

STRATEGI PENGEMBANGAN KOPERASI PETERNAK GALUR MURNI DI KABUPATEN JEMBER

Dany Alifah Irawati^{*1}, Musa Hubeis^{**}, dan Muksin^{***})

^{*)}SMK Negeri I Maesan, Kabupaten Bondowoso

Jl. Sukowono, Summersari, Maesan, Bondowoso 68262

^{**}) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper Wing 4 Level 5 Kampus IPB, Bogor, Jawa Barat 16680

^{***}) Program Studi Manajemen Agribisnis, Politeknik Negeri Jember

Jl. Mastrip PO BOX 164 Jember 68101

ABSTRACT

The objective of the research is to identify the internal and external environment condition in (Galur Murni Cattle breeder cooperation), Koperasi Peternak Galur Murni to analyze the strategic alternative to be implemented in the development of Koperasi Peternak Galur Murni and to prioritize development strategy of Koperasi Peternak Galur Murni in the future. The analysis covered descriptive analysis, Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-External (IE) matrix analysis, Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat (SWOT) and Analytical Hierarchy Process (AHP). The result shows that the strategic factor that becomes the main strength with relatively high importance is Quality Control system for milk received from the farmers. The alternative strategy that can be implemented in KPGM is increasing the promotion activities by socializing the importance of drinking milk, production activities efficiency by arranging a Standard Operational Procedure (SOP), strengthening of cooperation, registering the product to Food and Drug Control Agency/Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), conducting intensive communication with all the cooperation members, using the appropriate technology in production activities, diversification of products, strengthening the modal through loan and coordinating with the government to get assistance in strengthening the cooperation and breeder. The AHP results shows that the strategic priority is 1) the strengthening of the modal through financial institution, 2) increasing the promotion activities by socializing the importance of drinking milk, 3) product diversification and 4) conducting coordination with the local government and animal husbandry department and UMKM department

Keywords: cooperation breeder pure lines, development strategy, IFE, EFE, SWOT

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal Koperasi Peternak Galur Murni, menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni, dan menentukan prioritas strategi pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni di masa datang. Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, analisis Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), analisis matrik Internal-External (IE), Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats (SWOT) dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil penelitian menunjukkan faktor strategik yang menjadi kekuatan utama dengan kepentingan relatif tertinggi adalah sistem Quality Control (QC) untuk penerimaan susu dari peternak. Alternatif strategi yang dapat diterapkan di KPGM adalah peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, efisiensi kegiatan produksi dengan penyusunan Standard Operational Procedure (SOP), penguatan kelembagaan koperasi, melakukan pendaftaran produk ke Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), melakukan komunikasi intensif dengan semua anggota koperasi, pemanfaatan teknologi tepat guna dalam kegiatan produksi, diversifikasi produk, penguatan permodalan melalui pinjaman selain lembaga keuangan dan melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak. Hasil analisis AHP, strategi prioritasnya adalah 1) penguatan modal melalui lembaga keuangan, 2) peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, 3) diversifikasi produk, dan 4) melakukan koordinasi dengan Pemerintah Daerah serta Dinas Peternakan dan Dinas UMKM.

Kata kunci: koperasi peternak galur murni, strategi pengembangan, IFE, EFE, SWOT

¹ Alamat Korespondensi:

Email: dany.alifah.polije@gmail.com

PENDAHULUAN

Peternakan sapi perah nasional menghadapi tantangan dari negara-negara maju dalam produk susu. Hal ini terlihat dari pemenuhan susu dalam negeri yang saat ini masih bergantung pada impor. Perkembangan produksi dan harga susu menunjukkan komoditas yang penting, hal ini ditandai dengan meningkatnya jumlah produksi, mutu dan fluktuasi harga. Menurut data Kementerian Perindustrian (2013), beberapa bulan terakhir Indonesia mengalami permasalahan mengenai defisit total kebutuhan bahan baku susu sebanyak 3.3 juta ton per tahun, sedangkan pasokan dari peternak hanya 690,000 ton. Artinya, hanya 21% bahan baku industri susu olahan yang bisa dipenuhi oleh peternak, sedangkan 79% masih harus diimpor. Karakteristik pelaku industri susu di Indonesia lebih memihak susu impor, karena susu impor lebih baik dari segi mutu dan konsistensi kuantitas untuk kebutuhan produksinya.

Proses pemasaran susu segar yang baik merupakan salah satu prasyarat pengembangan usaha peternakan sapi perah. Keterbatasan para peternak sapi perah dalam menyediakan saluran pemasaran yang baik, telah mengakibatkan mereka beraliansi dalam format koperasi. Baga (2005) menyatakan bahwa secara umum terdapat banyak alasan yang menyebabkan koperasi menjadi hal yang dibutuhkan bagi pengembangan pertanian. Ditinjau dari segi kuantitas perkembangan koperasi di Indonesia saat ini sangat menggembirakan, tetapi dilihat dari segi kualitas masih memprihatinkan. Hal tersebut dapat disebabkan karena adanya masalah-masalah yang dihadapi koperasi, antara lain pada aspek kelembagaan yang meliputi kepercayaan dan partisipasi anggotanya yang belum optimal, alat kelengkapan organisasi (Rapat Anggota, Pengurus dan Badan Pengawas) yang belum sepenuhnya berfungsi dengan baik, dan masalah pengawasan yang belum memadai (Anoraga dan Widiyanti 2007). Selain aspek tersebut, aspek usaha juga merupakan suatu permasalahan bagi koperasi, yaitu belum mampu memanfaatkan peluang usaha dengan baik yang disebabkan mutu pengelola dan sarana usaha yang kurang memadai serta lemahnya permodalan. Permasalahan tersebut diantaranya dapat diatasi melalui pengembangan koperasi. Anoraga dan Widiyanti (2007) menyatakan bahwa ada dua upaya terobosan yang perlu ditempuh untuk mempercepat

pengembangan koperasi, yaitu memberikan akses lebih besar kepada koperasi dalam mendapatkan modal usaha, serta dilakukan penyesuaian terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dalam dunia usaha.

Koperasi Peternak Galur Murni (KPGM) merupakan salah satu koperasi susu yang terdapat di Kabupaten Jember, Propinsi Jawa Timur. Koperasi ini berdiri sejak tahun 1999, tetapi baru tahun 2010 memiliki fokus pada pemeliharaan sapi perah. Unit usaha yang dikelola oleh KPGM adalah penjualan susu segar ke Industri Pengolahan Susu (IPS), susu pasteurisasi dan yogurt serta simpan pinjam. Sebagai sebuah badan usaha berbentuk koperasi, KPGM didirikan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Keberadaan KPGM di Kabupaten Jember sangat penting bagi keberlanjutan usaha para peternak sapi perah, sebab melalui wadah koperasi inilah seluruh hasil produksi susu sapi peternak dapat tersalurkan kepada konsumen. Permasalahan yang dihadapi Peternak Galur Murni adalah sulitnya mendapatkan pinjaman modal, produksi susu segar yang semakin turun, fasilitas produksi yang masih sederhana dan ketergantungan pada penjualan susu segar. Dengan adanya berbagai permasalahan tersebut maka koperasi diharapkan mampu menjawab masalah dari Peternak Galur Murni sehingga perlu merumuskan prioritas strategi dalam pengembangannya di masa datang dengan menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan, berdasarkan identifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal KPGM.

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi untuk penelitian ini terdiri dari penelitian yang berkaitan dengan strategi pengembangan menggunakan analisis SWOT diantaranya Kasim *et al.* (2011), Sarpintono, (2013), Adinata *et al.* (2012). Penelitian dengan alat analisis *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dilakukan juga oleh Tampubolon (2011), Muzammil AR (2005), dan Azhim *et al.* (2014).

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal KPGM, menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan KPGM, dan menentukan prioritas strategi dalam pengembangan KPGM di masa datang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan di KPGM, Dusun Sadengan, Desa Rowotengah, Kecamatan Sumberbaru Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur. Data yang dikumpulkan meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian melalui dua metode, yaitu wawancara dan dokumentasi. Pada wawancara ini, dimungkinkan peneliti dengan responden melakukan tanya jawab secara interaktif maupun secara sepihak saja misalnya dari peneliti saja (Sukardi, 2009). Cara lain untuk memperoleh data dari responden adalah menggunakan teknik dokumentasi. Pada teknik ini, peneliti dimungkinkan memperoleh informasi dari bermacam-macam sumber tertulis atau dokumen yang ada pada responden atau tempat, di mana responden bertempat tinggal atau melakukan kegiatan sehari-harinya (Arikunto, 2006). Teknik penentuan responden pakar dilakukan secara *purposive sampling* yang didasarkan atas pertimbangan keahlian responden. Responden berjumlah enam orang, yaitu 1) Ketua KPGM, 2) Manajer KPGM, 3) Dinas Koperasi, 4) Dinas Peternakan, 5) Peternak dan 6) Dosen Politeknik Negeri Jember. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari arsip koperasi, literatur serta referensi dari dalam dan luar KPGM

Teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan melalui tiga tahapan analisis, yaitu tahap masukan dengan analisis deskriptif menggunakan pendekatan non finansial yang meliputi aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen, aspek sosial lingkungan, aspek hukum dan aspek ekonomi. Hasil dari analisis deskriptif aspek-aspek tersebut dijadikan pertimbangan untuk melakukan identifikasi terhadap lingkungan koperasi untuk mendapatkan faktor-faktor internal dan eksternal. Tahap selanjutnya adalah tahap sinkronisasi, yang memfokuskan pada hasil strategi dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal. Pada tahap ini dilakukan analisis matriks IE. Selanjutnya, dilakukan penetapan strategi pengembangan menggunakan analisis matriks SWOT dengan mempertimbangkan IFE dan EFE yang telah dibuat. Hasil dari matriks IE disinkronisasi dengan matriks SWOT menghasilkan alternatif strategi yang akan dilakukan pada tahap keputusan. Pada tahap keputusan, dilakukan analisis AHP yang bertujuan menentukan prioritas strategi yang didapatkan. Metode ini dimaksudkan untuk dapat mengorganisasikan informasi dan berbagai keputusan secara rasional (*judgement*) agar dapat memilih alternatif yang paling disukai (Saaty, 1993).

Pengolahan data dengan metode AHP dapat dilakukan dengan aplikasi perangkat lunak *criterium decision plus*. Selain itu, dalam aplikasinya, metode ini juga menguji konsistensi berbagai penilaian, khususnya apabila terjadi penyimpangan penilaian yang terlalu jauh dari nilai konsistensi yang sempurna (Marimin, 2004).

HASIL

Aspek Pasar

Pada penelitian ini aspek pasar yang dianalisis meliputi permintaan, penawaran, serta bauran pemasaran yang terdiri dari aspek produk, harga, distribusi, dan promosi. Permintaan pasar terhadap produksi susu segar koperasi meningkat antara 30–50 liter setiap harinya, akan tetapi belum dapat terpenuhi karena jumlah produksi susunya yang terus turun. Produk yang dihasilkan koperasi adalah susu segar, yogurt dan susu pasteurisasi. Pendistribusian susu koperasi melalui dua jalur, yaitu dijual langsung kepada konsumen dan dikirim ke KUD Tani Makmur Kecamatan Senduro Kabupaten Lumajang untuk selanjutnya dikirim ke Industri Pengolahan Susu (IPS).

Aspek Teknis

Aspek teknis meliputi lokasi usaha, peralatan, kapasitas produksi, teknologi yang digunakan dan proses produksi. Lokasi usaha KPGM dekat dengan jalan sehingga kendaraan roda empat bisa melaluinya. Hal ini mendukung kelancaran proses produksi dan juga mendukung kemudahan dalam melakukan proses distribusi produk kepada para konsumen. Lokasi usaha yang jauh dari bahan pakan ampas tahu dan kulit kedelai yang didapatkan dari Mitra Tani 27 tidak terlalu berpengaruh nyata, karena pemenuhan pakan ternak ini dapat diperoleh dengan rumput hasil perolehan peternak.

Aspek Manajemen

KPGM sudah memiliki struktur organisasi dan juga sudah memiliki komponen-komponen dalam menjalankan fungsi manajemen, yaitu Rapat Anggota Tahunan (RAT), Badan Pengawas (Banwas) dan Badan Pengurus. Ditinjau dari segi administrasi, usaha ini memiliki pencatatan yang jelas dan terperinci atas setiap aktivitas usahanya.

Aspek Dampak Sosial dan Lingkungan

Dari aspek lingkungan, walaupun usaha ini belum memiliki izin Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) yang menyatakan bahwa keseimbangan lingkungan di daerah sekitar lokasi produksi dapat dijaga, namun hal ini dapat diterima dengan pertimbangan bahwa usaha ini tidak menghasilkan limbah dalam jumlah besar dan limbah yang dihasilkan tidak membahayakan masyarakat. Limbah yang dihasilkan oleh usaha ini dapat dikelola oleh peternak menjadi kompos.

Aspek Hukum

Ditinjau dari aspek hukum, KPGM sudah memiliki ijin untuk menjalankan usahanya yaitu dengan memiliki Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) Nomor 503/513/436.314/2006 dan Tanda Daftar Perusahaan (TDP) 13.07.2.52.00522, serta Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 01.947.692.8626.000.

Aspek Ekonomi

Aspek ekonomi digunakan untuk melihat suatu usaha dari segi arus manfaat melalui keputusan pengalokasian sumber daya yang terbatas ke dalam suatu peluang investasi yang ada sehingga dapat memberikan keuntungan yang maksimal. KPGM memiliki truk yang pada awalnya digunakan untuk mempermudah penyaluran susu segar dari anggota ke Tempat Penampungan Susu (TPS) yang berdomisili di wilayah yang cukup jauh. Ketersediaan fasilitas tersebut juga mempermudah penyaluran pakan konsentrat dari

KPGM kepada anggota. Koperasi juga memperoleh pendapatan tambahan dari sewa truk yang diperoleh pada waktu tertentu, saat mobil sedang tidak digunakan untuk keperluan koperasi. Truk disewa minimal 20 kali dalam sebulan, dengan harga sewa Rp200.000 per hari.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal pada penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor kekuatan dan kelemahan yang berpengaruh terhadap strategi pengembangan KPGM. Penentuan faktor pada analisis internal mengacu pada hasil analisis deskriptif. Faktor lingkungan internal terdiri dari faktor-faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan faktor-faktor kelemahan yang harus diantisipasi oleh Koperasi. Berdasarkan hasil wawancara dan pengisian kuesioner kepada para responden diperoleh hasil evaluasi faktor internal yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal pada penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi faktor peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap strategi pengembangan KPGM. Penentuan faktor pada analisis eksternal mengacu pada hasil analisis deskriptif. Faktor lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor peluang yang dapat dimanfaatkan dan faktor-faktor ancaman yang harus diantisipasi oleh koperasi. Berdasarkan hasil wawancara dan pengisian kuesioner kepada para responden diperoleh hasil evaluasi faktor eksternal berdasarkan Tabel 2.

Tabel 1 Matriks IFE

Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
Kegiatan pemasaran yang efektif	0,075	3	0,225
Memiliki lokasi strategis	0,095	4	0,380
Hubungan kerjasama yang baik dengan IPS	0,091	4	0,363
Memiliki alat angkut sendiri	0,092	3	0,275
Sistem <i>Quality Control</i> (QC) untuk penerimaan susu	0,131	3	0,392
Sistem komputerisasi dalam pencatatan dan penyimpanan data serta informasi	0,107	3	0,322
Total			1,957
Kelemahan			
Cakupan wilayah anggota terlalu luas	0,091	2	0,182
Produk olahan belum terdaftar BPOM	0,097	2	0,195
Modal kerja yang terbatas	0,125	2	0,250
Kurangnya loyalitas anggota koperasi	0,097	1	0,097
Total			0,724
Total Skor Tertimbang	1,000		2,681

Analisis Posisi Koperasi

Matriks IFE dan EFE yang telah diberi bobot dan peringkat serta telah memiliki skor rata-rata tertimbang, kemudian digabung dalam matriks IE yang menunjukkan posisi kekuatan dan keberhasilan strategi yang telah dijalankan oleh KPGM dalam pengembangannya tersebut dilakukan dengan melihat letak skor pada kuadran-kuadran dalam matriks IE.

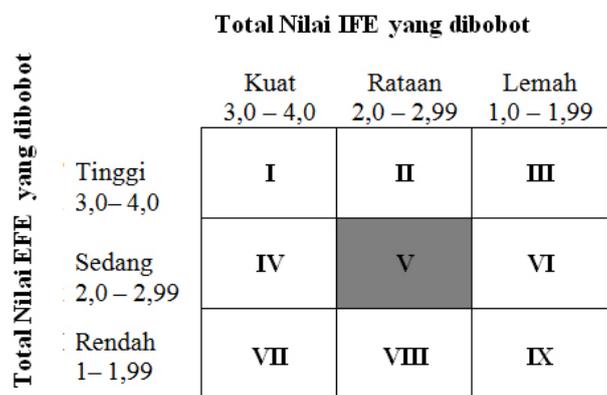
Berdasarkan formulasi Matriks IE (Gambar 1), didapatkan skor internal eksternal pada kuadran V (Lima) yang berwarna abu-abu (2,681:2,624). Dalam kuadran lima ini, KPGM seharusnya menerapkan strategi hold and maintain, yaitu strategi yang diterapkan berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Strategi Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengupayakan pemasaran yang lebih besar dengan cara peningkatan pangsa pasar dari suatu produk di pasar yang sudah ada (David dan Fred, 2012). Penetrasi pasar meliputi peningkatan jumlah karyawan (*sales* susu), meningkatkan kegiatan promosi dan penguatan merek produk. Penguatan merek produk seperti mendapatkan sertifikat resmi dari BPOM sehingga dapat dipasarkan secara luas bertujuan untuk memperluas target. Mempererat hubungan dengan peternak mitra, IPS dan konsumen. Untuk memposisikan ulang merek produk, ditujukan untuk mencari segmen pasar baru, untuk mempertahankan pendistribusian dimana dapat menjaga hubungan baik antar agen distributor susu segar, IPS dan konsumen. Selain itu perusahaan dapat menerapkan langkah lain. Internal KPGM dapat mencari efisiensi produksi dan pemasaran. Untuk bidang eksternal KPGM dapat mempertahankan pangsa pasar.

Tabel 2 Matriks EFE

Opportunities	Bobot	Rating	Skor
Peningkatan jumlah IPS	0,092	3	0,275
Meningkatnya konsumsi susu masyarakat	0,123	4	0,494
Perkembangan teknologi yang cepat	0,095	4	0,379
Meningkatnya kesadaran masyarakat akan	0,092	3	0,275
Total			1,597
Threats	Bobot	Rating	Skor
Harga pakan semakin meningkat	0,094	2	0,187
Kenaikan harga BBM menyebabkan peningkatan biaya produksi	0,103	2	0,206
Kebijakan pemerintah mengenai pembatasan jumlah impor susu	0,119	2	0,239
Sulitnya kredit peternakan dari lembaga keuangan	0,133	2	0,265
Ketersediaan lahan hijau yang semakin terbatas	0,130	1	0,130
Total	1,000		1,027
Total Skor Tertimbang			2,624



Gambar 1. Matriks IE

Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk merupakan strategi yang dilakukan dengan mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki dan memodifikasi produk yang sudah ada (David dan Fred, 2012). Pengembangan produk ini dilakukan dengan menyempurnakan produk atau mempersiapkan untuk mengeluarkan produk baru. Produk baru atau diversifikasi produk memerlukan permodalan yang besar sehingga dengan bantuan modal maka hal tersebut dapat diselesaikan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT bertujuan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*). Namun, secara bersamaan

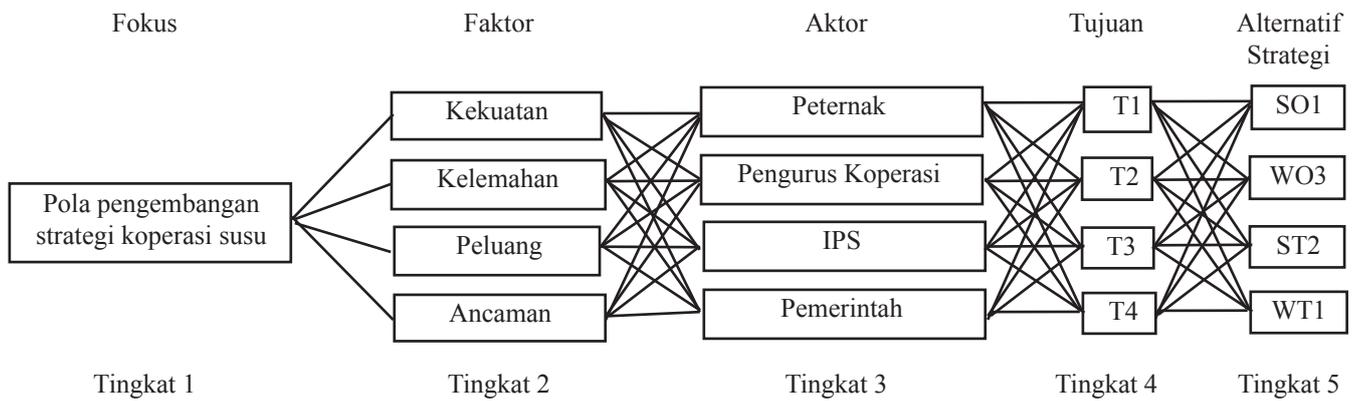
dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategik selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategik perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hasil penelitian, dari faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan tersebut maka dapat disusun strategi seperti tampak pada Tabel 3.

Analisis AHP

Hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) maka dirumuskan suatu struktur/hirarki dengan komponen-komponen yang telah disusun berdasarkan pendapat responden, seperti tampak pada Gambar 2.

Tabel 3. Matriks SWOT

	KEKUATAN/STRENGTHS (S) 1. Kegiatan pemasaran yang efektif 2. Memiliki lokasi strategis 3. Hubungan kerjasama yang baik dengan IPS 4. Memiliki alat angkut sendiri 5. Sistem QC untuk penerimaan susu 6. Sistem komputerisasi dalam pencatatan dan penyimpanan data serta informasi	KELEMAHAN/WEAKNESSES (W) 1. Cakupan wilayah peternak mitra/ anggota terlalu luas 2. Produk olahan belum terdaftar BPOM 3. Modal kerja yang terbatas 4. kurangnya loyalitas anggota koperasi
PELUANG/OPPORTUNITIES (O) 1. Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya hidup sehat 2. Meningkatnya konsumsi susu masyarakat 3. Perkembangan teknologi yang cepat 4. Peningkatan jumlah IPS	STRATEGI S - O 1. Peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu (S2 Vs O1, O2, O3, O4) 2. Efisiensi kegiatan produksi dengan penyusunan SOP. (S4, S5, S6 Vs O3) 3. Penguatan kelembagaan koperasi (S1, S3 Vs O3)	STRATEGI W - O 1. Melakukan Pendaftaran produk ke BPOM (W2 Vs O3) 2. Melakukan komunikasi intensif dengan semua anggota koperasi (W1, W4 Vs O1, O2, O4) 3. Penguatan permodalan melalui lembaga keuangan (W5 Vs O2, O4)
ANCAMAN/THREATS (T) 1. Harga pakan semakin meningkat 2. Kenaikan harga BBM menyebabkan peningkatan biaya produksi 3. Kebijakan pemerintah mengenai pembatasan jumlah impor susu 4. Sulitnya kredit peternakan dari lembaga keuangan 5. Ketersediaan lahan hijau yang semakin terbatas	STRATEGI S - T 1. Pemanfaatan teknologi tepat guna dalam kegiatan produksi (S1, S2, S3, S4, S5, S6 Vs T1, T2, T5) 2. Diversifikasi produk (S2, S3 Vs T3) 3. Penguatan permodalan melalui pinjaman selain lembaga keuangan (S1, S3 Vs T4)	STRATEGI W - T 1. Melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak (W1, W2, W3, W4 Vs T1, T2, T3, T4, T5)



Keterangan:

1. Tingkat 1 : Fokus pemilihan strategi yang sesuai
2. Tingkat 2 : Faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan yaitu faktor internal dan eksternal (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman)
3. Tingkat 3 : Aktor yang berperan meliputi peternak, pengurus koperasi, Industri Pengolahan susu (IPS) dan pemerintah
4. Tingkat 4 : Tujuannya adalah meningkatkan mutu SDM, meningkatkan permodalan, meminimalkan biaya produksi, meningkatkan penjualan produk yang lebih variatif.
5. Tingkat 5 : Alternatif strategi
 - a. SO1 : Peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu
 - b. WO3 : Penguatan permodalan melalui lembaga keuangan
 - c. ST2 : Diversifikasi produk
 - d. WT1 : Melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah dan dinas terkait

Gambar 2. Struktur AHP

Penentuan Prioritas Strategi

Setelah dilakukan hirarki, selanjutnya dilakukan perbandingan berpasangan untuk mendapatkan prioritas strategi. Prioritas strategi dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh KPGM, seperti tampak pada Gambar 3. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa prioritas alternatif strategi pertama dengan bobot 0,371 adalah strategi penguatan permodalan melalui lembaga keuangan, prioritas kedua dengan bobot 0,344 adalah strategi peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, prioritas ketiga dengan bobot 0,174 adalah strategi diversifikasi produk, dan prioritas keempat dengan bobot 0,111 adalah strategi peningkatan koordinasi dengan pemerintah daerah serta Dinas Peternakan dan Dinas UMKM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Simpulan dari hasil penelitian adalah faktor strategik yang menjadi kekuatan utama dengan kepentingan relatif tertinggi adalah sistem *Quality Control* (QC) untuk penerimaan susu dari peternak. Faktor strategik kelemahan utama yang memiliki kepentingan relatif

tertinggi adalah keterbatasan modal. Faktor strategik peluang yang memiliki kepentingan relatif tertinggi adalah kesadaran masyarakat akan hidup sehat. Faktor strategik yang menjadi ancaman dengan kepentingan relatif tertinggi adalah sulitnya kredit peternak dari lembaga keuangan.

Alternatif strategi yang dapat diterapkan di KPGM adalah peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, efisiensi kegiatan produksi dengan penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP), penguatan kelembagaan koperasi, melakukan pendaftaran produk ke Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), melakukan komunikasi intensif dengan semua anggota koperasi, pemanfaatan teknologi tepat guna dalam kegiatan produksi, diversifikasi produk, penguatan permodalan melalui pinjaman selain lembaga keuangan dan melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk bantuan penguatan koperasi dan peternak.

Hasil analisis AHP, strategi yang menjadi prioritas utama adalah penguatan permodalan melalui lembaga keuangan, peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, diversifikasi produk, dan melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah serta Dinas Peternakan dan Dinas UMKM.

Alternatif strategi	Value	Decision Scores
SO1	0,344	
WO3	0,371	
ST2	0,174	
WT1	0,111	

Gambar 3. Prioritas strategi berdasarkan teknik AHP

Saran

Saran yang diberikan melalui kajian penelitian bagi peneliti selanjutnya, yaitu perlu dilakukan penelitian lebih mendalam tentang strategi pemasaran serta perbaikan tata kelola koperasi pada KPGM. Bagi pemerintah, agar memberikan akses kemudahan kepada para peternak yang menjadi anggota koperasi untuk menerima bantuan dengan kredit lunak. Selanjutnya, bagi pengelola koperasi, disarankan meningkatkan mutu pelayanan kepada anggota koperasi dan menjalin kerjasama dengan Pemda serta Dinas Peternakan dan Dinas UMKM dalam bentuk pemberian pelatihan yang bersifat teknis.

DAFTAR PUSTAKA

Adinata KI, Sari AI, Rahayu ET. 2012. Strategi pengembangan usaha sapi potong di Kecamatan Mojolaban Kabupaten Sukoharjo. *Tropical Animal Husbandry* 1(1): 24–32.

Azhim F, Salengke, Zainal. 2014. Strategi pengembangan industri pengolahan susu sapi di Kabupaten Sinjai, Sulawesi Selatan. *Jurnal Sains dan Teknologi* 14(2): 162–171.

Anoraga P, Widiyanti N. 2007. *Dinamika Koperasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Baga LM. 2005. Revitalisasi koperasi petani. *Agrimedia* 10(2): 38–46.

David, Fred R. 2012. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

Muzammil AR. 2005. Analisis strategi pemasaran susu segar dan produk olahannya oleh koperasi di

Jawa Timur (studi kasus di koperasi peternakan sapi perah KPSP Setia Kawan Nongkojajar Pasuruan [tesis]. Bogor: Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Sarpintono. 2013. Strategi pengembangn sistem agribisnis peternakan sapi perah di Provinsi Bengkulu [tesis]. Bengkulu: Universitas Bengkulu.

Kasim SN, Sirajuddin SN, Irmayani. 2011. Strategi pengembangan usaha sapi perah di Kabupaten Enrekang. *Jurnal Agribisnis* 10(3): 81-97.

[Kemenperin] Kementerian Perindustrian. 2013. Konsumsi susu masih 11.09 liter per kapita. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/8890>. [20 November 2014].

Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Saaty TL. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hierarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta: PT Binaman Pressindo.

Sukardi. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Supriatna S, Aminah M. 2014. Analisis strategi pengembangan usaha kopi luwak (studi kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey, Bandung). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 5(3): 227–244.

Tampubolon PFTP, Hermanto S, Muladno, Machfud. 2011. Strategi pengembangan usaha sapi perah skala mikro berwawasan lingkungan di Kabupaten Subang, Jawa Barat. *Manajemen IKM* 6(2): 105–110.