

**KAJIAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA  
SUSU PASTEURISASI  
PADA FIRMA SURYA DAIRY FARM, JAKARTA**

**RICKY TAGOR LESAR PETRUS  
A07499105**

**SKRIPSI**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

**SARJANA PERTANIAN**

Pada

Fakultas Pertanian

Institut Pertanian Bogor



**DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

2004

## RINGKASAN

**RICKY TAGOR LESAR PETRUS.** 2004. Kajian Strategi Pengembangan Usaha Susu Pasteurisasi Pada Firma Surya Dairy Farm, Jakarta. Dibawah bimbingan **JOKO PURWONO.**

Susu sebagai salah satu komoditas hasil peternakan, memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas masyarakat melalui pemenuhan kebutuhan protein dan mineral. Hal ini dikarenakan sebagian besar kandungan susu secara umum, terdiri dari air ( $\pm 87,75$  persen) dan bahan kering ( $\pm 12,25$  persen) seperti karbohidrat, protein, lemak, dan mineral (Departemen Kesehatan RI, 2000).

Di Indonesia, konsumsi masyarakat akan susu masih rendah yaitu sebesar 5,16 kg/kapita/tahun (Direktorat Jenderal Peternakan, 2002). Hal ini terbukti dari perbandingannya dengan beberapa negara lain di Asia, yang secara nyata masih relatif rendah. Salah satu penyebab konsumsi masyarakat akan susu yang rendah adalah produksi susu dalam negeri yang masih belum mencukupi kebutuhan dan daya beli masyarakat yang masih rendah. Berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Peternakan, sampai dengan tahun 2002, tingkat produksi nasional masih belum mampu memenuhi permintaan susu dalam negeri sehingga pemerintah mengeluarkan kebijakan impor susu untuk menutupi kekurangan tersebut.

Salah satu perusahaan dalam industri pengolahan susu dan memfokuskan usahanya pada susu pasteurisasi di Indonesia adalah Firma Surya Dairy Farm, yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang budidaya sapi perah serta mengolah susu segar menjadi produk susu pasteurisasi, yang berdiri sejak tahun 1966 di daerah Ciputat, Jakarta.

Untuk dapat mempertahankan eksistensinya dan bersaing dengan perusahaan susu lainnya, manajemen perusahaan Fa. Surya Dairy Farm dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan usaha sekarang dan merumuskan strategi baru yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan, mengidentifikasi faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, merumuskan strategi usaha yang dapat diterapkan Fa. Surya Dairy Farm sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan serta memilih prioritas strategi yang paling tepat diterapkan oleh Fa. Surya Dairy Farm.

Penelitian pada Fa. Surya Dairy Farm dilakukan di dua tempat yaitu lokasi peternakan di Sukabumi dan kantor pemasaran perusahaan di Ciputat, Jakarta. Data dan informasi disajikan secara deskriptif. Analisis diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Alat yang dipakai untuk analisis lingkungan adalah matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE), untuk mengetahui jenis strategi yang baik bagi perusahaan digunakan matriks *Internal-External* (IE), dan untuk menyusun alternatif strategi yang cocok bagi perusahaan digunakan matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), sedangkan untuk memprioritaskan strategi yang paling tepat dipergunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang bagi Fa. Surya Dairy Farm adalah krisis ekonomi yang berangsur-angsur pulih di Indonesia, konsumsi masyarakat akan susu olahan cair, daerah pemasaran produk yang masih luas, tersedianya tenaga kerja yang potensial di pasar TK, perkembangan tingkat harga produk susu cair olahan, serta pasokan bahan baku yang kontinyu. Sedangkan faktor ancaman bagi perusahaan adalah kondisi politik dan keamanan negara yang tidak stabil, banyaknya produk substitusi di pasar, pasokan susu segar impor yang lebih berkualitas, perkembangan teknologi dan mesin produksi, dan perkembangan jenis penyakit pada hewan ternak sapi perah.

Faktor internal yang menjadi kekuatan Fa. Surya Dairy Farm adalah produk yang berkualitas, lokasi kantor pemasaran yang strategis, pelayanan kepada konsumen sudah baik, pertumbuhan laba bersih usaha dalam lima tahun terakhir, kemampuan memberikan kesejahteraan yang relatif memadai bagi karyawan, dan pengalaman perusahaan selama lebih dari 37 tahun. Sedangkan kelemahan yang harus diperhatikan dan diwaspadai oleh perusahaan adalah sifat produk yang mudah rusak, kurangnya promosi, produksi belum optimal, jangkauan pemasaran yang masih terbatas, dan teknologi produksi relatif sederhana.

Hasil analisis matriks EFE-IFE yang dipetakan ke dalam matriks IE menunjukkan bahwa pemaduan skor pembobotannya berada pada kuadran V sehingga jenis strategi yang paling tepat untuk perusahaan ini adalah strategi *hold and maintain* berupa strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi tersebut kemudian dibuat lebih operasional dengan menggunakan matriks SWOT.

Untuk menentukan strategi mana yang paling tepat untuk segera diimplementasikan perusahaan, dilakukan analisis dengan menggunakan alat QSPM yang menghasilkan enam strategi berdasarkan skala prioritas, yaitu : (1) memelihara kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen, (2) mengoptimalkan Litbang untuk menghasilkan diversifikasi produk dan mencari pasar yang potensial bagi produk diversifikasi tersebut, (3) mengoptimalkan volume produksi serta melakukan efisiensi biaya produksi dan pemasaran, (4) memantapkan pijakan pasar pada daerah pemasaran yang sudah ada serta memperluas jaringan distribusi dan pemasaran, (5) merekrut karyawan sebagai staf pemasaran serta meningkatkan kerja divisi pemasaran, (6) melakukan kegiatan promosi dan iklan secara gencar dan efektif.

Perumusan strategi yang telah dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat diimplementasikan oleh Fa. Surya Dairy Farm. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan cara sebagai berikut: pertama, perusahaan dapat meningkatkan kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen. Kedua, menggiatkan promosi melalui brosur-brosur, mengikuti bazar atau pameran dan memanfaatkan atau mengadopsi kemajuan teknologi informasi seperti internet. Ketiga, perusahaan juga disarankan untuk melakukan penelitian atau survei lebih lanjut mengenai keinginan dan harapan konsumen terhadap produk susu pasteurisasi perusahaan.

Untuk menjamin keberhasilan strategi yang telah diterapkan maka perusahaan sebaiknya mengkomunikasikan kebijakan yang menuntut komitmen dari seluruh karyawan agar pencapaian sasaran dapat dilakukan dengan baik.





**DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**


Hak Cipta milik IPB University

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang disusun oleh:

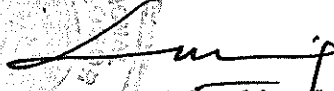
Nama : Ricky Tagor Lesar Petrus  
 NRP : A07499105  
 Program Studi : Manajemen Agribisnis  
 Judul : Kajian Strategi Pengembangan Usaha Susu Pasteurisasi  
 Pada Firma Surya Dairy Farm, Jakarta

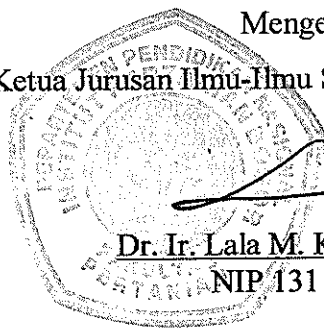
Dapat diterima sebagai salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Pertanian, Institut Pertanian Bogor.

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

  
Ir. Joko Purwono, MS  
NIP 131 578 844

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian

  
Dr. Ir. Lala M. Kolopaking, MS  
NIP 131 284 865



Tanggal Kelulusan:



## PERNYATAAN

**DENGAN INI SAYA MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI BENAR-BENAR HASIL PENELITIAN SAYA SENDIRI DAN BELUM PERNAH DIAJUKAN SEBAGAI KARYA TULIS ILMIAH PADA SUATU PERGURUAN TINGGI ATAU LEMBAGA MANAPUN.**

**Bogor, Agustus 2004**

**Ricky Tagor Lesar Petrus**  
**NRP A07499105**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 4 Juli 1981, yang merupakan anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan orang tua, Bapak Sontan Tampubolon, SE dan Ibu Charlotte Kalesaran.

Penulis menyelesaikan sekolah dasar di SD Negeri Mexico 05 Pagi Jakarta pada tahun 1993, melanjutkan ke SMP Negeri 19 Jakarta yang lulus pada tahun 1996, dan lulus dari SMU Negeri 3 Jakarta pada tahun 1999. Penulis diterima di Institut Pertanian Bogor melalui jalur USMI pada Program Studi Agribisnis, Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian.

Penulis

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan YME karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis diberikan petunjuk dan kekuatan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi yang berjudul “Kajian Strategi Pengembangan Usaha Susu Pasteurisasi Pada Firma Surya Dairy Farm, Jakarta” menggunakan analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE), analisis *External Factor Evaluation* (EFE), analisis Internal-Eksternal (IE), analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*), dan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Hasil analisis ini digunakan untuk menentukan strategi apa yang dapat diimplementasikan perusahaan dalam rangka pengembangan usaha susu pasteurisasi. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat dalam mem peroleh gelar Sarjana Pertanian (SP) di Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil selama proses penyusunan skripsi maupun selama penulis menjalankan kuliah di Institut Pertanian Bogor. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang membutuhkan, khususnya bagi pihak manajemen Fa. Surya Dairy Farm, serta dapat memenuhi apa yang diharapkan.

Bogor, Agustus 2004

Penulis



## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terbesar, penulis tujukan kepada Tuhan YME karena hanya atas berkat dan pertolongan-Nya skripsi ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini, ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada yang terhormat:

1. Bapak Ir. Joko Purwono, MS selaku Dosen Pembimbing Skripsi sekaligus Dosen Moderator dalam seminar skripsi penulis, atas bimbingan dan pengarahannya selama penulis menyusun skripsi.
2. Bapak Dr. Ir. Harianto, MS selaku Dosen Penguji Utama dalam ujian sidang skripsi penulis atas saran-saran dan masukannya.
3. Ibu Ir. Harmini, MSi selaku Dosen Penguji Komisi Pendidikan dalam ujian sidang skripsi penulis atas saran-saran dan masukannya.
4. Bapak Drs. Iman Firmansyah, MSi selaku Dosen Pembimbing Akademik penulis selama masa perkuliahan atas saran-saran dan masukannya.
5. Bapak Surya Rusdi Guswar, Bapak Kristiono, Bapak Hasan Arisandi, Ibu Yusnaeni serta seluruh staf Fa. Surya Dairy Farm atas izin dan bantuan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.
6. Keluargaku yang tercinta: Papa Sontan Tampubolon (*rest in peace*), mama Charlotte Kalesaran, Kakak Marcos atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang tidak pernah putus selama penulis menjalankan dan menyelesaikan kuliah.
7. Seluruh teman AGB 36 dan EPS 36 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas pengalaman, persahabatan dan doanya selama penulis menjalankan dan menyelesaikan kuliah.



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>ix</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>xi</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>xii</b>
<b>Daftar Lampiran .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang dan Masalah.....	9
1.2. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.3. Ruang Lingkup Penelitian .....	10
1.4. Keterbatasan Penelitian .....	10
<b>BAB II. KERANGKA PEMIKIRAN.....</b>	<b>11</b>
2.1. Konsep Agroindustri.....	11
2.2. Konsep Strategi.....	13
2.3. Konsep Manajemen Strategi.....	17
2.4. Proses Manajemen Strategi.....	20
2.5. Matriks IE.....	25
2.6. Matriks SWOT.....	26
2.7. QSPM.....	27
2.8. Hasil Penelitian Terdahulu.....	27
2.9. Kerangka Pemikiran Operasional.....	29
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	32
3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	34
3.3.1 Analisis Matriks IFE-EFE.....	35
3.3.2. Analisis Matriks Internal-Eksternal.....	40
3.3.3. Analisis Matriks SWOT.....	42
3.3.4. Analisis QSPM.....	43
<b>BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>47</b>
4.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	47
4.2. Lokasi Perusahaan.....	48
4.3. Struktur Organisasi Perusahaan.....	48
4.4. Personalia Perusahaan.....	50
4.5. Deskripsi dan Proses Produksi Produk.....	53
4.6. Bahan Baku Utama, Bahan Baku Pembantu, dan Kemasan.....	59

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

<b>BAB V. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL</b>	<b>61</b>
5.1. Analisis Lingkungan Eksternal.....	61
5.1.1. Analisis PEST.....	61
5.1.2. Analisis Kompetisi Porter.....	68
5.2. Analisis Lingkungan Internal.....	73
<b>BAB VI. FORMULASI DAN PEMILIHAN STRATEGI.....</b>	<b>93</b>
6.1. Misi dan Tujuan Perusahaan.....	93
6.2. Identifikasi Faktor Internal.....	94
6.3. Identifikasi Faktor Eksternal.....	95
6.4. Analisis Matriks IFE dan EFE.....	97
6.5. Matriks IE dan SWOT.....	105
6.6. Pemilihan Strategi.....	113
<b>BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>117</b>
7.1. Kesimpulan.....	117
7.2. Saran.....	118
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>119</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>128</b>

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



## DAFTAR TABEL

No.	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Komposisi Rata-Rata Unsur dalam Susu Sapi Perah .....	2
2.	Konsumsi Susu di Indonesia dan Beberapa Negara Lain.....	4
3.	Konsumsi, Produksi, dan Impor Susu di Indonesia Tahun 1998-2002 .....	5
4.	Penentuan Bobot Strategis Internal Perusahaan .....	36
5.	Penentuan Bobot Strategis Eksternal Perusahaan .....	37
6.	Matriks IFE .....	39
7.	Matriks EFE .....	40
8.	Matriks SWOT .....	44
9.	Matriks QSPM .....	46
10.	Distribusi Karyawan Fa. SDF di Sukabumi, Jawa Barat.....	51
11.	Jumlah dan Bidang Pekerjaan Karyawan Fa. SDF, Ciputat.....	52
12.	Kriteria Kualitas Susu Segar Fa. SDF .....	55
13.	Komposisi Bahan Penolong pada Proses Pembuatan Susu Pasteurisasi .....	57
14.	Pembagian Rasa Susu, Bahan Baku Utama, Bahan Baku Pembantu dan Kemasan Susu Surya .....	60
15.	Perkembangan dan Laju Pertumbuhan Pendapatan Nasional per Kapita Atas Harga Konstan 1993, Tahun 1998-2002 .....	64
16.	Perkembangan dan Laju Pertumbuhan Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga (RT) Atas Dasar Harga Konstan 1993 Tahun 1998-2002 .....	65
17.	Perkembangan dan Laju Pertumbuhan Jumlah Penduduk Indonesia, Tahun 1998-2002 .....	66
18.	Pengembangan Produk Susu Surya Fa. SDF.....	76

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

19. Daftar Harga Produk Susu Surya Fa. SDF .....	81
20. Saluran Distribusi Susu Surya dan Nilai Penjualan Tahun 1999 – 2003 .....	86
21. Kekuatan dan Kelemahan Fa. SDF .....	96
22. Peluang dan Ancaman Fa. SDF .....	98
23. Matriks EFE Firma Surya Dairy Farm .....	102
24. Matriks IFE Firma Surya Dairy Farm .....	105
25. Matriks SWOT Firma Surya Dairy Farm .....	108
26. Matriks QSP Firma Surya Dairy Farm .....	116

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## DAFTAR GAMBAR

<b>No.</b>	<b><u>Teks</u></b>	<b>Halaman</b>
1.	Kaitan Produk Primer (Susu) dan Industri .....	11
2.	Model Lima - Kekuatan Bersaing (Porter).....	22
3.	Kerangka Pemikiran Operasional .....	30
4.	Matriks Internal-Eksternal .....	40
5.	Diagram Alir Proses Produksi Susu Pasteurisasi Fa. SDF....	52
6.	Matriks Internal-Eksternal Fa. SDF .....	105

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Daftar Wawancara Fa. Surya Dairy Farm .....	119
2.	Struktur Organisasi Fa. Surya Dairy Farm.....	127
3.	Daftar Beberapa Langganan Partai Besar Fa. SDF.....	128
4.	Daftar Agen/Toko Fa. Surya Dairy Farm .....	129
5.	Daftar Supplier Fa. Surya Dairy Farm .....	130
6.	Brosur Susu Surya Fa. SDF .....	131
7.	Pembobotan Matriks IFE oleh Direktur.....	132
8.	Pembobotan Matriks IFE oleh Manajer Pemasaran.....	132
9.	Pembobotan Matriks IFE oleh Manajer Produksi.....	133
10.	Pembobotan Matriks IFE oleh Kadiv. Pasteurisasi.....	133
11.	Pembobotan Matriks EFE oleh Direktur.....	134
12.	Pembobotan Matriks EFE oleh Manajer Pemasaran.....	134
13.	Pembobotan Matriks EFE oleh Manajer Produksi.....	135
14.	Pembobotan Matriks EFE oleh Kadiv. Pasteurisasi.....	135

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang dan Masalah

Susu didefinisikan sebagai cairan yang dihasilkan oleh kelenjar mammae (susu) hewan betina dari golongan ruminansia seperti sapi, kambing, domba, kerbau, dan unta. Karena kandungan gizi dan asam aminonya lengkap, menjadikan susu sebagai bahan pembangun tubuh yang sangat baik dan bahan makanan yang penting sebagai penyempurna susunan menu makanan sehari-hari. Tidak hanya bayi yang baru lahir, tapi susu juga diperlukan oleh anak-anak, remaja, orang dewasa, hingga lansia.

Susu sebagai salah satu komoditas hasil peternakan, memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas masyarakat melalui pemenuhan kebutuhan protein dan mineral. Hal ini dikarenakan sebagian besar kandungan susu secara umum, terdiri dari air ( $\pm$  87,75 persen) dan bahan kering ( $\pm$  12,25 persen) seperti karbohidrat, protein, lemak, dan mineral (Departemen Kesehatan RI, 2000).

Cukup banyak manfaat yang dapat diperoleh dari mengkonsumsi susu. Salah satu manfaatnya yang dianggap penting adalah sebagai minuman sumber kalsium. Oleh karena itu, membiasakan diri minum susu akan memberikan dampak positif bagi kesehatan terutama untuk mencegah osteoporosis (kerapuhan tulang). Manfaat lain dari mengkonsumsi susu (dalam kondisi) segar maupun olahan, diantaranya adalah :

1. Menjaga kesehatan gigi agar selalu kuat.
2. Mengurangi tekanan darah.

3. Membantu mengurangi kanker usus bagi penderita penyakitnya.
4. Membantu proses pertukaran zat dalam tubuh.

Komposisi yang terdapat dalam susu segar juga mengandung zat-zat yang penting, dimana dalam setiap 100 gram susu segar terdapat : 3,5 gram lemak, 3,2 gram protein, 4,3 gram karbon, 143 mg kalsium, dan 60 mg fosfor, serta vitamin A dan D (Ressang dan Nasution dalam Sudono, 2003). Khusus untuk susu segar yang dihasilkan oleh sapi perah (yang umumnya dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia), diidentifikasi memiliki kandungan protein (3,40 persen), lemak (3,90 persen), vitamin (A, B, C, D, E), dan mineral, yang merupakan zat pembangun dan pengatur metabolisme tubuh manusia (Ressang dan Nasution dalam Sudono, 2003).

Kandungan vitamin serta komposisi yang terdapat dalam susu sapi perah, dapat dilihat pada tabel 1, dibawah ini :

**Tabel 1. Komposisi rata-rata unsur dalam susu sapi perah**

No.	Komposisi	Kandungan per 100gr 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 :	
	- Thiamin	0,035 mg
	- Rhiboflavin	0,170 mg
	- Niacin	0,08 mg
	- Pantothenic acid	0,35-0,45 mg
	- Folic acid	3-8 µg
	- Biotin	0,5 µg
	- Pyri doxemine	0,05-0,1 mg
	- Vitamin B12	0,5 µg
6.	Lemak (%)	3,90
7.	Protein (%)	3,40
8.	Laktosa (%)	4,80
9.	Abu (%)	0,72
10.	Air (%)	87,10

Sumber : Sudono, 2003



Dari tabel 1 terlihat bahwa sebagian besar kandungan susu sapi perah terdiri dari air (87,10 %) dan bahan kering ( $\pm$  12,90 %) seperti protein, glukosa, lemak, dan mineral lainnya. Tentunya dengan komposisi tersebut, menunjukkan betapa pentingnya konsumsi susu (sapi) sehari-hari bagi setiap kalangan dan lapisan usia.

Di Indonesia, konsumsi masyarakat akan susu masih rendah yaitu sebesar 5,16 kg/kapita/tahun (Direktorat Jenderal Peternakan, 2002). Hal ini terbukti dari perbandingannya dengan beberapa negara lain di Asia, yang secara nyata masih relatif rendah. Yang lebih memprihatinkan adalah perbandingan dengan negara-negara yang baru dilanda perang seperti Kamboja, Myanmar, Vietnam, dan Laos, yang relatif masih lebih tinggi konsumsi susu masyarakatnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2. Konsumsi Susu di Indonesia dan Beberapa Negara Lain

No.	Negara	Konsumsi susu (kg/kapita/tahun)
1.	Indonesia	5,16
2.	Myanmar	7,07
3.	Vietnam	7,28
4.	Korea Selatan	7,67
5.	Laos	8,80
6.	Kamboja	13,97
7.	Bangladesh	32,35

Sumber : Direktorat Jenderal Peternakan, 2002

Dari tabel 2, terlihat bahwa konsumsi susu masyarakat Indonesia masih jauh dari standar kecukupan gizi yaitu sebesar 6,40 kg/kapita/tahun (hasil



Handwritten signature/initials: *Handwritten*

kesepakatan Widya Karya Nasional LIPI 2002), dan bila dibandingkan dengan negara lain seperti Korea Selatan (7,67 kg), Kamboja (13,97 kg), dan Bangladesh (32,35 kg), maka konsumsi susu masyarakat Indonesia ternyata masih sangat rendah. Salah satu penyebab konsumsi susu yang rendah adalah produksi susu yang masih belum mencukupi kebutuhan dan daya beli masyarakat yang masih rendah.

Berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Peternakan, sampai dengan tahun 2002, tingkat produksi nasional masih belum mampu memenuhi permintaan susu dalam negeri sehingga pemerintah mengeluarkan kebijakan impor susu untuk menutupi kekurangan tersebut. Perbandingan produksi dan konsumsi nasional serta impor susu tahun 1998-2002, dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Konsumsi, Produksi, dan Impor Susu di Indonesia Tahun 1998-2002**  
(ribu ton)

Tahun	Konsumsi	Produksi	Impor
1998	1.050,0	423,7	626,3
1999	838,4	375,4	463,0
2000	1.047,4	436,0	638,4
2001*	1.322,1	495,6	826,5
2002**	1.330,0	505,0	825,0

Sumber : Direktorat Jenderal Peternakan, 2002

Keterangan : \* angka sementara s.d. Mei 2001

\*\* angka sementara s.d. Mei 2002

Pada tabel 3, dapat dilihat bahwa tingkat konsumsi masyarakat terhadap susu mengalami fluktuasi dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2002. Sejak tahun 2000, konsumsi masyarakat terhadap susu menunjukkan adanya peningkatan,

dimana pada tahun 1999, konsumsinya hanya sebesar 838.400 ton dan kemudian di tahun 2000, konsumsi susu masyarakat Indonesia menunjukkan angka sebesar 1.047.400 ton atau terjadi peningkatan sebesar 1,25 persen. Namun peningkatan konsumsi ini (tahun 2000 sampai dengan Mei 2002), belum mampu diimbangi oleh produksi lokal yang hanya memenuhi kurang dari 50 persen kebutuhan akan susu di dalam negeri sehingga kekurangannya masih harus diimpor dari luar negeri.

Khusus untuk susu pasteurisasi didefinisikan sebagai susu segar, susu rekonstitusi atau susu rekombinasi yang telah mengalami proses pemanasan pada temperatur 63-66 derajat Celcius minimum selama 30 menit atau pada pemanasan 72 derajat Celcius minimum selama 15 detik, kemudian segera didinginkan sampai 10 derajat Celcius, selanjutnya diperlakukan secara aseptis dan disimpan pada suhu maksimum 4,4 derajat Celcius (Keputusan Menteri Pertanian Tahun 1995 tentang Petunjuk Teknis Pengawasan dan Pengujian Kualitas Susu). Kandungan nutrisi yang terdapat dalam susu pasteurisasi banyak mengandung berbagai macam mineral, vitamin, serta zat gizi diantaranya :

***Kandungan Rata-Rata Nutrisi yang Terdapat dalam Susu Pasteurisasi per 100 gr***

➤ Kalsium	(+/-) 110	mg
➤ Phosphor	(+/-) 90	mg
➤ Vitamin A	(+/-) 65	IU
➤ Energi	(+/-) 53	kcal
➤ Protein	(+/-) 3,10	gram
➤ Lemak	(+/-) 3,35	gram
➤ Karbohidrat	(+/-) 4,25	gram

Sumber : Direktorat Jenderal Peternakan 2002

Melihat komposisi mineral, vitamin serta zat gizi yang terkandung dalam susu pasteurisasi seperti tersebut diatas, maka dengan meminum susu (pasteurisasi) secara teratur sesuai dengan kebutuhan tubuh maka akan tercipta sumberdaya manusia yang sehat, sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang baik.

Salah satu perusahaan yang memproduksi susu pasteurisasi di Indonesia adalah Firma Surya Dairy Farm. Firma Surya Dairy Farm (Fa. SDF) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang budidaya sapi perah serta mengolah susu segar menjadi produk susu pasteurisasi, yang berdiri sejak tahun 1966 di daerah Ciputat, Tangerang. Awal usaha yang dirintis adalah dengan kepemilikan sembilan ekor sapi perah dengan empat orang pekerja dan tiga orang pengantar susu yang menggunakan sepeda. Pada tahun 1973, Fa. SDF mendirikan unit pengolahan susu untuk memproduksi susu pasteurisasi di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat. Pada tahun yang sama (1973), jumlah sapi telah berkembang mencapai 20 ekor sapi produktif dan Fa. SDF juga membeli mesin pasteurisasi buatan Jepang, dimana alat ini merupakan alat pasteurisasi pertama di Indonesia. Pada saat ini, sapi perah yang dimiliki seluruhnya berjumlah 110 ekor; 60 ekor sapi laktasi (produksi) dan sisanya sapi kering kandang, pedet, dan pejantan.

Fa. SDF mengemas susu pasteurisasi produksinya, dalam kemasan plastik. Bahan plastik ini menggunakan ukuran 200 ml dan 500 ml yang terdiri dari dua lapisan. Lapisan kemasan bagian dalam relatif lebih tipis, polos dengan bahan dasar kemasan terbuat dari bahan PHD (*Polyethylene High Density*), sementara lapisan kemasan bagian luar relatif lebih tebal dan dibuat dari bahan *polypropilene*. Merek dagang yang digunakan adalah "SUSU SURYA" sesuai



dengan izin dari Departemen Kesehatan RI tahun 1991. Dengan merk dagang tersebut berarti Susu Surya telah teruji dan dapat memasuki pasar yang lebih luas.

Firma Surya Dairy Farm (Fa. SDF) memiliki pengalaman usaha yang cukup lama yaitu sekitar 37 tahun dalam pengolahan susu segar pasteurisasi, yang memungkinkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun dalam kenyataannya, usaha perusahaan masih mengalami kendala yaitu belum mempunyai produk Susu Surya memenuhi seluruh permintaan konsumen potensial atau pelanggan. Hal ini dapat terlihat dari penurunan volume produksi Fa. SDF dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 1999, volume produksi Susu Surya mencapai 732.508 liter sedangkan tahun 2000, volume produksi mengalami sedikit penurunan yaitu hanya 732.496 liter. Namun di tahun 2001, volume produksi Susu Surya kembali meningkat yaitu pada nilai 732.510 liter dan di tahun 2002, volume produksi Susu Surya hanya sebesar 732.505 liter. Dari kondisi tersebut, terlihat bahwa Fa. SDF belum mampu meningkatkan volume produksinya secara signifikan padahal permintaan konsumen dari Susu Surya selalu meningkat seiring dengan keinginan masyarakat untuk mengkonsumsi susu cair (pasteurisasi, sterilisasi, dan sejenisnya), yang terbukti dari peningkatan konsumsi susu nasional selama beberapa tahun terakhir (Tabel 3). Selain itu, wilayah pemasaran dari Fa. SDF yang hanya pada daerah Ciputat, Tangerang, Jakarta Selatan, dan sekitarnya, menjadikan Susu Surya kurang dikenal dan bersaing dengan merek susu pasteurisasi lainnya.

Atas dasar permasalahan-permasalahan tersebut maka menarik untuk dikaji: Apa saja faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan ?; Apa saja faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi



kekuatan dan kelemahan perusahaan?; Bagaimana alternatif strategi pengembangan usaha yang sesuai dan prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh Fa. SDF?, karena strategi yang paling tepat adalah strategi yang disusun dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal Fa. SDF dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang datang.

Strategi pengembangan usaha yang tepat dalam perencanaan strategis usaha sangat penting agar usaha susu pasteurisasi Fa. SDF dapat bertahan dalam industrinya. Lebih lanjut supaya dapat menyesuaikan diri dan bertindak terhadap perubahan yang terus menerus terjadi dalam lingkungannya sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk ditelaah.

## 1.2. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian dengan latar belakang dan perumusan masalah tersebut diatas adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor dan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi Fa. SDF.
2. Merumuskan alternatif strategi usaha yang sesuai bagi Fa. SDF.
3. Menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan Fa. SDF dalam mengembangkan usahanya.

Sedangkan kegunaan penelitian adalah sebagai berikut:

A. Bagi Perusahaan:

1. Menjadi suatu acuan untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi perusahaan yang

berubah dengan cepat, dengan mengarahkan seluruh sumberdaya yang dimiliki.

2. Sebagai bahan informasi bagi penentuan alternatif strategi pengembangan usaha.
- B. Bagi Peneliti:
1. Mengetahui lebih jauh tentang kegiatan usaha susu pasteurisasi dari pre-produksi sampai pasca produksi.
  2. Sebagai langkah awal dalam penulisan ilmiah lainnya.
- C. Bagi Pembaca:
1. Sebagai rujukan dalam kegiatan terkait dengan usaha susu pasteurisasi dan untuk penelitian selanjutnya.

### 1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian mengenai manajemen strategis ini difokuskan pada tahap pertama proses manajemen strategis yaitu tahap formulasi strategi. Hasil formulasi ini dimaksudkan untuk bahan pertimbangan manajemen dalam melakukan perencanaan, sedangkan tahap implementasi dan tahap evaluasi strategi di perusahaan merupakan wewenang penuh manajemen Firma Surya Dairy Farm.

### 1.4. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini bersifat kualitatif.
2. Fungsi keuangan di luar kajian penelitian ini.



## BAB II. KERANGKA PEMIKIRAN

### 2.1. Konsep Agroindustri

Agroindustri merupakan salah satu contoh dari industri pengolahan. Menurut Saragih (2001), agroindustri adalah industri yang mempunyai kaitan yang kuat dengan pertanian. Kaitan tersebut dapat berbentuk sumber input atau output yang digunakan dalam pertanian sehingga agroindustri tersebut mencakup beberapa kegiatan, antara lain:

1. Industri pengolah hasil produk pertanian dalam bentuk setengah jadi atau produk akhir.
2. Industri penanganan hasil pertanian segar.
3. Industri pengadaan sarana produksi pertanian.
4. Industri pengadaan alat-alat pertanian dan agroindustri lain.

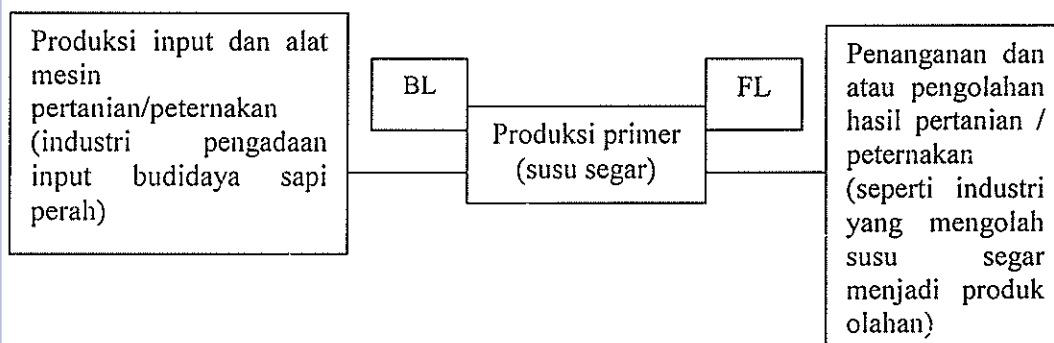
Austin (1983) mendefinisikan agroindustri sebagai industri yang mengolah hasil-hasil pertanian dalam arti luas, termasuk didalamnya hasil perkebunan, kehutanan, perikanan dan peternakan. Ciri yang membedakan bidang agroindustri dengan bidang lainnya adalah karakteristik bahan bakunya. Ciri tersebut adalah bersifat musiman, mudah rusak (*perishable*) dan bervariasi baik dalam kualitas maupun kuantitasnya. Agroindustri juga merupakan industri hilir yang memproduksi bahan baku yang berasal dari pertanian menjadi barang setengah jadi atau barang jadi.

Pengertian dari perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan



adminstrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya, serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut (BPS, 1999).

Dengan demikian, agroindustri dalam agribisnis (susu) bukan merupakan usaha yang berdiri sendiri, tetapi suatu-usaha yang memiliki keterkaitan sehingga penanganannya harus menyeluruh dan terpadu karena kegagalan pada suatu bidang usaha akan mempengaruhi bidang usaha lainnya. Keterkaitan menghasilkan produk pertanian yang dilakukan oleh subsistem kedua dalam sistem agribisnis dengan agroindustri yang mengolah hasil pertanian berlangsung ke depan (*forward linkage*), sedangkan dengan industri yang menyediakan input pertanian berlangsung ke belakang (*backward linkage*). Keterkaitan pertanian dengan industri dalam agribisnis susu disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kaitan Produk Primer (Susu) dan Industri**

Sumber: Soeharjo, 1991

Keterangan :

BL : *Backward linkage* (kaitan kebelakang antara susu segar dengan industri pengadaan input budidaya sapi perah).

FL : *Forward linkage* (kaitan kedepan antara produksi susu segar dengan industri pengolahan susu).

Berdasarkan Gambar 1 tersebut maka agroindustri mencakup dua jenis industri, meliputi industri hulu yaitu industri pengolah pertanian atau industri yang menyediakan sarana produksi pertanian, dan industri hilir yaitu industri

pengolah output pertanian (Soeharjo, 1991). Dalam usaha persusuan, kegiatan agroindustri yang dominan di Indonesia adalah industri yang mengolah susu segar menjadi berbagai produk susu olahan seperti yang dilakukan Firma Surya Dary Farm dalam memproduksi susu pasteurisasi.

## 2.2. Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi menurut Jauch dan Glueck (1998) didefinisikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh serta terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Maksud dari rencana yang disatukan adalah mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Maksud dari strategi bersifat menyeluruh ialah meliputi semua aspek penting perusahaan sedangkan maksud dari strategi bersifat terpadu yaitu seluruh bagian rencana serasi, satu sama lain dan bersesuaian.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya (Chandler dalam Rangkuti, 1997). Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi (Arygris, Mintzberg, Steiner dan Miner dalam Rangkuti, 1997).

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Umar (2002) mendefinisikan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan



oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumsi memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

### 2.3. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi sangat penting bagi suksesnya suatu perusahaan, baik kecil maupun besar karena jika dilaksanakan dengan tepat, proses manajemen strategi secara signifikan dapat memperkuat pertumbuhan dan kemakmuran. Menurut David (2002), manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektif atau tujuannya.

Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategi akan membantu perusahaan dalam melihat ancaman dan peluang di masa yang akan datang sehingga memungkinkan organisasi untuk dapat mengantisipasi kondisi yang selalu berubah. Selain itu manajemen strategi juga menyediakan sasaran serta arah yang jelas bagi masa depan perusahaan sehingga perusahaan yang mengembangkan sistem manajemen strategi mempunyai tingkat keberhasilan lebih besar daripada yang tidak menggunakan sistem ini (Jauch dan Glueck, 1988).



## 2.4. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi adalah alur dimana penyusun strategi menentukan sasaran dan menyusun keputusan strategi. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu :

### (1) Perumusan / Formulasi Strategi

Perumusan strategi termasuk mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

### (2) Implementasi Strategi

Tahap implementasi strategi yaitu mengimplementasikan pilihan strategi dengan maksud mengalokasikan sumberdaya dan mengorganisirnya sesuai dengan strategi (Jauch dan Glueck, 1988). Implementasi strategi termasuk menetapkan obyektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasi sumberdaya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

### (3) Evaluasi Strategi

Tahap evaluasi strategi berarti mengevaluasi hasil implementasi dan memastikan bahwa strategi yang telah disesuaikan dapat mencapai tujuan perusahaan (Jach dan Glueck, 1988). Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah : (1) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, (2) mengukur prestasi, dan (3) mengambil tindakan korektif.



## 2.5. Formulasi Strategi

### 2.5.1. Visi, Misi, dan Tujuan

Penentuan visi dan misi merupakan langkah awal dalam proses perencanaan, sedangkan penentuan tujuan mengikuti formulasi strategi. Ketiga komponen tersebut mempunyai hubungan yang saling menunjang serta mempunyai peran dalam pelaksanaan perencanaan strategi (Hussey, 1999).

Visi adalah cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan. Visi mengarahkan suatu misi, komponen tersebut secara bersama-sama menyediakan kerangka kerja sebuah strategi. Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan mulai dari jenjang yang paling atas hingga yang paling bawah (Umar, 2002). Oleh sebab itu, maka pernyataan visi dirancang untuk memberi inspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap masa depan organisasi itu.

Misi adalah pernyataan jangka panjang mengenai tujuan yang membedakan sebuah bisnis dari usaha lain yang serupa. Pernyataan yang menguraikan nilai-nilai dan prioritas dari suatu organisasi. Misi merupakan penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh bagian perusahaan. Misi dapat dipandang sebagai mata rantai antara melaksanakan beberapa fungsi sosial dan tujuan yang lebih khas dari organisasi. Jadi, misi ini dapat digunakan sebagai legimitasi keberadaan perusahaan (Jauch dan Glueck, 1988). Sedangkan Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa misi suatu perusahaan adalah tujuan yang unik yang



membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupannya.

Pernyataan misi yang efektif mengandung komponen-komponen, antara lain : (1) siapa komsumen pemakai produk, (2) apa produk/jasa yang dihasilkan, (3) pasar yang akan dimasuki, (4) teknologi apa yang akan dipakai, (5) menjadi anggota perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial dan hubungan yang baik dengan masyarakat, (6) pemimpin pasar, (7) maksimisasi deviden atau harga saham untuk para pemegang saham, (8) *survival* atau kelangsungan hidup, (9) kemampuan adaptasi, dan (10) pelayanan masyarakat (Jauch dan Glueck, 1988).

Menurut Supriyono dalam Lestari (2002), manfaat dari penetapan tujuan adalah sebagai berikut :

1. Dapat membantu menetapkan organisasi yang sesuai dengan lingkungannya.
2. Dapat membantu koordinasi keputusan-keputusan dan para pembuat keputusan.
3. Dapat menyediakan standar untuk menilai prestasi organisasi.
4. Memudahkan proses perumusan dan implementasi strategi.

Tujuan perusahaan atau suatu organisasi akan mempunyai banyak manfaat pada proses perumusan dan implementasi strategi jika manajemen puncak dapat dengan baik merumuskan, melembagakan, mengkomunikasikan, dan menguatkan tujuan tersebut melalui perusahaan.

### 2.3. Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi langsung dan khusus

pada perusahaan. Di dalam suatu organisasi terdapat kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Melalui analisis lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan tersebut dapat diidentifikasi dan dievaluasi sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dengan cara efektif dan dapat mengatasi kelemahan yang dimilikinya.

Analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahan perusahaan (Jauch dan Glueck, 1988). Kekuatan adalah suatu sumberdaya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani perusahaan. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan dan kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kemampuan yang menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan (Pearce dan Robonson, 1997).

Menurut David (2002), bidang fungsional bisnis yang menjadi variabel dalam analisis internal adalah :

1. Manajemen. Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf, dan pengendalian.
2. Pemasaran. Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk



dan jasa. Evans dan Bergman menyatakan bahwa terdapat sembilan dasar fungsi pemasaran: (1) analisis pelanggan, (2) membeli sediaan, (3) menjual produk/jasa, (4) merencanakan produk dan jasa, (5) menetapkan harga, (6) distribusi, (7) riset pemasaran, (8) analisis peluang, dan (9) tanggung jawab sosial.

Dengan memahami fungsi-fungsi ini, membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan. Kondisi keuangan sering dianggap ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menetapkan kekuatan dan kelemahan keuangan sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan menghitung likuiditas, solvabilitas, modal kerja, profitabilitas, pemanfaatan harta, arus kas, dan modal perusahaan.
4. Produksi/Operasi. Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi menangani masukan, perubahan dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar. Menurut Roger Schroeder dalam David (2002) menyarankan bahwa manajemen produksi/operasi terdiri dari lima fungsi atau bidang keputusan : proses, kapasitas, sediaan, tenaga kerja dan mutu.
5. Penelitian dan Pengembangan. Dalam menjalankan strategi pengembangan produk suatu perusahaan, harus mempunyai orientasi litbang yang kuat.

Selain dilakukan analisis terhadap bidang fungsional bisnis, pada analisis internal penting juga dilakukan analisis terhadap struktur organisasi perusahaan.





Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu pola hubungan didalam suatu perusahaan atau bentuk formal peraturan dan hubungan antar orang, sehingga setiap pekerjaan dapat diarahkan dalam mencapai tujuan dan misi perusahaan.

#### 2.4. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal menekankan pada pengenalan dan pengevaluasian kecenderungan dan peristiwa yang di luar kendali sebuah perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal ialah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna meningkatkan posisi bersaing perusahaan dalam industri. Sedangkan ancaman adalah lingkungan perusahaan yang tidak menguntungkan perusahaan.

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit dilakukan jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh sebab itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi.

Jauch dan Glueck (1988) mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari sosioekonomis, teknologi, dan pemerintah sedangkan lingkungan industri terdiri dari konsumen, pemasok, dan persaingan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), lingkungan eksternal terdiri dari **lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional**. Aspek-aspek tersebut dijelaskan pada paparan di bawah ini.



### a) Lingkungan Umum

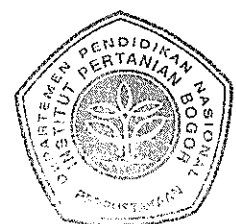
Lingkungan umum adalah suatu tingkatan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas, dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan umum terdiri dari faktor **politik, ekonomi, sosial dan teknologi** (PEST).

**Faktor politik** yaitu peraturan-peraturan, undang-undang, dan kebijaksanaan pemerintah, baik pada tingkat nasional, propinsi maupun daerah yang menentukan beroperasinya suatu perusahaan. Kebijakan pemerintah dapat memberikan peluang, dapat juga menjadi kendala.

**Faktor ekonomi** mengacu kepada variabel-variabel yang mempengaruhi arah dari ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Variabel dari faktor ekonomi antara lain: siklus ekonomi, tingkat inflasi, kebijakan moneter, fiskal, tingkat suku bunga, neraca pembayaran dan pertumbuhan ekonomi.

**Faktor sosial** yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Faktor-faktor tersebut biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan, dan kondisi etnis.

**Faktor teknologi** perlu diperhatikan untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi serta dapat mempengaruhi industri. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.



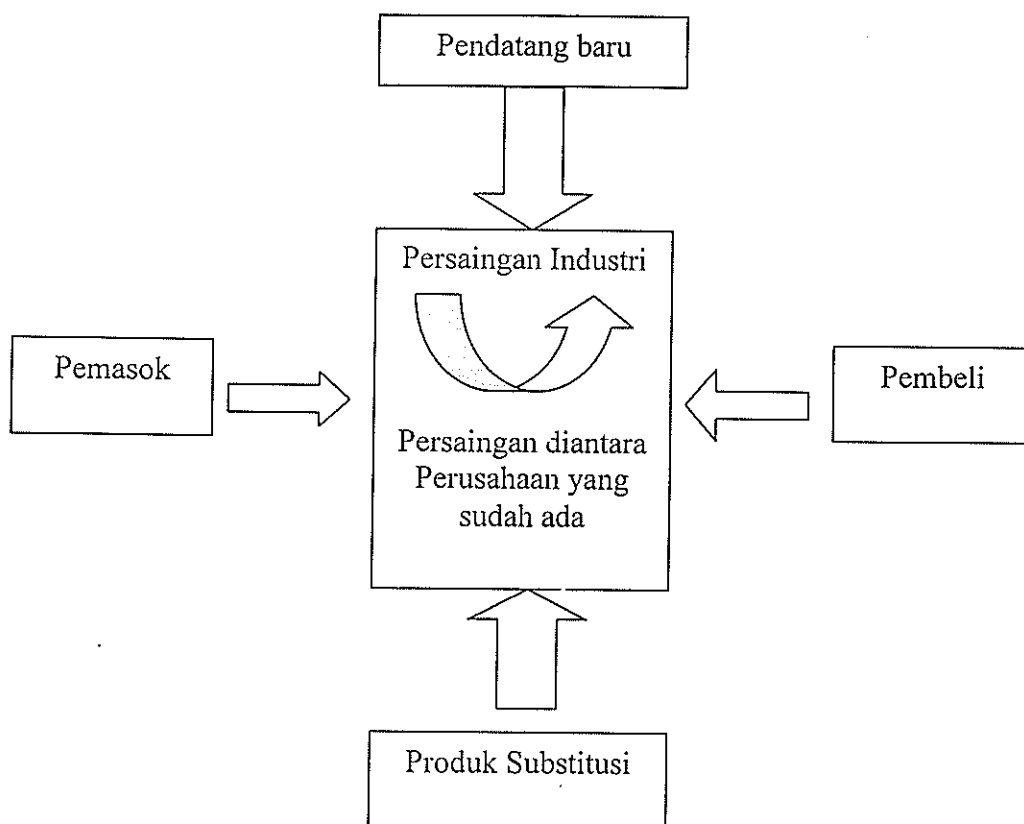
## b) Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal perusahaan yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan. Analisis lingkungan industri sangat diperlukan dalam penentuan posisi bertahan yang terbaik bagi perusahaan.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, aspek utama lingkungan adalah industri, dimana perusahaan tersebut berada dan bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan persaingan dan strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Analisis struktur industri merupakan penunjang fundamental untuk menentukan posisi relatif perusahaan yang kemudian dapat digunakan untuk merumuskan strategi keunggulan bersaing (Porter, 1995).

Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi, dan persaingan antar perusahaan. Pendekatan yang dipakai secara luas dalam analisis persaingan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri adalah Model Lima-Kekuatan dari Porter seperti pada Gambar 2 dibawah ini.





**Gambar 2. Model Lima-Kekuatan Bersaing**

Sumber : Porter (1995)

Menurut Porter (1995), sifat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan :

1. **Perseteruan diantara perusahaan yang bersaing**, merupakan kekuatan yang paling berpengaruh. Strategi suatu perusahaan akan berhasil jika mempunyai keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing.
2. **Masuknya pesaing baru**, mempengaruhi intensitas persaingan di antara perusahaan dan dipengaruhi oleh hambatan-hambatan untuk masukdalm suatu industri.
3. **Potensi pengembangan produk pengganti**. Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen pengganti dalam industri lain.

Tekananpersaingn dari produk pengganti meningkat kalau harga relatif dari produk pengganti turun dan kalau biaya konsumen untuk pindah juga turun.

4. **Kekuatan menawar dari pemasok**, juga mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri terutama jika jumlah pemasok banyak, jika hanya sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau jika biaya pengganti bahan baku sangat tinggi.
5. **Kekuatan menawar dari konsumen**. Jika pelanggan jumlahnya banyak atau terkonsentrasi, atau jika membeli dalam jumlah banyak, maka kekuatan menawarnya merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri.

### c) Lingkungan Operasional

Strategi dan tujuan perusahaan dipengaruhi oleh daya tarik industri dimana mereka memilih untuk menjalankan bisnis dan posisi daya saingnya dalam industri tersebut. Suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk konsumen barang dan jasa, dan mengandalkan pihak lain yaitu pemasok. Lingkungan operasional terdiri dari pesaing, pelanggan, kreditor, tenaga kerja dan pemasok.

#### ➤ Pesaing

Adalah perusahaan lain yang menawarkan suatu produk yang merupakan substitusi dekat satu sama lain. Mengenal dan memonitor perkembangan pesaing adalah hal yang sangat penting bagi perencanaan pemasaran yang efektif agar dapat terus bertahan dan meningkatkan usahanya serta memperoleh loyalitas dan kepuasan pelanggan (Kotler, 1997).



### ➤ Pelanggan

Adalah individu dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi. Perusahaan harus tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggannya sehingga dapat mengetahui pola permintaan dan perilaku pelanggan agar perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing yang tepat untuk mempertahankan dan merebut pelanggan (Kotler, 1997).

### ➤ Pemasok

Adalah perusahaan bisnis dan individu-individu yang menyediakan sumberdaya yang diperlukan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi produk barang dan jasa. Sumberdaya yang disediakan pemasok ini, dapat berupa bahan baku, energi, peralatan, modal, tenaga kerja, jasa dan sebagainya. Perkembangan harga dan ketersediaan semua faktor produksi yang digunakan dalam perusahaan akan mempengaruhi strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan akan mencoba mengambil keuntungan dari persaingan antar pemasok untuk memperoleh harga yang lebih rendah, kerja yang lebih bermutu, dan penyerahan yang lebih cepat (Kotler, 1997).

## 2.5. Matriks Internal dan Eksternal (IE Matrix)

Untuk melihat strategi mana yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis, digunakan Matriks Internal-Eksternal. Matriks IE melibatkan divisi-divisi dalam organisasi ke dalam diagram skematis, oleh karena itu matriks ini disebut matriks portofolio. Matriks IE terbagi atas tiga bagian besar yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Pertama, divisi yang berada pada sel I, II, atau IV dapat melaksanakan strategi pertumbuhan dan pembangunan (*grow and build*). Kedua, divisi yang berada pada sel III, V, atau VII dapat

melaksanakan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*). Ketiga, bagi divisi yang berada pada sel VI, VIII, atau IX yakni strategi mengambil hasil atau melepaskan (*harvest or divest*). Organisasi yang sukses dapat membentuk portofolio dari posisi bisnis-bisnisnya pada atau sekitar sel I di matriks IE (David, 2002).

## 2.6. Matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*)

Matriks SWOT adalah alat analisis yang digunakan untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal perusahaan. Hasil yang diperoleh dari matriks SWOT adalah beberapa alternatif strategis yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk diimplementasi (Fred R. David, 2002). Matriks SWOT merupakan alat analisis penting yang dapat membantu manajer dalam mengembangkan empat macam strategi, yaitu:

1. Strategi SO (SO : *Strength-Opportunity*)
2. Strategi WO (WO: *Weakness-Opportunity*)
3. Strategi ST (ST: *Strength-Threat*)
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi SO dikembangkan agar perusahaan dapat menggunakan kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal. Strategi ST dikembangkan agar perusahaan dapat menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman eksternal, sedangkan Strategi WT



merupakan taktik bertahan dengan menekankan kelemahan dan menghindari ancaman lingkungan.

## 2.7. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM merupakan suatu teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. David (2002) menyatakan metode ini merupakan tahap terakhir atau ketiga, yaitu *decision stage* (tahap keputusan) dari kerangka kerja analitis dalam merumuskan strategi. QSPM secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik, dari hasil analisis tahap 1 (*input stage*) yang menggunakan matriks IFE dan EFE, dan hasil mencocokkan dari analisis tahap 2 (*matching stage*) yang menggunakan matriks SWOT dan IE, untuk memutuskan secara sasaran di antara strategi alternatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan strategi yang lain, QSPM memerlukan penilaian intuitif yang baik.

## 2.8. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai usaha susu dan manajemen strategi telah banyak dilakukan. Khoiriyah (2002) meneliti tentang pengembangan usaha ternak sapi perah di unit susu KUD Jatinom Klaten, Jawa Tengah. Kekuatan internal yang dimiliki KUD Jatinom antara lain SDM peternak yang berpengalaman, mempunyai motivasi tinggi, usia produktif, dan pendidikan cukup. Keuangan KUD cukup baik dan secara ekonomis, usaha tersebut menguntungkan bagi peternak. Peluang





KUD Jatinom, antara lain: *trend* permintaan masyarakat terhadap susu yang terus meningkat, kebijakan pemerintah daerah dan pusat yang mendukung, adanya kelembagaan pemasok, pemasaran dan keuangan serta tidak adanya persaingan dengan harga. Kendala yang dihadapi untuk pengembangan usaha adalah modal untuk menambah akala usaha, lahan peternak yang sempit, sarana produksi belum mencukupi, keanggotaan KUD di GKSI, adanya penerimaan susu segar selain KUD dan ancaman persaingan dari luar negeri berupa produk impor. Strategi pengembangan usaha ternak sapi perah yang disarankan adalah: Strategi pemasaran, dengan meningkatkan mutu pengelolaan untuk mencapai harga susu yang baik dan mengikat kontrak langsung dengan IPS untuk mendapatkan fasilitas dan pembinaan; Strategi produksi dengan menjadikan unit susu sebagai unit otonom; Strategi SDM dengan penyuluhan teknis beternak dan perbankan, pelatihan tentang unit dan bisnis, pengalokasian SDM yang tepat, dan strategi keuangan dengan pendayagunaan lembaga keuangan dan aset KUD.

Hartiasning (2001) menganalisis tentang strategi pengembangan bisnis produk bihin instan pada PT. Kuala Pangan Bogor. Penelitian tersebut bertujuan untuk melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal PT. Kuala Pangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Kuala Pangan sudah mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahannya dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman. Kondisi internal yang menjadi kekuatan dominan perusahaan, antara lain: kualitas produk, tenaga ahli, dan tenaga kerja setempat. Sedangkan kelemahan perusahaan, antara lain: produksi yang masih belum optimal dan keterbatasan modal. Lebih lanjut, yang menjadi peluang perusahaan adalah meningkatnya permintaan produk mie dan



bihun instan, terbukanya pasar ekspor, dan pola konsumsi masyarakat yang berubah. Sedangkan ancaman perusahaan adalah adanya produk pengganti, kondisi politik dan keamanan, dan biaya produksi meningkat.

Penelitian Hartyasning ini menganalisis strategi pengembangan bihun instan yang merupakan produk *pasca on farm*. Namun penelitiannya hanya menggunakan alat analisis lingkungan matriks IFE dan EFE, dan SWOT yang menghasilkan alternatif perumusan strategi perusahaan, dengan tidak menentukan urutannya.

## 2.9. Kerangka Pemikiran Operasional

Alur kerangka pemikiran dimulai dari penentuan visi, misi dan tujuan usaha tersebut, kemudian mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal usaha. Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk menentukan hal-hal yang menjadi peluang dan ancaman, sedangkan analisis lingkungan internal dilakukan untuk menilai hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan suatu usaha.

Hasil identifikasi tersebut kemudian akan masuk pada kerangka kerja perumusan strategi yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap 1 : **Tahap Masukan** (*Input Stage*) yaitu tahap meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi yang terdiri dari matriks EFE dan (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).
2. Tahap 2 : **Tahap Pencocokan** (*Matching stage*) yaitu tahap memfokuskan pada menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan memadukan faktor-



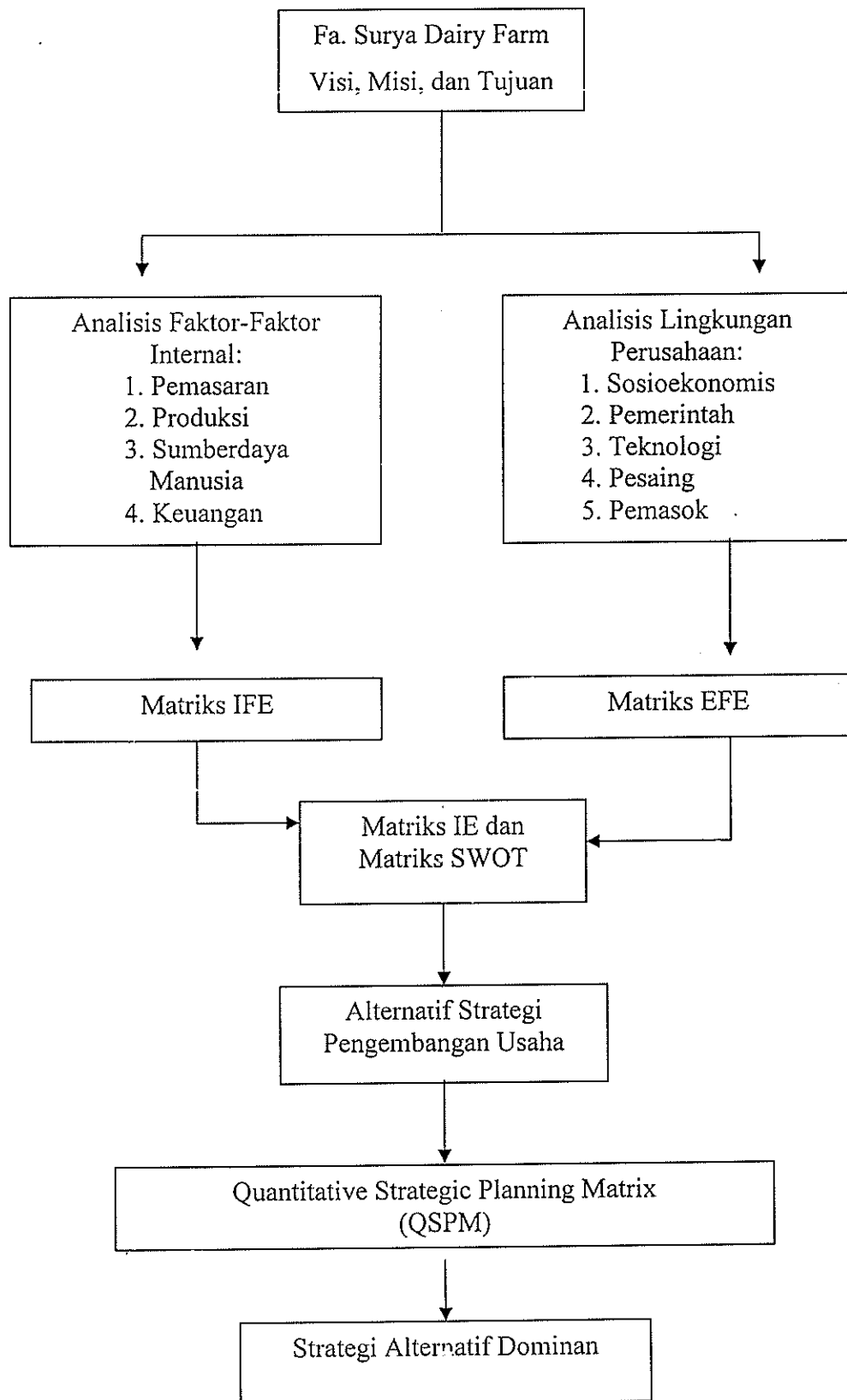
faktor eksternal dan internal yang terdiri dari matriks SWOT (*Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats*) dan matriks IE (*Internal-External*).

### 3. Tahap Pemilihan Strategi atau Keputusan (*Decision stage*).

Pemilihan strategi berdasarkan pada pertimbangan terhadap sejumlah alternatif strategi yang telah ditetapkan sebelumnya pada Tahap 2. Pada tahap ini digunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk mengetahui strategi yang memiliki prioritas yang utama.

Berdasarkan hal tersebut maka kerangka pemikiran operasional penelitian ini diilustrasikan pada Gambar 3 di bawah ini.





**Gambar 3. Kerangka Pemikiran Operasional**

## BAB III. METODE PENELITIAN

### 3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian akan dilaksanakan di Firma Surya Dairy Farm (Fa. SDF), yaitu daerah Ciputat dan Sukabumi. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Fa. SDF adalah salah satu perusahaan dagang yang mengolah susu segar menjadi susu pasteurisasi, yang masih memproduksi dan ingin mengembangkan serta mempertahankan usahanya pada segmen pasar yang telah ada di Jakarta dan sekitarnya. Penelitian akan dilaksanakan pada bulan Februari sampai bulan Mei 2004.

### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan, dari pihak manajemen dan pihak luar perusahaan melalui wawancara langsung dengan mengajukan beberapa pertanyaan serta pengisian kuisioner oleh pimpinan dan pihak-pihak terkait di dalamnya.

Penentuan responden menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu dengan memilih secara sengaja sampel yang akan diteliti. Responden yang dipilih berasal dari pihak manajemen Fa. SDF sebanyak 4 responden, yaitu: Direktur Perusahaan, Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, dan Kepala Divisi Pasteurisasi. Hal ini dilakukan secara sengaja dengan maksud, manajemen Fa. SDF adalah responden yang dianggap mengetahui informasi mengenai faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal yang mempengaruhi Fa. SDF.



Jenis data yang dikumpulkan dalam analisis lingkungan internal adalah :

a. Kekuatan :

Data kondisi manajemen perusahaan secara umum, data standar mutu dan komposisi susu segar, data proses produksi, data perkembangan ukuran kemasan produk, jumlah dan tingkat pendidikan karyawan, perkembangan harga jual produk, variasi kemasan dan volume produk, data pasokan bahan baku dan pembantu, data label produk serta izin Departemen Kesehatan, dan data perkembangan inovasi dan penguasaan teknologi.

b. Kelemahan:

Data volume dan kapasitas produksi, sumber dan modal perusahaan, data anggaran promosi penjualan, data saluran distributor yang dimiliki, data variasi produk, data pemeliharaan peralatan dan mesin, serta jumlah sapi perah yang dimiliki.

Jenis data yang dikumpulkan dalam analisis lingkungan eksternal adalah:

a. Peluang:

Data permintaan dan konsumsi masyarakat akan susu khususnya susu pasteurisasi, data daerah distribusi pemasaran produk, data pertumbuhan penduduk, dan perkembangan tingkat harga bahan baku dan bahan penolong.

b. Ancaman:

Kebijakan pemerintah akan ekspor-impor susu, kondisi keamanan dan politik negara, kebijakan fiskal dan moneter, data produk substitusi dan pesaing, data tingkat kompetisi, keadaan pemasok, perkembangan penyakit pada hewan ternak sapi perah.



### 3) Data pendukung dalam penelitian adalah:

Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan; Sejarah, perkembangan, dan keadaan umum perusahaan; Struktur organisasi perusahaan; data keragaan perusahaan lainnya.

Data sekunder diperoleh dari Koperasi Susu (KUD Sukaraja, Sukabumi), Departemen Pertanian, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Biro Pusat Statistika, hasil penelitian-penelitian terdahulu, dan berbagai literatur lain yang dapat dijadikan bahan rujukan.

### 3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Data dan informasi yang diperoleh dalam penelitian ini diolah dan dianalisa secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk mengembangkan alternatif strategi yang tepat dalam pengembangan usaha perusahaan.

Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Melakukan diskusi awal dengan empat responden terpilih berkaitan dengan hal-hal penting yang diperlukan dalam penyusunan kuisisioner.
2. Mengumpulkan data dan informasi yang berhubungan dengan objek penelitian dalam bentuk pertanyaan atau hasil wawancara, data berbentuk gambar-gambar, maupun tabel-tabel untuk mempermudah dalam menganalisis lebih lanjut.
3. Mengkaji situasi perusahaan secara internal dan eksternal dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dengan peluang dan ancaman perusahaan. Kemudian dihubungkan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini.



#### 4. Menentukan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan.

Tahapan-tahapan yang digunakan dalam pengolahan data dilakukan secara sistematis sebagai berikut :

##### 3.3.1 Analisis Matriks IFE-EFE

Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Secara ringkas analisis ini disajikan dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Sedangkan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang berhubungan, dan diperoleh dari informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan tingkat persaingan.

Langkah-langkah dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah :

##### *a. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan*

Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal yaitu dengan mendaftarkan seluruh kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menuliskan kekuatan terlebih dahulu kemudian kelemahan. Dengan cara mendaftar secara spesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan.

Kemudian identifikasi faktor-faktor eksternal dengan mendaftarkan semua peluang dan ancaman perusahaan. Seperti pada matriks IFE, peluang didaftarkan terlebih dahulu kemudian ancaman perusahaan. Daftar dilakukan secara spesifik dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka perbandingan. Hasil kedua analisis ini kemudian diberikan bobot dan peringkat untuk masing-masing faktor.





### b. Pemberian Bobot Setiap Variabel

Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis eksternal dan internal tersebut kepada pihak manajemen atau pakar dengan menggunakan metode “ *Paired Comparison* ” (T.L. Kinnear and Taylor, 1991). Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap variabel yang digunakan dalam skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan dalam pengisian kolom adalah :

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.

Bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 4, dan Tabel 5 dibawah ini.

Tabel 4. Penentuan Bobot Strategis Internal Perusahaan

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	...	Total
A						
B						
C						
D						
....						
Total						

Sumber : Rangkuti, 2001

Tabel 5. Penentuan Bobot Strategis Eksternal Perusahaan

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	...	Total
A						
B						
C						
D						
....						
Total						

Sumber : Rangkuti, 2001

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :  $a_i$  = Bobot variabel ke- $i$  ;  
 $X_i$  = Nilai variabel ke- $i$  ;  
 $i = 1, 2, 3, \dots, n$   
 $n$  = Jumlah variabel

Bobot yang diperoleh akan berada pada kisaran antara 0,0 (tidak penting), sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada setiap faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri yang ditekuni perusahaan. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci kekuatan atau kelemahan internal dan peluang dan ancaman perusahaan, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0. Bobot tersebut diberikan berdasarkan keadaan industri.

### c. Penentuan Peringkat (rating)

Penentuan peringkat (rating) dilakukan oleh manajemen atau pakar dari perusahaan. Pada matriks IFE diberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Sedangkan pada matriks EFE, peringkat menunjukkan seberapa efektif perusahaan saat ini menjawab faktor-faktor tersebut. Skala nilai peringkat yang digunakan untuk peluang, yaitu :

1 = jawaban jelek, 2 = jawaban rata-rata, 3 = jawaban di atas rata-rata, dan 4 = jawaban superior. Sedangkan untuk ancaman adalah kebalikan dari faktor peluang. Pemberian peringkat didasarkan pada keadaan perusahaan.

### d. Perkalian Bobot dan Peringkat

Selanjutnya nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada tiap faktor dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk memperoleh total pembobotan.

Tabel 6. Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal Kunci	Bobot (1)	Nilai (2)	Nilai yang dibobot (3) = (1) X (2)
Kekuatan internal			
1 .....	.....	.....	.....
2 .....	.....	.....	.....
3 .....	.....	.....	.....
.....			
Kelemahan internal			
1 .....	.....	.....	.....
2 .....	.....	.....	.....
3 .....	.....	.....	.....
.....			
Jumlah	1,0		.....

Sumber : Rangkuti, 2001

Penjumlahan nilai yang dibobot akan berada pada kisaran 1,0 yang rendah sampai 4,0 yang tinggi, dengan rata-rata 2,5. Total nilai yang dibobot yang jauh di bawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan jumlah jauh di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Tabel 7. Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal Kunci	Bobot (1)	Nilai (2)	Nilai yang dibobot (3) = (1) X (2)
<b>Peluang</b>			
1 .....	.....	.....	.....
2 .....	.....	.....	.....
3 .....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
<b>Ancaman</b>			
1 .....	.....	.....	.....
2 .....	.....	.....	.....
3 .....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
<b>Jumlah</b>	<b>1,0</b>		.....

Sumber : Rangkuti, 2001

Tanpa memperdulikan jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai yang dibobot tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan yang terendah adalah 1,0. Rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Jumlah nilai yang dibobot sama dengan 4,0 menunjukkan bahwa suatu organisasi memberi jawaban dengan cara yang luar biasa pada peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal.

### 3.3.2. Analisis Matriks Internal-Eksternal ( Matriks IE)

Untuk menentukan posisi perusahaan, digunakan matriks IE yang merupakan matriks portofolio, maksudnya adalah bahwa alat analisis ini dapat menggambarkan bagaimana posisi suatu unit bisnis strategis dalam sebuah perusahaan.

Nilai yang diperoleh pada matriks IFE dan matriks EFE, menjadi bahan masukan didalam matriks Internal-Eksternal (*Internal-External Matrix*) untuk melihat strategi mana yang tepat diterapkan oleh masing-masing divisi. Matriks IE menempatkan divisi-divisi organisasi ke dalam diagram skematis, sehingga posisi divisi tersebut serta perbandingan dengan divisi lain, dapat dilihat sebagai portofolio perusahaan, oleh karena itu matriks ini disebut matriks portofolio.

Dalam matriks IE, total skor bobot IFE ditempatkan pada sumbu x dan total skor bobot EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, total skor bobot IFE sebesar 1,0 hingga 1,99 menggambarkan posisi internal yang lemah, skor 2,0 hingga 2,99 merupakan pertimbangan rata-rata, dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah kuat. Begitu pula dengan sumbu y, total skor bobot EFE dari 1,0 hingga 1,99 adalah pertimbangan rendah, skor 2,0 hingga 2,99 adalah medium, dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

## TOTAL SKOR BOBOT IFE

		Kuat 3,0-4,0	Rata-Rata 2,0-2,99	Lemah 1,00-1,99
TOTAL SKOR BOBOT EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Medium 2,0-2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

**Gambar 4. Matriks Internal-Eksternal**  
Sumber : David (2001)

Matriks IE terbagi atas tiga bagian besar yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

1. Divisi yang berada pada sel I, II, atau IV dapat melaksanakan strategi mengembangkan dan membangun (*grow and build*).
2. Divisi yang berada pada sel III, V, atau VII dapat melaksanakan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*).
3. Divisi yang berada pada sel VI, VIII, atau IX yakni strategi mengambil hasil atau melepaskan (*harvest or divest*).

Organisasi yang sukses, dapat membentuk portofolio dari posisi bisnis-bisnisnya pada atau sekitar sel I di matriks Internal-Eksternal (IE) ini (David, 2002).

### 3.3.3. Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) merupakan alat analisis yang digunakan untuk mencocokkan hasil yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE. Hasil yang diperoleh dari matriks SWOT adalah alternatif strategi yang layak dipakai dalam strategi perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O (*Strenght-Opportunity*), Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), strategi W-T (*Weakness-Threat*), dan strategi S-T (*Strength- Threat*). Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan matriks SWOT adalah (David, 2002) :

1. Tentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan.
2. Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal perusahaan.
3. Tentukan faktor-faktor kekuatan internal perusahaan.
4. Tentukan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan.
5. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi SO.
6. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi WO.
7. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi ST.
8. Sesuaikan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi WT.

Untuk lebih jelas, perumusan alternatif strategi yang dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT, dapat dilihat pada tabel 8 di bawah ini.

Tabel 8. Matriks SWOT

	<b>STRENGTHS (S)</b> Daftar 5-10 faktor-faktor kekuatan	<b>WEAKNESS (W)</b> Daftar 5-10 faktor-faktor kelemahan
<b>OPPORTUNITIES (O)</b> Daftar 5-10 faktor-faktor peluang	<b>STRATEGI S-O</b> Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI W-O</b> Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Daftar 5-10 faktor-faktor ancaman	<b>STRATEGI S-T</b> Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>STRATEGI W-T</b> Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti. 2001

### 3.3.4. Analisis Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Tahapan terakhir dari penyusunan strategi yaitu menentukan alternatif strategi yang paling baik atau strategi yang mempunyai prioritas terlebih dahulu untuk dijalankan oleh perusahaan, yang dapat dianalisa dengan menggunakan matriks QSPM. Sumber matriks QSPM diperoleh dari alternatif strategi yang layak dan direkomendasikan melalui analisis SWOT dan matriks IE.

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan strategi terpilih melalui QSPM adalah sebagai berikut :



1. Membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Input datanya diperoleh dari matriks IFE dan EFE yang telah dibuat terlebih dahulu.
2. Memberi *weight* pada masing-masing internal dan eksternal *key success factor*. *Weight* tersebut sama dengan yang ada pada IFE dan EFE.
3. Mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari analisis SWOT dan matriks IE yang layak untuk diimplementasikan.
4. Menetapkan skor kemenarikan relatif (*attractiveness score*) untuk masing-masing strategi alternatif yang terpilih. Nilai 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, dan 4 = sangat menarik.
5. Menghitung Total Attractive Score (TAS) yang diperoleh dari perkalian *Weight* dengan *Attractive Score* pada masing-masing baris. *Total Attractive Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
6. Menghitung *Total Attractive Score*, dengan cara menjumlahkan semua *Total Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS yang tertinggi, menunjukkan bahwa strategi tersebut yang paling baik untuk diimplementasikan.



Tabel 9. Matriks QSPM

Faktor Utama	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi ...	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal							
-							
-							
-							
-							
-							
Faktor Internal							
-							
-							
-							
-							
-							

Sumber : Fred R. David, 2002

Keterangan : Nilai Daya Tarik (AS)

Total Nilai Daya Tarik (TAS)



## BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 4.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Fa. Surya Dairy Farm adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang budidaya sapi perah serta mengolah susu segar menjadi produk susu pasteurisasi. Fa. Surya Dairy Farm didirikan oleh H. Guswar Burhanudin pada tanggal 15 September 1966 di desa Cimanggis, kecamatan Ciputat, kabupaten Tangerang. Awal usaha yang dirintis adalah dengan kepemilikan 9 ekor sapi perah, dengan jumlah pekerja sebanyak 8 orang yang terdiri atas 5 orang pekerja di peternakan, dan 3 orang pengantar susu yang menggunakan sepeda. Produk yang dipasarkan pada waktu itu adalah susu segar murni dalam kemasan botol, dengan daerah pemasaran yaitu di wilayah Ciputat, Tangerang, dan sekitarnya.

Pada tahun 1971, Fa. Surya Dairy Farm membuka toko di pusat perdagangan Melawai, Blok M, Jakarta Selatan kemudian pada tahun 1973, status badan hukumnya menjadi Perseroan Firma (Fa) sesuai dengan akte pendirian Fa. Surya Dairy Farm No. 2 yang disahkan oleh notaris R. Soerjo Wongsowidjojo, SH, tanggal 1 Agustus 1973 di Jakarta. Di akhir tahun 1973, jumlah sapi perah yang dimiliki oleh peternakan Surya Dairy Farm mencapai 20 ekor dan pada tahun yang sama, Fa. Surya Dairy Farm membeli mesin pasteurisasi buatan Jepang, dimana mesin tersebut merupakan alat pasteurisasi pertama di Indonesia dan pada saat itu Fa. Surya Dairy Farm mendapatkan penghargaan sebagai pemrakarsa pengolahan susu pasteurisasi dan homogenisasi dari Gubernur Jawa Barat.



Sejak tahun 1977, unit peternakan Surya Dairy Farm dialihkan ke Sukabumi, Jawa Barat sedangkan unit pengolahan susu tetap berada di Ciputat. Kepindahan ini dikarenakan lokasi di Ciputat, tidak memungkinkan lagi untuk sebuah peternakan. Jumlah ternak yang dimiliki pada saat itu mencapai 43 ekor sapi dengan komposisi 23 ekor sapi dewasa, 5 ekor sapi dara, dan sisanya pedet jantan dan betina.

Untuk mempercepat proses pengolahan dan menghindari terjadinya kerusakan susu segar selama perjalanan dari Sukabumi ke Ciputat, maka pada bulan Mei 1993 unit pengolahan susu dipindahkan ke Sukabumi. Setelah unit pengolahan susu dipindahkan, susu yang diangkut ke Ciputat untuk pemasaran adalah susu yang telah mengalami proses pasteurisasi dan homogenisasi. Sampai awal tahun 2004, sapi perah yang dimiliki berjumlah 110 ekor dengan komposisi 60 ekor sapi laktasi (produktif) dan sisanya sapi kering kandang, pedet dan pejantan.

#### 4.2. Lokasi Perusahaan

Lokasi unit peternakan berada di Kampung Pangleseran, Desa Sirna Resmi, Kecamatan Cisaat, Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat. Peternakan ini terletak 12 km di sebelah selatan kota Sukabumi dan 150 meter dari jalan raya Sukabumi-Pelabuhan Ratu. Sebelah utara peternakan perusahaan berbatasan dengan perumahan penduduk, sebelah selatan berbatasan dengan Tebing Sungai Cimandri, sebelah timur berbatasan dengan kebun penduduk, dan di sebelah barat berbatasan dengan jalan Desa Sinar Resmi. Keadaan topografi peternakan berbukit-bukit dengan ketinggian 600 meter di atas permukaan laut. Suhu



lingkungan berkisar antara 21-29° C, kelembaban udara 65-85 %, dengan curah hujan sebesar 1000-2000 mm / tahun.

Luas lahan perusahaan mencapai 10 ha, dengan luas lahan peternakan mencapai 9,7 ha sementara sisanya 0,3 ha terdiri dari bangunan yang digunakan untuk ruang pengolahan, kantor administrasi dan fasilitas untuk karyawan.

#### 4.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Fa. Surya Dairy Farm dimulai dari pimpinan teratas manajemen perusahaan yaitu Direktur Utama, yang sekaligus sebagai pemilik perusahaan. Direktur Utama dibantu oleh seorang sekretaris sebagai stafnya.

Dibawah Direktur Utama, terdapat seorang Direktur yang bertugas sebagai pengawas seluruh kegiatan kerja dan usaha Fa. Surya Dairy Farm. Direktur membawahi 2 orang manajer yaitu seorang manajer produksi di Sukabumi dan seorang manajer pemasaran di Ciputat. Manajer produksi membawahi tiga bagian yaitu divisi ternak, bagian keuangan dan administrasi, dan divisi pasteurisasi, sedangkan manajer pemasaran membawahi tiga bagian yaitu bagian distribusi, bagian keuangan dan administrasi, dan bagian umum. Setiap bagian yang dipimpin oleh seorang manajer bertanggung jawab terhadap bagiannya dan pada akhirnya melaporkan seluruh kegiatan pada Direktur.

Fungsi dan tugas secara garis besar dalam manajemen Fa. SDF dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Direktur Utama sebagai pelindung dan pemilik perusahaan.
2. Direktur merupakan penanggung jawab perusahaan.



3. Manajer Produksi bertugas mengkoordinasi seluruh kegiatan di lingkungan peternakan dan pengolahan susu di Sukabumi.
4. Manajer Pemasaran bertugas mengkoordinasi seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran, termasuk mencari konsumen, pemasaran produk, dan melayani keluhan dari konsumen.
5. Kepala Divisi Ternak bertanggung jawab atas operasional bidang peternakan.
6. Kepala Keuangan dan Administrasi bertugas menyusun segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan pembukuan, kas, dan bank, baik yang berada di Sukabumi atau di Ciputat.
7. Kepala Divisi Pasteurisasi bertugas mengawasi kegiatan pada proses pengolahan susu secara pasteurisasi dan homogenisasi, pengawasan pada peralatan dan mesin-mesin yang digunakan, serta pengendalian mutu pada bahan baku.

Dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari, pembagian tugas seperti dalam struktur organisasi tidak dilakukan sepenuhnya bahkan di beberapa bagian jabatan dirangkap oleh satu orang. Secara lebih rinci, struktur organisasi di Fa. SDF dapat dilihat pada Lampiran 1.

#### 4.4. Personalia Perusahaan

Fa. Surya Dairy Farm (Fa. SDF) saat ini memiliki karyawan sebanyak 101 orang, terdiri dari 65 orang karyawan di Sukabumi, Jawa Barat dan 36 orang karyawan di Ciputat, Jakarta Selatan. Distribusi karyawan Fa. SDF menurut bagiannya dapat dilihat pada Tabel 10 dan Tabel 11. Pada umumnya usia karyawan berkisar antara 20 tahun sampai 55 tahun, dengan tingkat pendidikan



karyawan bervariasi dari lulusan SD hingga Sarjana. Latar belakang pendidikan dari 101 orang karyawan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Sarjana	: 3 orang	d. SMA	: 23 orang
b. Sarjana Muda	: 4 orang	e. SMP	: 35 orang
c. STM	: 7 orang	f. SD	: 29 orang

**Tabel 10. Distribusi Karyawan Fa. SDF di Sukabumi, Jawa Barat  
Tahun 2004**

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah (Orang)
1.	Manajer produksi	1
2.	Keuangan dan administrasi	1
3.	Kepala unit peternakan	1
4.	Pasteurisasi	17
5.	Kandang	18
6.	Kesehatan hewan	4
7.	Pengelola kebun	6
8.	Pengelola pemanenan rumput dan pemupukan	8
9.	Pakan ternak	3
10.	Transportasi (supir)	1
11.	Teknisi	1
12.	Keamanan	3
13.	Dapur	1
<b>Total</b>		<b>65</b>

Sumber : Bagian Administrasi Unit Pemasaran Fa. SDF, Ciputat

Berdasarkan Tabel 10, karyawan yang bekerja pada unit pengolahan susu pasteurisasi adalah sebanyak tujuh belas orang, terdiri dari sepuluh orang pria dan tujuh orang wanita. Karyawan tersebut meliputi satu orang kepala divisi pengolahan, sepuluh orang bagian pengolahan, satu orang teknisi mesin dan lima orang bagian pengemasan yang seluruhnya merupakan karyawan tetap. Karyawan unit pengolahan melakukan kegiatan produksi sejak penerimaan susu segar, pengolahan susu pasteurisasi, penanganan mesin, pengemasan produk hingga penyimpanan produk di ruang pendingin.

Kegiatan mengolah susu pasteurisasi berlangsung selama 7-8 jam per hari (pukul 06.00 – 15.00 WIB), dengan waktu istirahat selama satu jam yaitu antara pukul 12.00 – 13.00 WIB. Pengiriman susu dari Sukabumi ke kantor unit pemasaran di Ciputat dimulai pukul 02.00 WIB. Selanjutnya susu didistribusikan dari kantor pemasaran kepada konsumen atau pelanggan sejak pukul 05.00 – 06.00 WIB hingga pukul 12.00 – 13.00 WIB. Karyawan bekerja selama enam hari dalam seminggu atau 25 -26 hari dalam sebulan, dengan waktu libur yang telah diatur secara bergiliran. Pengaturan waktu libur dimaksudkan untuk mempertahankan produktivitas kerja karyawan. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, perusahaan memberikan beberapa tunjangan. Tunjangan yang diberikan antara lain berupa tunjangan kesehatan, hari raya dan kecelakaan kerja.

Untuk distribusi karyawan unit pemasaran Fa. SDF di Ciputat, dapat dilihat pada Tabel 11 dibawah ini.

**Tabel 11. Jumlah dan Bidang Pekerjaan Karyawan Fa. SDF, Ciputat  
Tahun 2004**

No.	Bidang Pekerjaan	Jumlah (Orang)
1.	Manajer Pemasaran	1
2.	Keuangan dan Adminstrasi	5
3.	Distribusi	
	- Loper	17
	- Toko	3
	- Supir	2
4.	Umum	
	- Teknisi	2
	- Gudang	4
	- Keamanan	2
	<b>Total</b>	<b>36</b>

Sumber: Bagian Administrasi Unit Pemasaran Fa. SDF, Ciputat

Dari Tabel 11 dapat dilihat bahwa unit pemasaran Fa. SDF belum memiliki bagian pengembangan SDM/HRD, dimana tugas bagian ini relatif

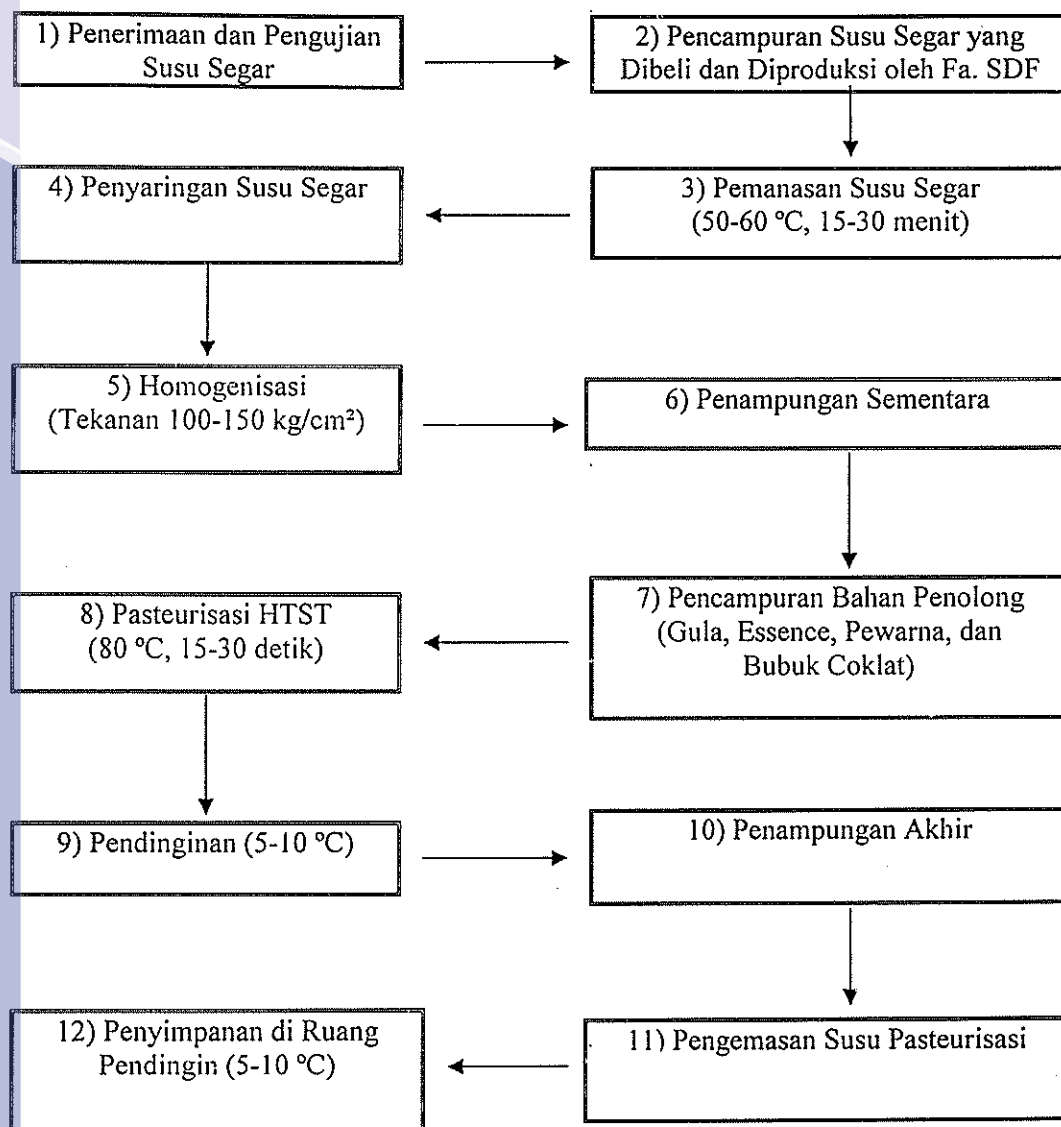


penting bagi suatu perusahaan yaitu mencari dan menempatkan karyawan yang kompeten yang sesuai dengan spesialisasi kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan khusus di divisi pemasaran yaitu untuk mencari calon konsumen potensial yang dapat menjadi pelanggan susu pasteurisasi Fa. SDF.

#### 4.5. Deskripsi dan Proses Produksi Produk

Proses produksi susu pasteurisasi Fa. Surya Dairy Farm, dimulai dari tahap penerimaan dan pengujian susu segar. Proses produksi dilanjutkan dengan tahap pengolahan susu yang meliputi proses pencampuran susu segar yang diproduksi sendiri atau susu segar yang dibeli, pemanasan dan penyaringan susu segar, proses homogenisasi, pencampuran bahan penolong, proses pasteurisasi, dan pendinginan. Setelah tahap pengolahan, kegiatan produksi dilanjutkan dengan tahap pengemasan serta penyimpanan produk di ruang pendingin (*cold storage*). Selama proses pengolahan, perusahaan melakukan pengawasan terhadap sanitasi ruang, alat dan mesin pengolahan serta tenaga kerja pengolah, dengan maksud untuk mengurangi kontaminasi pada susu. Sementara pengontrolan terhadap penambahan bahan penolong pada proses pembuatan susu pasteurisasi manis adalah penting untuk menjaga citarasa susu yang dihasilkan. Hal penting lainnya yang dilakukan perusahaan adalah melakukan penyortiran terhadap kemasan yang bocor, lecet ataupun dari label yang tidak jelas (buram). Upaya ini adalah penting sebab kemasan yang rusak dapat mengurangi daya tarik produk pada konsumen, sementara kebocoran pada kemasan akan mempercepat kerusakan pada produk dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Untuk lebih jelasnya, diagram alir proses produksi susu pasteurisasi Fa. SDF dapat dilihat pada Gambar 5.





**Gambar 5. Diagram Alir Proses Produksi Susu Pasteurisasi Fa. SDF**

#### a. Penerimaan dan Pengujian Susu Segar

Penerimaan susu segar dilakukan dua kali dalam sehari yaitu pagi hari pukul 06.00-07.00 WIB dan sore hari pukul 15.00-16.00 WIB. Sebagian dari kebutuhan susu segar disuplai dari unit peternakan sendiri dan sisanya dibeli langsung dari peternakan sapi perah disekitar lokasi perusahaan maupun melalui koperasi susu setempat (KUD Sukaraja). Susu segar yang telah diterima pada sore

hari disimpan sementara dalam ruang pendingin dan diolah bersamaan dengan susu segar yang diterima keesokan pagi harinya.

Susu segar tersebut selanjutnya mengalami tahap pengujian susu. Untuk susu segar yang dibeli, umumnya telah melewati tahap uji alkohol dan berat jenis, sedangkan untuk susu segar yang diproduksi sendiri akan melewati tahap pengujian susu (alkohol, berat jenis, dan derajat asam) di laboratorium unit pengolahan susu. Sekali dalam tiga bulan, Fa. SDF bekerjasama dengan PT. Sucofindo melakukan uji kadar lemak dan reduktase. Adapun kualitas susu segar yang dapat diterima oleh unit pengolahan susu, dapat dilihat pada Tabel 12.

**Tabel 12. Kriteria Kualitas Susu Segar pada Unit Pengolahan Susu Fa. SDF, Sukabumi, Jawa Barat**

Jenis Pengujian	Kriteria Fa. SDF
Uji Alkohol	Negatif (tidak pecah)
Berat Jenis	1.026-1.029 gr/ml
Derajat Asam	6,5 - 6,8
Kadar Lemak	(minimal) 2,8 %
Angka Reduktase	(minimal) 1

Sumber: Unit Peternakan dan Pengolahan Susu Fa. SDF, Sukabumi

Uji lain yang dilakukan adalah pengujian organoleptik meliputi uji warna, rasa, bau, dan kekentalan. Susu yang normal mempunyai warna putih kekuning-kuningan, rasa susu agak manis, dan tidak berbau asam. Warna kekuning-kuningan menunjukkan kandungan karotin (provitamin A).

#### **b. Pencampuran, Pemanasan, dan Penyaringan Susu Segar**

Proses pengolahan susu pasteurisasi, dimulai dari tahap mencampurkan susu segar yaitu susu segar yang dibeli maupun diproduksi sendiri dan telah lolos pengujian, ke dalam tangki pencampur. Tujuan pencampuran ini adalah untuk

mencampurkan dan mensenyawakan komponen-komponen dalam susu sehingga produk yang dihasilkan seragam. Pada proses ini susu segar dimasukkan ke dalam tangki pencampur. Didalam tangki pencampur dilengkapi dengan agitator, rotor, dan termostat. Rotor merupakan penggerak agitator, sedangkan termostat berfungsi sebagai pengatur suhu proses. Agitator yang berbentuk baling-baling digunakan agar susu tercampur secara merata.

Langkah selanjutnya melakukan pemanasan awal pada susu dengan mengalirkan uap ke bagian jaket pemanas (*heating jacket*) yang terdapat disekeliling tangki. Pemanasan ini bertujuan untuk menginaktifkan enzim lipase yang dapat menyebabkan ketengikan pada susu. Pada tangki ini, susu mengalami pemanasan awal selama 15 atau 30 menit pada suhu 50 – 60 °C. Selanjutnya susu dialirkan secara kontinyu menuju bagian tangki penyaring (*filter tank*). Tangki penyaring digunakan untuk memisahkan kotoran yang mungkin terdapat di dalam susu.

### c. Homogenisasi

Tahap selanjutnya dalam proses pengolahan adalah tahap homogenisasi. Tujuan utama homogenisasi pada pengolahan susu adalah untuk memecahkan butiran-butiran lemak yang sebelumnya 5 mikron menjadi 2 mikron atau kurang sehingga setelah disimpan selama 48 jam, tidak terjadi pemisahan krim pada susu. Proses homogenisasi terjadi karena adanya tekanan yang tinggi dari pompa pada alat *homogenizer* yaitu 100-150 kg/cm<sup>2</sup>.

Susu yang telah mengalami proses homogenisasi kemudian ditampung dalam tangki penampungan sementara (*balanced tank*) berkapasitas 180 liter. Tangki ini berfungsi untuk menjaga keseimbangan aliran susu sehingga berjalan



kontinyu, selanjutnya susu akan mengalami proses pasteurisasi menuju tangki pemanas (*pasteurizer*).

Pada proses pembuatan susu pasteurisasi manis, sebelum proses pasteurisasi dilakukan (pada *balanced tank*) maka diadakan pencampuran bahan penolong seperti gula, *essence*, bubuk coklat, dan pewarna. Jenis dan jumlah bahan penolong yang ditambahkan per liter susu segar yang diolah, ditunjukkan pada Tabel 13.

**Tabel 13. Komposisi Bahan Penolong pada Proses Pembuatan Susu Pasteurisasi**

Jenis Bahan Penolong	Satuan (per liter susu segar)	Tawar	Mocca	Strawberry	Coklat	Vanila
• Gula	Gram	-	40	40	40	40
• Essence	Mililiter	-	0,125	0,125	0,125	-
• Bubuk Coklat	Gram	-	-	-	2,5	-
• Pewarna	Mililiter	-	-	0,5	-	-

Sumber: Unit Pengolahan Susu Fa. SDF, Sukabumi, Jawa Barat

#### d. Pasteurisasi

Proses selanjutnya adalah tahap pasteurisasi yang bertujuan untuk membunuh mikroorganisme yang bersifat patogen semaksimal mungkin, dengan mempertahankan rupa dan citarasa serta kandungan gizi susu segar. Ada 2 cara pasteurisasi yaitu *Low Temperature Long Time* (LTLT) dengan suhu 62 – 63 °C selama 20 – 30 menit, dan *High Temperature Short Time* (HTST) yang menggunakan suhu 80 °C selama 15 – 30 detik. Proses pasteurisasi yang dilakukan di Fa. SDF adalah HTST dengan melewati PHE (*Plate Heat Exchanger*).



PHE merupakan media pembantu pemanasan unit pasteurisasi sehingga mencapai suhu tertentu. Alat ini terdiri dari 20 lempeng dengan prinsip kerja sistem uap yang menggunakan *heating jacket*. Laju alir panas dalam lempeng dapat bergerak searah atau berlawanan arah dengan laju alir produk susu. Susu yang berada pada tangki pasteurisasi, kemudian dialirkan oleh pompa produksi (*sanitary pump*) menuju tangki penampungan akhir (*surge tank*) dengan melewati lempeng pendingin (*plate cooler*).

#### e. Pendinginan

Proses pendinginan dilakukan untuk menurunkan suhu susu secara cepat dari suhu 80 °C menjadi 5 – 10 °C sehingga dapat menghambat pertumbuhan mikroorganisme yang terdapat dalam susu. Pendinginan dilakukan secara bertahap dalam *plate cooler*. Untuk mengontrol besarnya suhu, alat ini dilengkapi dengan ‘termostat’ *plate cooler* yang terdiri dari 25 lempeng (*plate*) berfungsi sebagai *cooler* (pendingin air biasa) dan 35 lempeng sebagai *chiller* (pendingin air es).

#### f. Pengemasan

Pengemasan susu pasteurisasi dilakukan dengan cara mengalirkan susu dari tempat penampungan akhir ke dalam kemasan yang diinginkan. Mekanisme pada kemasan plastik dilakukan dengan cara membuka lebih dahulu kemasan sekunder, kemudian dilapisi dengan kemasan primer lalu digunakan mesin *seaker* untuk merekatkan plastik pengaman pada kemasan. Susu yang telah selesai dikemas, dihitung jumlahnya lalu disusun dalam keranjang plastik.



### g. Penyimpanan

Setelah proses pengemasan, produk susu pasteurisasi disimpan dalam ruang pendingin (*cold storage*) sebelum disalurkan ke unit pemasaran di Ciputat. Penyimpanan di ruang pendingin ini bertujuan untuk menghindari kerusakan produk yang bersifat *perishable* pada suhu yang tinggi. Suhu dalam ruang pendingin berkisar antara 5-10 °C.

#### 4.6. Bahan Baku Utama, Bahan Baku Pembantu, dan Kemasan

Bahan baku utama susu pasteurisasi adalah susu segar murni. Pasokan susu segar murni selain didapat dari hasil peternakan Fa. SDF sendiri juga dipasok dari koperasi susu di Bandung, koperasi setempat (KUD Sukaraja), dan dari peternakan rakyat binaan Fa. SDF di Sukabumi.

Bahan baku pembantu atau bahan tambahan makanan (BTM) yang dipakai terdiri dari 3 jenis yaitu: *essence*, gula pasir, dan bahan pewarna makanan. BTM yang ditambahkan bertujuan untuk menambah citarasa dan aroma susu pasteurisasi. *Essence* yang dipakai adalah *essence* strawberry, mocca, dan coklat.. Pasokan *essence* strawberry diproduksi oleh Bush Boake Ellen sedangkan *essence* mocca dan *essence* coklat diproduksi oleh PT. Nirwana Lestari. Bahan pemanis yang dipakai adalah gula pasir yang berasal dari PT. Maribaya, serta bahan pewarna yang dipakai adalah pewarna merah untuk aroma strawberry berasal dari PT. Sumber Jaya, dan bubuk coklat diproduksi oleh PT. Birawa Inti dengan merek Wind Mollen. Seluruh jenis bahan penolong untuk proses produksi susu pasteurisasi, sudah terdaftar di Departemen Kesehatan guna menjamin keamanan

produk. Perusahaan juga menghindari bahan penolong yang dapat menimbulkan bau atau rasa tidak enak.

Untuk kemasan yang digunakan Fa. SDF (pada saat ini), hanya satu macam yakni kantung plastik (*double plastic*) dengan merk dagang “Susu Surya”. Kemasan kantung plastik ini memiliki dua ukuran yakni 200 ml dan 500 ml. Pemasok kemasan plastik dan cup untuk Fa. SDF adalah PT. Sama-Sama Plastik. Pembagian rasa, bahan baku pembantu, dan kemasan Susu Surya dapat dilihat pada Tabel 14 dibawah ini.

**Tabel 14. Pembagian Rasa Susu, Bahan Baku Utama, Bahan Baku Pembantu dan Kemasan Susu Surya milik Fa. SDF**

Rasa Susu	Bahan Baku Utama	Bahan Baku Pembantu	Kemasan
Plain (tawar)	Susu Segar	—	Kantung Plastik ( <i>double plastic</i> ), 200 ml dan 500 ml
Vanilla	Susu Segar	Gula Pasir, <i>essence</i> Vanilla	Kantung plastik ( <i>double plastic</i> ), 200 ml dan 500 ml
Strawberry	Susu Segar	Essence strawberry, gula pasir, dan pewarna bubuk	Kantung plastik ( <i>double plastic</i> ), 200 ml dan 500 ml
Coklat	Susu Segar	Coklat bubuk, gula pasir, dan <i>essence</i> coklat	Kantung plastik ( <i>double plastic</i> ), 200 ml dan 500 ml
Mocca	Susu Segar	Gula pasir dan <i>essence</i> mocca	Kantung plastik ( <i>double plastic</i> ), 200 ml dan 500 ml

Sumber: Unit Pemasaran Susu Pasteurisasi, Fa. SDF







## BAB V. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL

### 5.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan dan kejadian-kejadian yang berada di luar kontrol suatu perusahaan. Analisis lingkungan berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi ancaman dan peluang bagi perusahaan sehingga memudahkan manajemen perusahaan untuk menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan menghindari ancaman,

Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan menggunakan dua alat bantu analisis, yaitu alat analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial-Budaya-Demografi, dan Teknologi) serta alat analisis kompetisi model lima kekuatan Porter.

#### 5.1.1. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial-Budaya-Demografi, dan Teknologi)

##### a. Politik

Kondisi politik dan keamanan di Indonesia yang tidak menentu sampai sekarang ini, merupakan ancaman yang paling kuat dan harus segera dipulihkan agar setiap sektor usaha yang salah satu diantaranya adalah agroindustri susu, dapat berkembang dengan baik. Kondisi ini juga mempengaruhi iklim investasi, dimana para investor masih ragu untuk menanamkan modalnya karena situasi negara yang tidak mendukung. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengeluarkan

kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan kondisi negara dan juga dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Kebijaksanaan pemerintah yang tepat, sangat diperlukan untuk mendukung pengembangan industri. Kebijakan pemerintah terakhir yang berkaitan dengan industri susu di Indonesia yang ditunjukkan dengan penandatanganan *Letter of Intent* antara pemerintah dengan IMF. Hal ini ditunjukkan dengan keluarnya Inpres No. 4/1998 tertanggal 21 Januari 1998, tentang koordinasi pembinaan dan pengembangan persusuan nasional yang memutuskan bahwa kebijakan rasio susu lokal dan susu impor yang tertuang dalam Surat Keputusan Bersama sudah tidak berlaku lagi, serta diikuti dengan dihapusnya bea masuk susu impor yang semula 15 persen menjadi nol persen.

Dengan dihapusnya bea masuk susu impor maka perusahaan susu Indonesia akan langsung berhadapan dengan pasar bebas. Kondisi ini mengharuskan produk susu nasional lebih mampu untuk bersaing dengan produk susu impor, baik dalam hal kualitas, harga, kemasan, dan pelayanan terhadap kepuasan konsumen. Menghadapi perubahan lingkungan yang sekaligus merupakan ancaman ini maka perusahaan susu Indonesia perlu menetapkan strategi yang tepat untuk pengembangan produk susu.

Kebijakan pemerintah lainnya yang berkaitan dengan Industri Pengolahan Susu yaitu dikeluarkannya peraturan Menteri Kesehatan RI No. 329/Menteri Kesehatan/XII/76. Dalam peraturan ini disebutkan bahwa untuk memproduksi makanan, termasuk minuman ringan harus mendapat izin dari Menteri Kesehatan. Produk tersebut harus didaftarkan ke Departemen Kesehatan Republik Indonesia, setelah itu produk dipasarkan secara resmi. Maksud dari peraturan tersebut



menunjukkan bahwa produk tersebut telah memenuhi standar mutu atau persyaratan yang ditetapkan oleh negara, tidak berbahaya atau mengganggu kesehatan, serta bebas dari hama dan penyakit yang dapat menular pada manusia, hewan atau tumbuh-tumbuhan. Produk yang wajib didaftarkan adalah produk yang diproduksi, disimpan, atau dipasarkan dengan nama dagang, merek dagang atau merek perusahaan yang menggunakan wadah atau pembungkus, label serta mengalami proses produksi dalam perusahaan. Untuk pemakaian wadah minuman diatur dalam peraturan Menteri Kesehatan RI No. 79/Menteri Kesehatan/III/78. Dalam hal ini pada tahun 1991, Fa. SDF sudah mendapatkan izin dari Departemen Kesehatan RI dengan No. DEPKES RI. SP. 085/10.08/91, dan selalu mendaftarkan produknya setiap tahunnya. Hal ini berarti Susu Surya telah teruji sehingga masyarakat akan merasa aman untuk mengkonsumsi produk perusahaan.

#### **b. Ekonomi**

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 berdampak pada menurunnya daya beli masyarakat. Hal ini juga cukup berpengaruh terhadap menurunnya penjualan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja juga terjadi di beberapa perusahaan. Banyak perusahaan yang tidak mempunyai permodalan kuat menutup usahanya. Kondisi ini mendorong pemerintah, swasta, dan masyarakat untuk bersama-sama memperbaiki perekonomian. Meskipun kondisi perekonomian belum pulih sepenuhnya tetapi kondisi sekarang lebih baik dibandingkan krisis yang telah dialami sebelumnya.

Berdasarkan data BPS, diketahui bahwa laju pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2002 lebih baik dibandingkan dengan tahun 2001, Berdasarkan perhitungan PDB atas harga dasar harga konstan tahun 1993, laju



pertumbuhan ekonomi tahun 2002 adalah sebesar 4,77 persen, dimana nilai PDB atas dasar harga konstan tahun 1993 pada tahun 2003 meningkat menjadi 397,7 triliun rupiah.

Secara umum pendapatan setiap penduduk Indonesia dicerminkan oleh pendapatan nasional per kapita. Pada tahun 2002, besarnya pendapatan nasional per kapita, baik berdasarkan harga berlaku maupun berdasarkan harga konstan tahun 1993 mengalami peningkatan. Berdasarkan harga berlaku, pendapatan nasional per kapita meningkat dari sekitar 4,78 juta rupiah pada tahun 2001 menjadi sekitar 5,77 juta rupiah pada tahun 2002. Pertumbuhan pada tahun 2002 bila dilihat berdasarkan harga konstan tahun 1993 meningkat 8,10 persen sementara tahun 2001 pertumbuhan pendapatan nasional per kapita hanya sebesar 0,48 persen (Tabel 15).

**Tabel 15. Perkembangan dan Laju Pertumbuhan Pendapatan Nasional per Kapita Atas Harga Konstan 1993, Tahun 1998-2002**

Tahun	Perkembangan Pendapatan Nasional PerKapita (Rp.Milyar)	Laju Pertumbuhan Pendapatan Nasional PerKapita (%)
1998	1.819.811,4	7,02
1999	1.889.701,2	1,92
2000	1.651.050,4	-12,63
2001	1.658.898,3	0,48
2002	1.793.294,3	8,10
	Rata-Rata	0,78

Sumber : Biro Pusat Statistika, 2003 (diolah)

Dengan semakin membaiknya keadaan ekonomi Indonesia dan meningkatnya pendapatan nasional per kapita akan berimplikasi pada daya beli masyarakat yang cenderung meningkat. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan konsumsi masyarakat. Pengeluaran konsumsi rumah tangga selama

tahun 1998-2002 cenderung mengalami peningkatan rata-rata sebesar 3,926 persen per tahun dibandingkan dengan tahun dasar 1993 (Tabel 16).

**Tabel 16. Perkembangan dan Laju Pertumbuhan Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga (RT) Atas Dasar Harga Konstan 1993, Tahun 1998-2002**

Tahun	Perkembangan Pengeluaran Konsumsi RT (Rp.Milyar)	Laju Pertumbuhan Pengeluaran Konsumsi RT (%)
1998	257.016,2	9,72
1999	277.116,1	7,82
2000	260.022,7	-6,17
2001	272.070,2	4,63
2002	281.957,4	3,63
Rata-Rata		3,926

Sumber: Biro Pusat Statistika, 2003 (diolah)

Indonesia saat ini telah menghadapi era globalisasi yang berarti mengarah kepada perekonomian global dan perdagangan bebas, seperti akan diberlakukannya APEC 2010. Dalam era globalisasi ini, produksi dalam negeri dituntut untuk dapat kompetitif, baik dari segi penyediaan, harga, mutu, dan segi pemasarannya. Kondisi ini harus didukung oleh peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Dengan demikian, peningkatan sumberdaya manusia merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan.

### c. Sosial Budaya dan Demografi

Kepedulian masyarakat yang besar terhadap kesehatan dan semakin tingginya pengetahuan gizi masyarakat merupakan pangsa pasar potensial bagi industri pengolahan susu. Dengan demikian, kebutuhan bahan makanan ikut meningkat baik dalam jumlah maupun mutunya. Menu sehari-hari rakyat

Indonesia berubah dari bahan makanan nabati ke menu yang lebih banyak mengandung protein hewani seperti daging, telur, dan susu.

Selama periode tahun 1998-2002, rata-rata laju pertumbuhan penduduk cenderung meningkat sebesar 1,56 persen (Tabel 17). Sejalan dengan penambahan penduduk Indonesia, diharapkan konsumsi masyarakat akan produk susu mengalami peningkatan pula. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Peternakan, perkembangan konsumsi susu nasional dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2002 menunjukkan peningkatan rata-rata 6,32 persen per tahun (Tabel 3).

**Tabel 17. Perkembangan dan Laju Pertumbuhan Jumlah Penduduk Indonesia, Tahun 1998-2002 (ribu jiwa)**

Tahun	Jumlah Penduduk	Laju Pertumbuhan Penduduk (%)
1998	198.342,9	1,57
1999	201.390,3	1,54
2000	204.423,4	1,51
2001	207.440,2	1,47
2002	210.438,6	1,44
Rata-Rata		1,56

Sumber: Biro Pusat Statistika, 2003

Pertumbuhan jumlah penduduk Indonesia juga akan mempengaruhi penambahan jumlah angkatan kerja. Berdasarkan data BPS, pertumbuhan angkatan kerja di Indonesia pada tahun 2003 mencapai 2,91 persen. Pertambahan jumlah angkatan kerja di tengah keterbatasan jumlah lapangan pekerjaan, mengakibatkan tidak sepenuhnya angkatan kerja tersebut mampu diserap oleh perusahaan pemerintah maupun swasta.

Pada Firma Surya Dairy Farm, tenaga kerja yang ada adalah mereka yang berusia produktif dan memiliki latar belakang pendidikan yang bervariasi dari SD

sampai dengan Sarjana. Untuk bagian produksi dan pemasaran (sopir), masih banyak pekerja yang hanya lulusan SD, mereka ini telah lama bekerja di perusahaan sehingga berpengalaman dalam pekerjaan. Berdasarkan usia, penduduk Indonesia lebih banyak berada pada usia produktif (kelompok usia 15-64 tahun) yaitu sebesar 63,76 persen. Hal ini dapat menjadi peluang karena semakin tingginya jumlah penduduk yang berusia produktif, semakin besar peluang untuk mendapatkan dan memilih tenaga kerja yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### d. Teknologi

Perkembangan agroindustri tidak terlepas dari faktor Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Ilmu pengetahuan yang menjadi dasar di dalam penciptaan teknologi baru sangat nyata dalam mempengaruhi perkembangan agroindustri susu. Kemajuan teknologi produksi dalam industri susu ditandai dengan diciptakannya mesin pasteurisasi dengan kemampuan 10.000 liter per hari. Mesin seperti ini belum dimiliki oleh Fa. SDF namun perusahaan memiliki mesin pasteurisasi buatan Jepang dengan merek Meijisika berkapasitas 4.000 liter per hari. Dengan menggunakan mesin ini, usaha produksi susu pasteurisasi menjadi lebih mudah dibandingkan secara manual.

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, penelitian mengenai jenis-jenis produk-produk turunan susu semakin banyak dilakukan. Produk-produk seperti yoghurt, kefir atau es krim, kini menjadi alternatif produk sampingan bagi sebagian perusahaan susu olahan. Namun Firma Surya Dairy Farm sampai saat ini melalui kebijakannya, belum melakukan adanya



diversifikasi terhadap produknya padahal langkah ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi kemajuan teknologi dan perkembangan selera dari masyarakat.

Kemajuan Teknologi Informasi di Indonesia semakin berkembang dan mempengaruhi kegiatan bisnis masyarakat, diantaranya penggunaan jaringan komputer dan internet. Pelaku bisnis memanfaatkan jasa internet untuk melakukan negosiasi, transaksi dan memasarkan produknya namun Fa. SDF belum sepenuhnya memanfaatkan internet untuk melakukan aktivitas bisnisnya. Selama ini, perusahaan dalam pemasaran dan kegiatan bisnisnya masih menggunakan alat komunikasi seperti telepon. Dengan demikian, jangkauan pasar dari perusahaan masih terbatas dan kurang dikenal masyarakat secara luas sehingga kalah bersaing terutama dengan perusahaan sejenis yang telah memanfaatkan kemajuan tersebut.

### 5.1.2. Analisis Kompetisi (Model Lima Kekuatan Porter)

#### a. Pemasok

Bahan baku utama dari produk susu pasteurisasi yang dihasilkan oleh Fa. SDF adalah susu segar. Untuk menjamin stabilitas dan kontinuitas tersedianya susu segar yang cukup agar kegiatan produksi dapat berjalan efisien, maka dalam hal ini perusahaan mensuplai kekurangan susu segar dari koperasi susu di Bandung, koperasi setempat (KUD Sukaraja), dan dari peternakan rakyat binaan Fa. SDF. Volume susu segar yang harus disuplai dari luar perusahaan ini, sangat besar yaitu sekitar 80 % dari total volume susu segar yang diperlukan untuk produksi, sedangkan sisanya 20 % dari volume susu segar didapatkan dari peternakan Fa. SDF. Sebagai gambaran, dari total 733.212 liter susu segar yang diterima untuk penggunaan proses produksi di tahun 2003, sebesar 586. 570 liter





disuplai dari luar perusahaan dan sisanya sebesar 146.642 liter diperoleh dari peternakan Fa. SDF.

Susu segar yang diperoleh dari pemasok adalah susu segar dengan kualitas atau mutu yang sesuai dengan standar produksi (Tabel 12). Setelah tiba di peternakan Fa. SDF di Sukabumi, susu segar diperiksa mutunya secara mikrobiologi dan kimia oleh bagian produksi. Apabila pasokan susu segar tersebut telah melalui uji mutu tersebut maka susu dialirkan ke tangki penampungan susu segar untuk digunakan dalam proses produksi selanjutnya.

Pasokan bahan baku susu segar dan susu setengah jadi (*Skim Milk Powder*, *Anhydrous Milk Fat*, *Full Cream Milk Powder*, *Butter Milk Powder*, dan Laktosa) yang kontinyu, sangat dibutuhkan oleh Industri Pengolahan Susu (IPS) di Indonesia. Berdasarkan kebijakan pemerintah, setiap perusahaan dalam IPS harus memiliki peternakan sendiri untuk memasok kebutuhan susu segarnya sehingga tingkat persaingan antara perusahaan susu yang ada di Indonesia, tidak begitu besar. Disamping itu, perusahaan juga dapat bekerjasama dengan peternakan rakyat untuk mensuplai kebutuhan susu segar sesuai perjanjian. Bahan baku dari dalam negeri berupa susu segar sedangkan dari impor dalam bentuk susu setengah jadi. Dengan dicabutnya kebijakan rasio susu lokal dan susu impor yang berimplikasi terhadap semakin bebasnya susu impor masuk ke Indonesia maka kebutuhan bahan baku lebih mudah terpenuhi namun kondisi tersebut juga menjadi ancaman bila harga dan mutu susu lokal tidak dapat menyaingi harga dan mutu susu impor maka dikhawatirkan susu lokal akan kalah bersaing.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



## b. Pendetang Baru

Proses pengolahan susu pasteurisasi cukup sederhana sehingga tidak membutuhkan modal yang terlalu besar. Hal tersebut menyebabkan peternakan-peternakan sapi perah yang sudah ada dan juga perusahaan baru dengan mudah untuk masuk ke dalam industri ini. Sampai tahun 2002, perusahaan yang aktif bergerak dalam bidang peternakan sapi perah di Indonesia sudah mencapai 422 perusahaan, dimana 407 perusahaan memiliki kegiatan utama pada budidaya sapi perah dan 15 perusahaan memiliki kegiatan utama pada pembibitan sapi perah. Jumlah ini mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2001, yang hanya 405 perusahaan aktif di bidang peternakan sapi perah, dimana 391 perusahaan memiliki kegiatan utama pada budidaya sapi perah dan 14 perusahaan memiliki kegiatan utama pada pembibitan sapi perah (BPS, 2003). Dari data tersebut menunjukkan besarnya minat perusahaan baru yang ingin bersaing dalam industri ini.

Selain itu di bidang investasi, pemerintah memberikan kemudahan diantaranya pembebasan bea masuk impor susu yang semula 15 persen menjadi nol persen, serta tumbuhnya perusahaan-perusahaan susu yang berstatus Penanaman Modal Asing (PMA). Kondisi tersebut menjadi ancaman bagi Fa. SDF di masa mendatang karena dengan munculnya pendatang baru maka persaingan dalam perebutan pasar semakin tinggi.

## c. Pembeli

Susu dan produk olahannya merupakan komoditi strategis yang dibutuhkan masyarakat luas. Komoditi ini tidak hanya dikonsumsi untuk kebutuhan rumah tangga saja tetapi juga oleh konsumen dari karyawan-karyawan

dari perusahaan yang memproduksi produk-produk bahan kimia, peleburan bahan baku atau *casting* serta perusahaan yang bergerak dalam alat-alat berat.

Konsumen adalah orang yang mengkonsumsi suatu produk sedangkan pelanggan adalah orang atau lembaga yang mengkonsumsi suatu produk secara tetap atau kontinyu. Konsumen Fa. SDF dibagi menjadi dua yaitu partai besar dan kecil. Konsumen atau pelanggan partai besar adalah konsumen yang membeli susu minimal 100 bungkus susu dengan volume 200 ml atau 50 bungkus susu dengan volume 500 ml, konsumen ini meliputi institusi seperti pabrik atau perusahaan. Sementara konsumen partai kecil adalah konsumen dengan kriteria sebaliknya dari konsumen partai besar. Konsumen ini terdiri dari konsumen yang membeli susu melalui agen, looper, dan toko milik Fa. SDF. Sebagai upaya mempertahankan kesetiaan pelanggan, perusahaan memberikan pelayanan antar barang pada beberapa saluran pemasaran, dan dalam hal ini perusahaan menyediakan fasilitas pengiriman berupa 2 unit sepeda motor dan 2 unit mobil yang dilengkapi dengan boks pendingin beserta looper-nya.

#### d. Produk Substitusi

Produk susu pasteurisasi Fa. SDF memiliki keunggulan khusus dibandingkan dengan produk-produk substitusinya (susu bubuk, susu UHT/*Ultraviolet High Temperature*, dan susu kental manis), yaitu diproduksi sendiri tetapi tetap mempertahankan kemurnian susu sapi segar dan besar sekali manfaat mengkonsumsi susu murni pasteurisasi dengan berbagai rasa dari Fa. SDF yaitu susunya aman dari pencemaran bakteri, rasanya segar seperti rasa susu sapi murni dan nilai gizinya lengkap seperti nilai gizi susu sapi murni.



Walaupun produk susu pasteurisasi yang dihasilkan Fa. SDF memiliki segmen pasar sendiri dan berbagai keunggulan namun hal tersebut tidak menuntun berbagai kemungkinan bagi konsumen untuk beralih ke produk-produk substitusinya. Produk-produk substitusi tersebut memiliki kelebihan dalam hal daya simpan / masa kadaluarsa yang lebih lama dibandingkan dibandingkan dengan produk susu yang dihasilkan perusahaan. Disamping itu, produk susu olahan lain seperti susu bubuk, susu UHT, dan susu kental manis lebih mudah didapat oleh konsumen karena tersedia luas dipasaran dari warung-warung kecil sampai toko serba ada atau supermarket dengan merek dan jenis yang lebih beragam, sehingga konsumen dapat bebas memilih produk sesuai dengan selera ataupun daya beli masing-masing. Hal ini juga berarti bahwa ancaman produk substitusi untuk menggeser produk perusahaan relatif besar.

#### **e. Persaingan antar Kompetitor**

Sampai awal tahun 2000, terdapat sekitar 15 industri minuman susu dalam kemsan, baik yang memproduksi susu pasteurisasi maupun susu sterilisasi. Hal ini belum termasuk peternak yang menjual langsung susu segarnya ke masyarakat. Dari 15 perusahaan, sebanyak 7 perusahaan memproduksi susu sterilisasi, yaitu 4 perusahaan di DKI Jakarta, 2 perusahaan di Jawa Barat dan 1 perusahaan di Jawa Timur. Demikian juga jumlah perusahaan yang memproduksi susu pasteurisasi ada 8 buah, yaitu 3 perusahaan di DKI Jakarta dan 5 perusahaan di Jawa Barat (Capricorn Indonesia Consult, 2001).

Sampai tahun 2001, tercatat 24 perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan susu di Indonesia, dimana sepuluh diantaranya tergolong perusahaan besar sedangkan sisanya merupakan perusahaan kecil dan menengah (BPS, 2002).

Beberapa perusahaan besar tersebut berstatus PMA (Penanaman Modal Asing), akibatnya banyak perusahaan kecil dan menengah yang keluar dari IPS di Indonesia dikarenakan kalah bersaing dalam perolehan bahan baku dan penguasaan pasar.

Produk susu olahan yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan lain yang bergerak dalam industri pengolahan susu sangat beraneka ragam. Perusahaan-perusahaan susu tersebut bersaing dalam hal kualitas, rasa, ukuran dan bentuk kemasan, harga yang sangat bervariasi serta promosi. Untuk menghadapi persaingan di dalam industri yang semakin kompetitif maka setiap perusahaan harus dapat menonjolkan keunggulan produknya dibandingkan dengan produk pesaing melalui penciptaan inovasi-inovasi baru.

## 5.2. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi langsung pada perusahaan. Analisis lingkungan internal ini merupakan proses identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan. Untuk menganalisis lingkungan internal dapat dilakukan dengan analisis pendekatan fungsional, yaitu analisis yang dilakukan pada masing-masing fungsi dalam perusahaan yaitu mengkaji pemasaran, produksi, sumberdaya manusia dan karyawan, kondisi keuangan, kegiatan penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen dari suatu perusahaan.



### a. Pemasaran

Analisis pemasaran berhubungan dengan analisis bauran pemasaran yang meliputi analisis produk, harga, distribusi, dan promosi dari produk susu pasteurisasi Firma Surya Dairy Farm.

#### Bauran Produk

Firma Surya Dairy Farm dalam kegiatan operasionalnya memproduksi susu pasteurisasi, sangat memperhatikan kualitas produk. Perusahaan cukup memperhatikan kualitas produk dan menjaga kualitasnya melalui *quality control*, pengujian dan pengendalian mutu dilakukan mulai dari penerimaan susu segar yang berasal dari peternakan, pengendalian mutu selama proses pengolahan, pemeriksaan mutu produk akhir sampai dengan pengiriman produk ke pelanggan. Disamping itu, Fa. SDF memiliki standarisasi kandungan gizi pada susu yang dihasilkannya. Kandungan gizi tersebut dapat dilihat pada keterangan di bawah ini.

#### ***Kandungan Rata-Rata Nutrisi yang Terdapat dalam SUSU SURYA per 100 gr***

➤ Kalsium	(+/-) 119	mg
➤ Fosfor	(+/-) 93	mg
➤ Vitamin A	(+/-) 72	IU
➤ Energi	(+/-) 61	kkal
➤ Protein	(+/-) 3,29	gram
➤ Lemak	(+/-) 3,40	gram
➤ Karbohidrat	(+/-) 4,70	gram

Sumber : Unit Peternakan dan Pengolahan Susu Fa. SDF, Sukabumi

Dari keterangan kandungan nutrisi Susu Surya milik Fa. SDF di atas, terlihat bahwa nilai kalsium cukup tinggi yaitu sebesar (+/-) 119 mg, juga kandungan fosfor, vitamin A, energi, protein, lemak dan karbohidrat per 100 gram

susunya memiliki nilai yang besar. Hal ini membuat produk susu pasteurisasi Fa. SDF memiliki banyak manfaat, seperti meningkatkan daya tahan tubuh, menambah stamina dan tenaga bagi orang yang mengkonsumsinya.

Produk susu pasteurisasi ini tentunya harus dikemas dengan baik dikarenakan kemasan merupakan salah satu alat pemasaran yang penting. Kemasan produk saat ini tidak hanya berfungsi sebagai wadah untuk melindungi produk dari kontaminasi namun seiring dengan perkembangan dalam pemasaran, persaingan tidak lagi hanya terbatas pada harga tetapi tidak tertutup kemungkinan meningkatkan minat konsumen karena tertarik pada bentuk dan penampilan kemasan. Untuk itu penanganan kemasan produk merupakan bagian dari strategi produk yang penting diperhatikan oleh produsen.

Sampai saat ini, susu pasteurisasi Fa. SDF sudah beberapa kali mengalami perubahan atau pengembangan dalam hal bentuk kemasan, ukuran kemasan dan juga rasa susu. Seluruh proses pengembangan ini dilakukan oleh perusahaan untuk menyesuaikan perkembangan selera konsumen, teknologi dan persaingan yang semakin tinggi. Proses pengembangan ini secara jelas dapat dilihat pada Tabel 18 dibawah ini.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 18. Pengembangan Produk Susu Surya Fa. SDF

Tahun	Rasa	Bentuk Kemasan	Ukuran Kemasan	Keterangan
1973	Plain (tawar)	Botol kaca (tanpa label)	500 ml	*Belum memiliki merek dagang
1991	Plain (tawar)	Kantung plastik Botol plastik	500 ml 500 ml	*Menambah empat macam rasa baru: strawberry, mocca, coklat dan vanilla. * Mengganti dan menambah bentuk serta ukuran kemasan. * Memberi merek dagang "Surya" di kemasan produk
	Strawberry	Kantung plastik	250 ml	
		Kantung plastik	200 ml	
	Mocca	Gelas plastik	200 ml	
		Kantung plastik	200 ml	
	Coklat	Gelas plastik	200 ml	
	Vanilla	Kantung plastik	200 ml	
		Gelas plastik	200 ml	
1993	Plain (tawar)	Kantung plastik Botol plastik	500 ml 500 ml	* Mengganti ukuran kemasan kantung plastik susu tawar dari 250 ml menjadi 200 ml * Susu rasa vanilla tidak diproduksi dalam kemasan kantung plastik ukuran 200 ml
	Strawberry	Kantung plastik	200 ml	
		Kantung plastik	200 ml	
	Mocca	Gelas plastik	200 ml	
		Kantung plastik	200 ml	
	Coklat	Gelas plastik	200 ml	
	Vanilla	Kantung plastik	200 ml	
2001 s/d sekarang	Plain (tawar)	Kantung plastik	500 ml	* Dihapuskannya kemasan gelas plastik dan botol plastik ukuran 200 ml.
	Strawberry	Kantung plastik	200 ml	
	Mocca	Kantung plastik	200 ml	
	Coklat	Kantung plastik	200 ml	
	Vanilla	Kantung plastik	200 ml	

Sumber: Unit Pemasaran Fa. SDF, Ciputat

Berdasarkan Tabel 18 pada tahun 1991, selain susu pasteurisasi tawar, perusahaan memproduksi susu pasteurisasi manis dengan empat pilihan rasa baru terdiri dari rasa coklat, mocca, vanilla, dan strawberry untuk memenuhi selera pasar. Pada tahun yang sama, produk tersebut dikemas lebih baik dan beragam



yaitu dari kemasan botol kaca tanpa label dengan satu pilihan ukuran (500 ml), sampai kemasan kantung plastik, gelas plastik (*polycup*), dan botol plastik berlabel serta bermerek dagang “Surya” dengan dua pilihan ukuran (200 ml dan 500 ml).

Periode 1991-1993, susu pasteurisasi rasa vanilla masih dikemas dalam kemasan kantung plastik dan gelas plastik berukuran 200 ml. Kemasan tersebut diseragamkan dengan kemasan produk susu pasteurisasi manis lainnya. Adanya kemiripan warna antara susu pasteurisasi tawar dan rasa vanilla maka untuk membedakannya, susu pasteurisasi tawar kemasan kantung plastik dikemas dalam ukuran 250 ml. Atas permintaan konsumen maka tahun 1993, susu pasteurisasi tawar kemasan kantung plastik 250 ml diganti dengan ukuran 200 ml. Sementara itu, untuk membedakan susu pasteurisasi rasa vanilla dari susu pasteurisasi tawar maka susu pasteurisasi rasa vanilla hanya diproduksi dalam kemasan gelas plastik (220 ml) dan tidak diproduksi dalam kemasan kantung plastik (200 ml).

Selain melakukan pengembangan produk, pada tahun 1993 perusahaan melakukan penciptaan produk dengan menarik susu pasteurisasi rasa vanilla dari peredaran sebagai akibat kurang diminati oleh konsumen. Tujuannya adalah untuk menghapuskan produk yang kurang laku dipasaran dan perusahaan ingin memusatkan modalnya pada produk yang berpotensi yaitu produk yang lebih diminati konsumen, sementara perusahaan hanya melayani permintaan susu pasteurisasi rasa vanilla dalam skala besar yaitu untuk kelompok institusi. Namun di tahun 1996 (sampai sekarang), Fa. SDF kembali memproduksi rasa vanilla dikarenakan minat dan banyaknya permintaan dari konsumen.



Tahun 2001 sampai dengan sekarang, Fa. SDF hanya memproduksi susu pasteurisasinya dalam kemasan kantung plastik dengan ukuran 200 ml sedangkan ukuran 500 ml hanya untuk susu pasteurisasi tawar (*plain*). Hal ini dilakukan karena bertambah mahal biaya pembelian kemasan gelas plastik dan botol plastik. Dengan melakukan perubahan ini, perusahaan dapat menekan biaya produksi sehingga keuntungan yang didapatkan dari penjualan susu tersebut lebih besar.

Kemasan kantung plastik yang dipergunakan untuk susu pasteurisasi Fa. SDF, memiliki bentuk dalam segi empat dengan label kemasan berwarna hitam. Pada ujung-ujung bagian dasar kemasan dilipat ke arah tengah dan dihubungkan dengan lem isolasi, tujuannya adalah agar bagian dasar kemasan menjadi lebih kokoh sehingga mempermudah proses penyimpanan (penanganan) produk di lemari pendingin. Untuk meningkatkan perlindungan pada produk dan mengurangi resiko kebocoran pada kemasan, produk kemasan kantung plastik ini dikemas dalam dua lapisan (*double pack*). Lapisan kemasan bagian dalam relatif lebih tipis, polos dengan bahan dasar kemasan terbuat dari bahan PHD (*Polyethylene High Density*). Sementara lapisan kemasan bagian luar relatif lebih tebal dan dibuat dari bahan *polypropilene*. Pada lapisan luar ini, dicantumkan label kemasan produk dan juga motto perusahaan yaitu “Tiada Prestasi Tanpa Gizi”. Mengingat pihak perusahaan tidak mencantumkan masa kadaluarsa produk pada label kemasan produk berukuran 200 ml maka untuk pembelian skala besar (institusi), perusahaan menggunakan kemasan ini dalam tiga warna (merah, hitam, dan biru). Setiap pengiriman, warna kemasan dibuat berbeda dan diganti setiap



empat hari sekali. Tujuannya adalah untuk menjaga kepercayaan konsumen bahwa susu yang dikirim benar-benar baru.

Label merupakan bagian dari kemasan produk yang dapat berupa gambar, tulisan dengan variasi warna dan desain tertentu. Menurut Kotler (1993), label kemasan produk dapat berfungsi untuk mengidentifikasi produk atau merek, menggolongkan produk, menjelaskan beberapa informasi mengenai produk kepada konsumen. Informasi tersebut meliputi identitas produsen (nama, alamat, dan nomor telepon perusahaan), jenis produk (pasteurisasi dan homogenisasi), masa kadaluarsa produk, kode produksi, volume produk dan izin Departemen Kesehatan. Informasi mengenai izin dari Departemen Kesehatan dimaksudkan menciptakan rasa aman untuk konsumen. Sementara itu, karena informasi mengenai masa kadaluarsa produk dicantumkan dengan cara memberi stempel pada saat setiap label kemasan maka untuk menghemat jam kerja dan efisiensi biaya produksi, perusahaan tidak mencantumkan informasi tersebut pada label kemasan produk berukuran 200 ml. Pertimbangannya adalah produk ini memiliki perputaran penjualan yang cepat, selain itu dengan volume (200 ml) tersebut, produk ini diperhitungkan sebagai produk yang habis dikonsumsi sejak dibeli.

Sementara itu, kebijakan mutu yang diterapkan oleh perusahaan adalah berusaha mempertahankan mutu produk demi mempertahankan kesetiaan konsumen dan merangsang pembelian yang berulang (impulsif). Sehubungan hal ini, menurut Sulistyowati (1997) dalam penelitiannya yang berjudul analisis faktor-faktor yang mempengaruhi tindakan pasca pembelian dan tingkat konsumsi produk susu, menyatakan bahwa konsumen yang puas terhadap produk akan membeli produk yang sama sementara ketidakpuasan terhadap suatu produk



menyebabkan konsumen beralih pada produk lain yang sejenis. Artinya upaya mempertahankan mutu produk adalah penting untuk menghindari ketidakpuasan konsumen yang dapat menyebabkan konsumen berpaling pada produk sejenis yang lain.

Kriteria mutu produk yang ditawarkan oleh perusahaan meliputi aspek kebersihan produk (higienisasi), kemurnian produk, aman, tidak rusak (kadaluarsa), dan memiliki citarasa yang enak. Sehubungan hal ini, perusahaan melakukan pengawasan mutu sejak pengadaan bahan baku, pengolahan, pengiriman produk, hingga produk ditangan konsumen.

Khusus pada pasca pengolahan, pengawasan mutu dilakukan dengan menyortir kembali kemasan produk terutama dari kebocoran. Untuk mengurangi resiko kerusakan produk selama proses pengiriman, pada alat transportasi disediakan boks pendingin. Dalam hal ini, perusahaan juga menyediakan fasilitas lemari pendingin pada toko dan konsumen partai besar seperti konsumen institusi. Untuk mengantisipasi ketidakpuasan konsumen akibat kerusakan produk, perusahaan melakukan penarikan terhadap produk-produk yang tidak terjual setelah hari ketiga. Sementara itu, mengingat pada kemasan produk berukuran 200 ml tidak dicantumkan masa kadaluarsa produk maka untuk mengantisipasi ketidakpuasan konsumen akibat kerusakan produk (khususnya untuk produk yang disalurkan melalui agen), perusahaan akan menegur dan mewajibkan agen yang bersangkutan untuk bersedia mengganti kerusakan tersebut.

### **Bauran Harga**

Strategi bauran harga meliputi strategi penetapan harga, tingkat harga, potongan harga serta syarat-syarat pembayaran. Untuk penetapan harga jual



produk susu pasteurisasi Fa. SDF, dipengaruhi terutama oleh biaya bahan baku susu segar, biaya produksi lainnya (seperti biaya bahan penolong dan kemasan), biaya pemasaran, dan tingkat kompetisi pasar. Daftar harga jual produk susu pasteurisasi Fa. SDF dapat dilihat pada Tabel 19 dibawah ini.

**Tabel 19. Daftar Harga Produk Susu Surya (Fa. SDF) s/d Bulan Januari 2004**

Pembelian			Kemasan	
			Kantung Plastik 200 ml	Kantung Plastik 500 ml
100	s/d	300	Rp. 1.200,-	Rp. 2.600,-
pcs/pengiriman			Rp. 1.150,-	Rp. 2.500,-
301	s/d	500	Rp. 1.100,-	Rp. 2.300,-
pcs/pengiriman			Rp. 1.300,-	Rp. 2.800,-
»		500		
pcs/pengiriman				
Eceran				

Sumber: Unit Pemasaran Fa. SDF, Ciputat

Dari Tabel 19 terlihat bahwa penetapan harga produk susu Fa. SDF adalah berdasarkan persentase *profit* relatif yaitu pengambilan profit atau keuntungan tidak diperoleh sama rata pada semua konsumen atau pelanggan. Bagi perusahaan yang telah lama berlangganan dan melakukan pengambilan dalam jumlah besar maka akan dikenakan profit yang rendah dan begitu juga sebaliknya.

Perubahan harga jual susu pasteurisasi Fa. SDF dapat selalu terjadi setiap tahunnya. Sebagai contoh pada periode bulan Januari 2003 – bulan Januari 2004, dimana terjadi tiga kali kenaikan harga. Pada bulan Januari 2003, harga jual susu pasteurisasi Fa. SDF dalam kemasan kantong plastik berukuran 200 ml sebesar Rp. 1.100,-. Namun di bulan Mei 2003, perusahaan menaikkan harga jual susu pasteurisasinya dalam kemasan yang sama (200 ml) menjadi Rp. 1.200,-. Kemudian di awal bulan Oktober 2003 (sampai dengan periode penelitian),

perusahaan kembali menaikkan harganya menjadi Rp. 1.300,-. Kebijakan perusahaan untuk menaikkan harga ini, lebih dipengaruhi oleh kenaikan harga bahan baku susu segar dan melihat perkembangan harga produk pesaing sejenis seperti yang diproduksi oleh Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS).

Beberapa kebijakan harga penting lain yang diterapkan oleh perusahaan, adalah penetapan keseragaman harga di tingkat agen dan konsumen pada setiap wilayah dan jenis saluran pemasaran. Hanya saja perusahaan masih melakukan diskriminasi harga untuk agen tertentu karena adanya perbedaan biaya distribusi, seperti sewa agen yang tinggi. Pada keadaan ini perusahaan akan mengizinkan agen tersebut untuk menetapkan harga produk diatas harga standar.

Untuk sistem pembayaran yang diterapkan oleh perusahaan untuk pembelian sistem pesanan adalah sistem kredit. Sistem pembayaran ini diterapkan pada konsumen, institusi atau partai besar, dan agen. Pembayaran ini dibayarkan pada akhir bulan untuk sejumlah produk yang diambil atau dipesan. Untuk pembelian susu pasteurisasi Fa. SDF secara eceran melalui looper, toko, dan agen maka pembayarannya dilakukan secara langsung.

### **Bauran distribusi**

Untuk menyalurkan produknya, perusahaan menetapkan daerah Jakarta dan sekitarnya sebagai target (sasaran) pasar selain karena alasan tingkat penghasilan rata-rata dan permintaan penduduk akan komoditi susu khususnya susu olahan di wilayah ini adalah tinggi juga disebabkan karena jarak antara Jakarta dengan unit pengolahan susu di Sukabumi, relatif dekat. Perusahaan dalam hal ini memperhitungkan efisiensi waktu sehingga diharapkan akan mengurangi resiko kerusakan (rata-rata 0,02 % terutama saat pasca produksi) produk susu

pasteurisasi selama proses distribusi. Kebijakan ini diterapkan mengingat masa simpan produk ini adalah relatif singkat dan dalam hal ini, perusahaan juga menghindari saluran distribusi yang panjang serta tempat penjualan dengan tingkat persaingan tinggi.

Sampai saat ini, perusahaan tidak pernah menyalurkan produk melalui swalayan. Hal ini karena di swalayan menggunakan sistem pemasaran pemajangan, dimana dengan sistem ini menimbulkan persaingan yang tinggi dalam menciptakan daya tarik produk melalui kemasan yang menarik. Sementara itu, umumnya swalayan juga menerapkan sistem konsinyasi dimana kerusakan produk ditanggung oleh produsen sehingga pada kondisi dimana kemasan produk “Susu Surya” relatif sederhana bila dibandingkan dengan kemasan produk susu cair olahan yang banyak beredar di pasaran maka akan menimbulkan resiko kerugian yang tinggi bagi perusahaan, dengan dikembalikannya produk yang tidak laku dan telah memasuki masa kadaluarsa.

Saat sekarang ini, perusahaan hanya menggunakan tiga saluran dalam distribusinya, terdiri dari: 1) produsen – konsumen, 2) produsen – loper – konsumen, dan 3) produsen – agen – konsumen. Pada saluran produsen – konsumen, perusahaan mendistribusikan produk susu ke konsumen umum (melalui toko milik perusahaan), perumahan, dan institusi seperti pabrik. Saluran produsen – loper – konsumen dan produsen – agen – konsumen hanya mendistribusikan susu ke konsumen umum.

Untuk konsumen yang membeli susu melalui toko milik Fa. SDF (produsen – konsumen), perusahaan menyalurkan susu melalui toko yang berlokasi di Blok M dan Ciputat. Untuk mengurangi resiko kerusakan produk



maka pada setiap toko perusahaan menyediakan lemari pendingin. Kebijakan distribusi lain adalah perusahaan mendahulukan penjualan produk yang telah mendekati masa kadaluarsa dan dalam hal ini, penjaga toko selain bertugas melayani pembeli juga bertugas dalam mengatur penyimpanan produk pada lemari pendingin yaitu dengan memisahkan antara produk yang lama dan baru. Produk yang lebih lama akan diletakkan di bagian depan lemari pendingin dan bagian belakang untuk produk yang relatif baru. Perusahaan akan melakukan penarikan produk yang tidak terjual dari peredaran setelah memasuki hari ke tiga. Sementara untuk kategori konsumen perumahan dan institusi, penjualan susu dilakukan dengan menggunakan sistem pesanan dan dalam hal ini untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan, perusahaan memberikan pelayanan antar barang pada konsumen. Bagi konsumen perumahan, pengiriman susu dilakukan oleh loper motor sementara bagi konsumen institusi atau partai, dilakukan oleh loper mobil. Loper tersebut menerima upah tetap sebagai imbalan dari perusahaan, adapun fasilitas mobil dan sepeda motor disediakan oleh perusahaan. Untuk memberikan pelayanan ini, perusahaan tidak membebaskan tambahan biaya pengiriman artinya harga produk ditetapkan sama dengan konsumen yang membeli susu melalui saluran lain.

Saluran produsen – loper – konsumen adalah loper yang berhasil menjual susu pasteurisasi Fa. SDF selain untuk pelanggan. Sebagai imbalan, loper tersebut akan memperoleh komisi sebesar Rp. 150,- per satuan untuk produk berukuran 200 ml dan Rp. 250,- per satuan untuk ukuran 500 ml.

Saluran produsen – agen – konsumen merupakan perorangan atau kelompok yang bersedia untuk menyalurkan kembali Susu Surya pada konsumen,

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





dengan menetapkan harga eceran di tingkat konsumen sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada saluran ini, perusahaan mewajibkan agennya untuk menyediakan lemari pendingin sendiri. Jumlah minimal produk yang dapat dipesan untuk satu kali pemesanan oleh agen adalah 100 bungkus untuk ukuran 200 ml atau 50 bungkus untuk ukuran 500 ml.

Susu yang didistribusikan melalui agen merupakan pesanan agen itu sendiri. Untuk itu, kerusakan produk yang tidak laku dan telah kadaluarsa menjadi tanggung jawab agen yang bersangkutan. Kebijakan ini diberlakukan oleh perusahaan untuk menghindari resiko kerugian yang lebih besar dengan dikembalikannya produk-produk yang tidak laku dipasaran. Sehubungan dengan tidak dicantulkannya masa kadaluarsa produk pada label kemasan (ukuran 220 ml), terkadang terdapat agen yang tetap menjual produk meskipun telah rusak atau kadaluarsa. Untuk itu, sebagai upaya untuk mengantisipasi keluhan konsumen akibat kerusakan produk, perusahaan akan menegur dan mewajibkan agen yang bersangkutan untuk mengganti kerusakan tersebut. Untuk lebih jelas tentang saluran distribusi yang digunakan Fa. SDF serta besarnya nilai penjualan yang dihasilkan masing-masing saluran distribusi, dapat dilihat pada Tabel 20 dibawah ini.

@Hak cipta milk IPB University

IPB University

**Tabel 20. Saluran Distribusi Susu Surya dan Nilai Penjualan Tahun 1999 – 2003 (dalam ribuan rupiah)**

Saluran Distribusi	Tahun Penjualan				
	1999	2000	2001	2002	2003
Loper	440.309	443.020	445.930	447.690	451.379
Agen / Partai	1.061.824	1.102.585	1.112.525	1.125.450	1.157.450
Toko	302.143	305.785	304.440	307.194	314.212
Lainnya	55.415	56.352	56.875	55.504	59.652
<b>Total</b>	<b>1.859.691</b>	<b>1.907.742</b>	<b>1.919.770</b>	<b>1.935.838</b>	<b>1.982.693</b>

Sumber: Bagian Administrasi Unit Pemasaran Fa. SDF, Ciputat

Dari Tabel 20 terlihat bahwa nilai penjualan produk susu Fa. SDF dalam lima tahun terakhir (tahun 1999-2003), selalu mengalami peningkatan yang signifikan. Begitu pula kontribusi dari setiap saluran distribusi yang dimiliki Fa. SDF, cenderung meningkat nilai penjualannya dari tahun ke tahun. Kontribusi terbesar dari saluran distribusi Fa. SDF, diberikan oleh gabungan penjualan melalui agen dan partai (institusi), sementara kontribusi terkecil didapat dari saluran lainnya yaitu penjualan dalam kegiatan yang bersifat insidental seperti kegiatan seminar, acara kantor ataupun kegiatan bazar.

Sampai saat ini, perusahaan melihat dengan adanya kontribusi yang besar dari saluran agen maka perusahaan perlu memiliki banyak agen yang tersebar di wilayah Jakarta (khususnya) dan wilayah lain yang potensial pemasarannya. Pada tahun 1999, hanya memiliki 7 agen yang bersedia menjual produk Susu Surya dan sampai awal tahun 2004, Fa. SDF sudah memiliki 10 agen yang turut berperan dalam mendistribusikan Susu Surya pada wilayah yang belum pernah dimasuki oleh perusahaan meliputi daerah Manggarai, Depok, Bintaro, Tomang, Serpong.



Hal menguntungkan lainnya dari penjualan melalui agen yaitu perusahaan tidak perlu menambah fasilitas pengiriman atau distribusi.

Dilihat dari fakta bahwa perusahaan mampu meningkatkan nilai jual produk atas dasar peningkatan permintaan pasar dan mulai munculnya perusahaan baru yang memproduksi produk sejenis maka daur produk susu pasteurisasi Fa. SDF berada pada tahap pertumbuhan (*growth*) di dalam siklus kehidupan produk (*product life cycle*).

### **Bauran Promosi**

Promosi yang telah dilakukan oleh Firma Surya Dairy Farm adalah dalam bentuk promosi tidak langsung (brosur) dan promosi langsung (kegiatan bazar dan pameran). Selama ini, perusahaan tidak melakukan promosi melalui media televisi, radio, dan media cetak seperti koran, majalah dan tabloid. Hal ini dikarenakan dana promosi yang terbatas sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan media periklanan tersebut. Sampai saat ini pula, perusahaan belum pernah melakukan evaluasi atas dana promosi yang dialokasikan terhadap hasil penjualan yang dicapai.

Untuk konsumen skala kecil seperti konsumen perumahan, alat promosi yang dipilih adalah promosi tidak langsung yaitu dengan penyebaran brosur (contoh brosur dapat dilihat pada Lampiran 5) karena dengan alat ini, perusahaan dapat mempromosikan produk susu pasteurisasi Fa. SDF ke lokasi calon pembeli atau konsumen yang tersebar di beberapa wilayah sekitar Jakarta dengan biaya relatif rendah. Sehubungan hal ini, Kotler (1993) mengemukakan bahwa untuk menjangkau wilayah pasar yang relatif luas, alat promosi yang paling tepat digunakan adalah promosi iklan karena dengan alat ini biaya promosi yang



dikeluarkan per penampilan adalah relatif rendah. Pada kondisi ini, promosi yang dianggap tepat adalah melalui penyebaran brosur.

Untuk konsumen skala besar seperti institusi, perusahaan aktif melakukan promosi melalui tatap muka. Promosi tatap muka merupakan bagian tugas kepala bagian unit pemasaran dan umumnya dilakukan bersamaan saat mengirim produk ke pelanggan sehingga hampir dapat dikatakan, tidak ada tambahan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan promosi ini. Melalui promosi ini, perusahaan dapat segera mengetahui dan memenuhi keinginan konsumen seperti adanya permintaan khusus untuk mengurangi kadar gula dalam susu.

Dalam rangka mendapatkan pelanggan baru, bagian pemasaran perusahaan juga mengambil langkah untuk mencari calon konsumen dengan cara menghubungi via telepon namun hal ini jarang dilakukan pihak perusahaan. Dengan kondisi yang masih minim tersebut maka untuk memperluas daerah pemasarannya serta meningkatkan kerja divisi pemasaran, perusahaan memerlukan staf pemasaran yang baru.

Selain itu, dalam rangka kegiatan publisitas dan Hubungan Masyarakat (HUMAS), perusahaan melakukan beberapa kegiatan yaitu berpartisipasi dalam kegiatan sosial seperti membantu kegiatan masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan, membantu pembangunan masjid di sekitar lingkungan perusahaan, dan membantu penyediaan peralatan sekolah bagi SD Negeri 01 Pangleseran. Selain itu, perusahaan selalu membina hubungan yang baik dengan relasi, masyarakat sekitar lingkungan perusahaan, dan pemerintah daerah setempat.



## b. Produksi dan Operasi

Susu pasteurisasi Fa. SDF diproses secara pasteurisasi-homogenisasi yang sesuai dengan standar WHO dan selama proses diawasi secara ketat sehingga menghasilkan susu yang berkualitas (dari pemerahan hingga dikemas, tidak tersentuh oleh tangan manusia ). Kegiatan pengawasan atau pengendalian mutu dilakukan oleh staf divisi pasteurisasi (bagian produksi) terhadap kualitas produk dimulai sejak penyediaan bahan baku, pengolahan, sampai kepada produk akhir. Tujuan pengendalian mutu adalah untuk menjamin bahan baku yang digunakan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dan menjamin keseragaman mutu produk sesuai spesifikasi produk jadi. Pada beberapa perusahaan susu sejenis, kegiatan pengendalian mutu dilakukan secara khusus oleh divisi *Quality Control* namun karena Fa. SDF belum memiliki divisi ini maka kegiatan ini dilakukan oleh divisi pasteurisasi.

Kegiatan produksi perusahaan sangat dipengaruhi oleh fasilitas produksi yang dimilikinya. Oleh karena itu, Fa. SDF melengkapi fasilitas produksi dengan bengkel produksi yang berguna untuk memelihara peralatan atau mesin-mesin produksi dan memperbaiki mesin-mesin yang mengalami kerusakan.

Teknologi produksi yang dimiliki oleh pihak perusahaan relatif masih sederhana. Mesin pasteurisasi yang digunakan Fa. SDF adalah mesin pasteurisasi dengan kemampuan rata-rata 500 liter per jam. Meskipun demikian, mesin tersebut masih dapat memenuhi kegiatan produksi perusahaan namun belum mencapai kapasitas optimalnya. Selain mesin pasteurisasi, mesin-mesin lain yang digunakan perusahaan adalah mesin perah dengan tipe *vacum milker* dengan kapasitas 35 liter dimana memiliki keuntungan yaitu lebih higienis serta

menghemat waktu dan tenaga karena hanya membutuhkan waktu relatif singkat dibandingkan bila memerah dengan tangan dan mesin pengisi serta pengemas plastik (*packaging*).

Saat ini, produksi perusahaan masih belum optimal karena kapasitas produksi yang terpakai belum maksimal, yaitu baru sekitar 60 persen dari kapasitas maksimum. Kapasitas produksi maksimum perusahaan adalah 4000 liter per hari sedangkan kapasitas produksi aktual perusahaan pada saat ini sekitar 2500 liter per hari. Dengan demikian, perusahaan harus memanfaatkan kapasitas produksi yang tersedia dengan memfokuskan pada produksi dan pemasaran produk yang besar permintaan pasarnya.

### c. Sumberdaya Manusia dan Karyawan

Status karyawan pada Fa. SDF ada dua, yaitu tetap dan honorer. Karyawan honorer dikontrak perusahaan dan setiap enam bulan sekali diperbaharui kontraknya. Karyawan honorer yang loyal dan disiplin memiliki peluang untuk diangkat sebagai karyawan tetap. Selama ini, karyawan Fa. SDF tidak pernah mengikuti pelatihan dan seminar yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini karena Firma Surya Dairy Farm belum memiliki divisi HRD/pengembangan SDM yang khusus sehingga divisi ini dikerjakan pada bagian umum di unit pemasaran perusahaan.

Kesejahteraan karyawan merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh pihak perusahaan. Untuk penetapan upah karyawan, perusahaan menyesuaikannya dengan tingkat pendidikan, status pekerjaan dan lama masa kerja serta berdasarkan Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan pemerintah. Pembayaran upah karyawan dilakukan setiap akhir bulan. Perusahaan



melaksanakan kebijakan kenaikan upah karyawan setiap satu atau dua tahun sekali, disesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan.

Karyawan Firma Surya Dairy Farm selain menerima upah setiap bulannya, juga mendapatkan beberapa tunjangan diantaranya adalah tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, dan kecelakaan kerja (Jamsostek).

#### **d. Kondisi Keuangan**

Administrasi dan sistem akuntansi Fa. SDF relatif tertata dengan baik. Hal ini didukung dengan laporan keuangan yang disajikan bagian keuangan setiap tahunnya. Laporan keuangan perusahaan dilengkapi dengan perhitungan analisis rasio yang dapat menggambarkan kepada pemilik dan manajemen perusahaan, kondisi keuangan perusahaan pada tahun tersebut dan membantu dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kebijakan yang akan dilaksanakan perusahaan. Berdasarkan kebijakan perusahaan maka penulis tidak dapat menyajikan laporan keuangan yang menggambarkan kondisi perusahaan saat ini.

Berkaitan dengan kebijakan penetapan harga, sistem harga yang dipakai perusahaan adalah dengan memberikan persentase profit relatif artinya profit tidak diberikan sama pada semua pelanggan tetapi disesuaikan berdasarkan jumlah pengambilan produk susu Fa. SDF dan kebijakan kontrak lain antara perusahaan dengan pelanggan.

Kondisi keuangan perusahaan secara umum dapat dikatakan dalam keadaan baik. Sebagai buktinya adalah penerimaan laba bersih setelah pajak Fa. SDF yang selalu meningkat khususnya pada periode tahun 1999 – 2003, yaitu dengan rata-rata peningkatan sebesar tiga persen.

### e. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dalam mendukung usaha yang sudah ada, membantu meluncurkan usaha baru, mengembangkan produk baru, meningkatkan mutu produk, memperbaiki efisiensi proses manufaktur dan memperdalam atau memperluas kemampuan teknologi perusahaan. Kegiatan penelitian dan pengembangan pada Firma Surya Dairy Farm merupakan bagian dari divisi produksi.

Sampai saat ini kegiatan Litbang perusahaan hanya terbatas dalam inovasi pembuatan susu yang lebih baik dengan cara membandingkan dengan produk sejenis dipasaran, baik dari segi kualitas, kemasan, dan pemasaran. Perusahaan belum pernah melakukan inovasi lain terhadap produknya, padahal banyak sekali upaya diversifikasi produk yang dapat dilakukan seperti menghasilkan produk es krim, yoghurt, atau kefir dari bahan baku yang sama yaitu susu segar. Alasan utama perusahaan hingga kini belum melakukan upaya diversifikasi produk, karena pangsa pasar untuk susu cair olahan khususnya susu pasteurisasi masih sangat besar dan perusahaan merasa belum menjangkau seluruh wilayah Jakarta yang menjadi target atau sasaran pemasaran produk Susu Surya milik Fa. SDF, sehingga upaya diversifikasi produk belum perlu dilakukan.

### f. Kemampuan Sistem Informasi Manajemen

Fa. SDF dalam kegiatan operasionalnya, sudah cukup menerapkan Sistem Informasi Manajemen secara baik. Penggunaan komputer yang dimiliki perusahaan pada setiap kantor (Ciputat dan Sukabumi) saat ini, digunakan sebagai alat bantu untuk mengolah data pada kantor pemasaran Fa. SDF di Ciputat dan





kantor di Sukabumi kemudian hasil data dari tiap divisi, dapat dipertukarkan melalui penggunaan mesin faks.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## BAB VI. FORMULASI DAN PEMILIHAN STRATEGI

### 6.1. Misi dan Tujuan Perusahaan

Firma Surya Dairy Farm belum memiliki pernyataan tertulis mengenai misi dan tujuan perusahaan padahal untuk dapat bersaing dalam industri, perusahaan harus memiliki arahan yang jelas dalam menjalankan usahanya. Secara ringkas, misi mencerminkan bisnis apa yang diusahakan oleh perusahaan. Pernyataan misi mengidentifikasi batasan operasi sebuah perusahaan di bidang produk dan pasar. Tujuan merupakan hasil akhir yang berusaha dicapai oleh organisasi untuk mewujudkan hasil akhir yang berusaha dicapai oleh organisasi untuk mewujudkan misinya dalam jangka waktu tertentu. Oleh sebab itu untuk masa yang akan datang, Firma Surya Dairy Farm (Fa. SDF) diharapkan mampu menyusun secara tertulis pernyataan misi dan tujuan sesuai dengan definisi di atas.

Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak manajemen perusahaan, dapat digambarkan bahwa misi perusahaan secara umum adalah: Pertama, menjadikan produk susu pasteurisasi Fa. SDF sebagai kebutuhan masyarakat yang perlu dikonsumsi setiap hari, dengan alasan karena kandungan gizi yang tinggi serta banyaknya manfaat dari produk susu pasteurisasi yang diproduksi perusahaan. Kedua, perusahaan berusaha memberikan pelayanan purna jual kepada konsumen dengan cara menerima segala keluhan ataupun kritik dan mempelajarinya untuk menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk susu pasteurisasi Fa. SDF.

Tujuan yang ingin dicapai oleh Fa. SDF adalah : (1) meningkatkan posisi perusahaan dalam persaingan pasar atau industri susu olahan, (2) meningkatkan kepuasan konsumen, (3) mencapai produktivitas yang tinggi agar diperoleh keuntungan yang maksimal, dan (4) meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan perusahaan.

## 6.2. Identifikasi Faktor Internal

Aspek-aspek yang ditinjau untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, antara lain: faktor bauran pemasaran, faktor sumberdaya manusia, faktor produksi, faktor keuangan, dan faktor penelitian dan pengembangan (Litbang) namun setelah memfokuskan pada faktor yang sangat berpengaruh (dalam jangka waktu pendek) pada perusahaan maka faktor litbang tidak dicantumkan. Dari hasil analisis lingkungan internal perusahaan menunjukkan beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan Fa. SDF ini dapat dilihat pada Tabel 21 dibawah ini.



Tabel 21. Kekuatan dan Kelemahan Fa. Surya Dairy Farm

Internal	Kekuatan	Kelemahan
Faktor Bauran Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produk yang berkualitas.</li> <li>• Lokasi kantor pemasaran yang strategis</li> <li>• Pelayanan kepada konsumen yang sudah baik</li> <li>• Pengalaman perusahaan selama lebih dari 37 tahun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sifat produk yang mudah rusak.</li> <li>• Kurangnya promosi produk.</li> <li>• Daerah pemasaran yang masih terbatas</li> </ul>
Faktor Sumberdaya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan memberikan kesejahteraan yang memadai bagi karyawan.</li> </ul>	
Faktor Produksi		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume produksi belum optimal.</li> <li>• Teknologi produksi masih terbatas.</li> </ul>
Faktor Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan laba bersih setelah pajak dalam 5 tahun terakhir</li> </ul>	

Dari Tabel 21 dapat dilihat bahwa Fa. SDF memiliki keunggulan dalam bauran pemasaran khususnya dari segi produk yang berkualitas sehingga banyak konsumennya yang masih loyal dan tetap mengonsumsi Susu Surya sebagai pilihannya. Kekuatan lainnya adalah dari pemberian kesejahteraan terhadap karyawan Fa. SDF yang memadai serta adanya pertumbuhan laba bersih setelah pajak yang diterima perusahaan selama lima tahun terakhir sebesar tiga persen.

Dari segi kelemahan yang dimiliki Fa. SDF adalah daerah pemasaran yang masih terbatas sehingga kemampuan perusahaan untuk menjangkau calon konsumen potensial di wilayah Jakarta yang menjadi target pasar Fa. SDF, belum seluruhnya terjangkau. Kelemahan lain dari Fa. SDF adalah volume produksi susu pasteurisasi yang dihasilkan belum optimal sehingga untuk menjangkau konsumen potensial baru, hal tersebut belum dapat terlaksana.

### 6.3. Identifikasi Faktor Eksternal

Hasil analisis terhadap lingkungan eksternal perusahaan menunjukkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Aspek-aspek yang ditinjau antara lain: faktor politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, faktor pemasok, pendatang baru, pembeli, produk substitusi, dan faktor persaingan namun setelah memfokuskan pada faktor yang sangat berpengaruh (dalam jangka waktu pendek) maka hanya ada lima faktor yang dicantumkan. Peluang dan ancaman tersebut dapat dilihat pada Tabel 22 dibawah ini.

**Tabel 22. Peluang dan Ancaman yang Dihadapi Fa. SDF**

Eksternal	Peluang	Ancaman
Faktor Politik		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kondisi polkam yang belum stabil.</li> </ul>
Faktor Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Krisis ekonomi yang berangsur pulih.</li> <li>Perkembangan tingkat harga produk susu olahan.</li> </ul>	
Faktor Sosial Budaya-Demografi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsumsi susu nasional yang meningkat.</li> <li>Daerah pemasaran produk yang masih luas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perkembangan jenis penyakit pada hewan sapi perah.</li> </ul>
Faktor teknologi		<ul style="list-style-type: none"> <li>Perkembangan teknologi dan mesin produksi susu olahan.</li> <li>Banyaknya produk substitusi beredar di pasar.</li> <li>Masuknya susu impor yang lebih berkualitas.</li> </ul>
Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasokan bahan baku yang kontinyu.</li> </ul>	
Faktor SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tersedianya tenaga kerja yang potensial di pasar TK.</li> </ul>	

Dari Tabel 22, dapat dilihat bahwa peluang yang dimiliki oleh Fa. SDF adalah konsumsi susu nasional yang meningkat sehingga hal ini memungkinkan

perusahaan untuk lebih mengoptimalkan dalam mencari konsumen atau pelanggan baru yang masih dalam jumlah besar terutama di wilayah Jakarta sebagai target pasar perusahaan. Peluang lain yang dapat dimanfaatkan adalah pasokan bahan baku yang kontinyu dari pemasok. Hal ini dapat memperlancar produksi perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan tetap dan konsumen pada umumnya.

Yang dapat menjadi ancaman bagi kelangsungan usaha Fa. SDF adalah besarnya jumlah pesaing didalam Industri Pengolahan Susu ini terutama yang menjangkau segmen konsumen dengan tingkat ekonomi menengah dan atas seperti yang menjadi sasaran Fa. SDF. Ancaman lain yang cukup penting untuk menjadi perhatian pihak perusahaan adalah berkembangnya penyakit pada hewan ternak sapi perah. Untuk hal ini, ternak milik Fa. SDF pernah terjangkit penyakit radang ambing (tahun 1998) yang berdampak pada kualitas yang menurun pada susu yang dihasilkan. Kejadian tersebut mewajibkan perusahaan agar tetap menjaga sanitasi lingkungan peternakan dan pemeriksaan kondisi ternak secara berkala.

#### 6.4. Analisis Matriks EFE dan IFE

Analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dilakukan dengan mewawancarai empat orang responden yang terdiri dari Direktur Umum perusahaan, Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, dan Kepala Divisi Pasteurisasi. Keempat responden tersebut merupakan pihak manajemen perusahaan yang dianggap mengetahui dan memiliki kapasitas sebagai pengambil keputusan dalam pengembangan usaha produk susu pasteurisasi pada Fa. SDF.



Disamping itu, hal tersebut dilakukan agar subyektivitas dari pernyataan-pernyataan yang diberikan dapat dikurangi.

### Matriks EFE

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan maka dapat diidentifikasi faktor-faktor kunci eksternal perusahaan berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha produk susu pasteurisasi. Hasil identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal menunjukkan bahwa Firma Surya Dairy Farm memiliki beberapa peluang, antara lain: krisis ekonomi yang berangsur-angsur pulih di Indonesia, konsumsi masyarakat akan susu olahan cair, daerah pemasaran produk yang masih luas, tersedianya tenaga kerja yang potensial di pasar TK, perkembangan tingkat harga produk susu cair olahan, serta pasokan bahan baku yang kontinyu.

Faktor yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah kondisi politik dan keamanan negara yang tidak stabil, banyaknya produk substitusi di pasar, pasokan susu segar impor yang lebih berkualitas, perkembangan teknologi dan mesin produksi, dan perkembangan jenis penyakit pada hewan ternak sapi perah.

Selain identifikasi peluang dan ancaman, kemudian dilakukan pembobotan terhadap responden dengan metode *Paired Comparison* sehingga diperoleh bobot dari masing-masing faktor kunci eksternal perusahaan. Langkah selanjutnya adalah dengan memberikan peringkat (*rating*) pada faktor-faktor kunci eksternal tersebut. *Rating* menunjukkan apakah faktor-faktor kunci tersebut merupakan peluang yang besar atau kecil serta ancaman yang besar atau kecil bagi perusahaan.

Dengan memasukkan hasil identifikasi peluang dan ancaman sebagai faktor strategis eksternal. Kemudian memberikan bobot serta rating maka dapat diperoleh hasil seperti pada Tabel 23.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 23, terlihat bahwa pasokan bahan baku yang kontinyu (nilai rata-rata = 0,384) serta konsumsi susu nasional yang meningkat (nilai rata-rata = 0,368) merupakan kesempatan atau peluang yang utama bagi perusahaan. Pasokan bahan baku yang kontinyu merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam kegiatan operasional perusahaan. Dengan memiliki peternakan sendiri (daerah Sukabumi) serta melakukan kerjasama dengan peternakan lain atau koperasi penyedia susu, merupakan peluang bagi Firma Surya Dairy Farm untuk menjaga kelangsungan penyediaan susu segar, sebagai bahan baku utama dalam proses produksi perusahaan. Sedangkan tingginya konsumsi nasional akan susu dapat diartikan sebagai tingginya perhatian dan kesadaran masyarakat terhadap makanan dan minuman yang bermanfaat bagi kesehatan, yang diantaranya adalah produk susu olahan yang merupakan minuman kesehatan yang mengandung zat-zat penting yang dibutuhkan tubuh.

Sebagai ancaman utama bagi Fa. SDF adalah banyaknya produk substitusi yang beredar di pasar (nilai rata-rata = 0,194). Banyaknya variasi produk susu sejenis atau susu olahan di pasaran membuat sangat dimungkinkan terancamnya produk susu pasteurisasi Fa. SDF, hal ini diperkuat lagi dengan fakta bahwa produk perusahaan tidak dipasarkan secara bebas di pasar swalayan yang banyak didatangi oleh masyarakat dalam mencari produk kebutuhan sehari-hari. Selain itu, perkembangan jenis penyakit pada hewan ternak sapi perah (nilai rata-rata = 0,186) juga menjadi ancaman utama bagi Fa. SDF. Penyakit-penyakit menular





pada hewan ternak sapi seperti radang ambing (mastitis), tuberkolosis (TBC), atau radang limpa (anthrax) sangat mengganggu produktivitas sapi terlebih bila tidak segera ditangani oleh bagian peternakan atau pemeliharaan (kandang) ternak perusahaan, dan bagi seluruh peternakan yang ada di negeri ini.

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis atau gambar lain yang terdapat dalam buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.  
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis atau gambar lain yang terdapat dalam buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Tabel 23. Matriks EFE Firma Surya Dairy Farm

No.	Faktor Kunci Eksternal			Direktur			Manajer Produksi			Manajer Pemasaran			Kadiv. Pasteurisasi			Rata-Rata					
	Bobot	Rating	Nilai	Bobot	Rating	Nilai	Bobot	Rating	Nilai	Bobot	Rating	Nilai	Bobot	Rating	Nilai						
<b>I. Peluang</b>																					
1.	0,081	4	0,324	0,082	4	0,328	0,090	3	0,270	0,068	3	0,204	0,283								
2.	0,091	4	0,364	0,105	4	0,420	0,090	4	0,360	0,082	4	0,328	0,368								
3.	0,086	3	0,258	0,086	3	0,258	0,090	3	0,270	0,086	3	0,258	0,261								
4.	0,064	3	0,192	0,055	3	0,165	0,090	3	0,270	0,059	3	0,177	0,201								
5.	0,050	3	0,150	0,068	3	0,204	0,090	3	0,270	0,054	3	0,162	0,195								
6.	0,068	3	0,588	0,127	3	0,381	0,090	3	0,270	0,114	3	0,342	0,384								
<b>II. Ancaman</b>																					
1.	0,068	2	0,136	0,095	2	0,190	0,090	2	0,180	0,095	1	0,095	0,152								
2.	0,123	2	0,246	0,091	1	0,091	0,090	2	0,180	0,114	2	0,228	0,186								
3.	0,123	2	0,246	0,077	2	0,154	0,090	2	0,180	0,100	2	0,200	0,194								
4.	0,123	1	0,123	0,105	2	0,210	0,090	1	0,090	0,114	2	0,228	0,165								
5.	0,123	1	0,123	0,109	1	0,109	0,090	2	0,180	0,114	2	0,228	0,120								
<b>Total</b>													1,000	2,750	1,000	2,405	1,000	2,430	1,000	2,450	<b>2,509</b>

## Matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan maka dapat diidentifikasi faktor-faktor kunci internal perusahaan berupa kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha produk susu pasteurisasi. Hasil identifikasi terhadap faktor-faktor internal menunjukkan bahwa Firma Surya Dairy Farm memiliki beberapa kekuatan, antara lain: produk yang berkualitas, lokasi kantor pemasaran yang strategis, pelayanan kepada konsumen sudah baik, pertumbuhan laba bersih setelah pajak dalam lima tahun terakhir, kemampuan memberikan kesejahteraan yang relatif memadai bagi karyawan, dan pengalaman perusahaan selama lebih dari 37 tahun

Faktor-faktor yang menjadi kelemahan bagi perusahaan, adalah sifat produk yang mudah rusak, kurangnya promosi, produksi belum optimal, jangkauan pemasaran yang masih terbatas, dan teknologi produksi relatif sederhana.

Setelah identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan kemudian dilakukan pembobotan oleh responden dengan menggunakan metode *Paired Comparison*, sehingga diperoleh bobot dari masing-masing faktor kunci internal perusahaan. Langkah selanjutnya adalah memberikan peringkat (*rating*) pada faktor-faktor kunci internal tersebut. *Rating* menunjukkan apakah faktor-faktor kunci internal tersebut merupakan kekuatan yang besar atau kecil bagi perusahaan.

Dengan memasukkan hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal kemudian memberikan bobot serta *rating*, maka dapat diperoleh hasil seperti pada Tabel 24.



Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 24, terlihat bahwa kualitas produk yang dihasilkan perusahaan (nilai rata-rata = 0,416) memang telah diakui sebagai kekuatan utama yang dimiliki oleh produk Firma Surya Dairy Farm. Kualitas produk menjadikan kekuatan yang harus dipertahankan yaitu dengan pengujian dan pengawasan mutu yang ketat sehingga dapat memberikan produk susu olahan cair terbaik bagi konsumen. Selain itu, pengalaman perusahaan selama 37 tahun (nilai rata-rata = 0,360) merupakan kekuatan perusahaan lain, yang dapat mempertegas eksistensinya di industri susu olahan. Di lain pihak, kelemahan utama perusahaan adalah daerah pemasaran yang terbatas (nilai rata-rata = 0,192). Kondisi tersebut berpengaruh terhadap belum maksimalnya keuntungan yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu, kelemahan tersebut dapat diatasi perusahaan dengan mencari saluran distribusi baru seperti konsumen perumahan atau agen dengan daerah pemasaran yang belum dijangkau oleh Fa. SDF, sehingga produk Susu Surya dapat dikenal dan dipasarkan kepada calon konsumen potensial.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 24. Matriks IFE Firma Surya Dairy Farm

Hak cipta milik IPB University

No.	Faktor Kunci Internal	Direktur			Manajer Produksi			Manajer Pemasaran			Kadiv. Pasteurisasi			Rata-Rata
		Bobot	Rating	Nilai	Bobot	Rating	Nilai	Bobot	Rating	Nilai	Bobot	Rating	Nilai	
<b>I. Kekuatan</b>														
1.	Produk yang berkualitas	0,112	4	0,448	0,108	4	0,432	0,090	4	0,360	0,103	4	0,412	0,416
2.	Lokasi kantor pemasaran relatif strategis.	0,085	4	0,340	0,106	4	0,424	0,090	4	0,360	0,071	3	0,213	0,330
3.	Pelayanan kepada Konsumen sudah baik	0,062	3	0,186	0,089	4	0,356	0,090	3	0,270	0,071	4	0,284	0,273
4.	Pertumbuhan laba bersih usaha selama lima tahun terakhir.	0,109	3	0,327	0,092	3	0,276	0,090	3	0,270	0,103	3	0,309	0,306
5.	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 37 thn.	0,099	4	0,396	0,092	4	0,368	0,090	3	0,270	0,093	4	0,372	0,360
6.	Kemampuan memberi kesejahteraan yang relatif memadai bagi karyawan.	0,089	3	0,267	0,095	3	0,285	0,090	3	0,270	0,102	3	0,306	0,282
<b>II. Kelemahan</b>														
1.	Sifat produk yang mudah rusak.	0,111	1	0,111	0,102	2	0,204	0,090	2	0,180	0,101	1	0,101	0,152
2.	Kurangnya promosi.	0,066	2	0,132	0,069	1	0,069	0,090	1	0,090	0,088	1	0,088	0,098
3.	Produksi belum optimal.	0,097	2	0,194	0,094	2	0,188	0,090	2	0,180	0,095	1	0,095	0,165
4.	Daerah pemasaran yang masih terbatas.	0,089	2	0,178	0,095	2	0,190	0,090	2	0,180	0,096	2	0,192	0,182
5.	Teknologi produksi masih terbatas.	0,081	1	0,081	0,058	1	0,058	0,090	1	0,090	0,077	2	0,154	0,093
<b>Total</b>		1,000		2,660	1,000		2,850	1,000		2,520	1,000		2,526	2,657

## 6.5. Matriks IE dan SWOT

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks EFE dan matriks IFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks Internal-Eksternal/IE (Gambar 6). Nilai rata-rata EFE sebesar 2,509 menggambarkan bahwa respon yang diberikan oleh Firma Surya Dairy Farm kepada lingkungan eksternal tergolong sedang untuk mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Nilai EFE sebesar 2,657 yang menggambarkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi internakl rata-rata, tidak terlalu kuat dan tidak terlalu lemah.

Pemetaan masing-masing total skor dari faktor eksternal maupun internal ke dalam matriks IE akan menunjukkan bahwa posisi perusahaan saat ini yaitu pada kotak di kuadran V. Hal ini berarti strategi yang dapat diambil adalah strategi *Hold and Maintain* berupa strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Strategi tersebut kemudian dibuat lebih operasional dengan menggunakan matriks SWOT.

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

Gambar 6. Matriks Internal-Eksternal Firma Surya Dairy Farm

Berdasarkan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang ditemukan pada Fa. SDF, yang terdapat didalam lingkungan eksternal dan internalnya maka dapat diformulasikan alternatif strategi yang dapat dilaksanakan. Formulasi strategi ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis SWOT (Tabel 25), yang nantinya akan menjadi bahan acuan dalam penggunaan QSPM sebagai penentu prioritas strategi.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 25. Matriks SWOT Firma Surya Dairy Farm

	<p><b>Strengths (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk yang berkualitas</li> <li>2. Lokasi kantor pemasaran perusahaan strategis.</li> <li>3. Pelayanan kepada konsumen sudah baik.</li> <li>4. Pertumbuhan laba bersih usaha pada lima tahun terakhir.</li> <li>5. Kemampuan memberikan kesejahteraan yang relatif memadai bagi karyawan.</li> <li>6. Pengalaman perusahaan selama lebih dari 37 tahun.</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sifat produk yang mudah rusak.</li> <li>2. Kurangnya promosi.</li> <li>3. Produksi belum optimal.</li> <li>4. Daerah pemasaran yang masih terbatas.</li> <li>5. Teknologi produksi relatif sederhana.</li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krisis ekonomi yang berangsur-angsur pulih.</li> <li>2. Konsumsi susu nasional yang meningkat.</li> <li>3. Daerah pemasaran produk yang masih luas.</li> <li>4. Tersedianya tenaga kerja yang potensial di pasar TK.</li> <li>5. Perkembangan tingkat harga produk susu cair olahan.</li> <li>6. Pasokan bahan baku yang kontinyu.</li> </ol>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memelihara kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen atau pelanggan (S1, S3, S5, S6, O2, O3, O5).</li> <li>2. Memperluas jaringan distribusi dan pemasaran (S1, S2, S3, S5, S6, O1, O2, O3, O4, O5, O6).</li> </ol>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan volume produksi perusahaan (W1, W3, W4, W5, O1, O2, O3, O4, O5, O6).</li> <li>2. Melakukan kegiatan promosi secara gencar dan efektif (W1, W2, W4, O1, O2, O3, O5).</li> <li>3. Merekrut karyawan sebagai staf pemasaran serta meningkatkan kerja divisi pemasaran (W1, W2, W4, O3, O4, O5).</li> </ol>
<p><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi politik dan keamanan yang belum stabil.</li> <li>2. Masuknya susu segar impor yang lebih berkualitas.</li> <li>3. Banyaknya produk substitusi yang beredar di pasar.</li> <li>4. Perkembangan teknologi dan mesin produksi.</li> <li>5. Perkembangan jenis penyakit pada hewan sapi perah.</li> </ol>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan usaha Litbang untuk menghasilkan diversifikasi produk yang dapat mendukung produk utama (S1, S4, S6, T2, T3, T4, T5).</li> <li>2. Memantapkan posisi pasar pada daerah pemasaran yang sudah ada (S1, S2, S3, S4, S6, T1, T3).</li> </ol>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan efisiensi biaya produksi dan pemasaran (W1, W2, W3, W4, W5, T2, T3, T4).</li> </ol>



Adapun pembahasan alternatif strategi yang dihasilkan bagi Fa. SDF adalah sebagai berikut :

### STRATEGI S-O

#### 1. Memelihara kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen

Perusahaan harus memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen dengan menghasilkan produk yang berkualitas. Untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen, perusahaan harus lebih memperhatikan dan mempertahankan kemampuannya seperti: (1) memberikan jaminan berupa penggantian barang apabila barang yang diterima dalam keadaan rusak, baik dalam hal kemasan maupun isinya, (2) pengiriman produk susu pasteurisasi tepat waktu kepada pelanggan atau konsumen.

#### 2. Memperluas jaringan distribusi dan pemasaran.

Strategi ini dapat dilakukan dengan mencari dan meningkatkan kerja sama dengan agen-agen baru yang mempunyai daerah lokasi strategis, yang sekiranya dapat menjangkau segmen pasar perumahan/pemukiman penduduk yang sampai sekarang, belum 'ditembus' oleh perusahaan sehingga produk perusahaan dapat lebih dikenal (khususnya di wilayah Jakarta).

Strategi ini cukup baik karena setelah transaksi antara perusahaan dengan dengan calon agen tersebut maka perusahaan tidak bertanggungjawab lagi terhadap penjualan produk ke konsumen, artinya bila terjadi kerusakan pada produk susu pasteurisasi yang melalui agen maka hal ini menjadi tanggung jawab agen tersebut.

### STRATEGI W-O

### 1. Mengoptimalkan volume produksi.

Perusahaan harus memfokuskan produksi kepada produk susu menurut rasa (tawar, vanilla, coklat, strawberry atau mocca) yang paling digemari oleh konsumennya serta memanfaatkan kapasitas mesin produksi seoptimal mungkin sehingga volume penjualan dapat meningkat.

Produk susu pasteurisasi tawar (*plain*), yang banyak menjadi pesanan partai besar atau pabrik-pabrik yang menjadi pelanggan tetap Fa. SDF sebagai konsumsi karyawannya, dan susu pasteurisasi rasa coklat yang banyak digemari oleh konsumen perumahan atau secara eceran. Total kontribusi kedua rasa susu pasteurisasi ini, sekitar 68 % dari total volume penjualan dalam tiga tahun terakhir. Strategi ini dapat dilakukan melalui penggunaan peralatan (mesin-mesin produksi) dan tenaga kerja secara efektif dan efisien.

### 2. Melakukan kegiatan promosi secara gencar dan efektif.

Kegiatan promosi dan periklanan dapat menarik minat calon konsumen untuk mencoba dan membeli produk perusahaan. Hal ini akan mendukung usaha pengembangan pangsa pasar produk. Promosi dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang lengkap kepada calon konsumen mengenai keunggulan produk, seperti mencantumkan keterangan mengenai produk (manfaat, khasiat serta kandungan gizi) pada kemasan dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sosial serta pameran dagang. Periklanan dapat dilakukan di televisi, radio, dan media cetak (majalah, koran atau tabloid). Dengan demikian, perusahaan harus menyesuaikan promosi yang akan dilakukan dengan anggaran yang dimiliki dikarenakan selama ini Firma Surya Dairy Farm belum memiliki anggaran khusus untuk promosi maka perusahaan harus

mulai merencanakan penyediaan anggaran tersebut. Kegiatan promosi / pemasaran sangat diperlukan untuk mengenalkan, mengingatkan serta menarik minat konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan perusahaan.

3. Merekrut karyawan sebagai staf pemasaran serta meningkatkan kerja bagian pemasaran.

Staf pemasaran diperlukan untuk mempromosikan produk perusahaan serta mencari pembeli potensial. Disamping itu, perusahaan perlu meningkatkan kerja bagian pemasaran untuk melakukan penelitian pasar yang berhubungan dengan target pasar sasaran, khususnya di wilayah Jakarta.

## STRATEGI S-T

1. Mengoptimalkan bagian penelitian dan pengembangan (litbang) untuk menghasilkan diversifikasi produk, seperti yoghurt, kefir atau es krim, yang sekiranya dapat mendukung produk utama perusahaan.

Perusahaan pada saat ini, perlu mengoptimalkan bagian litbang produk untuk mendapatkan diferensiasi terhadap jenis (susu UHT/sterilisasi), rasa (susu rasa kopi, susu rasa madu, dan lain-lain), ataupun ukuran. Keberadaan produk-produk substitusi yang banyak beredar di pasar dapat mengancam pangsa pasar produk Firma Surya Dairy Farm, oleh karena itu perusahaan perlu melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan dengan lebih kreatif lagi, dibandingkan dengan apa yang selama ini baru dilakukan perusahaan yaitu hanya sebatas inovasi pembuatan susu yang lebih baik kualitasnya. Selain itu, riset perlu dilakukan untuk mengetahui pasar mana yang potensial sesuai dengan segmen dan target pasar sasaran.

## 2. Memantapkan pijakan pasar pada daerah.pemasaran yang sudah ada.

Strategi ini diperlukan untuk menjaga agar pelanggan Firma Surya Dairy Farm, tidak beralih ke perusahaan lainnya. Strategi ini didasarkan pada kekuatan yang dimiliki perusahaan seperti produk yang berkualitas, lokasi perusahaan yang relatif strategis sehingga memudahkan distribusi produk dan pelayanan kepada konsumen sudah baik, serta ancaman yang dihadapi yaitu kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Dengan wilayah atau segmen pasar yang telah dimiliki oleh perusahaan saat ini, bukan berarti posisi perusahaan di wilayah atau segmen tersebut juga telah aman. Para pesaing selalu hadir dan berusaha merebut pasar yang telah dikuasai perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan penguatan posisi pasar pada wilayah pemasaran lamanya.

## STRATEGI W-T

### 1. Melakukan efisiensi biaya produksi dan pemasaran

Perusahaan dapat menekan biaya produksi dengan melakukan efisiensi pengendalian persediaan bahan baku dan kemasan sehingga menghindari pemborosan. Untuk mencoba menekan biaya pemasaran dapat dilakukan dengan cara penggunaan armada distribusi yang lebih efektif dan efisien seperti pemakaian unit sepeda motor yang dimiliki untuk pengantaran produk dengan efisien dimana alternatif caranya adalah mengantarkan produk ke rute-rute yang singkat dengan demikian menghemat biaya bahan bakar sedangkan untuk rute yang jauh dan dalam jumlah banyak dapat digunakan unit mobil dengan cara penggunaan yang efisien pula.



Kedelapan strategi di atas yaitu dari strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T, kemudian disederhanakan menjadi enam strategi dengan pertimbangan bahwa strategi yang terlalu banyak dapat membingungkan narasumber dalam pemilihan strategi terbaik dengan menggunakan analisis QSPM. Oleh karena itu, berdasarkan hasil penilaian pihak perusahaan, keenam strategi tersebut digolongkan menurut fungsi manajemennya, yaitu:

a. Strategi berdasarkan fungsi pemasaran :

1. Memelihara kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen.
2. Memantapkan pijakan pasar pada daerah pemasaran yang sudah ada serta memperluas jaringan distribusi dan pemasaran
3. Melakukan promosi dan iklan secara gencar dan efektif.

b. Strategi berdasarkan fungsi produksi :

4. Mengoptimalkan volume produksi serta melakukan efisiensi biaya produksi dan pemasaran.
5. Mengoptimalkan kegiatan litbang untuk menghasilkan diversifikasi produk dan mencari pasar yang potensial untuk produk diversifikasi tersebut.

c. Strategi berdasarkan fungsi HRD/ pengembangan sumberdaya manusia :

6. Merekrut karyawan sebagai staf pemasaran serta meningkatkan kerja divisi pemasaran. Karena Fa. SDF belum memiliki bagian HRD/ pengembangan sumberdaya manusia, maka alternatif strategi ini dimasukkan pada fungsi pemasaran.



## 6.6. Pemilihan Strategi

Tahap akhir dari analisis formulasi strategi adalah pemilihan strategi terbaik dengan menggunakan alat analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Kelebihan dari QSPM adalah bahwa set strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan, tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM. Kelebihan lain dari QSPM adalah alat ini mengharuskan ahli strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait ke dalam proses keputusan sedangkan keterbatasan alat QSPM adalah proses ini selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Memberikan peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan keputusan subjektif, walaupun demikian prosesnya harus menggunakan informasi obyektif.

Berdasarkan hasil analisis QSPM pada Tabel 26, bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan sekarang adalah memelihara kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen dengan nilai WAS tertinggi yaitu 14,915. Selengkapnya strategi-strategi tersebut dapat diperingkatkan sebagai berikut:

1. Memelihara kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen (WAS = 14,915).
2. Mengoptimalkan Litbang untuk menghasilkan diversifikasi produk dan mencari pasar yang potensial bagi produk diversifikasi tersebut (WAS = 14,047).
3. Mengoptimalkan volume produksi serta melakukan efisiensi biaya produksi dan pemasaran (WAS = 13,561).



4. Memantapkan pijakan pasar pada daerah pemasaran yang sudah ada serta memperluas jaringan distribusi dan pemasaran (WAS = 13,366).
5. Merekrut karyawan sebagai staf pemasaran serta meningkatkan kerja divisi pemasaran (WAS = 11,630).
6. Melakukan kegiatan promosi dan iklan secara gencar dan efektif (WAS = 11,544).

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tabel 26. Matriks QSP Firma Surya Dairy Farm

Faktor Kunci	Nilai Rata-Rata	Alternatif Strategi																	
		Strategi I		Strategi II		Strategi III		Strategi IV		Strategi V		Strategi VI							
		AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS	AS	WAS						
Peluang 1	0,283	2	0,566	3	0,849	3	0,849	2	0,566	3	0,849	2	0,566	3	0,849	2	0,566		
Peluang 2	0,368	4	1,472	3	1,104	2	0,736	3	1,104	3	0,736	3	1,104	3	0,736	2	0,736		
Peluang 3	0,261	2	0,522	3	0,783	3	0,783	3	0,783	3	0,783	3	0,783	3	0,783	3	0,783		
Peluang 4	0,201	1	0,201	1	0,201	1	0,201	2	0,402	1	0,201	3	0,585	3	0,585	1	0,195		
Peluang 5	0,195	2	0,390	1	0,195	3	0,585	3	0,585	3	0,585	3	0,585	3	0,585	1	0,195		
Peluang 6	0,384	3	1,152	3	1,152	4	1,536	1	0,384	3	1,152	1	0,384	3	1,152	1	0,384		
Ancaman 1	0,152	1	0,152	2	0,304	1	0,152	1	0,152	1	0,152	1	0,152	1	0,152	2	0,304		
Ancaman 2	0,186	3	0,558	3	0,558	4	0,744	1	0,186	2	0,372	1	0,186	2	0,372	1	0,186		
Ancaman 3	0,194	2	0,388	1	0,194	2	0,388	3	0,582	2	0,388	3	0,582	2	0,388	3	0,582		
Ancaman 4	0,165	4	0,660	3	0,495	3	0,495	3	0,495	4	0,660	3	0,495	4	0,660	3	0,495		
Ancaman 5	0,120	3	0,360	3	0,360	3	0,360	3	0,360	3	0,360	3	0,360	3	0,360	3	0,360		
Kekuatan 1	0,416	4	1,664	4	1,664	4	1,248	3	1,248	3	1,248	4	1,664	4	1,664	2	0,832		
Kekuatan 2	0,330	4	1,320	4	1,320	4	0,990	2	0,660	3	0,990	2	0,660	3	0,990	2	0,660		
Kekuatan 3	0,273	4	1,092	3	0,819	2	0,546	3	0,819	2	0,546	2	0,360	3	0,819	3	0,819		
Kekuatan 4	0,306	3	0,918	2	0,612	3	0,918	2	0,612	2	0,612	2	0,612	2	0,612	3	0,918		
Kekuatan 5	0,360	3	1,080	1	0,360	1	0,360	1	0,360	1	0,360	1	0,360	1	0,360	3	1,080		
Kekuatan 6	0,282	3	0,846	3	0,846	3	0,846	2	0,564	4	1,128	2	0,564	4	1,128	2	0,564		
Kelemahan 1	0,152	4	0,608	2	0,304	3	0,456	1	0,152	4	0,608	1	0,152	4	0,608	1	0,152		
Kelemahan 2	0,098	2	0,196	3	0,294	2	0,196	4	0,392	2	0,196	4	0,392	2	0,196	3	0,294		
Kelemahan 3	0,165	3	0,495	3	0,495	1	0,165	3	0,495	3	0,495	2	0,330	4	0,660	4	0,660		
Kelemahan 4	0,182	1	0,182	2	0,364	4	0,728	2	0,364	4	0,728	2	0,364	4	0,728	2	0,364		
Kelemahan 5	0,093	1	0,093	1	0,093	3	0,279	3	0,279	3	0,279	3	0,279	3	0,279	1	0,093		
<b>Total</b>			<b>14,915</b>		<b>13,366</b>		<b>13,561</b>		<b>11,544</b>		<b>11,544</b>		<b>14,047</b>		<b>14,047</b>		<b>11,630</b>		

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip, sebagaip, atau menyalin sebagian atau seluruh isi naskah ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

2. Dilarang menggunakan data, materi, atau gambar yang terdapat dalam naskah ini untuk tujuan komersial atau untuk menyalahgunakan hak cipta penerbit.





## BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN

### 7.1. Kesimpulan

Dari pembahasan tentang usaha susu pasteurisasi milik Fa. Surya Dairy Farm maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan, sebagai berikut: 1) Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal yang dilakukan terhadap Firma Surya Dairy Farm maka dapat diidentifikasi menjadi sebelas faktor kunci eksternal yang terdiri dari enam peluang dan lima ancaman, sedangkan dari hasil analisis lingkungan internal didapatkan masing-masing enam buah kekuatan dan lima buah kelemahan. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama bagi Firma Surya Dairy Farm adalah pasokan bahan baku yang kontinyu serta konsumsi susu nasional yang meningkat, sedangkan yang menjadi ancaman utama adalah banyak atau beragamnya produk substitusi di pasar terutama pada toko serba ada atau swalayan dimana produk perusahaan tidak dipasarkan di tempat tersebut. Selain itu, perkembangan jenis penyakit pada hewan ternak sapi perah juga menjadi ancaman utama bagi perusahaan. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matriks EFE menunjukkan skor 2,509. Skor di atas 2,500 ini menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi sedang dalam Industri Pengolahan Susu (IPS) dimana perusahaan sudah mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman eksternal.

Untuk faktor internal pada Firma Surya Dairy Farm yang dianalisis dengan menggunakan matriks IFE, maka diperoleh faktor kualitas produk yang dihasilkan perusahaan merupakan kekuatan utama bagi perusahaan. Selain itu, pengalaman perusahaan dalam usaha ini selama lebih dari 37 tahun menjadi kekuatan lain

yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matriks IFE menunjukkan skor atau nilai 2,527. Skor di atas nilai 2,500 ini berarti Firma Surya Dairy Farm sudah mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

2) Berdasarkan analisis tiga tahap yang terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan internal, tahap pemaduan (*matching stage*) dan tahap keputusan (*decision stage*) pada Firma Surya Dairy Farm, didapatkan enam alternatif strategi yang dapat dilakukan (berdasarkan skala prioritas), yaitu memelihara kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen, mengoptimalkan kegiatan Litbang untuk menghasilkan diversifikasi produk guna mendukung produk utama (susu pasteurisasi), mengoptimalkan volume produksi serta melakukan efisiensi biaya produksi dan pemasaran, memantapkan pijakan pasar pada daerah pemasaran yang sudah ada serta memperluas jaringan distribusi dan pemasaran (khususnya di Jakarta), merekrut karyawan sebagai staf pemasaran serta meningkatkan kerja divisi pemasaran, dan melakukan kegiatan promosi dan iklan secara gencar dan efektif.

## 7.2. Saran

Perumusan strategi yang telah dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat diimplementasikan oleh Firma Surya Dairy Farm. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan cara, sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas serta mutu pelayanan kepada konsumen yang merupakan prioritas utama perusahaan, yaitu dengan tetap menjaga pengiriman barang tepat waktu dan sesuai pesanan, menerima



klaim dari pembeli dan berusaha memperbaikinya serta mempertahankan kualitas produk. Hal ini akan meningkatkan kesetiaan dan kepercayaan konsumen terhadap produk perusahaan sehingga berimplikasi terhadap peningkatan penjualan dan laba yang diterima perusahaan.

2. Menggiatkan promosi melalui brosur-brosur, mengikuti bazar atau pameran dan memanfaatkan atau mencoba mengadopsi kemajuan teknologi informasi seperti internet. Kegiatan promosi sangat diperlukan untuk mengenalkan dan mendorong masyarakat agar mengkonsumsi produk perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu menyesuaikan jenis promosi yang akan dilakukan dengan anggaran (*budget*) yang dimiliki. Selain itu, perusahaan diharapkan dapat mencari agen-agen baru yang dapat memperkenalkan produk perusahaan di wilayah yang belum dijangkau oleh perusahaan.
3. Perusahaan juga disarankan untuk melakukan penelitian atau survei lebih lanjut mengenai keinginan dan harapan konsumen terhadap produk susu pasteurisasi perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memenuhi selera dan harapan konsumen secara umum. Hal ini dapat dilakukan dengan kerjasama antara perusahaan dan peneliti dari beberapa perguruan tinggi.
4. Pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat menyusun matriks SWOT berdasarkan penilaiannya sendiri. Hal ini dimaksudkan agar identifikasi terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, lebih tepat sasaran.

Untuk menjamin keberhasilan strategi yang telah diterapkan maka perusahaan sebaiknya mengkomunikasikan kebijakan yang menuntut komitmen dari seluruh karyawan agar pencapaian sasaran dapat dilakukan dengan baik.



# LAMPIRAN

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University  
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya-tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN – INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

Phone. (0251) 627793

Fax. (0251) 629344

E-mail; [sosekipb@indo.net.id](mailto:sosekipb@indo.net.id)

DAFTAR WAWANCARA

Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Persaingan Industri  
Fa. Surya Dairy Farm, Jakarta

Dalam rangka penelitian untuk penulisan skripsi dengan judul :

**KAJIAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA SUSU PASTEURISASI**

Studi Kasus Fa. Surya Dairy Farm, Jakarta

Oleh:

**RICKY TAGOR (A07499105)**

Manajemer: Agribisnis



DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

2004



PROFIL DAN GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

- ⊙ Sejarah singkat mengenai Fa. SDF ?, Latar belakang berdiri? Waktu dan pendiri Fa. SDF ?
- ⊙ Bagaimana keadaan sejarah industri susu olahan di Indonesia dengan perkembangan perusahaan?
- ⊙ Bagaimana visi, misi dan tujuan/sasaran perusahaan? Kemana orientasi tujuan perusahaan? Budaya Perusahaan?
- ⊙ Struktur organisasi perusahaan (bagan)? Alasan memilih struktur organisasi?

Hak cipta milik IPB University  
 @Hak cipta milik IPB University

ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN

**Manajemen Umum**

- ⊙ Bagaimana fungsi-fungsi manajemen yang diterapkan perusahaan (POAC)\*? Apakah berjalan efektif dan efisien? Penerapan konsep manajemen strategis?
- ⊙ Pembagian wewenang dan kewajiban personil kunci perusahaan?

**Sumberdaya Manusia**

- ⊙ Jumlah karyawan yang ada? Kantor dan pabrik? Jumlah posisi/jabatan?
- ⊙ Tingkat/jenjang pendidikan sebagai persyaratan pada masing-masing jabatan?
- ⊙ Bagaimana tingkat produktivitas kerja karyawan dalam memenuhi target perusahaan?
- ⊙ Pelatihan dan training untuk meningkatkan keahlian dan pengalaman karyawan?

**Penelitian dan Pengembangan (R&D)**

- ⊙ Bagaimana inovasi yang dilakukan perusahaan hasil R&D?
- ⊙ Perkembangan software dan peralatan yang digunakan perusahaan?

**Keuangan**

- ⊙ Keadaan keuangan perusahaan 5 tahun terakhir (sebelum dan sesudah krisis moneter) atau laporan keuangan?

\* POAC :  
 Planning → Perencanaan  
 Organizing → Pengorganisasian  
 Actuating → Pelaksanaan  
 Controlling → Pengawasan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
 2. Dilarang mengimprimakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



- ⊙ Perkembangan rasio keuangan perusahaan?, solvabilitas, likuiditas, profitabilitas dan ROI?
- ⊙ Marjin keuntungan perusahaan saat ini positif atau negatif?
- ⊙ Perkembangan *total cost* yang harus dikeluarkan perusahaan?
- ⊙ Bagaimana anggaran perusahaan?

### Produksi dan operasi, fasilitas

- ⊙ Apa saja jenis bahan baku untuk pembuatan susu pasteurisasi dan apa yang penting/utama diperlukan (susu cair, gula, pewarna, dan lain-lain) ?
- ⊙ Sistem pembayaran dan pembelian bahan baku?
- ⊙ Siapa saja supplier bahan baku untuk Fa. SDF (didapat dari import atau dalam negeri)?
- ⊙ Produk yang dihasilkan lebih rinci jenisnya? Bahan baku, proses produksi dan kualitas tiap produk?
- ⊙ Data tingkat produksi produk 5 tahun terakhir? Berapa kapasitas produksi per periode/ per hari? Apa sudah mencapai hasil yang optimal untuk memberikan keuntungan?
- ⊙ Target produksi dilakukan berdasarkan apa (berdasar permintaan konsumen atau yang lain)?
- ⊙ Bagaimana kualitas hasil produk? Apa ada pengujian/penyeleksian sebelum dipasarkan? Bagaimana usaha meningkatkan *quality control* ?
- ⊙ Kompleks perusahaan, apakah lengkap/memadai untuk proses produksi, administrasi dan yang lainnya?
- ⊙ Berapa luas perusahaan?
- ⊙ Mesin dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam produksi?

### Pemasaran

- ⊙ Bagaimana pengorganisasian pemasaran diperusahaan? Apakah ada sumberdaya khusus yang menangani pemasaran ? Bagaimana strukturnya ? Bagaimana hubungannya dengan bagian yang lain?
- ⊙ Bagaimana perkembangan pangsa pasar perusahaan 5-6 tahun terakhir?



- ⊙ Segmentasi pasar apa dan mana saja yang dibidik dan dipilih perusahaan? Apa alasannya?
- ⊙ Perbandingan total penjualan daerah pemasaran di masing-masing saluran distributor?
- ⊙ Data perkembangan mengenai produk yang dipasarkan di masing-masing saluran distributor?

### Research & Development (Penelitian dan Pengembangan)

- ⊙ Kegiatan apa saja yang termasuk ke dalam R&D perusahaan?
- ⊙ Tujuan utama dari divisi R&D?

### Sistem Informasi Manajemen

- ⊙ Bagaimana sistem yang dipakai perusahaan dalam mengolah informasi data yang diperoleh dan pertukaran informasi yang menyangkut keuangan, marketing, logistik dan lainnya? Dan untuk kegiatan operasional penjualan dan pembelian, pemasok?

### ANALISIS BAURAN PEMASARAN

#### Produk

- ⊙ Apa jenis dan macam produk yang dihasilkan? apa harapan perusahaan produk perusahaan di masa yang akan datang?
- ⊙ Bagaimana kebijakan dan konsep perusahaan mengenai bauran produk, lini produk, brand/ merek, kemasan dan label? apa harapan perusahaan dari kebijakan tersebut?
- ⊙ Bagaimana kualitas dan penentuan merek produk-produk yang dihasilkan?
- ⊙ Data penjualan produk 5-6 tahun terakhir?
- ⊙ Persentase penjualan produk dari yang paling besar sampai yang terkecil? Produk mana yang paling potensial (berdasarkan harga, kualitas)?
- ⊙ Apakah ada produk-produk yang tidak dapat memenuhi pasar baik kualitas atau kuantitas?





- ⊙ Bagaimana respon perusahaan terhadap strategi produk yang dilakukan pesaing ? apakah perusahaan cukup responsif atau tidak ?
- ⊙ Apakah ada pelayanan purna jual khusus bagi produk perusahaan?

**Harga**

@Hak cipta milik IPB University

- ⊙ Daftar harga jual produk perusahaan?
- ⊙ Bagaimana metode sistem penentuan harga yang dipakai dan apa tujuan perusahaan (mencari laba max, kelangsungan hidup, dll)?
- ⊙ Hal apa saja yang menjadi pertimbangan penentuan harga akhir (penetapan harga psikologis, pengaruh elemen bauran pemasaran lain, kebijakan penetapan harga perusahaan, dampak harga pada pihak lain)?
- ⊙ Apakah perusahaan mengetahui tingkat permintaan pasar pada tingkat harga yang dipakai?
- ⊙ Apa strategi harga/ mutu yang dijalankan perusahaan ?

		HARGA		
		Tinggi	Menengah	Rendah
KUALITAS	Tinggi	strategi premium	strategi nilai tinggi	Strategi nilai super
	Menengah	Strategi terlalu mahal	Strategi nilai menengah	Strategi nilai baik
	Rendah	Strategi penipuan	Strategi ekonomi palsu	Strategi ekonomis

**Saluran Distribusi Pemasaran**

- ⊙ Saluran distribusi yang dipakai perusahaan dalam menyalurkan produk-produk yang dihasilkan, secara langsung atau tidak langsung? Alasannya? Apakah saluran distribusi untuk tiap produk sama atau dibedakan?
- ⊙ Apakah saluran distribusi yang dipakai sudah efisien dalam peningkatan penjualan?
- ⊙ Bagaimana cakupan distribusinya? Kemana saja lokasinya? Apakah kegiatan distribusi sekarang cukup efektif dalam mencapai lokasi ?
- ⊙ Apakah perusahaan menentukan partai besar dan partai kecil?



- ⊙ Apa alat transportasi yang dipakai?
- ⊙ Gambarkan saluran distribusinya?

**Promosi**

- ⊙ Berdasarkan bauran promosi, mana yang menjadi prioritas perusahaan (iklan, promosi penjualan, humas, pemasarar, langsung)? Mana yang dianggap paling efektif?
- ⊙ Apa tujuan utama promosi yang dilakukan perusahaan ?
- ⊙ Bentuk iklan bagaimana yang dilakukan perusahaan ?
- ⊙ Proporsi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan promosi?
- ⊙ Sejauh mana perusahaan memandang promosi sebagai alat yang sangat penting bagi perusahaan?

**ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI**

**Umum**

- ⊙ Perusahaan susu olahan yang pertama berkembang di Indonesia (pelopor), tahun berapa? Sekitar dekade tahun berapa industri susu olahan mulai berkembang?
- ⊙ Berapa jumlah perusahaan susu olahan di Indonesia saat inii?
- ⊙ Bagaimana data perkembangan produksi dan penjualan susu olahn khususnya susu pasteurisasi di Indonesia, Bagaimana dengan permintaannya? Data perusahaan-perusahaan ~~sepatu besar~~ **susu olahan** di Indonesia?

**Perseteruan Diantara Perusahaan yang Bersaing**

- ⊙ Bagaimana struktur pasar industri susu olahan di Indonesia (monopoli, oligopoli, pps)? Kenapa bisa terbentuk pasar yang demikian?
- ⊙ Bagaimana pola persaingan antar perusahaan susu olahan di Indonesia, umumnya bersaing dalam hal apa ( harga, kualitas, penampilan bentuk, atau promosi/iklan)?
- ⊙ Negara mana saja asal import bahan baku utama susu cair dan baham penolong ke Indonesia? Bagaimana kualitas dan harganya dibanding dengan produksi domestik? Negara mana yang jumlahnya paling besar?
- ⊙ Bagaimana posisi bersaing perusahaan dalam pasar domestik maupun luar negeri?
- ⊙ Bagaimana tingkat pertumbuhan industri, apakah tinggi atau rendah ?



Apakah ada asosiasi untuk industri susu olahan ?

### Ancaman Masuknya Pesaing Baru

- ⊙ Faktor pendorong dan penghambat untuk masuk industri susu olahan? Bisa dijelaskan?
- ⊙ Apakah tingkat harga dapat merupakan hambatan untuk perusahaan masuk ke industri (harga fleksibel atau harus pada tingkat harga tertentu agar dapat bersaing?
- ⊙ Bagaimana dan apa saja yang diperlukan untuk memulai produksi dan mendirikan pabrik? Berapa modal yang dibutuhkan?
- ⊙ Apakah diperlukan biaya yang besar untuk beralih ke industri ini dari industri lain?
- ⊙ Kebijakan pemerintah untuk memulai usaha baru pada industri susu olahan?
- ⊙ Data pertumbuhan dan perkembangan industri susu olahan?

### Pengembangan Potensi Produk Substitusi

- ⊙ Apa yang menjadi produk substitusi dari susu pasteurisasi? Penjelasan apakah ancaman ini ada dan cukup kuat? Mengapa? Jika ada berapa perbandingan harga dan fungsi kegunaannya dengan susu pasteurisasi pada umumnya?
- ⊙ Apakah kualitas dari produk substitusi kurang baik, sama atau lebih baik ?
- ⊙ Data perbandingan produksi susu pasteurisasi perusahaan dengan produk substitusi?

### Kekuatan Tawar Menawar dari Pemasok

- ⊙ Bahan baku utama yang diperlukan perusahaan untuk berproduksi?
- ⊙ Siapa saja pemasok untuk bahan baku perusahaan? Berapa jumlah yang dibutuhkan? Di mana saja?
- ⊙ Apakah bahan baku dapat di substitusi dengan bahan baku lain?
- ⊙ Apakah pemasok hanya menyediakan bahan baku untuk perusahaan saja atau menyediakan bahan baku untuk perusahaan lain sejenis, atau bahkan industri yang lain?



## Kekuatan Tawar Menawar dari Konsumen

- ⦿ Siapa saja pembeli potensial berdasarkan segmentasi pasar perusahaan baik dalam dan luar negeri? Dibagi menjadi berapa, konsumen siapa saja?
- ⦿ Apakah banyak produsen yang menyediakan produk yang sama untuk sejumlah konsumen yang sama?
- ⦿ Bagaimana loyalitas konsumen terhadap merek dan produk perusahaan?

@Hak Cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN – INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

Phone. (0251) 627793

Fax. (0251) 629344

E-mail; [sosekipb@indo.net.id](mailto:sosekipb@indo.net.id)

Kuisisioner Penelitian

Analisa Lingkungan Eksternal  
Studi Kasus Fa. Surya Dairy Farm, Jakarta

Identitas Responden

Nama	: RISA MONO
Pekerjaan / Jabatan	: HRD / GA.
Alamat	: Jl. RE. MARFA DINATA NO. 19 CIPUTAT - MAREGEANG

Kami sangat berharap dan memohon agar Bapak/Ibu dapat mengisinya secara objektif dan benar adanya, karena kuisisioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat. Sebelumnya kami ucapkan banyak terima kasih.

Peneliti :

**RICKY TAGOR**

**(A07499105)**

**MANAJEMEN AGRIBISNIS**



DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

2004



**Petunjuk pengisian:**

Tentukan apakah aspek-aspek lingkungan eksternal dibawah ini, dengan tanda checklist (√), termasuk Peluang ataukah Ancaman bagi kelangsungan Fa. Surya Dairy Farm dalam menjalankan usahanya. Kuisisioner ini ditujukan untuk menyeleksi faktor-faktor yang paling berpengaruh dalam perusahaan. Untuk masing-masing faktor baik Peluang dan Ancaman diharapkan dihasilkan minimal 5 – 10 faktor yang paling berpengaruh

Responden dapat menambahkan atau mengurangi aspek-aspek penilaian terhadap lingkungan eksternal apabila hal tersebut relevan dan memiliki alasan dan data yang mendukung.

Point SP bernilai 4 jika faktor tersebut dinilai sangat penting berpengaruh bagi perusahaan

Point P bernilai 3 jika faktor tersebut dinilai penting berpengaruh bagi perusahaan

Point CP bernilai 2 jika faktor tersebut dinilai cukup penting berpengaruh bagi perusahaan

Point KP bernilai 1 jika faktor tersebut dinilai kurang penting berpengaruh bagi perusahaan

**Analisa Lingkungan Eksternal**

	ASPEK LINGKUNGAN EKSTERNAL	PELUANG	ANCAMAN	SP	P	CP	KP
1	Stabilitas Politik, keamanan pemerintahan dalam negeri			✓			
2	Krisis ekonomi yang berangsur-angsur pulih di Indonesia walaupun masih sangat lambat			✓			
3	Volume perdagangan dunia yang sedang lesu/resesi	✓					
4	Perundang-undangan, regulasi dan deregulasi serta peraturan pemerintah mengenai industri susu olahan dan khususnya susu pasteurisasi			✓			
5	Perundang-undangan serta peraturan dalam hal perdagangan internasional susu olahan			✓			
6	Kebijakan impor bahan baku dan ekspor susu olahan (tariff, bea ...)	✓					
7	Pertumbuhan persaingan global seperti mulai diberlakukannya perdagangan bebas AFTA, APEC, WTO		✓				
8	Perkembangan tingkat harga produk susu pasteurisasi dan produk sejenis dipasar dalam negeri	✓					
9	Perkembangan tingkat harga bahan baku untuk produksi susu pasteurisasi dan produk sejenis dipasar dalam negeri		✓				

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



10	Kebijakan moneter Indonesia			✓			
11	Tingkat inflasi			✓			
12	Tingkat kredit di bank yang berlaku			✓			
13	Tingkat nilai kurs tukar Rupiah			✓			
14	Pertumbuhan GNP Indonesia			✓			
15	Daya beli dan tingkat konsumsi masyarakat akan susu olahan seperti susu pasteurisasi, sterilisasi, dan sejenisnya	✓					
16	Tingkat pengeluaran akan pajak pemerintah			✓			
17	Struktur dan kondisi pasar industri susu olahan seperti susu pasteurisasi, sterilisasi, dan sejenisnya			✓			
18	Pertumbuhan jumlah penduduk yang semakin meningkat	✓					
19	Daerah pemasaran produk yang masih terbuka luas	✓					
20	Perkembangan gaya hidup dalam hal konsumsi produk susu olahan seperti susu pasteurisasi dan sejenisnya	✓					
21	Perkembangan teknologi produksi			✓			
22	Perkembangan teknologi informasi			✓			
23	Ancaman produsen susu olahan		✓				
24	Tingkat persaingan antar perusahaan		✓				
25	Adanya produk substitusi		✓				
26	Biaya aplikasi teknologi			✓			
27	Perkembangan jenis penyakit pada hewan ternak khususnya sapi perah		✓				
28	.....						
29	.....						
30	.....						
31	.....						

Hak cipta dilindungi Undang-undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

FAKULTAS PERTANIAN – INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

Phone. (0251) 627793

Fax. (0251) 629344

E-mail; [sosekipp@indo.net.id](mailto:sosekipp@indo.net.id)

Kuisisioner Penelitian

Analisa Lingkungan Internal

Studi Kasus Fa. Surya Dairy Farm, Jakarta

Identitas Responden

Nama : RISKY PUNO  
 Pekerjaan / Jabatan : HRD & GM  
 Alamat : Jl. RG. MIPA DINATA NO. 69  
 CIPUTAT - TANJUNGPURA

Kami sangat berharap dan memohon agar Bapak/Ibu dapat mengisinya secara objektif dan benar adanya, karena kuisisioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat. Sebelumnya kami ucapkan banyak terima kasih.

Peneliti :

RICKY TAGOR

(A07499105)

MANAJEMEN AGRIBISNIS



DEPARTEMEN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

FAKULTAS PERTANIAN

INSTITUT PERTANIAN BOGOR

2004





Petunjuk pengisian:

Tentukan apakah aspek-aspek lingkungan internal dibawah ini dengan tanda checklist (√) termasuk Kekuatan ataukah Kelemahan yang dimiliki Fa. Surya Dairy Farm dalam menjalankan usahanya. Kuisisioner ini ditujukan untuk menyeleksi faktor-faktor yang paling berpengaruh bagi perusahaan. Untuk masing-masing faktor baik kekuatan dan kelemahan diharapkan dihasilkan minimal 5 – 10 faktor yang paling berpengaruh.

Responden dapat menambahkan atau mengurangi aspek-aspek penilaian terhadap lingkungan internal apabila hal tersebut relevan dan memiliki alasan dan data yang mendukung.

Point SP bernilai 4 jika faktor tersebut dinilai sangat penting berpengaruh bagi perusahaan

Point P bernilai 3 jika faktor tersebut dinilai penting berpengaruh bagi perusahaan

Point CP bernilai 2 jika faktor tersebut dinilai cukup penting berpengaruh bagi perusahaan

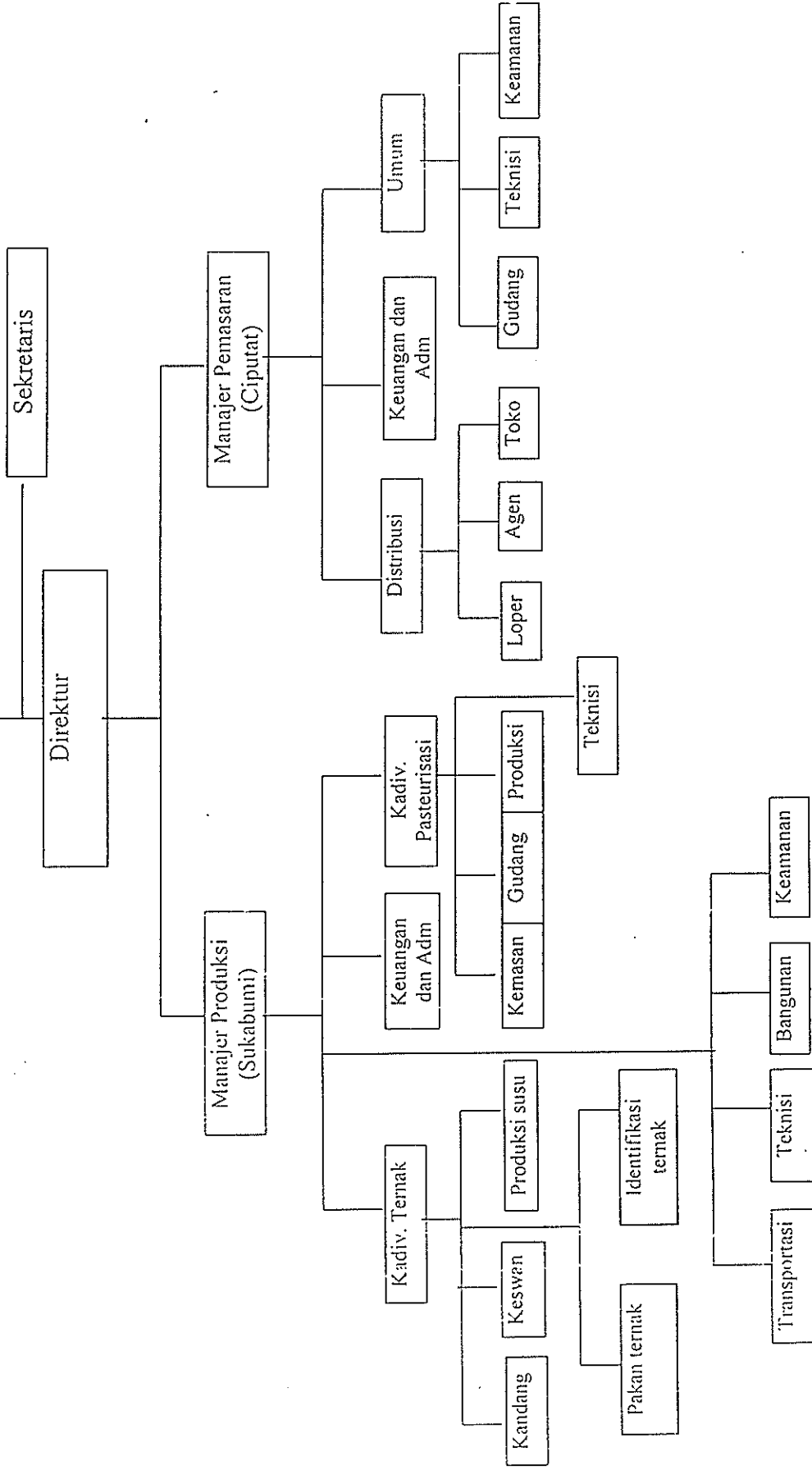
Point KP bernilai 1 jika faktor tersebut dinilai kurang penting berpengaruh bagi perusahaan

Analisa Lingkungan Internal.

	ASPEK LINGKUNGAN INTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN	SP	P	CP	KP
1	Kondisi manajemen perusahaan secara umum			✓			
2	Struktur organisasi / pembagian dan spesialisasi kerja dan tanggung jawab	✓					
3	Jumlah ketersediaan SDM juga meliputi tingkat pendidikan			✓			
4	Produktivitas karyawan sesuai dengan spesialisasi kerja			✓			
5	Kualitas ketrampilan dan keahlian SDM menjalankan fungsinya		✓				
6	Perkembangan, inovasi dan penguasaan teknologi yang diterapkan perusahaan ( <i>Research &amp; Development</i> )		✓				
7	Budaya perusahaan (individual, kerja keras, manajemen kekeluargaan dan lainnya ...)		✓				
8	Kinerja keuangan perusahaan (likuiditas, solvabilitas, ROI, ....)			✓			
9	Sumber modal yang dimiliki perusahaan	✓					
10	Tingkat biaya total yang dikeluarkan perusahaan (efektifitas/efisiensi) produksi			✓			

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

11	Mesin dan peralatan produksi yang digunakan	✓					
12	Tingkat produktivitas perusahaan			✓			
13	Kapasitas produksi		✓				
14	Kemampuan peningkatan kapasitas produksi			✓			
15	Jumlah produksi yang dihasilkan			✓			
16	Kualitas produk yang dihasilkan ( <i>quality control</i> )			✓			
17	Lokasi pabrik untuk produksi (dekat dengan pasar, bahan baku, ... ?)	✓					
18	Hubungan dan keterkaitan dengan pemasok bahan baku			✓			
19	Fasilitas perusahaan dalam proses produksi dan administrasi			✓			
20	Jenis bahan baku yang berkualitas didukung supplier bahan baku yang baik			✓			
21	Strategi harga/mutu yang dijalankan perusahaan			✓			
22	Harga jual produk yang bersaing			✓			
23	Penggunaan logo dan merek produk yang menarik	✓					
24	Kebijakan perusahaan dengan menggunakan beberapa ukuran volume (liter) bagi produk susunya.			✓			
25	Jaringan distribusi produk			✓			
26	Promosi produk perusahaan			✓			
27	Citra dan <i>image</i> perusahaan di mata masyarakat	✓					
28	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 37 tahun terjun dalam industri susu olahan khususnya susu pasteurisasi	✓					
29	.....						
30	.....						
31	.....						
32	.....						



Lampiran 1. Struktur Organisasi Firma Surya Dairy Farm Periode 2004

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## Lampiran 2.

**DAFTAR BEBERAPA PELANGGAN PARTAI BESAR  
FIRMA SURYA DAIRY FARM**

No.	Nama Perusahaan & Alamat	Keterangan Rasa Susu
1.	PT. KAYABA INDONESIA (Astra Group) Kaw. Industri PuloGadung	Tawar
2.	PT. MENARA TERUS MAKMUR (Astra Group) Kaw. Industri Cikarang	Manis
3.	PT. BAKRIE PIPE INDUSTRIES Pondok Ungu-Bekasi	Manis
4.	PT. TRIMITRA BATTERY Cilincing-Jakarta Utara	Manis
5.	PT. YUASA BATTERY Tangerang	Manis
6.	PT. NATIONAL GOBEL Jakarta Timur	Manis
7.	PT. XYLO INDAH PRATAMA BantarGebang-Bekasi	Manis
8.	PT. FABER CASTLE BantarGebang-Bekasi	Manis
9.	PT. ARTHA MILENIA PANGAN MAKMUR (OrangTua Group) Karawang Timur	Manis
10.	PT. MATTEL INDONESIA Kaw. Industri-Cikarang	Manis

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 3.

### DAFTAR AGEN / TOKO FIRMA SURYA DAIRY FARM

No.	Nama Agen / Toko & Alamat	Keterangan
1.	Blok M Aldiron Plaza-Melawai	Toko Milik Surya
2.	Gedung Olah Raga Surya RE. Martadinata No. 19 – Ciputat	Toko Milik Surya
3.	Reny Jaya Pamulang-Ciputat	Agen
4.	TK. Dian Jakarta Timur	Agen
5.	Ibu Ike Jakarta Timur	Agen
6.	Ibu Yudi Tanah Abang – Jakarta Pusat	Agen
7.	Bakti Mulia Jakarta Timur	Agen
8.	Hanita Pamulang – Ciputat	Agen
9.	Bpk. Sudiono Pondok Ranji – Ciputat	Agen

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 4.

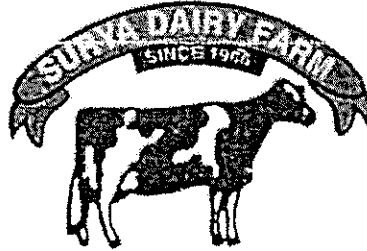
### DAFTAR SUPPLIER FIRMA SURYA DAIRY FARM

No.	Nama Perusahaan & Alamat	Keterangan
<b>Supplier Untuk Produksi Susu</b>		
1.	Salabintana Sukabumi	Susu
2.	H.Siman Sukabumi	Susu
3.	Ir. Cecep Sukabumi	Susu
4.	UPS Sukabumi	Susu
5.	PT.Sama-Sama Plastik Melawai-Jakarta Selatan	Kemasan / Plastik
6.	PT.Semesta Birawa Inti Jakarta	Coklat
7.	PT.Nirwana Lestari Jakarta	Essence
8.	PT. Maribaya Ciputat-Tangerang	Gula Pasir
9.	PT. Sumber Jaya Krekot-Jakarta	Pewarna Strawberry
10.	PT.Sinar Jati Mulia Bekasi	Sedotan
<b>Supplier Untuk Pakan Ternak / Obat Ternak</b>		
1.	Bpk. Maman Sukabumi	Dedak
2.	PT. Median Sukabumi	Obat
3.	PT. Giat Bungkil Tanjung Priok-Jakarta Utara	Bungkil
4.	Pabrik Tahu Saung Gintung Ciputat-Tangerang	Ampas Tahu
5.	PT. Lestari Agrisatwa Husada Sukabumi	Obat
6.	PT. Tekad Mandiri Citra Sukabumi	Obat
7.	PT. Mensana Eka Satwa Sukabumi	Obat
8.	PT. Vetindo Citra Persada Jakarta Selatan	Obat

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



# SUSU SURYA

DEPKES RI. SP. 085 / 10.08 / 91

Susu Surya Adalah Susu Sapi Segar dan Murni yang telah di Pasteurisasi dan Homogenisasi, dapat langsung di minum dan terjamin kualitasnya tanpa bahan pengawet.

Susu Surya mengandung gizi sangat banyak antara lain : Protein, Lemak, Kalsium, Vitamin A, B, D dll, yang sangat berguna bagi kesehatan tubuh manusia dari Balita sampai Manula.

Tersedia pilihan rasa \* Cokelat, Mocca, Strawberry dan Putih Tawar

- Kemasan Double Plastik 500 cc Rp. 2.750,- / Pack
- Kemasan Double Plastik 200 cc Rp. 1.200,- / Pack

Lebih dari 10.000 Pelanggan kami tersebar diseluruh wilayah Jakarta, Ciputat, Tangerang, Bekasi dan sekitarnya.

**Dapat Berlangganan / Antar ke rumah**  
**Hubungi : Telp. (021) 7491020 / 74706765**  
 Kantor Pusat Jl. RE. Martadinata No. 19 Ciputat 15411

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



**Pembobotan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) oleh Direktur**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Produk yg berkualitas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,112
Loks kntr pmsr strtgis	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	26	0,085
Playn kpd kns sdh baik	2	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	21	0,062
Prtmbh lb brsh 5 thn trkhn	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	0,109
Pnglm prsh > 37 thn	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28	0,099
Kmpn mmbkr ksjht kpd kryt	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	27	0,089
Sft prdk yg mudah rusak	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	0,111
Krgnya promosi	2	2	3	2	3	1	3	3	1	2	2	21	0,065
Prod blm optimal	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	28	0,097
Drh pmsr msh trbtas	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	27	0,089
Tek prod msh trbtas	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	26	0,081
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>292</b>	<b>1,000</b>

**Lampiran 7 Pembobotan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) oleh Manajer Produksi**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Produk yg berkualitas	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	29	0,108
Loks kntr pmsr strtgis	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	0,108
Playn kpd kns sdh baik	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	27	0,089
Prtmbh lb brsh 5 thn trkhn	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	27	0,092
Pnglm prsh > 37 thn	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	27	0,092
Kmpn mmbkr ksjht kpd kryt	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	27	0,092
Sft prdk yg mudah rusak	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	28	0,102
Krgnya promosi	2	2	3	2	3	1	1	3	3	2	2	21	0,069
Prod blm optimal	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	27	0,094
Drh pmsr msh trbtas	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	27	0,094
Tek prod msh trbtas	2	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	20	0,058
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>289</b>	<b>1,000</b>

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.





- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

**@Hak cipta milik IPB University**  
**Pembobotan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) oleh Manajer Pemasaran**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Produk yg berkualitas	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	20	0,090
Loks kntr pmsr strtgis	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	20	0,090
Playn kpd kns sdh baik	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	21	0,092
Prtmbh lb brsh 5 thn trkh	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	20	0,090
Pnglm prsh > 37 thn	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	20	0,090
Kmpn mbr ksht kpd kry	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	20	0,090
Sft prdk yg mudah rusak	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	20	0,090
Krgnya promosi	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	20	0,090
Prod blm optimal	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	20	0,094
Drh pmsr msh trbtas	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	19	0,094
Tek prod msh trbtas	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	20	0,090
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>220</b>	<b>1,000</b>

**Lampiran 9**  
**Pembobotan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) oleh Ka. Divisi Pasteurisasi**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Produk yg berkualitas	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	28	0,103
Loks kntr pmsr strtgis	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	2	21	0,071
Playn kpd kns sdh baik	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	21	0,071
Prtmbh lb brsh 5 thn trkh	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	28	0,103
Pnglm prsh > 37 thn	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	27	0,093
Kmpn mbr ksht kpd kry	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	28	0,102
Sft prdk yg mudah rusak	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28	0,102
Krgnya promosi	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	26	0,088
Prod blm optimal	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	0,095
Drh pmsr msh trbtas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	27	0,095
Tek prod msh trbtas	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2	2	21	0,077
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>282</b>	<b>1,000</b>



**Pembobotan Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) oleh Direktur**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Krssl eknm yg brangsr plh	a	2	3	3	1	3	2	2	1	3	2	22	0,081
Knsml susu nsnl mngkt	b	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	27	0,091
Daer pmsr prod msh luas	c	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	26	0,086
Trsd tng kjg ptns diprsr TK	d	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	18	0,068
Prkm tkt hrg prd susu cair	e	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	14	0,050
Pskn bhnl bk yg kntnyu	f	2	2	2	1	1	2	3	3	1	1	18	0,068
Knds polk yg blm stbl	g	1	1	3	3	1	1	1	2	2	2	18	0,068
Prkm jns pykt hwn sp prh	h	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	28	0,123
Byk prod subs brdr dipasr	i	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	28	0,123
Mskny ss imp lbh brkltls	j	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	0,123
Prkm tek & msn prod	k	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	28	0,123
<b>TOTAL</b>		20	20	24	26	26	25	26	23	26	23	258	1,000

## Lampiran 11

**Pembobotan Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) oleh Manajer Produksi**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Krssl eknm yg brangsr plh	a	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	21	0,082
Knsml susu nsnl mngkt	b	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29	0,105
Daer pmsr prod msh luas	c	3	2	1	1	2	3	3	2	3	2	22	0,086
Trsd tng kjg ptns diprsr TK	d	2	2	1	2	3	2	2	2	1	1	18	0,055
Prkm tkt hrg prd susu cair	e	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	19	0,068
Pskn bhnl bk yg kntnyu	f	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,127
Knds polk yg blm stbl	g	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	28	0,095
Prkm jns pykt hwn sp prh	h	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	28	0,095
Byk prod subs brdr dipasr	i	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	21	0,077
Mskny ss imp lbh brkltls	j	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	29	0,105
Prkm tek & msn prod	k	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	29	0,105
<b>TOTAL</b>		27	24	25	23	24	25	25	20	24	23	274	1,000

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan nama penulis dan penerbitnya.
  2. Dilarang mengutip dan menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

@Hak cipta milik IPB University



**Pembobotan Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) oleh Manajer Pemasaran**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Krss ekn yg brngsr plh	a	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	20	0,090
Knsn susu nsnl mngkt	b	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	20	0,090
Daer pms prod msh luas	c	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	21	0,092
Trsd tng krj pot dipsr TK	d	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	20	0,090
Prkm tkt hrg prd susu cair	e	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	20	0,090
Pskn bhk bk yg kntnyu	f	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	20	0,090
Kon polk yg blm stbil	g	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	20	0,090
Prkm jns pny hwn sp prh	h	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	20	0,090
Byk prod subs brdr dipsr	i	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	20	0,094
Mskny ss impr lbh brklt	j	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	19	0,094
Prkm tek & msn prod	k	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	20	0,090
<b>TOTAL</b>		23	25	27	26	26	26	27	27	28	27	220	1,000

128

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya.
2. Dilarang mengutip atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

**Lampiran 13 Pembobotan Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) oleh Ka. Divisi Pasteurisasi**

FAKTOR PENENTU	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	Bobot
Krss eknm yg brngsr plh	a	2	2	2	1	1	2	3	3	1	1	18	0,068
Knsn susu nsnl mngkt	b	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	19	0,082
Daer pmsr prod msh luas	c	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	19	0,082
Trsd tng krj ptns dipsr TK	d	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	16	0,059
Prkm tkt hrg prd susu cair	e	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	16	0,059
Pskn bhk bk yg kntnyu	f	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,114
Knds polk yg blm stbil	g	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	28	0,095
Prkm jns pykt hwn sp prh	h	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,114
Byk prod subs brdr dipasr	i	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	0,100
Mskny ss imp lbh brklt	j	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,114
Prkm tek & msn prod	k	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,114
<b>TOTAL</b>		21	25	25	28	26	24	25	25	24	23	285	1,000

## DAFTAR PUSTAKA

- Ball, D.A. dan McCulloch, W.H. 2000. *Bisnis Internasional*. Salemba Empat. Jakarta.
- Biro Pusat Statistika. 2002. *Statistika Industri Besar dan Kecil*. Bagian kesatu. Jakarta.
- Biro Pusat Statistika. 2003. *Statistika Konsumsi Rumah Tangga dan Perusahaan*. Bagian pertama. Jakarta.
- Biro Pusat Statistika. 2003. *Statistika Perusahaan Peternakan Sapi Perah 2002*. Jakarta
- Capricorn Indonesia Consult. 2001. *Industri Susu Olah Indonesia*. Jakarta.
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Srategis*. Edisi KeTujuh. Prenhalindo, Jakarta.
- Departemen Kesehatan. 2000. *Kumpulan Produk-Produk Hewani di Indonesia*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Peternakan. 2002. *Membangun Kebiasaan Meminum Susu bagi Manusia Indonesia*. Jakarta.
- Erwidodo & Hasan F. 1993. *Evaluasi Kebijaksanaan Industri Persusuan di Indonesia*. Jurnal Agro Ekonomi Volume 12 No 1. Pusat Penelitian Agro Ekonomi. Bogor.
- Firma Surya Dairy Farm. 2004. 'Profil dan Data Perusahaan'. Jakarta.
- Hartyasning, D. 2001. *Strategi Pengembangan Bisnis Produk Bihun Instan Pada PT. Kuala Pangan, Citeureup, Bogor*. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Herudjito, Y.M. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Jauch, L.R. & Glueck W.F. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga, Jakarta.
- Khoiriyah, 2002. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Ternak Sapi Perah di Unit Susu KUD Jatinom Klaten, Jawa Tengah*. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Kinncar, T.L. and Taylor, 1991. *Marketing Research, Applied Approach*. Mc.Graw Hill, USA.

- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol. Jilid 1*. Edisi Revisi. Prentice-Hall, Inc. Jakarta.
- Kusnadi, F. 2001. *Perencanaan Produksi Susu Pasteurisasi pada PT Fajar Taurus*. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Lindyawati I. 1998. *Agribisnis Susu di Indonesia*. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Novianti, Yosa. 2002. *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Produk Susu Olahan pada PT Fajar Taurus Jakarta*. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Porter, Michael E. 1995. *Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, F. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saragih, B. 2001. *Kumpulan Pemikiran Agribisnis; Paradigma Baru Pembangunan Ekonomi Berbasis Pertanian*. Edisi Kedua. Yayasan Mulia Persada Indonesia bekerjasama dengan Pusat Studi Pembangunan Institut Pertanian Bogor dan USES Foundation.. Bogor.
- Soeharjo, A. 1991. *Kumpulan Makalah Agribisnis*. Laboratorium Agribisnis. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Stoner JAF dan Freeman RE. 1992. *Management*. Ed ke-5. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Sudono, Adi. 2003. *Beternak Sapi Perah Secara Intensif*. PT. AgroMedia Pustaka, Jakarta.
- Sulistyowati. 1997. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tindakan Pasca Pembelian dan Tingkat Konsumsi Produk Susu*. Skripsi. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Supriyono, R.A. 1986. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE, Yogyakarta.
- Swastha, B. dan Sukotjo, I.W. 1995. *Pengantar Bisnis Modern*. Liberty, Yogyakarta.



Umar, H. 2002. *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.