

## Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah

Aep Saeful Yusup<sup>1)</sup>, Ami Purnamawati<sup>2)</sup>, Iwan Mulyana<sup>3)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Koperasi Indonesia

[aepsaefulyusup@gmail.com](mailto:aepsaefulyusup@gmail.com)

### ABSTRAK

Koperasi Produsen KSU Tandangsari adalah koperasi yang anggotanya adalah para produsen susu sapi perah, yang menghasilkan susu murni. Untuk memperoleh sejumlah keuntungan dan memanfaatkan kesempatan pasar, perlu dilakukan analisis SWOT yang komprehensif dengan pendekatan *Business Model Canvas*. Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisa SWOT untuk mengetahui faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi usaha susu sapi perah, mengetahui posisi koperasi, merumuskan alternatif strategi, menetapkan prioritas strategi yang dapat diterapkan dan menyusun pengembangan model bisnis susu sapi perah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan kuesioner. Hasil penelitian ini yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi usaha susu sapi perah di antaranya populasi sapi perah yang tinggi sekaligus sebagai kekuatan utama. Kelemahan utamanya adalah keterbatasan modal usaha di tingkat peternak. Peluang utamanya adalah peluang pasar yang luas dan ancaman utamanya adalah tingginya harga pakan tambahan. Posisi usaha susu sapi perah berada pada kuadran V yang mengindikasikan strategi "Bertahan dan Pelihara". Strategi utama yang dapat diterapkan koperasi adalah strategi Menambah modal peternak melalui program dari koperasi dan pemerintah. Pada penyusunan *business model canvas*, ada pengembangan pada 5 blok *business model canvas* yaitu *value proposition*, *customer relationships*, *key activities*, *key resources* dan *revenue streams*.

**Kata Kunci :** *Business Model Canvas, Pengembangan Usaha, SWOT*

### ABSTRACT

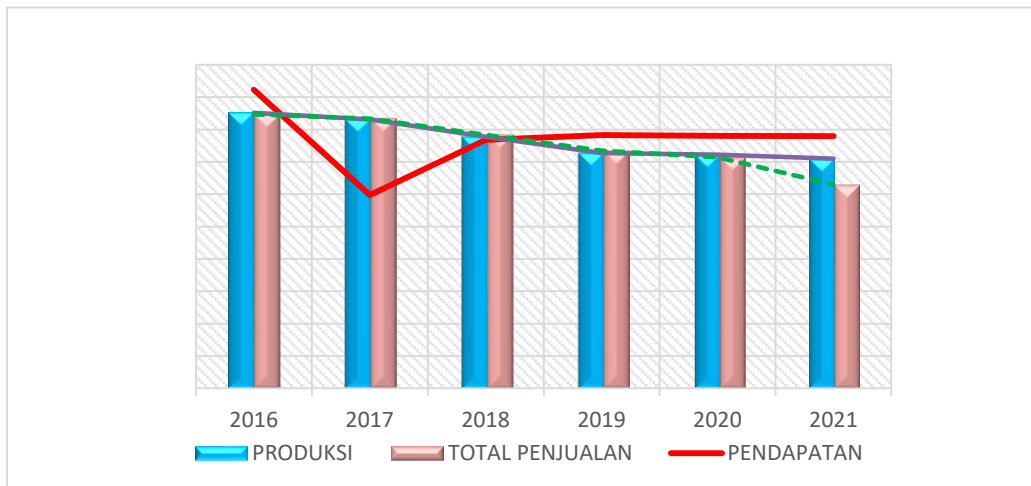
*The KSU Tandangsari Producer Cooperative is a cooperative whose members are dairy milk producers, which produce whole milk. To obtain a number of advantages and take advantage of market opportunities, it is necessary to conduct a comprehensive SWOT analysis with a Business Model Canvas approach. The purpose of this study is to conduct a SWOT analysis to determine both internal and external factors that can affect the dairy cow milk business, find out the position of cooperatives, formulate alternative strategies, set strategic priorities that can be applied and compile the development of a dairy cow milk business model. The method used in this study is a quantitative method with data collection techniques, namely interviews, observations and questionnaires. The results of this study are factors that affect the dairy business, including a high dairy cow population as well as the main force. The main drawback is the limitation of business capital at the breeder level. The main opportunity is a wide market opportunity and the main threat is the high price of additional feed. The position of the dairy cow milk business is in quadrant V which indicates the "Survive and Maintain" strategy. The main strategy that cooperatives can implement is the strategy of increasing farmer capital through programs from cooperatives and the government. In the preparation of the business model canvas, there is development in 5 blocks of the business model canvas, namely value propositions, customer relationships, key activities, key resources and revenue streams.*

**Keywords:** *Business Model Canvas, Business Development, SWOT.*

## PENDAHULUAN

Koperasi produsen susu sapi perah merupakan badan usaha yang bergerak di dalam produksi susu segar dan kemudian dipasarkan ke industri susu sebagai bahan baku susu olahan dan produk asal susu lainnya. Koperasi dalam memproduksi susu segar bermitra dengan peternak rakyat yang menjadi anggota koperasi. Sebagai anggota koperasi, peternak juga pemilik koperasi melalui subsistem keanggotaan para anggota sebagai pemilik memberikan sumbangan modal pokok usaha dan ikut serta mengawasi jalannya usaha. Dengan demikian keberhasilan koperasi dalam usaha susu segar secara langsung merupakan keberhasilan para peternak anggota itu sendiri.

Kunci keberhasilan koperasi dalam peningkatan produksi susu adalah memperhatikan dan mengembangkan usaha yang dilakukan dan populasi sapi yang dimiliki oleh anggota peternak itu sendiri. Berikut adalah grafik produksi dan penjualan susu sejak tahun 2016 sampai tahun 2021:



**Gambar 1. Perkembangan Usaha Divisi Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Produsen KSU Tandangsari**  
 Sumber: Hasil Pengolahan Data 2022

Berdasarkan gambar 1. Terlihat produksi susu juga cenderung mengalami penurunan yang signifikan sejak tahun 2016 hingga 2021 sebanyak 17% atau 1.280.359 liter dengan rata-rata penurunan setiap tahunnya sebanyak 213.393 liter. Jumlah penjualan susu terus mengalami penurunan setiap tahunnya baik melalui Industri Pengolahan Susu (IPS) maupun Non IPS. Pendapatan bruto dari penjualan dikurangi harga pokok penjualan susu selama 6 tahun terakhir mengalami fluktuasi dan cenderung menurun sejak tahun 2016. Usaha yang dilaksanakan oleh koperasi berupa penyaluran susu murni, mengalami penurunan produksi. Turunnya produksi tersebut diakibatkan berkurangnya populasi dan turunnya rata-rata produksi per ekor sapi, sedangkan turunnya kualitas susu disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya kandungan bakteri dalam susu tersebut. Harga rata-rata penjualan ke IPS belum ada kenaikan, hal tersebut berpengaruh pada harga susu yang diterima anggota. Kondisi tersebut merupakan masalah terbesar yang dialami dan harus segera diselesaikan oleh koperasi.

Permasalahan yang dihadapi dalam usaha sapi perah di Indonesia yang terbagi menjadi tiga bagian yaitu bagian hulu, tengah dan hilir (Santosa, Setiadi, dan Wulandari: 2013). Permasalahan

di sektor hulu antara lain produktivitas rendah, skala kepemilikan kecil, mutu sumber daya relatif rendah, biaya pakan tinggi dan kurangnya ketersediaan bibit sapi. Permasalahan di bagian tengah atau budidaya yaitu teknis budidaya dan sistem recording rendah, ketersediaan lahan produksi pakan berkurang, konversi lahan pertanian, modal usaha dan kerjasama lintas sektor belum terpadu dengan baik. Sedangkan permasalahan di bagian hilir adalah harga jual susu rendah, kurangnya minat masyarakat untuk mengkonsumsi susu dan harga jual pedet sapi yang tidak stabil (Mandika dan Hutagaol, 2005: 191).

Menurut Nielsen dan Lund (2013) dalam jurnal Dina Rosyda (2018) terdapat enam framework yang salah satunya dapat diterapkan untuk menggambarkan, memahami, dan juga berpotensi untuk menghasilkan inovasi pada model bisnis, yaitu:

1. *Service-Profit Chain* (1994)
2. *Strategic System Auditing* (1997)
3. *Strategy Maps* (2001)
4. *Intellectual Capital Statements* (2003)
5. *for Open Business Models* (2006)
6. *Business Model Canvas* (2010)

Berdasarkan uraian tentang framework model bisnis maka alternatif untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh koperasi salah satunya dengan menggunakan model bisnis. Bisnis model yang cocok untuk digunakan oleh koperasi saat ini yaitu *Business Model Canvas* (BMC). BMC adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai (Osterwalder and Pigneur, 2020). *Business model canvas* dapat digunakan untuk mendeteksikan secara ringkas tetapi lengkap sebagai upaya untuk memformulasikan strategi hasil analisis SWOT (Sugiyanto, Aditya, Endang: 2021)

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka perlunya dilakukan strategi pengembangan usaha dengan melakukan evaluasi atas model bisnis yang sedang dijalankan dan merancang model bisnis yang tepat dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) serta menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan berdasarkan identifikasi kondisi lingkungan internal maupun eksternal Koperasi Produsen KSU Tandangsari dengan menggunakan Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT) dengan harapan dapat menghasilkan strategi alternatif yang dapat menunjang keberhasilan usaha koperasi.

Pada proses penelitian ini, *Business Model Canvas* (BMC) dibantu dengan analisis SWOT untuk melengkapi proses perencanaan strategis dalam menciptakan suatu konsep bisnis yang lebih matang, sehingga model bisnis yang dijalankan semakin kokoh. Setiap perusahaan dituntut untuk berkembang, salah satu cara yaitu dengan menciptakan strategi-strategi baru.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Business Model Canvas* (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020: 42) *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa

usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan. BMC meliputi Sembilan elemen berbeda yang saling terkait dan teridentifikasi sebagai kunci penting untuk menciptakan model bisnis yang sukses. Sembilan elemen tersebut meliputi *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners, and Cost Structure*.

**Manajemen strategi**

Menurut David dan David (2015:39), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Model manajemen strategi komprehensif yang meliputi tiga tahap proses yaitu perumusan strategis, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi, serta umpan balik dari tiap-tiap proses tersebut.

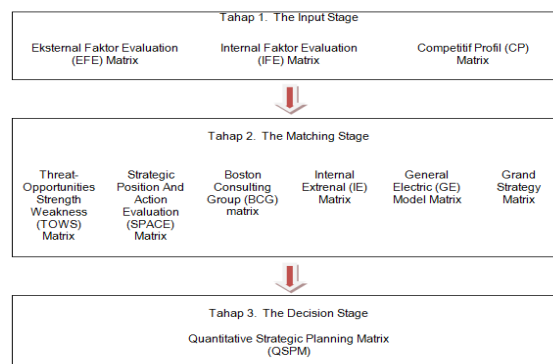
Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategi. Melaksanakan strategi berarti memobilisasikan karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan.

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategis, yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif

**Formulasi Strategis**

Menurut David dan David (2015:258), tahapan perumusan strategi yang penting diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan tiga tahap. Teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pembuatan keputusan sebagai berikut



**Gambar 2. Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi**  
 Sumber: David dan David, 2015.

**Analisis SWOT**

Menurut Rangkuti (2018: 20), Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*). Menurut Rangkuti (2018: 21) penjelasan dari masing-masing SWOT adalah sebagai berikut :

**1. Strengths**

Pada analisis *strengths* (kekuatan) yaitu mengidentifikasi kekuatan, situasi, kondisi ataupun sumber daya yang merupakan kekuatan bagi suatu perusahaan ataupun organisasi pada saat ini. Hal ini dilakukan guna mengetahui kekuatan dari perusahaan agar dapat menyusun strategi yang dipersiapkan untuk meningkatkan daya saing terhadap kompetitor.

**2. Weaknesses**

Analisis *weaknesses* (kelemahan) merupakan analisis yang dilakukan untuk dapat mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi akibat dampak dari kelemahan yang dimiliki.

**3. Opportunities**

Analisis *opportunities* (peluang) adalah suatu analisis untuk mengidentifikasi peluang yang dimiliki terhadap segmentasi pasar yang dimasuki oleh organisasi ataupun perusahaan. Secara garis besar cara ini untuk mencari peluang atau terobosan yang memungkinkan dapat membuat berkembangnya suatu organisasi ataupun perusahaan.

**4. Threats**

Analisis *threats* (ancaman) merupakan analisis yang mengidentifikasi adanya ancaman atau gangguan yang terjadi ataupun yang kemungkinan akan terjadi sehingga organisasi atau perusahaan dapat memprediksikan strategi yang akan dilakukan untuk masa depannya

Menurut Rangkuti (2018: 95) Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis tingkat korporat yang lebih detail.

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS			
		Tinggi	Rata-rata	Lemah	
		4	3	2	
KEKUATAN EKSTERNAL BISNIS	1				
	Tinggi	4	1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT <i>Turn around</i>
	DAYA TARIK INDUSTRI	3	4. STABILITY Hati-hati	5. GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi sosial	6. RETRENCHMENT <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Sedang			STABILITY Tak ada perubahan Profit Strategi	
	2				
Rendah	1	7. GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8. GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9. RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi	

**Gambar 3. Matriks Internal-Eksternal**

Sumber: Rangkuti (2018:95)

Dalam mengambil keputusan dapat digunakan beberapa alat bantu salah satunya adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (2008). Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Syukron (2014:255) *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah hirarki fungsional dalam pengambilan keputusan dengan input utamanya adalah persepsi manusia. Taylor (2014:449) menyatakan AHP adalah sebuah metode untuk memeringkat alternatif keputusan dan memilih yang terbaik dengan beberapa kriteria. AHP mengembangkan satu nilai numerik untuk memeringkat setiap alternatif keputusan, berdasarkan pada sejauh mana tiap-tiap alternatif memenuhi kriteria pengambil keputusan

## **METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Menurut Sugiyono (2017:2) mengungkapkan bahwa, metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

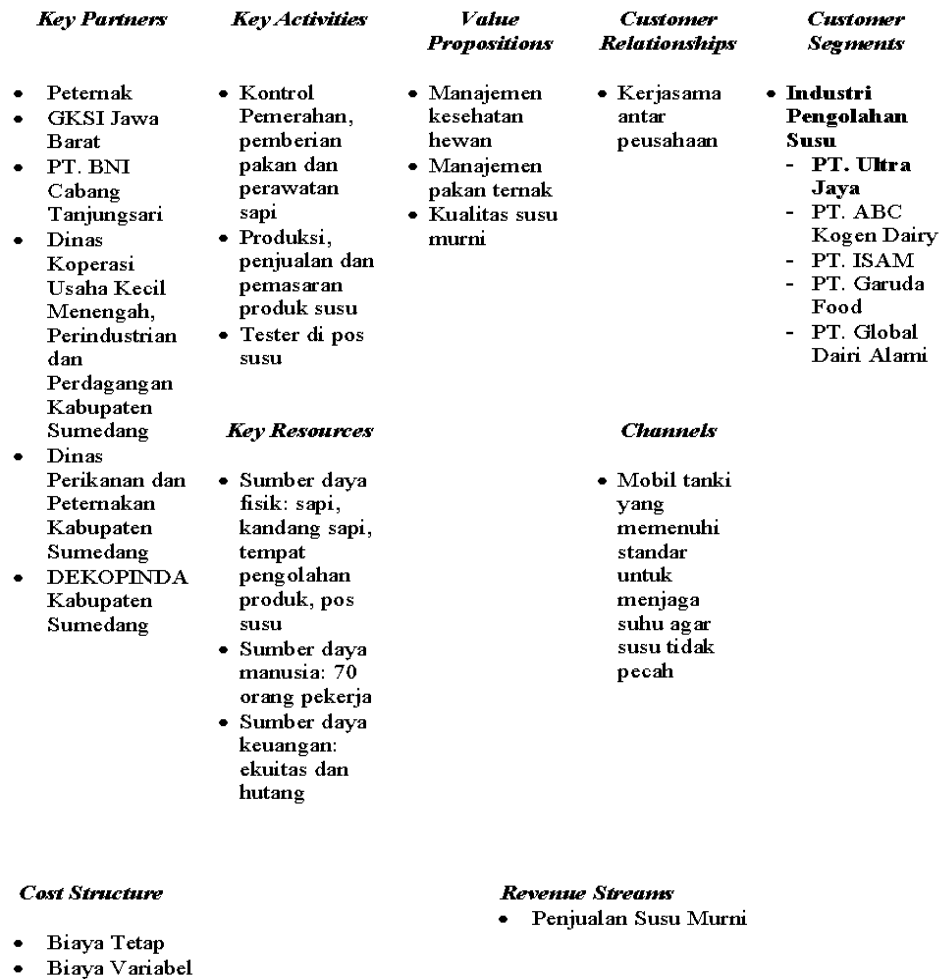
Data yang diperlukan adalah data primer yang diperoleh dari hasil wawancara, kuesioner, observasi terhadap informan, dalam hal ini adalah pengurus dan pengawas koperasi serta anggota koperasi dan data sekunder berupa dokumen-dokumen dan studi literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

Untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan setelah data dan informasi terkumpul kemudian dilakukan analisis secara kualitatif berdasarkan teori yang telah diuraikan sebelumnya sebagai berikut:

1. Gambaran kondisi usaha koperasi Eksisting jika ditinjau dari pendekatan *Business Model Canvas*
2. Alternatif strategi dalam pengembangan usaha susu sapi perah yang sesuai melalui Analisis SWOT dari setiap elemen *Business Model Canvas*.
3. Strategi alternatif prioritas utama dalam perbaikan model bisnis dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*)
4. Upaya manajerial yang harus dilakukan oleh manajemen koperasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan mengenai model bisnis yang sedang dijalankan oleh koperasi saat ini. Berikut model bisnis yang berjalan pada Divisi Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Produsen KSU Tandangsari saat ini yang akan dijelaskan pada setiap bagian-bagian sembilan blok *Business Model Canvas* (BMC). Sesuai pemaparan informasi yang diperoleh pada setiap blok-bloknya tersebut maka dapat digambarkan model bisnis yang dilakukan oleh Koperasi Produsen KSU Tandangsari sekarang ini. Adapun gambaran bisnis model sekarang yaitu yang dituangkan pada *Business Model Canvas* sebagai berikut ini



**Gambar 4. Business Model Canvas (BMC) Eksisting Koperasi Produsen KSU Tandangsari**

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2022

**Analisis SWOT Terhadap Business Model Canvas Koperasi Produsen KSU Tandangsari**

Setelah dilakukan identifikasi terhadap elemen BMC KSU Tandangsari, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT pada tiap elemen BMC agar dapat diketahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari masing-masing elemen BMC yang ada.

**Tabel 1. Analisis SWOT Terhadap Business Model Canvas Koperasi Produsen KSU Tandangsari Eksisting**

Aspek	Strenghts	Weaknesses	Opportunities	Threats
Customer Segments			Besarnya Peluang Pasar Berkembangnya UMKM penjual susu murni	Kondisi Ekonomi dan Politik yang Tidak Kondusif
Value Propositions	Kualitas susu yang baik			
Channels				Adanya Pesaing dari Daerah Lain
Customer Relationships	Hubungan Komunikasi Baik dengan Koperasi dan IPS		Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi yang Pesat	
Revenue Streams		Tidak Ada Variasi Produk yang Ditawarkan		Harga Jual Susu yang Rendah
Key Resources	Tingginya Populasi Sapi Perah	Pendidikan peternak umumnya masih rendah		
Key Activities	Kontrol dan Pengawasan Pada Kualitas Pemeliharaan Ternak	Penggunaan Teknologi Perah yang Tradisional	Mengstandarisasi produk susu supaya kualitas meningkat	
Key Partnerships	Kemampuan Peternak dalam Menjaga Produktivitas Sapi	Rendahnya Kemampuan Manajemen Keuangan dalam Peternakan	Adanya dukungan dari koperasi dan Pemerintah Daerah	Kebijakan Pemerintah Akan Impor Susu
Cost Structure		Biaya Operasional Relatif Besar		Tingginya Harga Pakan Tambahan

Sumber: Data diolah peneliti 2022

**Hasil Perhitungan Matriks (*Internal Factors Evaluation-IFE*)**

Hasil kuesioner berisi rekapan dari kuesioner perbandingan berpasangan yang dinilai oleh pakar. Hasil ini berupa nilai pembobotan dan nilai konsistensi untuk faktor internal yang diperoleh dengan bantuan *software Expert Choice*, seperti ditunjukkan pada tabel berikut ini

**Tabel 2. Pembobotan Faktor Internal**

Grup Internal	Prioritas Grup	Faktor Internal	Prioritas Faktor dalam Grup	Nilai Konsistensi	Prioritas Faktor Global
Kekuatan ( <i>Strenght</i> )	0,5	S <sub>1</sub> Kualitas susu yang baik	0,180	0,08	0,090
		S <sub>2</sub> Populasi Sapi Perah	0,364		0,182
		S <sub>3</sub> Kontrol dan Pengawasan Pada Kualitas Pemeliharaan Ternak	0,117		0,059
		S <sub>4</sub> Kemampuan Peternak dalam Menjaga Produktivitas susu sapi	0,205		0,103
		S <sub>5</sub> Hubungan baik dengan Koperasi dan IPS	0,134		0,067
Kelemahan ( <i>Weakness</i> )	0,5	W <sub>1</sub> Pendidikan peternak umumnya masih rendah	0,088	0,10	0,044
		W <sub>2</sub> Biaya Operasional yang Relatif Besar	0,218		0,109
		W <sub>3</sub> Penggunaan Teknologi Perah yang Tradisional	0,206		0,103
		W <sub>4</sub> Keterbatasan modal usaha di tingkat peternak	0,310		0,155
		W <sub>5</sub> Rendahnya Kemampuan Manajemen Keuangan dalam Peternakan	0,178		0,089

Sumber: Data diolah peneliti 2022



Setelah dilakukan pembobotan, dilakukan penentuan rating dari masing-masing faktor oleh pakar dengan menggunakan skala 1-4.

**Tabel 3. Matriks (*Internal Factors Evaluation-IFE*)**

No	Indikator	Bobot	Rating	Skor Terbobot
<b>Kekuatan (Strenght)</b>				
S1	Kualitas susu yang baik	0,090	2,8	0,249
S2	Populasi Sapi Perah	0,182	2,7	0,490
S3	Kontrol dan Pengawasan Pada Kualitas Pemeliharaan Ternak	0,059	3,0	0,178
S4	Kemampuan Peternak dalam Menjaga Produktivitas susu sapi	0,103	3,2	0,331
S5	Hubungan baik dengan Koperasi dan IPS	0,067	3,8	0,258
<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>				
W1	Pendidikan peternak umumnya masih rendah	0,044	2,9	0,127
W2	Biaya Operasional yang Relatif Besar	0,109	2,7	0,289
W3	Penggunaan Teknologi Perah yang Tradisional	0,103	2,7	0,281
W4	Keterbatasan modal usaha di tingkat peternak	0,155	2,8	0,441
W5	Rendahnya Kemampuan Manajemen Keuangan dalam Peternakan	0,089	2,7	0,243
Total Skor		1		2,887

Sumber: Data diolah peneliti 2022

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa kekuatan utama dari KSU Tandangsari adalah populasi sapi perah yang tinggi dengan skor terbobot sebesar 0,490. Sedangkan yang menjadi kelemahan utama adalah keterbatasan modal usaha di tingkat peternak dengan skor sebesar 0,441.

**Hasil Perhitungan Matriks (*External Factors Evaluation-EFE*)**

Setelah faktor-faktor strategis eksternal diidentifikasi maka dilakukan analisis menggunakan matriks EFE dengan menggunakan metode yang sama.

**Tabel 4. Pembobotan Faktor Eksternal**

Grup Internal	Prioritas Grup	Faktor Eksternal	Prioritas Faktor dalam Grup	Nilai Konsistensi	Prioritas Faktor Global
Peluang ( <i>Opportunity</i> )	0,5	O <sub>1</sub> Peluang pasar yang luas	0,265		0,133
		O <sub>2</sub> Berkembangnya UMKM penjual susu	0,084		0,042
		O <sub>3</sub> Perkembangan teknologi pengolahan	0,204	0,05	0,102
		O <sub>4</sub> Dukungan dari Pemerintah	0,265		0,133
		O <sub>5</sub> Perkembangan teknologi informasi	0,182		0,091
Ancaman ( <i>Threats</i> )	0,5	T <sub>1</sub> Harga Jual Susu yang Rendah	0,379		0,190
		T <sub>2</sub> Tingginya harga pakan tambahan	0,291		0,146
		T <sub>3</sub> Kebijakan pemerintah akan impor susu	0,126		0,063
		T <sub>4</sub> Kondisi Ekonomi yang Tidak Kondusif	0,098	0,03	0,049
		T <sub>5</sub> Adanya Pesaing dari Daerah Lain	0,106		0,053

Sumber: Data diolah peneliti 2022

Setelah dilakukan pembobotan, dilakukan penentuan rating dari masing-masing faktor oleh pakar dengan menggunakan skala 1-4.

**Tabel 5. Matriks (*External Factors Evaluation-EFE*)**

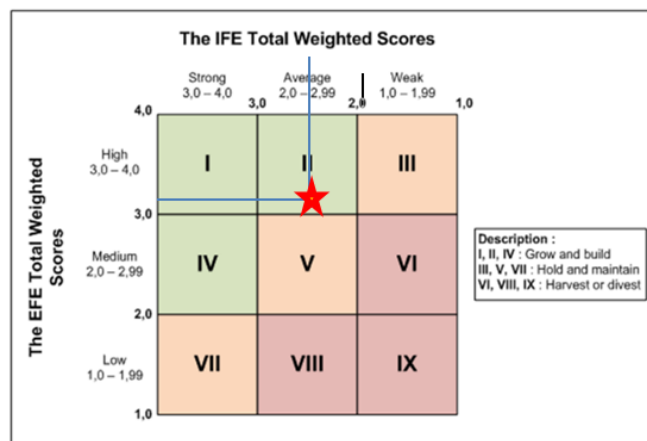
No	Indikator	Bobot	Rating	Skor Terbobot
<b>Peluang (Opportunities)</b>				
O1	Peluang pasar yang luas	0,133	2,9	0,387
O2	Berkembangnya UMKM penjual susu	0,042	2,7	0,115
O3	Perkembangan teknologi pengolahan	0,102	2,9	0,294
O4	Dukungan dari Pemerintah	0,133	2,7	0,352
O5	Perkembangan teknologi informasi	0,091	3,5	0,319
<b>Ancaman (Threats)</b>				
T1	Harga Jual Susu yang Rendah	0,379	2,6	0,496
T2	Tingginya harga pakan tambahan	0,291	3,5	0,509
T3	Kebijakan pemerintah akan impor susu	0,126	2,8	0,177
T4	Kondisi Ekonomi yang Tidak Kondusif	0,098	2,8	0,136
T5	Adanya Pesaing dari Daerah Lain	0,106	3,8	0,200
<b>Total Skor</b>		<b>1</b>		<b>2,984</b>

Sumber: Data diolah peneliti 2022

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa peluang utama dari KSU Tandangsari adalah peluang pasar yang luas dengan skor terbobot sebesar 0,387. Sedangkan yang menjadi ancaman utama adalah tingginya harga pakan tambahan dengan skor sebesar 0,509.

**Matriks Internal Eksternal**

Analisis matrik Internal-Eksternal ini dilakukan dengan melakukan perhitungan dari skor Internal dan skor Eksternal yang telah didapat, tujuan dalam analisis analisis matrik Internal-Eksternal ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Data yang telah diperoleh untuk skor Internal sebesar 2,887 dan skor eksternal sebesar 2,984.



**Gambar 5. Matriks Internal Eksternal Usaha Susu Sapi Perah Koperasi Produsen KSU Tandangsari**

Sumber: Data diolah peneliti 2022

Berdasarkan gambar 5 KSU Tandangsari berada dalam kuadran V yang berarti *hold and maintain* atau pertahankan dan pelihara. Koperasi perlu konsentrasi melalui integrasi horizontal (Sel 2 dan

5) Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. koperasi ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Koperasi dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan koperasi atau perusahaan lain dalam industri yang sama.

**Matriks SWOT**

Analisis matrik SWOT merupakan langkah-langkah konkrit yang seharusnya dilakukan oleh koperasi untuk mempertahankan usaha susu sapi perah. Analisis matriks SWOT ini berdasarkan pengembangan dari matriks IE.

**Gambar 6. Matriks SWOT Koperasi Produsen KSU Tandangsari Terhadap Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah**

	<b>Strenghts (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
<b>IFE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas susu yang baik</li> <li>2. Tingginya populasi sapi perah</li> <li>3. Kualitas pemeliharaan ternak sudah optimal</li> <li>4. Kemampuan menjaga produktivitas susu</li> <li>5. Hubungan yang Baik dengan Koperasi dan IPS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan peternak umumnya masih rendah</li> <li>2. Biaya Operasional yang Relatif Besar</li> <li>3. Penggunaan Teknologi Perah yang Tradisional</li> <li>4. Keterbatasan modal usaha di tingkat peternak</li> <li>5. Rendahnya Kemampuan Manajemen Keuangan dalam Peternakan</li> </ol>
<b>EFE</b>		
<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peluang pasar yang luas</li> <li>2. Berkembangnya UMKM penjual susu</li> <li>3. Perkembangan teknologi pengolahan</li> <li>4. Dukungan dari Pemerintah</li> <li>5. Perkembangan Teknologi Informasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas dan produktivitas susu dengan memanfaatkan teknologi pengolahan</li> <li>2. Meningkatkan skala usaha ternak sapi perah dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan dan pengelolaan usaha ternak sapi perah menggunakan teknologi pengolahan</li> <li>2. Mengkombinasikan dan meningkatkan mutu bahan makanan ternak yang disesuaikan dengan kebutuhan nutrisi sapi perah dengan menggunakan teknologi pengolahan</li> </ol>
<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga Jual Susu yang Rendah</li> <li>2. Tingginya Harga Pakan Tambahan</li> <li>3. Kebijakan Pemerintah Akan Impor Susu</li> <li>4. Kondisi Ekonomi yang Tidak Kondusif</li> <li>5. Adanya Pesaing dari Daerah Lain</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan kualitas dan kuantitas susu dan mencari jalur pemasaran susu dengan harga jual tinggi</li> <li>2. Mempertahankan hubungan yang baik dengan koperasi, IPS dan pemerintah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pengelolaan usaha ternak berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki</li> <li>2. Menambah modal peternak melalui program dari koperasi dan pemerintah</li> </ol>

Sumber: Data diolah peneliti 2022

**Matriks Perbandingan, Bobot Prioritas, dan Tingkat Konsistensi**

Setelah dilakukan dekomposisi atau penyusunan hirarki, dilakukan perbandingan berpasangan antar strategi dengan menggunakan *software Expert Choice*. Dengan menggunakan software ini, perhitungan bobot prioritas dan tingkat inkonsistensi secara otomatis muncul.

**Tabel 6. Pembobotan Alternatif Strategi**

Strategi	Prioritas Strategi	Alternatif Strategi	Prioritas Alternatif Strategi dalam Kriteria	Nilai Konsis-Tensi Prioritas Alternatif Strategi dalam Kriteria	Prioritas Alternatif Strategi Global
SO	0,255	SO <sub>1</sub> Meningkatkan kualitas dan produktivitas susu dengan memanfaatkan teknologi pengolahan	0,393	0,00	0,100
		SO <sub>2</sub> Meningkatkan skala usaha ternak sapi perah dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah	0,607		0,154
WO	0,153	WO <sub>1</sub> Memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan pengelolaan usaha ternak sapi perah menggunakan teknologi pengolahan	0,400		0,061
		WO <sub>2</sub> Mengkombinasikan dan meningkatkan mutu bahan makanan ternak yang disesuaikan dengan kebutuhan nutrisi sapi perah dengan menggunakan teknologi pengolahan	0,600	0,00	0,092
ST	0,121	ST <sub>1</sub> Mempertahankan kualitas dan kuantitas susu dan mencari jalur pemasaran susu dengan harga jual tinggi	0,625	0,00	0,076
		ST <sub>2</sub> Mempertahankan hubungan yang baik dengan koperasi, IPS dan pemerintah	0,375		0,045
WT	0,471	WT <sub>1</sub> Meningkatkan pengelolaan usaha ternak berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki	0,365	0,00	0,172
		WT <sub>2</sub> Menambah modal peternak melalui program dari koperasi dan pemerintah	0,635		0,299

Sumber: Data diolah peneliti 2022

Prioritas pertama yang direkomendasikan sebagai alternatif strategi adalah Menambah modal peternak melalui program dari koperasi dan pemerintah.

### Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dihasilkan berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan usaha susu sapi perah di KSU Tandangsari di bagi menjadi tiga sektor. Sektor hulu yaitu anggota peternak, sektor tengah yaitu koperasi, dan sektor hilir adalah pelanggan.

**Tabel 7. Usulan Strategi di Sektor Hulu, Tengah dan Hilir Menggunakan Business Model Canvas Koperasi Produsen KSU Tandangsari**

Sektor	Usulan Strategi	Blok BMC
<b>Hulu</b>	Menambah modal peternak melalui program dari koperasi dan pemerintah	<i>Key Resource</i>
	Meningkatkan pengelolaan usaha ternak berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki	<i>Key Activities</i>
	Memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan pengelolaan usaha ternak sapi perah menggunakan teknologi pengolahan	<i>Key Activities</i>
<b>Tengah</b>	Meningkatkan skala usaha ternak sapi perah dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah	<i>Key Resource</i>
	Meningkatkan kualitas dan produktivitas susu dengan memanfaatkan teknologi pengolahan	<i>Value Proposition</i>
	Mengkombinasikan dan meningkatkan mutu bahan makanan ternak yang disesuaikan dengan kebutuhan nutrisi sapi perah dengan menggunakan teknologi pengolahan	<i>Key Activities</i>
<b>Hilir</b>	Mempertahankan kualitas dan kuantitas susu dan mencari jalur pemasaran susu dengan harga jual tinggi	<i>Revenue Streams</i>
	Mempertahankan hubungan yang baik dengan koperasi, IPS dan pemerintah	<i>Customer Relationships</i>

Sumber: Data diolah peneliti 2022

Strategi alternatif yang terpilih berdasarkan bobot penilaian paling tinggi harus diprioritaskan oleh koperasi. Pengembangan lima blok bangunan dari kesembilan blok BMC yang diusulkan.

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GKSI Jawa Barat</li> <li>• PT. BNI Cabang Tanjung Sari</li> <li>• Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumedang</li> <li>• Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Sumedang</li> <li>• DEKOPINDA Kabupaten Sumedang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrol, Pemberahan, pemberian pakan dan perawatan sapi</li> <li>• Produksi, penjualan dan pemasaran produk susu</li> <li>• Tester di pos susu</li> <li>• Pelatihan dan penyuluhan</li> <li>• Penggunaan teknologi mesin perah</li> <li>• Pengawasan dan pemeliharaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen kesehatan hewan</li> <li>• Manajemen pakan ternak</li> <li>• Kualitas susu murni</li> <li>• Penggunaan teknologi pengolahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjasama antar perusahaan</li> <li>• Kerjasama dengan UMKM</li> <li>• Penjual susu murni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industri Pengolahan Susu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. Ultra Jaya</li> <li>- PT. ABC Kogen Dairy</li> <li>- PT. ISAM Food</li> <li>- PT. Global Dairy Alami</li> </ul> </li> </ul>
<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber daya fisik sapi, kandang sapi, tempat pengolahan produk, pos susu</li> <li>• Sumber daya manusia: 70 orang pekerja</li> <li>• Sumber daya keuangan: ekuitas dan hutang</li> <li>• Sapi Paroan</li> <li>• Sapi Guliran</li> <li>• Penyediaan modal usaha bagi peternak</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobil tanki yang memenuhi standar untuk menjaga suhu agar susu tidak pecah</li> <li>• Website</li> <li>• Sosial Media</li> </ul>		
<i>Cost Structure</i>		<i>Revenue Streams</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya Tetap</li> <li>• Biaya Variabel</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penjualan Susu Murni</li> <li>• Penjualan milkcan</li> <li>• Penjualan karpas sapi</li> <li>• Penjualan susu kualitas Grade 1</li> </ul>		

Sumber: Data diolah peneliti 2022

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka simpulan pada penelitian ini adalah bahwa Kondisi usaha susu sapi perah Koperasi Produsen KSU Tandangsari berada dalam kuadran V yang berarti *hold and maintain* atau pertahankan dan pelihara.

Terdapat delapan alternatif strategi untuk mengembangkan usaha susu sapi perah, yaitu meningkatkan kualitas dan produktivitas susu dengan memanfaatkan teknologi pengolahan, meningkatkan skala usaha ternak sapi perah dengan memanfaatkan dukungan dari pemerintah, memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan dan pengelolaan usaha ternak sapi perah menggunakan teknologi pengolahan, mengkombinasikan dan meningkatkan mutu bahan makanan ternak yang disesuaikan dengan kebutuhan nutrisi sapi perah dengan menggunakan teknologi pengolahan, mempertahankan kualitas dan kuantitas susu dan mencari jalur pemasaran susu dengan harga jual tinggi, mempertahankan hubungan yang baik dengan koperasi, IPS dan pemerintah, meningkatkan pengelolaan usaha ternak berdasarkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki, menambah modal peternak melalui program dari koperasi dan pemerintah.

Alternatif strategi prioritas utama yang harus digunakan oleh Koperasi Produsen KSU Tandangsari adalah menambah modal peternak melalui program dari koperasi dan pemerintah

Upaya manajerial yang harus dilakukan oleh manajemen Koperasi Produsen KSU Tandangsari adalah memperbaiki di sektor hulu yaitu anggota peternak, sektor tengah yaitu koperasi, dan sektor hilir adalah pelanggan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan maka saran yang diajukan sebagai bahan masukan dan pertimbangan antara lain bagi Koperasi Produsen KSU Tandangsari dapat mengimplementasikan rencana model bisnis yang telah disusun dengan tujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha susu sapi perah. Memperkuat model bisnis yang direkomendasikan oleh peneliti.

Bagi penelitian selanjutnya agar memodifikasi metode SWOT dengan metode pengambilan keputusan selain AHP misal *Analytical Network Process* (ANP), Delphi, Topsis, atau yang lainnya dengan melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan dan pakar. Perlunya penelitian serupa dilakukan pada usaha susu sapi perah lainnya untuk mengetahui kesamaan antara SWOT usaha lain yang terkait dengan jenis usaha yang sama dengan lingkup yang luas.

## DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistika. 2020. Jumlah Kebutuhan Susu Nasional

David, Fred R. dan Forest R. David. 2015. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat

Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan, Kementan. 2020. Cetak Biru Persusuan 2013-2025

Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, Imam Santoso. 2016. *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM*. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 5: 46-53

- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Laporan Rapat Anggota Tahunan Koperasi Produsen KSU Tandangsari Tahun Buku 2021
- Mandaka, S. dan Hutagaol, MP. 2005. *Analisis fungsi ekonomi dan kemungkinan skema kredit bagi pengembangan usaha peternakan sapi rakyat di Kelurahan Kebon Pedes*. Kota Bogor. *Jurnal Agro Ekonomi*, 23: 191-208.
- Maulidian, M., Fauzi, A. R., & Nurul Hamdilah, S. R. 2020. *Pemetaan Model Bisnis Susu Sapi Perah di PPSP-SP, Pancoran*. Jakarta Selatan. *Jurnal Agroekoteknologi Dan Agribisnis*, 3(2), 19-27.
- Nyayu Rizkita Novelia Magdalena Lukman, Rizal Syarief, dan Ono Suparno. 2018. *Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Produk Olahan Susu Cipageran*. MANAJEMEN IKM: *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah* 13(1): 75-86.
- Osterwalder, A dan Pigneur, Yves. 2020. *Business Model Generation*. Jakarta: PT elex Media Komputindo Kelompok Gramedia
- Priyanti, A., Rindayati, W., Rumagit, G.A.J. 2004. *Dampak Penerapan Kebijakan Industri Susu Terhadap Kesejahteraan Masyarakat*. *Wartazoa*. 14(2):79
- Rainaldo M., Wibawa, B.M., Rahmawati, Y. 2017. *Analisis business model canvas pada operator jasa online ride-sharing*. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 6 (2): 235-239.
- Rangkuti, Freddy. 2018. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rizka Faridhatul Hasanah. 2018. *Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Repository Universitas Jember. hal: 72-73.
- Rudianto. 2010. *Akuntansi Koperasi Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga.
- Saaty, T. L. (2008) 'Decision making with the analytic hierarchy process', *International Journal of Services Sciences*, 1(1), p. 83. doi: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.
- Santosa, S.I, Setiadi A, Wulandari A. 2013. *Analisis Potensi Pengembangan Usaha Peternakan Sapi Perah Dengan Menggunakan Paradigma Agribisnis di Kecamatan Wusuk Kabupaten Boyolali*. *Buletin Peternakan*, 37(2): 125-135.
- Subandi. 2015. *Ekonomi Koperasi (Teori Dan Praktek)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyanto, Aditya, Endang. 2021. *Formulasi Strategi Menggunakan Bisnis Model Canvas. Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 12(1): 87-94.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syukron, A. 2014. *Pengantar Manajemen Industri*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Taylor. 2014. *Matrik perbandingan satu lawan satu (pairwise comparison)*. Jakarta: Library Binus Universitas Bina Nusantara.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian.

