hal yang sangat penting agar kelancaran usaha KUD Giri Tani dapat berjalan dengan baik. Adapun dinas yang dapat direkomendasikan untuk memberikan penyuluhan kepada KUD Giri Tani antara lain dinas peternakan, dinas perindustrian, serta dinas koperasi.

Kegiatan penyuluhan dari dinas peternakan bertujuan agar para peternak dapat mempelajari teknologi terbaru dalam meningkatkan produksi susu sapi mereka. Selain itu kegiatan penyuluhan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas susu segar agar harga yang diterima para peternak pun dapat lebih baik. Kegiatan penyuluhan dari dinas perindustrian bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah produk dari susu segar. Peningkatan nilai tambah ini dapat berupa pengolahan susu segar menjadi susu pasteurisasi, yoghurt, permen susu, maupun produk lainnya. Kegiatan penyuluhan dari dinas koperasi bertujuan untuk mengevaluasi apakah KUD Giri Tani telah menerapkan prinsip-prinsip koperasi dengan semestinya. Namun apabila yang terjadi di lapangan suatu kondisi yang jauh dari prinsip-prinsip koperasi, dinas koperasi dapat memberikan saran bagaimana menjalankan manajemen koperasi yang semestinya. Kegiatan penyuluhan yang intensif ini juga bertujuan mengontrol kegiatan penyuluhan sebelumnya apakah dapat diaplikasikan dengan baik atau tidak.

c. Strategi S-T

Strategi S-T bertujuan untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki dalam menguasai ancaman yang ada. Adapun strategi S-T adalah sebagai berikut :

1. Memanfaatkan nama KUD Giri Tani sebagai jaminan ke pihak lembaga keuangan dengan menampilkan laporan keuangan yang ada.

Pada umumnya lembaga keuangan semacam Bank maupun BMT akan mengucurkan kredit bilamana pihak pengaju kredit dapat memenuhi beberapa kriteria umum, diantaranya : Laporan Keuangan selama tiga tahun terakhir, jaminan (agunan) serta kepastian pasar. Ketiga hal tersebut sudah dimiliki oleh KUD Giri Tani apabila ingin mengajukan kredit ke lembaga keuangan guna menambah perlatan produksi atau pun menambah asset berupa sapi perah. Ketiga hal tersebut antara lain : *pertama*, KUD Giri Tani sudah berdiri semenjak tahun 1980-an, semenjak itu pula KUD Giri Tani telah banyak berperan dalam memberdayakan masyarakat dalam wadah koperasi. *Kedua*, jaminan. KUD memiliki asset yang cukup besar diantaranya gedung, mobil, truk, ternak yang dapat dijadikan agunan ke pihak lembaga keuangan khususnya perbankan. *Ketiga*, kepastian pasar. Permintaan PT. Cimory sebagai *main market* dari KUD Giri Tani sebesar 10.000 liter per hari. Namun yang disalurkan baik melalui KUD Giri Tani maupun dikirim langsung ke PT. Cimory berkisar 5.000 liter per hari. Sementara itu untuk memenuhi kekurangannya pasokan bahan baku susu PT. Cimory mengambil para peternak sekitar Cisarua, Cianjur, Bandung dan sekitarnya untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Mengadakan promosi investasi yang menguntungkan kepada para investor tentang prospek usaha beternak sapi perah.

Promosi investasi haruslah didukung dari keseriusan pemerintah dalam meningkatkan stimulus investasi di suatu daerah. Kabupaten Bogor termasuk daerah yang memiliki infrastruktur untuk mendukung peluang investasi sapi perah. Diantaranya tersedianya jalan, listrik, air, komunikasi, termasuk adanya pabrik pengolah susu seperti PT. Cimory. KUD Giri tani termasuk pihak yang diuntungkan dengan adanya infrastruktur tersebut. KUD dapat membentuk tim khusus pencari dana segar untuk dialokasikan ke unit usaha sapi perah. Salah satu cara untuk

meencari investor adalah dengan cara mengikuti pameran investasi yang diselenggarakan pemerintah.

d. Strategi W-T

Strategi W-T dibuat untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki dalam menguasai ancaman yang ada. Adapun penjabaran dari strategi W-T adalah sebagai berikut :

1. Konsolidasi Internal Pengurus Koperasi

Berbagai kelemahan dapat menjadi ancaman bagi internal KUD Giri Tani. Dalam hal ini KUD Giri Tani dapat melakukan pensolidan kembali jajarannya dalam struktur kepengurusan. Hal yang penting yang perlu diperhatikan oleh KUD Giri Tani adalah : *pertama*, Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang belum berjalan dua tahun berturut-turut. *Kedua*, Kebijakan pengurus yang memberikan izin kepada peternak besar menigirmkan susunya langsung ke PT. Cimory. *Ketiga*, jumlah produksi yang belum memenuhi permintaan pasar.

RAT merupakan tulang punggung suatu koperasi dalam menjalani aktivitas perekonomian dan sosial anggota koperasi tersebut. Oleh karena itu belum berjalannya RAT harus dicarikan penyebab utamanya dan dimusyawarahkan solusinya dalam sebuah konsolidasi jajaran KUD Giri Tani. Selain itu Badan Pengurus juga perlu mempertimbangkan kembali kebijakan tentang pemberian izin kepada peternak besar menigirmkan susunya langsung ke PT. Cimory. Jumlah produksi yang belum memenuhi permintaan pasar perlu dicarikan solusi dalam rangka peningkatan kualitas maupun kuantitas produksi susu peternak anggota KUD Giri Tani. Semua hal tersebut dapat diselesaikan dalam bentuk konsolidasi jajaran pengurus KUD Giri Tani. Dengan demikian kelemahan yang dimiliki tidak lagi menjadi ancaman bagi KUD Giri Tani di masa yang akan datang.

6.6. Rancangan Arsitektur Strategi Pengembangan KUD Giri Tani

Rancangan arsitektur strategi pengembangan KUD Giri Tani merupakan rekomendasi yang penulis berikan sebagai jawaban atas tantangan yang dihadapi

KUD Giri Tani. Rancangan ini merupakan peta strategi (*blue print strategy*) untuk mencapai sasaran KUD Giri Tani dimasa mendatang yaitu terwujudnya persatuan diantara sesama anggota KUD Giri Tani dan Terwujudnya produksi susu 10.000 liter per hari.

Setelah melalui serangkaian tahap pendekatan untuk membuat rancangan strategis, hasilnya kemudian dipetakan ke dalam gambar yang disebut matriks Arsitektur Strategi Pengembangan KUD Giri Tani. Didalamnya terdapat langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mencapai sasaran KUD Giri Tani.

Sumbu X (horizontal) merupakan rentang waktu yang dipersiapkan KUD Giri Tani. Sumbu Y (vertikal) merupakan rentang strategi yang ingin dilakukan untuk mencapai sasaran KUD Giri Tani. Berdasarkan tantangan yang dihadapi KUD Giri Tani saat ini, terdapat serangkaian strategi untuk menghadapi tantangan yang membentang.

Bagian yang ditandai dengan anak panah mengarah ke kanan atas merupakan perubahan atau transformasi yang akan dilalui untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Terdapat dua rangkaian program yang akan dilakukan untuk mengembangkan KUD Giri Tani. Rangkaian program pertama yaitu program yang akan dilaksanakan secara bertahap. Rangkaian yang kedua menggambarkan kegiatan yang akan dilakukan terus menerus.

Di dalam rancangan arsitektur strategi yang direkomendasikan kepada KUD Giri Tani penulis membagi menjadi tiga tahapan. Tahapan pertama, Persiapan Menuju Tahap Pengembangan. Kedua, Tahap Kegiatan Pengembangan Bisnis. Ketiga, Tahap mempertahankan Usaha KUD Giri Tani. Adapun deskripsi dari ketiga tahapan tersebut dapat disimak pada penjelasan berikut.

1) Persiapan Menuju Tahap Pengembangan

Persiapan menuju tahap pengembangan merupakan tahap awal dalam matriks Arsitektur Strategi ini. Terdapat tiga strategi yang ditempatkan tahap ini yang merupakan hasil pengolahan dari Matriks SWOT. Adapun ketiga strategi tersebut

antara lain : pertama, Meningkatkan mutu pelayanan. Kedua, Membangun koalisi strategis dengan peternak besar. Ketiga, Konsolidasi internal.

2) Kegiatan Pengembangan Bisnis

Tahapan kegiatan pengembangan bisnis merupakan langkah berikutnya setelah tahapan persiapan sebelumnya. Pada tahapan ini terdapat lima strategi yang ditempatkan dimana strategi tersebut merupakan hasil olahan dari Matriks SWOT. Adapun kelima strategi tersebut antara lain, pertama, Mengoptimalkan penggunaan fasilitas dan teknologi pada KUD Giri Tani. Kedua, Memanfaatkan nama KUD Giri Tani dan menjadikan asset yang dimiliki sebagai jaminan. Ketiga, Mengadakan promosi investasi prospek peternakan sapi perah kepada para investor. Keempat, Meningkatkan hubungan dengan dinas peternakan dan instansi terkait lainnya. Kelima, Konsolidasi internal.

3) Mempertahankan Usaha KUD Giri Tani

Setelah menjalankan tahapan strategi kedua yakni kegiatan pengembangan bisnis, KUD Giri Tani dapat menjalankan tahapan yang ketiga yakni mempertahankan usaha KUD Giri Tani. Di dalam tahapan ini terdapat empat rekomendasi strategi yang penulis berikan yakni : pertama, Mengadakan pelatihan kepada karyawan khususnya karyawan bagian pembukuan. Kedua, Membuka unit pengolahan susu yang bernilai tambah tinggi, Ketiga, Mengadakan promosi prospek investasi pada peternakan sapi perah kepada para investor. Keempat, Konsolidasi internal.

Ketiga tahapan yang telah dipaparkan diatas akan menuju pada sasaran yang telah direncanakan. Adapun sasaran tersebut antara lain : Terwujudnya persatuan diantara sesama anggota KUD Giri Tani dan Terwujudnya produksi susu 10.000 liter per hari. Dalam menjalankan rekomendasi strategi yang tersusun dalam Matriks Arsitektur Strategi terdapat beberapa tantangan yang yang dihadapi. Beberapa tantangan tersebut antara lain : RAT yang belum berjalan selama dua tahun terakhir, pembukuan yang kurang baik, produksi susu yang belum mencapai jumlah

permintaan, tingkat pendidikan karyawan yang rendah, belum ada pengolahan produk yang bernilai tambah tinggi, sulitnya kredit dari lembaga keuangan, serta kebijakan pemerintah tentang impor susu. Adapun bentuk Matriks Arsitektur Strategi telah disusun dapat dilihat pada Gambar 6 tentang Arsitektur Strategi Pengembangan KUD Giri Tani.

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

KUD Giri Tani sebagai salah satu bentuk konkret dalam program pemerintah memiliki beberapa unit bisnis antara lain produksi dan distribusi susu sapi, penyaluran konsentrat, simpan pinjam, transportasi, serta kesehatan hewan. *Core bisnis* yang paling berperan dalam menjalankan aktivitas perekonomian KUD Giri Tani adalah unit produksi dan distribusi susu sapi. Sementara unit bisnis lainnya berperan sebagai pelengkap dari unit bisnis produksi dan distribusi susu sapi.

Hasil analisis dari matriks IE terungkap dari pencocokan antara nilai tertimbang matriks EFE dan matriks IFE dimana didapat total nilai tertimbang sebesar 3,460 dan 2,948. Dari hasil tersebut menempatkan KUD Giri Tani pada sel II dalam matriks IE. Strategi terbaik yang dapat diterapkan disebut tumbuh dan bangun (*growth and build*). Strategi *intensive* (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau *integrative* (integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal) mungkin paling tepat untuk divisi ini.

Hasil analisis menghasilkan beberapa strategi yang mendukung untuk pengembangan KUD Giri Tani di masa yang akan datang. Beberapa alternatif strategi tersebut antara lain :

1. Meningkatkan mutu pelayanan kepada anggota dan PT. Cimory
2. Membangun koalisi strategis dengan peternak besar agar mengirimkan kembali susunya melalui KUD
3. Mengoptimalkan penggunaan fasilitas produksi yang ada agar susu yang disupply ke PT. Cimory mendapat harga terbaik.
4. Mengadakan pelatihan khusus bagi staff pembukuan secara berkesinambungan.
5. Membuka unit pengolahan susu menjadi susu pasteurisasi atau yoghurt yang secara khusus dipasarkan ke wilayah Cisarua dan sekitarnya
6. Menjalin hubungan dengan dinas peternakan agar kegiatan penyuluhan kepada peternak anggota KUD Giri Tani lebih diintensifkan.

7. Memanfaatkan nama KUD Giri Tani sebagai jaminan ke pihak lembaga keuangan dengan menampilkan laporan keuangan yang ada.
8. Mengadakan promosi investasi yang menguntungkan kepada para investor tentang prospek usaha beternak sapi perah.
9. Konsolidasi Internal Pengurus Koperasi

7.2 Saran

Peran KUD Giri Tani dalam membangun perekonomian masyarakat melalui unit usaha susu telah banyak membantu para peternak sapi perah dalam memasarkan produk susu segar mereka. Dalam perjalanannya KUD Giri Tani tetap membutuhkan saran dan kritik yang membangun dari pihak eksternal. Penulis yang berkecimpung di dunia akademisi berkenan untuk memberikan saran kepada KUD Giri Tani. Adapun beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh KUD Giri Tani dalam mengoptimalkan serta mengembangkan sumber dayanya antara lain :

1. Diberlakukannya kebijakan strategis tentang penertiban kepada para peternak agar menyalurkan susunya kepada KUD Giri Tani sebelum menyalurkan susunya ke PT. Cimory.
2. Menghapus kebijakan pemberian *fee* 10 % kepada KUD Giri Tani dari total penjualan susu peternak ke PT. Cimory dan mencari alternatif solusinya yang dapat memberi keuntungan kepada anggota dan memperkuat *social capital* anggota.

Ada empat langkah strategis untuk membenahi KUD Giri Tani. *Pertama*, meningkatkan kualitas kemitraan antara PT. Cimory dengan KUD Giri Tani melalui pembentukan Forum Komunikasi Persususan yang beranggotakan peternak, koperasi IPS dan pemerintah yang selanjutnya bisa dibentuk Dewan Persusuan Nasional. *Kedua*, kerjasama KUD Giri Tani dengan balai-balai penelitian dalam pembinaan dan pengembangan teknologi tepat guna. *Ketiga*, standarisasi produk susu di tingkat peternak yang menjadi anggota KUD Giri Tani. Dan, *keempat*, diversifikasi produk susu di tingkat peternakan rakyat dalam rangka peningkatan nilai tambah.

DAFTAR PUSTAKA

- Amaliah, S. 2008. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing dan Impor Susu Indonesia Periode 1976-2005*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB. Bogor.
- Baga, L. M. 2005. "Revitalisasi Koperasi Petani". *Agrimedia*, 10 : 38-46
- Baswir, R. 1997. *Agenda Ekonomi Kerakyatan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- David, F R. 2002. *Manajemen Strategi : Konsep-konsep*. Edisi Ketujuh. Jakarta; PT. Prehellindo
- David, F R. 2004. *Manajemen Strategi : Konsep-konsep*. Edisi Kesembilan. Jakarta; PT. Prehellindo
- Erwidodo dan R. Trewin. 1996. "The Social Welfare Impact of Indonesia Dairy Policies." *Bulletin of Indonesian Economics Studies*, 32 : 55-84.
- Erwin. 2008. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu" (Studi kasus Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan, Bogor, Jawa Barat)*. Skripsi. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor.
- Hamel, G. dan Prahalad, C.K. 1995. *Kompetisi Masa Depan : Strategi-Strategi Terobosan untuk Merebut Kendali Atas Industri Anda dan Menciptakan Pasar Masa Depan*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Hatta, M. 1954. *Kumpulan Karangan*. Jilid Ketiga. Jakarta : Balai Buku Indonesia.
- Hendrojogi. 2004. *Koperasi : Azas, Teori dan Praktek*. Jakarta. Rajawali Press.
- Hendrojogi, Drs, Msc. 2002. *Koperasi : Azas-azas Teori dan Praktek*. Edisi Revisi. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Karliyenna, L. 1990. *Penawaran dan Permintaan Susu Segar di Jakarta, Bogor. Tangerang, dan Bekasi Jawa Barat* [tesis]. Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Krisnamurthi, B. 1998. *Perkembangan Kelembagaan dan Prilaku Usaha Koperasi Unit Desa di Jawa Barat (Suatu Kajian Cross-Section)*. Disertasi. Program Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Mahmud, S, Prof, Dr. 1986. *Dasar-dasar Ilmu Ekonomi dan Koperasi*. PT. Intermedia. Banda Aceh.

- Muchtadi. 2003. *Healty Life : Jenis-Jenis Susu*. Edisi 10-11. Jakarta.
- Purnomo, H. 1995. *Ilmu Pangan*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Nasution, M. 2002. *Pengembangan Kelembagaan Koperasi Pedesaan Untuk Agroindustri*. IPB Press. Bogor.
- Nuruddin, A. 2006. *Analisa Sumber-sumber Pertumbuhan Produksi Susu Segar Peternakan Sapi Perah di Indonesia* [tesis]. Sekolah Pascasarjana. Universitas Indonesia. Depok.
- Pearce, J A & Robinson B. 1997. *Manajemen Strategi : Formulasi Implementasi dan Pengendalian. Jilid 1*. Jakarta. PT. Bina Rupa Aksara
- Purwanto, I. 2007. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Putri, R.P. 2007. *Strategi Bauran Pemasaran Susu Segar pada KUD Giri Tani Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor, Jawa Barat*. Laporan Gladikarya. Fakultas Peternakan. IPB. Bogor.
- Sudono, A. 2003. *Beternak Sapi Perah Secara Intensif*. PT. Agromedia Pustaka. Jakarta
- Sutardi, T. 1981. *Sapi Perah dan Pemberian Makanannya*. Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Suryandhani, A. 2006. *Strategi Pengembangan Koperasi Kerajinan Anyaman” (Studi Kasus Kopinkra ”Mitra Pandan” Kabupaten Tasikmalaya)*. Skripsi. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- Wahyudyono, E. 2008. *Analisis Peran Utama dan Rancangan Pengembangan Koperasi Mahasiswa Institut Pertanian Bogor dengan Pendekatan Arsitektur Strategi*. Skripsi. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor.
- Yoshida, D T. 2006. *Arsitektur Strategi*. PT. Gramedia. Jakarta

Lampiran 1. Daftar Harga Beli Susu Segar *PT. Cisarua Mountain Dairy*

Total Solid	Rp / Kg					
	Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6
	<=0,25 jt	0,25-0,5 jt	0,5<-<=3 jt	1-<-<=3 jt	3<-<=5 jt	5<-<= 10 jt
12,6	4725	4575	4425	4300	4200	4100
12,5	4675	4525	4375	4250	4150	4050
12,4	4625	4475	4325	4200	4100	4000
12,3	4575	4425	4275	4150	4050	3950
12,2	4525	4375	4225	4100	4000	3900
12,1	4475	4325	4175	4050	3950	3850
12	4425	4275	4125	4000	3900	3800
11,9	4375	4225	4075	3950	3850	3750
11,8	4325	4175	4025	3900	3800	3700
11,7	4275	4125	3975	3850	3750	3650
11,6	4225	4075	3925	3800	3700	3600
11,5	4175	4025	3875	3750	3650	3550
11,4	4125	3975	3825	3700	3600	3500
11,3	4075	3925	3775	3650	3550	3450
11,2	4025	3875	3725	3600	3500	3400
11,1	3975	3825	3675	3550	3450	3350
11	3925	3775	3625	3500	3400	3300
10,9	3875	3725	3575	3450	3350	3250
10,8	3825	3675	3525	3400	3300	3200
10,7	3775	3625	3475	3350	3250	3150
10,6	3725	3575	3425	3300	3200	3100
10,5	3675	3525	3375	3250	3150	3050
10,4	3625	3475	3325	3200	3100	3000
10,3	3575	3425	3275	3150	3050	2950
10,2	3525	3375	3225	3100	3000	2900
10,1	3475	3325	3175	3050	2950	2850
10	3425	3275	3125	3000	2900	2800

Lampiran 2. Form Kuesioner Penentuan Faktor-Faktor Eksternal

KUESIONER

**Penentuan Faktor-Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)
Pembobotan Faktor-Faktor Eksternal
Penentuan Peringkat Faktor-Faktor Eksternal**

**Kuesioner ini digunakan sebagai bahan penyusunan skripsi
Analisis Strategi Pengembangan KUD Giri Tani (Kec. Cisarua, Kab. Bogor)**

**Oleh :
De Aulia Ramadhan
H34066030**



**Program Sarjana Penyelenggaraan Khusus Agribisnis
Departemen Agribisnis
Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
2009**

Nama Responden :
Jabatan :
Hari/Tanggal :

PENENTUAN FAKTOR EKSTERNAL

Tujuan :

Menentukan faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan kedalam kelompok Peluang dan Ancaman dalam strategi pengembangan KUD Giri Tani (Kec. Cisarua, Kab. Bogor), yang dilakukan oleh para responden.

Petunjuk Pengisian :

1. Berikan tanda (x) pada kolom Peluang pada Tabel 1 berikut ini, apabila faktor-faktor tersebut menjadi Peluang dalam penelitian ini.
2. Berikan tanda (x) pada kolom Ancaman pada Tabel 1 berikut ini, apabila faktor-faktor tersebut menjadi Ancaman dalam penelitian ini

Tabel 1. Faktor-Faktor Strategis Eksternal

No.	Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Peluang	Ancaman
1	Perbedaan harga produk susu sapi antar industri		
2	Kemajuan teknik pengolahan pasca panen		
3	Permintaan yang terus meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk Indonesia		
4	Sulitnya kredit peternakan dari lembaga keuangan		
5	Berdirinya asosiasi Peternak Susu atau Koperasi susu		
6	Turunnya harga BBM		
7	Adanya otonomi daerah		
8	Adanya pembinaan dan pelatihan dari dinas peternakan		
9	Kebijakan pemerintah tentang impor susu		
10	Perkembangan teknologi informasi		

Pembobotan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Tujuan

Mendapatkan penilaian para responden terhadap faktor eksternal mengenai tingkat kepentingan suatu faktor-faktor strategis dalam strategi pengembangan KUD Giri Tani. Tingkat kepentingan yang dimaksud adalah berupa pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor strategi tersebut menentukan strategi pengembangan KUD Giri Tani.

Petunjuk Pengisian :

1. Pemberian nilai diberikan berdasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap strategi pengembangan KUD Giri Tani.
2. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 - 1 = Jika indikator horizontal kurang penting dari pada indikator vertikal
 - 2 = Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
 - 3 = Jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal

Catatan :

Matriks perbandingan berpasangan untuk faktor internal yang akan diisi oleh Bapak / Ibu responden ada pada halaman berikutnya.

Tabel 2. Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Eksternal

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total Xi	Bobot
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Total												

Keterangan Faktor-Faktor Strategis Eksternal :

1. Perbedaan harga produk susu sapi antar industri
2. Kemajuan teknik pengolahan pasca panen
3. Permintaan yang terus meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk Indonesia
4. Sulitnya kredit peternakan dari lembaga keuangan
5. Berdirinya asosiasi Peternak Susu atau Koperasi susu
6. Turunnya harga BBM
7. Adanya otonomi daerah
8. Adanya pembinaan dan pelatihan dari dinas peternakan
9. Kebijakan pemerintah tentang impor susu
10. Perkembangan teknologi informasi

PENENTUAN PERINGKAT (*RATING*) FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL

Petunjuk Umum :

1. Dalam pengisian kuesioner ini, responden diharapkan melakukan secara langsung (tidak menunda) untuk menghindari terjadinya inkonsistensi jawaban
2. Penentuan nilai peringkat (*rating*) terhadap faktor-faktor eksternal, baik faktor peluang dan ancaman harus konsisten dengan tabel sebelumnya (Tabel 1)

Tujuan Pengisian :

Penentuan tingkat (*rating*) dimaksudkan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi lingkungannya. Variabel faktor eksternal ini terdiri dari faktor peluang yang dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang mungkin dapat diatasi dalam upaya strategi pengembangan KUD Giri Tani

Petunjuk Pengisian :

1. Pemberian nilai pada seberapa besar pengaruh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dalam strategi pengembangan KUD Giri Tani
2. Tentukan nilai peringkat (*rating*) terhadap faktor-faktor peluang dan ancaman dalam strategi pengembangan KUD Giri Tani (Tabel 3) berikut ini dengan menggunakan tanda (x) pada pilihan bapak/ibu.
3. Penentuan nilai *rating* berdasar pada keterangan berikut :

Identitas Kepentingan	Definisi Nilai
4	Jika faktor tersebut berpengaruh sangat besar / kekuatan utama bagi perusahaan
3	Jika faktor tersebut berpengaruh besar / kekuatan kecil bagi perusahaan
2	Jika faktor tersebut kurang berpengaruh / kelemahan kecil bagi perusahaan
1	Jika faktor tersebut sangat kurang berpengaruh / kelemahan besar bagi perusahaan.

Menurut Bapak / Ibu bagaimana kondisi Strategi Pengembangan KUD Giri Tani, terhadap faktor-faktor berikut :

Tabel 3 Penentuan Peringkat (Ratitng) Faktor Eksternal Strategis

No	Faktor Internal Strategis	Peringkat			
		1	2	3	4
1	Perbedaan harga produk susu sapi antar industri				
2	Kemajuan teknik pengolahan pasca panen				
3	Permintaan yang terus meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk Indonesia				
4	Sulitnya kredit peternakan dari lembaga keuangan				
5	Berdirinya asosiasi Peternak Susu atau Koperasi susu				
6	Fluktuasi harga susu sapi segar				
7	Turunnya harga BBM				
8	Adanya otonomi daerah				
9	Adanya pembinaan dan pelatihan dari dinas peternakan				
10	Kebijakan pemerintah tentang impor susu				

KUESIONER

**Penentuan Faktor-Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)
Pembobotan Faktor-Faktor Internal
Penentuan Peringkat Faktor-Faktor Internal**

**Kuesioner ini digunakan sebagai bahan penyusunan skripsi
Analisis Strategi Pengembangan KUD Giri Tani (Kec. Cisarua, Kab. Bogor)**

Oleh :
De Aulia Ramadhan
H34066030



**Program Sarjana Penyelenggaraan Khusus Agribisnis
Departemen Agribisnis
Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
2009**

Nama Responden :
Jabatan :
Hari/Tanggal :

PENENTUAN FAKTOR INTERNAL

Tujuan :

Menentukan faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan kedalam kelompok Kekuatan dan Kelemahan dalam strategi pengembangan KUD Giri Tani (Kec. Cisarua, Kab. Bogor), yang dilakukan oleh para responden.

Petunjuk Pengisian :

3. Berikan tanda (x) pada kolom Kekuatan pada Tabel 1 berikut ini, apabila faktor-faktor tersebut menjadi Kekuatan dalam penelitian ini.
4. Berikan tanda (x) pada kolom Kelemahan pada Tabel 1 berikut ini, apabila faktor-faktor tersebut menjadi Kelemahan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Faktor-faktor strategis Internal

No.	Faktor-faktor strategis internal	Kekuatan	Kelemahan
1	Penggunaan teknologi yang modern		
2	Komunikasi yang berjalan baik antara pengurus dan anggota koperasi		
3	Hubungan yang baik dengan IPS		
4	Pembukuan yang kurang baik		
5	Produksi susu yang tidak mencapai kebutuhan IPS		
6	Fasilitas kegiatan produksi yang lengkap		
7	Tingkat pendidikan karyawan yang masih rendah		
8	RAT yang belum sepenuhnya berjalan		
9	Belum adanya pengolahan produk susu yang bernilai tambah (Yoghurt, Khmir, Permen susu, Keju dll)		
10	Bentuk usaha berbadan hukum		

Pembobotan Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Tujuan

Mendapatkan penilaian para responden terhadap faktor internal mengenai tingkat kepentingan suatu faktor-faktor strategis dalam strategi pengembangan unit usaha susu sapi di KUD Giri Tani. Tingkat kepentingan yang dimaksud adalah berupa pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor strategi tersebut menentukan strategi pengembangan KUD Giri Tani.

Petunjuk Pengisian :

3. Pemberian nilai diberikan berdasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap strategi pengembangan KUD Giri Tani.
4. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 - 1 = Jika indikator horizontal kurang penting dari pada indikator vertikal
 - 2 = Jika indikator horizontal sam apenting dengan indikator vertikal
 - 3 = Jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal

Catatan :

Matriks perbandingan berpasangan untuk faktor internal yang akan diisi oleh Bapak / Ibu responden ada pada halaman berikutnya.

Tabel 2. Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Internal

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total Xi	Bobot
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
Total												

Keterangan faktor-faktor strategis internal :

Faktor-faktor strategis internal

- 1 Penggunaan teknologi yang modern
- 2 Komunikasi yang berjalan baik antara pengurus dan anggota koperasi
- 3 Hubungan yang baik dengan IPS
- 4 Pembukuan yang kurang baik
- 5 Produksi susu yang tidak mencapai kebutuhan IPS
- 6 Fasilitas kegiatan produksi yang lengkap
- 7 Tingkat pendidikan karyawan yang masih rendah
- 8 RAT yang belum sepenuhnya berjalan
- 9 Belum adanya pengolahan produk susu yang bernilai tambah (Yoghurt, Khmir, Permen susu, Keju dll)
- 10 Bentuk usaha berbadan hukum

PENENTUAN PERINGKAT (*RATING*) FAKTOR-FAKTOR INTERNAL

Petunjuk Umum :

3. Dalam pengisian kuesioner ini, responden diharapkan melakukan secara langsung (tidak menunda) untuk menghindari terjadinya inkonsistensi jawaban
4. Penentuan nilai peringkat (*rating*) terhadap faktor-faktor internal, baik faktor kekuatan dan kelemahan harus konsisten dengan tabel sebelumnya (Tabel 1)

Tujuan Pengisian :

Penentuan tingkat (*rating*) dimaksudkan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi lingkungannya. Variabel faktor internal ini terdiri dari faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor Kelemahan yang mungkin dapat diatasi dalam upaya strategi pengembangan unit usaha susu sapi pada KUD Giri Tani

Petunjuk Pengisian :

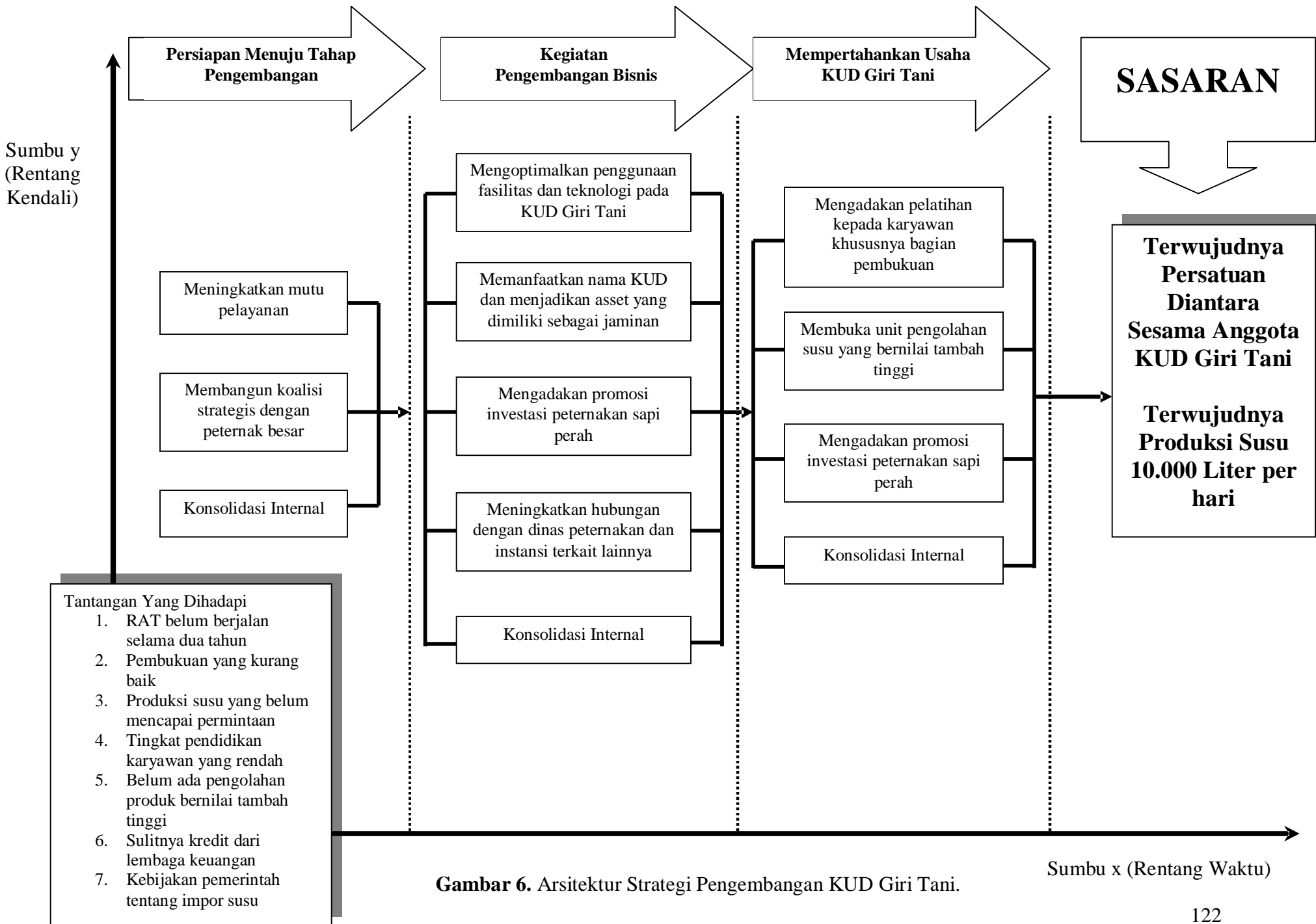
4. Pemberian nilai pada seberapa besar pengaruh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dalam strategi pengembangan usaha susu sapi pada KUD Giri Tani
5. Tentukan nilai peringkat (*rating*) terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam strategi pengembangan usaha susu sapi pada KUD Giri Tani (Tabel 3) berikut ini dengan menggunakan tanda (x) pada pilihan bapak/ibu.
6. Penentuan nilai *rating* berdasar pada keterangan berikut :

Identitas Kepentingan	Definisi Nilai
4	Jika faktor tersebut berpengaruh sangat besar / kekuatan utama bagi perusahaan
3	Jika faktor tersebut berpengaruh besar / kekuatan kecil bagi perusahaan
2	Jika faktor tersebut kurang berpengaruh / kelemahan kecil bagi perusahaan
1	Jika faktor tersebut sangat kurang berpengaruh / kelemahan besar bagi perusahaan.

Menurut Bapak / Ibu bagaimana kondisi Strategi Pengembangan KUD Giri Tani, terhadap faktor-faktor berikut :

Tabel 3 Penentuan Peringkat (Rating) Faktor Internal Strategis

No	Faktor Internal Strategis	Peringkat			
		1	2	3	4
1	Penggunaan teknologi yang modern				
2	Komunikasi yang berjalan baik antara pengurus dan anggota koperasi				
3	Hubungan yang baik dengan IPS				
4	Pembukuan yang kurang baik				
5	Produksi susu yang tidak mencapai kebutuhan IPS				
6	Fasilitas kegiatan produksi yang lengkap				
7	Tingkat pendidikan karyawan yang masih rendah				
8	RAT yang belum sepenuhnya berjalan				
9	Belum adanya pengolahan produk susu yang bernilai tambah (Yoghurt, Khmir, Permen susu, Keju dll)				
10	Bentuk usaha berbadan hukum				



Gambar 6. Arsitektur Strategi Pengembangan KUD Giri Tani.