STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

(SUATU KAJIAN STRATEGI PEMASARAN DENGAN PENDEKATAN SWOT PADA KOPERASI ”SAE” PUJON)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

IVO VIDIANA
NIM : 0310323073

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2008

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Motto

Pada saat mengalami sukses, kamu memerlukan sikap rendah hati untuk memahami penghargaan terhadap dirimu

Pada saat mengalami kegagalan, kamu memerlukan ketenangan dalam menghadapinya

Dan pada saat kau merasa rendah hati, kamu memerlukan upaya untuk memberikan semangat dan dorongan

Jika tali telah menegang kencang itu pertanda akan putus. Jika malam telah sangat pekat, maka kegelapan itu akan segera pergi. Jika sebuah masalah sudah sangat menghimpit pertanda akan muncul jalan keluar. Dan sesungguhnya satu kesulitan tidak pernah mengalahkan dua kemudahan.

”Menulislah – pada saat awal – dengan hati,
Setelah itu perbaiki tulisanmu dengan pikiran.
Kunci pertama dalam menulis bukanlah berpikir, melainkan mengungkapkan apa saja yang dirasakan.”
<William Forrester>

’GOOD WORK DOESN”T HAPPEN WITH INSPIRATION. IT COMES WITH CONSTANT, OFTEN TEDIOUS AND DELIBERATE EFFORT.’
~WILLIAM HEFFERMAN~

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul	:	STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING (Suatu kajian Strategi Pemasaran dengan Pendekatan SWOT pada Koperasi ”SAE” Pujon)
Disusun oleh	:	IVO VIDIANA
NIM	:	0310323073-32
Fakultas	:	ILMU ADMINISTRASI
Jurusan	:	ADMINISTRASI BISNIS
Konsentrasi	:	MANAJEMEN PEMASARAN

Malang, 07 Juli 2008

Komisi Pembimbing

Ketua	**Anggota**
Drs. Soekarto, MSi	**Dr. Srikandi Kumadji, MS**
NIP. 130 345 919	**NIP. 131 570 383**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari	:	Jumat
Tanggal	:	1 Agustus 2008
Jam	:	09.00 WIB
Skripsi atas nama	:	Ivo Vidiana
Judul	:	STRATEGI PEMASARAN DALAM RANGKA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING (Suatu Kajian Strategi Pemasaran dengan Pendekatan SWOT pada Koperasi "SAE" Pujon)

DAN DINYATAKAN LULUS

Majelis Penguji

Ketua

Drs. Soekarto, M.Si
NIP. 130 345 919

Anggota

Dr. Srikandi Kumadji, M.S
NIP. 131 570 383

Anggota

Dr. Zainul Arifin, M.S
NIP. 131 573 961

Anggota

Andriani Kusumawati,S.Sos, M.Si
NIP. 132 300 233

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses dengan peraturan perundangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 05 Juli 2008

Nama : Ivo vidiana
NIM : 0310323073

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Ivo Vidiana, 2008, **Strategi Pemasaran dalam Rangka Mencapai Keunggulan Bersaing** (Suatu Kajian Strategi Pemasaran dengan Pendekatan SWOT pada Koperasi "SAE" Pujon), Soekarto dan Srikandi Kumadji, FIA UNIBRAW, 133 Hal + xiv.

Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Salah satu cara untuk mengetahui kondisi perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal melalui analisis SWOT. Koperasi SAE Pujon merupakan salah satu koperasi susu di Jawa Timur yang mempunyai potensi besar, sehingga memerlukan strategi pemasaran yang tepat dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasikan kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dan untuk merumuskan strategi pemasaran dalam rangka mencapai keunggulan bersaing melalui pendekatan SWOT.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Obyek penelitian dilakukan di koperasi SAE Pujon. Dan fokus penelitian yang digunakan adalah (1) Lingkungan eksternal perusahaan (2) Lingkungan internal perusahaan dan (3) Keunggulan bersaing. Untuk mendukung analisis ini digunakan analisis EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*), IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*), CPM (*Competitive Profile Matrix*), analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threath*), matriks Internal Eksternal, matriks *Boston Consulting Group* (BCG), matriks *Grand Strategy*, dan *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QSPM),

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari pendekatan SWOT yang dihasilkan, dapat diketahui strategi pemasaran yang dapat dirumuskan adalah strategi pertumbuhan intensif yaitu melalui penetratsi pasar, pengembangan pasar serta produk. Hal tersebut didukung oleh fakta yang cukup, berdasarkan kedua skor yang dihasilkan dengan menggunakan matriks EFAS dan IFAS. Selain itu, dari hasil analisis CPM diperoleh keunggulan kompetitif yang terletak pada pangsa pasar dan kualitas produk. Melalui matriks IE, BCG dan *Grand Strategy* dapat diketahui posisi serta alternatif strategi yang cocok bagi perusahaan, selanjutnya untuk menentukan strategi yang paling tepat bagi perusahaan digunakan matriks QSPM.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa koperasi SAE Pujon mampu merespon peluang dan memaksimalkan kekuatan. Dari hal tersebut maka dapat dikembangkan suatu keunggulan kompetitif yang dapat digali dari sumber daya perusahaan yang merupakan kekuatan bagi perusahaan. Sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, hendaknya koperasi SAE Pujon lebih memaksimalkan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi untuk memperluas dan meningkatkan pangsa pasar serta melakukan pemgembangan produk yang sudah ada.

Kata kunci: Strategi Pemasaran, Keunggulan Bersaing, Analisis SWOT.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Kini saat-saat penantian akhir studi penulis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya tahun akademik 2007/2008 telah tiba. Bidang studi yang ditekuni adalah Administrasi Bisnis, ilmu yang mempelajari tentang proses kerja sama manusia dalam mengelola bidang organisasi. Konsentrasi studi yang diperdalam adalah Manajemen Pemasaran.

Sehubungan dengan studi yang penulis tekuni, penulis melakukan penelitian pada koperasi SAE Pujon, yaitu suatu organisasi berbentuk koperasi yang bergerak dibidang peternakan dan pemerahan air susu sapi rakyat. Tak peduli apaun bidang usahanya tujuannya adalah untuk mencapai keuntungan guna kesejahteraan usahanya. Oleh karenanya koperasi ini selalu berusaha menyusun strategi guna mencapai keunggulan kompetitif sebagai mana judul penelitian ini yaitu **"Strategi Pemasaran dalam Rangka Mencapai Keunggulan Bersaing (Suatu Kajian Strategi Pemasaran dengan Pendekatan SWOT)."**

Selama penelitian berlangsung banyak obyek studi yang menarik untuk dikaji namun waktu berjalan terlalu cepat sementara tuntutan makin mendesak. Pada saat-saat seperti itulah peranan pembimbing dan semua pihak yang telah membantu penulis, termasuk sumbang sarannya dapat memperlancar penelitian ini. Tak berlebihan kiranya bila pada kesempatan inilah penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak dan Ibu tersayang yang tiada hentinya memberikan curahan doa, kasih sayang, dukungan dan dorongan.
2. Bapak Prof. Dr. Sudadak, MEc selaku Dekan Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, DEA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Rustam Hidayat, MSi selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

5. Bapak Drs. H. Soekarto, MSi dan Ibu Dr. Srikandi Kumadji, MS selaku selaku Dosen pembimbing yang telah dengan penuh kesabaran memberikan perhatian, saran, petunjukdan bimbingan sampai terselesainya skripsi ini.
6. Ibu Dra. MG. Wi Endang NP, MSi selaku Dosen Penasehat Akademik.
7. Bapak Ir. Supriono selaku Manager Koperasi SAE Pujon-Malang
8. Bapak H. Bambang Widarto selaku Kabag. Humas Koperasi SAE Pujon-Malang
9. Saudara-saudaraku Mahasiswa Angkatan 2003 yang telah banyak berdiskusi guna penyempurnaan tulisan ini. Lebih dari itu sumbang saran dan saling pengertian sebagai insan akademis, bersamanya tak akan pernah dilupakan.
10. Akhirnya kepada semua mereka yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu terutama rekan-rekan sejawat, sulit rasanya untuk melupakan dan sekali lagi terima kasih atas segalanya.

Malang, Juli 2008

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI iii
TANDA PENGESAHAN iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI v
RINGKASAN vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Perumusan Masalah 3
C. Tujuan Penelitian 4
D. Konstribusi Penelitian 4
E. Sistematika Pembahasan 4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Pemasaran 6
   1. Konsep Manajemen Strategi 6
   2. Konsep Strategi Pemasaran 8
   3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran 10
B. Keunggulan Bersaing 11
   1. Konsep Keunggulan Bersaing 11
   2. Menciptakan Keunggulan Bersaing 14
   3. Mempertahankan Keunggulan Bersaing 14
C. Analisis Lingkungan 16
   1. Pengertian Analisis Lingkungan 16
   2. Macam-Macam Analisis Lingkungan 16
      a. Analisis Lingkungan Eksternal 16
      b. Analisis Lingkungan Internal 22
   3. Alat Analisis Lingkungan 23
      a. External Factor Analysis Summary (EFAS) 23
      b. Internal Factor Analysis Summary (IFAS) 24
      c. *Competitive Profile Matrix* (CPM) 25
      d. Analisis SWOT 26
      e. Matrik Internal Eksternal 29
      f. Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) 31
      g. Matrik Grand Strategy 32
      h. Matriks *Quantitative Strategic Planning (QSPM)* 34
D. Alternatif Strategi 36
E. Hubungan Strategi Pemasaran dengan Keunggulan Pemasaran 37

BAB III METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian 39
B. Fokus Penelitian 39
C. Lokasi Penelitian 40
D. Sumber Data 40
E. Teknik Pengumpulan Data 41
F. Instrumen Penelitian 41
G. Metode Analisis Data 42
1. Analisis EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary)* 42
2. Analisis IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) 42
3. Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix)* 42
4. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threath*) 42
5. Analisis Matrik Internal Eksternal 43
6. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) 43
7. Analisis Matrik *Grand Strategy* 43
8. *Quantitative Strategic* Planning *Matrix (QSPM)* 43

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Perusahaan 44
1. Lokasi Perusahaan 44
2. Sejarah dan Perkembangan Koperasi "SAE" Pujon 45
3. Struktur Organisasi 47
4. Organisasi dan Personalia 50
5. Tujuan dan Manfaat Koperasi "SAE" Pujon 51
6. Bidang Usaha Koperasi "SAE" Pujon 52
B. Analisis Lingkungan Ekternal 52
1. Lingkungan Umum 52
a. Demografi 52
b. Lingkungan Sosial 53
c. Lingkungan Ekonomi 54
d. Lingkungan Politik/ Hukum 56
e. Lingkungan Teknologi 57
2. Lingkungan Industri 58
a. Ancaman Pendatang Baru 58
b. Kekuatan Posisi Pembeli 59
c. Kekuatan Posisi Pemasok 59
d. Persaingan Antar Perusahaan 59
C. Analisis Lingkungan Internal 60
1. Pemasaran 60
2. Keuangan Perusahaan 65
3. Sumber Daya Manusia 67
4. Produksi dan Operasi 68
5. Pengembangan Unit Usaha Koperasi "SAE" Pujon 74
D. Analisis Matrik 75
1. Matrik EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*) 75

2. Matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) 81
3. CPM (Competitive *Profile Matrix)*..... 86
4. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threath*)..... 88
5. Matriks Internal Eksternal..... 89
6. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)..... 91
7. Matriks *Grand Strategy*..... 92
8. Matriks *Quantitative Strategic Planning (QSPM)*..... 93

E. Perumusan Strategi..... 96
F. Hubungan Teori dengan Hasil Penelitian..... 98

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....100
B. Saran..... 101

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1	Matrik *Strength-Weakness-Opportunity-Threats* (SWOT)	29
2	Matrik Internal Eksternal	30
3	Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)	31
4	Data perkembangan Anggota dan Ternak 2003-2007	46
5	Data keryawan Koperasi ”SAE” Pujon 2007	50
6	Pertumbuhan Jumlah Penduduk Jawa Timur 2002-2005	53
7	Laju Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur 2002-2006	55
8	Laju Inflasi Nasional Menurut Kalender 2005-2007	56
9	Penetapan Harga Beli ke Anggota Koperasi Desember 2007-April 2008	63
10	Penetapan Harga PT. Nestle Indonesia Desember 2007- April 2008	64
11	Daerah Pemasaran Koperasi ”SAE” Pujon-Malang 2007-2008	64
12	Jumlah Asset Koperasi ”SAE” Pujon 2003-2007	67
13	Penjualan Produksi Susu Koperasi 2003-2007	67
14	Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) Koperasi ”SAE” Pujon	81
15	Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) Koperasi ”SAE” Pujon	86
16	*Competitive Profile Matrix* (CPM) Koperasi ”SAE” Pujon	87
17	Analisis SWOT terhadap Koperasi “SAE’ Pujon	89
18	Matriks Internal Eksternal Koperasi ”SAE” Pujon	90
19	Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) Koperasi “SAE” Pujon	91
20	Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSPM)* Koperasi ”SAE” Pujon	92

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran	11
2	Elemen Keunggulan Bersaing	14
3	Lingkungan Eksternal Perusahaan	17
4	Diagram Analisis SWOT	27
5	Matriks *Grand Strategi*	33
6	Matrik *Grand Strategi* Koperasi ”SAE” Pujon	92

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul
1.	Pedoman Wawancara
2.	Pedoman Pendokumentasian
3.	Kuisioner
4.	Jawaban Informan untuk Penentuan *Weight* dan *Rating*
5.	Struktur Organisasi Koperasi “SAE” Pujon
6.	Lokasi Koperasi ”SAE” Pujon
7.	Data Perkembangan Anggota dan Ternak Koperasi ”SAE” Pujon 2003-2007
8.	Neraca, 31 Desember 2007 Koperasi ”SAE” Pujon
9.	Data Usaha Air Susu Koperasi ”SAE” Pujon 2003-2007
10.	Laporan Produksi dan Pemasaran Air Susu Koperasi ”SAE” Pujon 2003-2007
11.	Penetapan Harga PT. Nestle Indonesia
12.	Data Keunggulan Kompetitif Koperasi/KUD Unit Susu di Jawa Timur 2007
13.	Sarana dan Prasarana Koperasi/KUD Unit Susu di Jawa Timur
14.	Laju Pertumbuhan Ekonomi Menurut Kabupaten/Kota Tahun 2004-2006
15.	*Population Projection by Regency/City* 2002-2005
16.	*Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January-December* 2007(2002 = 100) (%)
17.	Surat Keterangan Penelitian Skripsi
18.	Daftar Riwayat Hidup

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Bisnis dan strategi pemasaran pun perlu diubah untuk memperoleh peluang-peluang serta menghindari ancaman. Dominasi pembeli, perubahan teknologi yang cepat, persaingan global yang gencar, deregulasi, dan perubahan sosial menimbulkan tantangan dan peluang baru dalam pelaksanaan bisnis. Mengantisipasi masalah-masalah tersebut agar perusahaan tetap bertahan hidup, maka pihak pemimpin perusahaan harus mampu menciptakan seni tersendiri untuk *memanage* perusahaan, salah satunya adalah dengan strategi pemasaran yang tepat.

Strategi pemasaran adalah salah satu cara untuk memenangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan baik itu untuk perusahaan yang memproduksi barang atau jasa. Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh. Dipandang dari luasnya permasalahan yang ada dalam perusahaan, maka diperlukan adanya perencanaan yang menyeluruh untuk dijadikan pedoman bagi segmen perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Alasan lain yang menunjukkan pentingnya strategi pemasaran adalah semakin kerasnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan pada umumnya. Dalam situasi yang demikian, tidak ada lagi pilihan lain bagi perusahan kecuali berusaha untuk menghadapinya atau sama sekali keluar dari arena persaingan.

Memiliki dan mempertahankan keunggulan bersaing bermanfaat bagi pencapaian kinerja yang tinggi. Keunggulan merupakan sasaran yang selalu berubah dalam pasar yang bergejolak dan cepat berubah. Memenangkan persaingan tidak selalu diartikan menguasai pasar seluruhnya. Namun dapat diartikan bahwa perusahaan diakui eksistensinya di pasar. Hal ini terlihat dari adanya kelompok konsumen yang setia memilih produknya. Sementara semakin besar suatu perusahaan menguasai *market share* makin kuat kedudukannya dalam persaingan. Cara menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan yaitu dengan memberikan nilai lebih pada konsumen. Sumber keunggulan bersaing dapat diperoleh dari ketrampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior.

Sektor pertanian khususnya dibidang peternakan sapi perah mempunyai peran dan kemampuan tersendiri baik dalam kondisi perekonomian normal maupun dalam keadaan ekonomi yang tak menentu. Dalam hal ini, pengembangan sapi perah dan persusuan di Indonesia merupakan salah satu program pemerintah dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produksi, mengurangi impor serta meningkatkan pendapatan dan gizi masyarakat.

Salah satu pusat pengembangan usaha peternakan sapi perah di Jawa Timur adalah Pujon yang mempunyai populasi ternak sapi terbesar di Jawa Timur. Sebagai wilayah penghasil susu terbesar, saat ini Pujon mampu memproduksi susu sebanyak rata-rata 84.000 liter perhari. Untuk menangani seluruh potensi persusuan secara terpadu dan seimbang diintegrasikan dalam suatu badan usaha yang disebut Koperasi Susu ”Sinau Andandani Ekonomi” atau biasa disebut KOPSAE. Selama ini pemasaran susu segar yang dilakukan KOPSAE lebih dari 80 % hanya mengandalkan pasar tunggal PT. Nestle Indonesia sehingga terjadi monopoli secara alamiah, sedangkan KOPSAE mempunyai peluang untuk meningkatkan dan memprluas pangsa pasar. Selain itu, banyaknya pesaing dari luar yang juga berpotensi untuk menguasai pasar merupakan ancaman bagi KOPSAE untuk memasarkan produknya.

Untuk menghadapi kondisi seperti di atas KOPSAE harus mampu membuat strategi usahanya dengan lingkungan yang terus berubah guna mempersiapkan diri dalam menghadapi persaingan yang beraneka ragam. Penetapan starategi yang tepat dalam menerapkan keunggulan bersaing dan gebrakan baru sangat diperlukan demi tercapainya peningkatan efisiensi dan dapat memperbesar pangsa pasar. Agar KOPSAE dapat bertahan dan memenangkan persaingan, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengetahui faktor-faktor lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Faktor lingkungan internal maupun eksternal tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menghadapi setiap perubahan situasi dan kondisi dan memikirkan langkah-langkah yang tepat untuk mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi tersebut.

Salah satu cara untuk menganalisis adanya perubahan-perubahan lingkungan eksternal maupun internal pada koperasi “SAE” Pujon adalah melalui analisis

SWOT (*Strenght Weakness Opportunity Threats*). Dalam analisis SWOT ini, perusahaan melakukan analisis secara cermat dan teliti terhadap lingkungan perusahaan. Analisis ini terdiri dari analisis internal, yaitu analisis terhadap kondisi dalam perusahaan itu sendiri untuk mengetahui kekuatan (*strength)* dan kelemahan (*weakness*) yang ada pada perusahaan serta analisis eksternal, yaitu analisis terhadap kondisi luar perusahaan untuk mengetahui peluang (*opportunity*) yang ada dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil dari analisis SWOT tersebut nantinya dapat dipergunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi perusahaan yang sesuai dan tepat untuk dijalankan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dari hasil analisis di atas, dapat diimplementasikan suatu strategi pemasaran yang nantinya berguna dalam memasarkan produk-produk khususnya produk susu segar pada koperasi "SAE" Pujon. Strategi pemasaran melalui pendekatan analisis SWOT juga merupakan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam upaya menggali suatu keunggulan kompetitif. Dengan keunggulan kompetitif ini, suatu perusahaan mempunyai daya saing yang lebih atau memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan dengan para pesaingnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka timbul keinginan untuk melakukan penelitian tentang penerapan strategi pemasaran dalam rangka mencapai keunggulan bersaing melalui pendekatan SWOT.

B. Perumusan Masalah

Adanya perkembangan dunia usaha yang sangat pesat, menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Serta krisis ekonomi yang berkepanjangan mengakibatkan turunnya daya beli masyarakat, oleh karena itu setiap perusahaan harus memikirkan suatu cara agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan memanfaatkan secara tepat apa yang dimilikinya. Perusahaan mungkin kuat disatu sisi, namun lemah pada sisi yang lainnya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah **"Bagaimana strategi pemasaran yang dilakukan oleh koperasi "SAE" Pujon dalam rangka mencapai keunggulan bersaing?"**

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan beberapa tantangan yang dihadapi koperasi ”SAE” Pujon.
2. Untuk merumuskan strategi pemasaran yang dilakukan koperasi ”SAE” Pujon dalam rangka mencapai keunggulan bersaing melalui pendekatan SWOT.

D. Kontribusi Penelitian

1. Implikasi Teoritis
   a. Sebagai bahan studi bagi penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan penerapan strategi pemasaran.
   b. Sebagai bahan masukan terhadap perkembangan Ilmu Administrasi Bisnis pada umumnya dan Manajemen Pemasaran pada khususnya.
2. Implikasi Praktis
   a. Sebagai masukan untuk membantu dalam memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan serta memberikan saran-saran yang diharapkan dapat menganalisis lingkungan yang ada disekitar perusahaan, baik faktor internal maupun eksternal.
   b. Sebagai dasar pertimbangan bagi pemimpin perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai, sehingga dapat memberikan perbaikan di masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh serta memudahkan pemahaman keseluruhan materi dan pemasalahan pokok dari penelitian, maka perlu adanya sistematika pembahasan yang digolongkan dalam bab-bab berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian yang menjawab permasalahan yang ada, kontribusi yang bisa diperoleh dari penelitian ini baik secara akademis maupun praktis dan sistematika pembahasan yang memaparkan uraian singkat dari bab-bab yang ada dalam penilisan penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti berusaha untuk menyajikan dan menguraikan berbagai teori sebagai landasan ilmiah yang berhubungan dengan judul dan keseluruhan permasalahan yang akan diteliti, kemudian diinterpretasikan untuk diambil kesimpulan dari pengertian yang disajikan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan tentang jenis penelitian yang digunakan, variabel yang diteliti, pemilihan tempat penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, sumber data, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, peneliti menyajikan data yang diperoleh selama penelitian. Berdasarkan data tersebut peneliti memberikan gambaran umum perusahaan serta menyampaikan hasil analisis data yang kemudian diinterpretasikan oleh peneliti.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini, peneliti membuat kesimpulan dari keseluruhan hasil analisis dari bab sebelumnya, serta pengajuan beberapa saran berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Pemasaran

1. Konsep Manajemen strategi

Manajemen strategi merupakan istilah yang digunakan sekarang untuk mengidentifikasikan perumusan kebijakan atau strategi puncak perusahaan dan implementasinya dalam organisasi publik dan swasta. Perumusan strategi atau kebijakan adalah tanggung jawab yang selalu dimiliki oleh manajemen puncak. Manajemen strategi menitikberatkan adaptasi terhadap lingkungan eksternal, namun ia tidak mengabaikan pengelolaan urusan internal. Ciri signifikan konsep manejemen strategik adalah fokusnya pada kegiatan strategi manajemen puncak sebagai lawan dari manajemen operasional yang lebih rutin (Steiner dan Miner, 1988:30)

> Menurut Jauch dan Glueck (1993:6), manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencanaan strategi menentukan sasaran dan menetukan sasaran dan mengambil keputusan.

Kemudian Kotler (1991:408), mendefinisikan manajemen strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang pasar yang selalu berubah.

Dengan adanya definisi di atas, dapat diuraikan bahwa manajemen strategik merupakan suatu proses manajerial yang sistematik dan melibatkan seluruh kemampuan organisasi yang disatukan dalam penentuan keputusan strategi hingga tingkat operasional yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Tjiptono (1995:24), setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut:

a. Sumber daya yang dimiliki terbatas
b. Ada ketidak pastian mengenai kekuatan bersaing
c. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi
d. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu
e. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu, yaitu sebagai berikut:

a. Sumber daya yang dimiliki terbatas.

   Bagi perusahaan sumber daya merupakan alat untuk melakukan kegiatan operasional. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menyusun strategi, supaya tetap beroperasi meskipun dengan sumber daya yang terbatas.

b. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing.

   Memiliki kemampuan bersaing bagi suatu perusahaan menunjukkan situasi dan kondisi perusahaan tersebut tentang berbagai hal. Untuk itu perusahaan harus menyusun startegi yang matang, untuk mengantisipasi ketidakpastian kekuatan perusahaan bersaing dengan perusahaan lain.

c. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.

   Sepintas lalu kondisi ini sama dengan terbatasnya sumber daya yang tersedia pada perusahaan. Namun sebenarnya perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk mempunyai sumber daya lebih besar, tetapi ada sisi lain yang harus dibatasi oleh perusahaan supaya tetap berproduksi. Dengan keadaaan seperti ini bagi suatu perusahan kemampuan menyusun strategi sangat menentukan.

d. Keputusan-keputusan harus dikoordinasi antar bagian sepanjang waktu.

   Hal ini menuntut kemampuan perusahaan untuk menyusun strategi lebih baik. Mengingat setiap keputusan yang diambil perusahaan memiliki pengaruh besar bagi kegiatan operasional perusahaan selanjutnya.

e. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

   Setiap elemen perusahaan tentunya memiliki fungsi tersendiri. Untuk melaksanakan fungsi tersebut, perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk menyusun strategi yang dapat mengatur pelaksanaannya. Sehingga tercipta keseimbangan dalam proses pengendalian kegiatan operasional perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa kemampuan-kemampuan strategi sangat penting artinya dalam kegiatan operasional suatu organisasi atau perusahaan. Strategi yang akan diterapkan memiliki pengaruh jagnka panjang dengan kata lain dampak yang diakibatkan oleh penerapan strategi tersebut akan dirasakan pada masa yang akan datang. Sehingga seleksi strategi benar-benar diperlukan untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional organisasi atau perusahaan selanjutnya.

2. Konsep Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Fungsi pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu fungsi pemasaran memiliki peranan yang penting dalam pengembangan strategi. Strategi pemasaran menurut Asri (1986:31) strategi pemasaran adalah wujud rencana yang tertarah di bidang pemasaran, untuk memperoleh suatu hasil yang optimal.

Sedangkan menurut Tjiptono (1995:6) dalam pemasaran strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok. Pertama, bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang. Kedua, bagaimana bisnis tang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi untuk melayani pasar sasaran. Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran memiliki dua dimensi, yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dengan lingkungannya. Sedangkan dimensi masa yang akan datang mencakup hubungan di masa yang akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai

tujuannya (Bennet dalam Tjiptono, 1995:7). Sedangkan Tull dan Kahle mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut (dalam Tjiptono, 1995:7). Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Menurut Corey (dalam Tjiptono, 1995:7), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling terkait. Kelima elemen tersebut adalah :

a. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani, keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor:
   1) Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didomonasi.
   2) Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
   3) Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* di dalam mananggapi peluang dan tantangan.
   4) Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

   Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.
b. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.
c. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
d. Sistem distribusi, yaitu saluran *wholesale* dan *retail* yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
e. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, dan *public relation*.

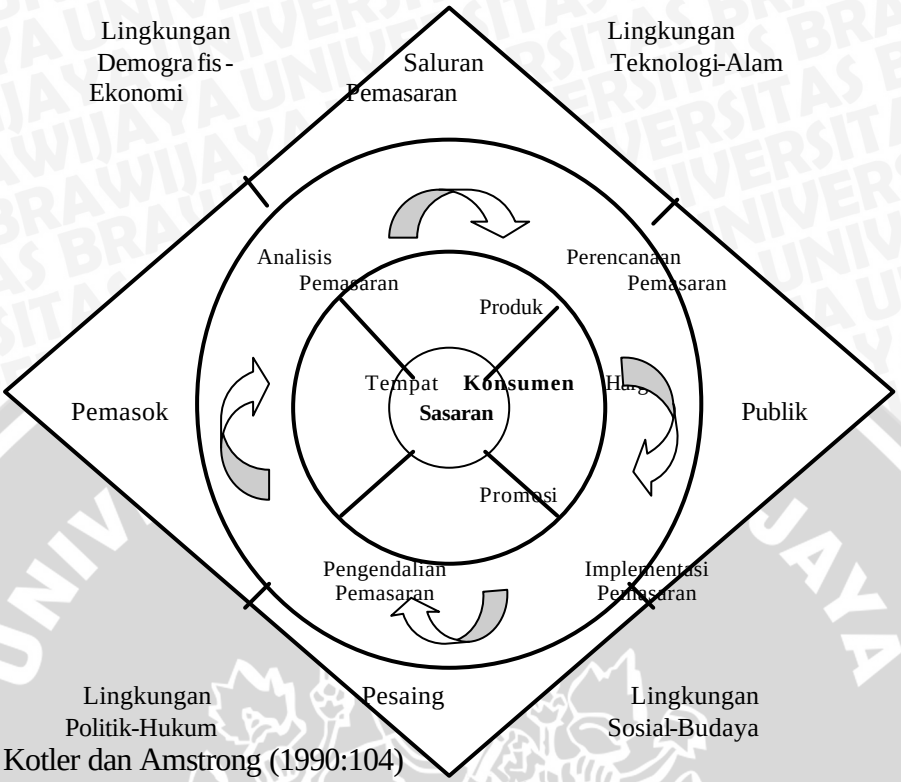
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran

Kebijakan pemasaran merupakan suatu bidang yang cepat usang, baik menyangkut sasaran, kebijakan, strategi maupun program. Untuk itu dari waktu ke waktu harus melihat ke belakang dan menguji kembali secara kritis seluruh rencana pemasarannya untuk memutuskan apakah rencana pemasaran tersebut diteruskan apa harus diperbaharui. Jadi keputusan tersebut harus dievaluasi secara kontinyu sesuai dengan pasar yang sering kali berubah.

Pada Gambar 1 disajikan ringkasan umum dari proses manajemen pemasaran dan kekuatan yang mempengaruhi penetapan strategi pemasaran perusahaan, Kotler dan Amstrong (1990:104). Para pelanggan sasaran terletak di tengah-tengah dan perusahaan memusatkan perhatian untuk memuaskan serta melayani mereka. Perusahaan mengembangkan kombinasi variabel bauran pemasaran yang terdiri dari beberapa faktor yang berada di bawah pengendaliannya, yaitu: produk, harga, promosi dan tempat. Untuk sampai pada suatu kombinasi bauran pemasaran tersebut, perusahaan mengelola empat sistem yaitu sistem analisis pemasaran, sistem perencanaan pemasaran, sistem implementasi pemasaran, dan sistem pengendalian pemasaran. Keempat sistem tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Sistem analisis pemasaran dibutuhkan untuk membuat sistem perencanaan pemasaran, selanjutnya dilaksanakan dalam implementasi pemasaran, kemudian ditinjau kembali dan dikendalikan. Melalui sistem ini, perusahaan memonitor dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya pada tingkat mikro yang terdiri dari saluran pemasaran, publik, pesaing dan pemasok. Perusahaan juga menyesuaikan diri dengan lingkungan umum industri yang terdiri dari kekuatan demografis-ekonomi, teknologi-alam, kekuatan sosial-budaya dan politik-hukum. Selain itu perusahan juga harus memperhatikan para pelaku dan kekuatan-kekuatan di lingkungan pemasaran itu dalam mengembangkan strategi dan menempatkan penawaran yang efektif pada pasar sasaran.

Gambar 1
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran



Sumber : Kotler dan Amstrong (1990:104)

B. Keunggulan Bersaing

1. Konsep Keunggulan bersaing

Konsep pemasaran merupakan suatu petunjuk penting dalam pencapaian keunggulan bersaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu keunggulan bersaing dari organisasi tersebut. Proses identifikasi ini akan menampilkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing.

Menurut Kotler dan Amstrong (1997:211), keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Menurut Wahyudi (1996:61), ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu pada :

a. Harga.
b. Pangsa pasar.

c. Merek.
d. Kualitas produk.
e. Kepuasan konsumen.
f. Jalur distribusi.

Menurut Porter (1992:3), keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya.

Ada dua tipe dasar keunggulan bersaing yaitu biaya rendah atau diferensisasi. Kedua tipe dasar keunggulan barsaing tersebut dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk mencapainya akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus.

Ketiga strategi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Keunggulan biaya.

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan mempunyai cakupan pasar yang luas dan melayani banyak segmen industri, bahkan mungkin juga beroperasi dalam sejumlah industri yang berkaitan. Sumber keunggulan biaya bermacam-macam dan tergantung pada struktur industri. Faktor-faktornya antara lain adalah pencapaian skala ekonomis *(economics of scale)*, teknologi swa milik *(property technology)*, akses khusus ke sumber bahan baku.

b. Diferensiasi.

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pembeli. Perusahaan memilih satu atau beberapa atribut yang oleh banyak pembeli dalam industri ini dianggap penting dan dapat menempatkan dirinya secara unik untuk memenuhi kebutuhan ini. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem pengiriman produk, rancangan pemasaran serta berbagai cara lain.

c. Fokus

Pemilih strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, perusahaan fokus barusaha mencapai keunggulan bersaing secara menyeluruh. Strategi fokus mempunyai dua varian. Dalam fokus biaya perusahaan berupaya mencapai keunggulan biaya dalam segmen targetnya, sedangkan dalam fokus diferensiasi perusahaan berupaya mencapai diferensiasi dalam segemen targetnya. Segmen yang menjadi target haruslah memiliki pembeli yang kebutuhannya khusus atau sistem produksi dan pengiriman yang ada harus lebih sesuai bagi segmen ini dari pada segmen yang lain. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu, sedangkan fokus diferensiasi memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu.

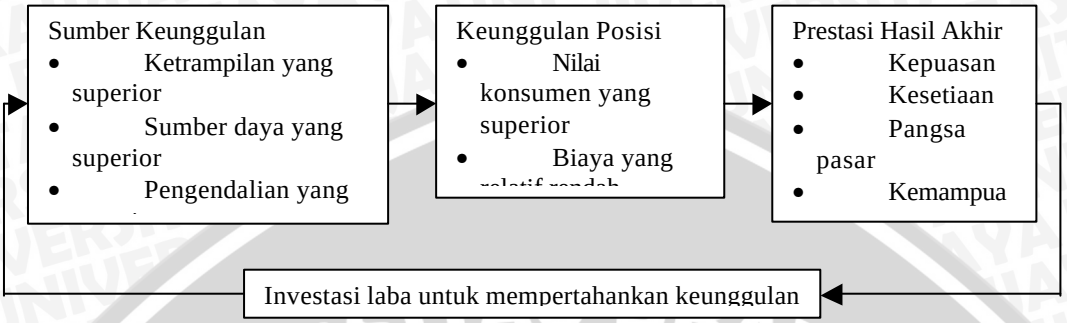
Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasikan kelemahan dan kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan *(capability)* untuk mencapai keunggulan tersebut.

Menurut Craven (1996:31) ada beberapa elemen keunggulan bersaing, yaitu:

a. Sumber Keunggulan.
   Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah :
   1) Ketrampilan yang superior memugkinkan organisasi untuk memilih dan melaksanakan strategi yang akan membedakan organisasi dari persaingan. Ketrampilan superior mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan operasional.
   2) Sumber daya superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan.
   3) Pengendalian yang superior mencakup kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis.
b. Keunggulan Posisi
   Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen.
c. Prestasi Hasil Akhir
   Pada saat ketrampilan organisasi, sumber daya, dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai dan/ atau efisiensi biaya,

keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dari hasil akhir (kepuasan konsumen, kesetiaan terhadap merek, pangsa pasar, dan kemampuan mendapatkan laba.

Gambar 2. Elemen Keunggulan Bersaing



Sumber: Goerge Day & Robin Wensley dalam Cravens (1996:31)

2. Menciptakan Keunggulan Bersaing

Cravens (1996:18) menguraikan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada para konsumen melalui :

a. Harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama
b. Keunikan manfaat yang dapat menutupi harga yang tinggi.

Beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing, yaitu :

a. Prosesnya harus terfokus pada konsumen.
b. Analisis kebutuhan atau keinginan (prasyarat) hendaknya dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan/keinginan yang sama (segmen pasar).
c. Peluang untuk memperoleh manfaat, di mana terdapat kesenjangan (*gap*) antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
d. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk/jasa yang khusus, di mana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
e. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

Cravens (1996:18).

3. Mempertahankan Keunggulan Bersaing

Strategi generik (keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus) tidak akan menghasilkan prestasi diatas rata-rata jika tidak dipertahankan. Kelestarian

dari strategi generik menuntut agar keunggulan bersaing perusahaan mampu bertahan dari gangguan prilaku pesaing ataupun pelaku industri. Agar keunggulan bersaing perusahaan dapat *survive* atau tercipta *sustained competitive advantage* maka perusahaan harus senantiasa memperbaiki posisinya dan melakukan tindakan pencegahan terhadap penjiplakan yang mungkin dilakukan oleh pesaingnya.

"Kesenjangan kapasitas (*a capability gap*) adalah pebedaan antara posisi perusahaan dan pesaing terkuat untuk kriteria pembelian", Cravens (1996:33). Keunggulan bersaing ini dapat diraih perusahaan bila kemampuannya melebihi kemampuan pesaing dalam hal kriteria pokok pembelian. Hal ini dapat dicapai dengan mencari aspek-aspek diferensiasi produk dan sulit untuk diduplikasi oleh pesaingnya.

Kesenjangan kapasitas ini terdiri atas beberapa kategori, yaitu :

a. Kesenjangan sistem bisnis. Merupakan hasil dari pembentukan fungsi-fungsi individu yang lebih baik ketimbang pesaing-pesaingnya, dan kesulitan pesaing untuk menghilangkan kesenjangan tersebut.
b. Kesenjangan posisi. Terjadi karena keputusan, tindakan, atau keadaan sebelumnya.
c. Kesenjangan hukum/peraturan. Terjadi karena adanya perlakuan yang istimewa dari pemerintah terhadap sebuah perusahaan.
d. Kesenjangan kualitas organisasional atau manajerial. Merupakan konsekuensi dari kemampuan organisasi terhadap inovasi yang konsisten, dan adaptasi yang lebih cepat serta lebih efektif dibanding pesaing.

Cravens (1996:34).

Para pesaing tentu akan selalu berusaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan kapasitas tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha keras untuk mempertahankan keunggulan dengan mengadakan perbaikan produk terus-menerus. Produk baru yang sesuai dengan keinginan konsumen lebih baik ketimbang produk yang sudah ada menciptakan keunggulan, Cravens (1996:34). Jadi, walaupun sebuah perusahaan telah memiliki keunggulan kompetitif tetap harus melakukan penggalian terhadap ide-ide baru yang kreatif yang dapat menambah nilai produk yang akan ditawarkan pada konsumen.

C. Analisis Lingkungan

1. Pengertian Analisis Lingkungan

Menurut Jauch dan Glueck (1993:87), analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan.

Sedangkan Dirgantoro (2001:38), analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasikan peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*s) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa dengan analisis dan diagnosis lingkungan maka akan memberikan kesempatan bagi perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini juga membantu perencana strategi untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

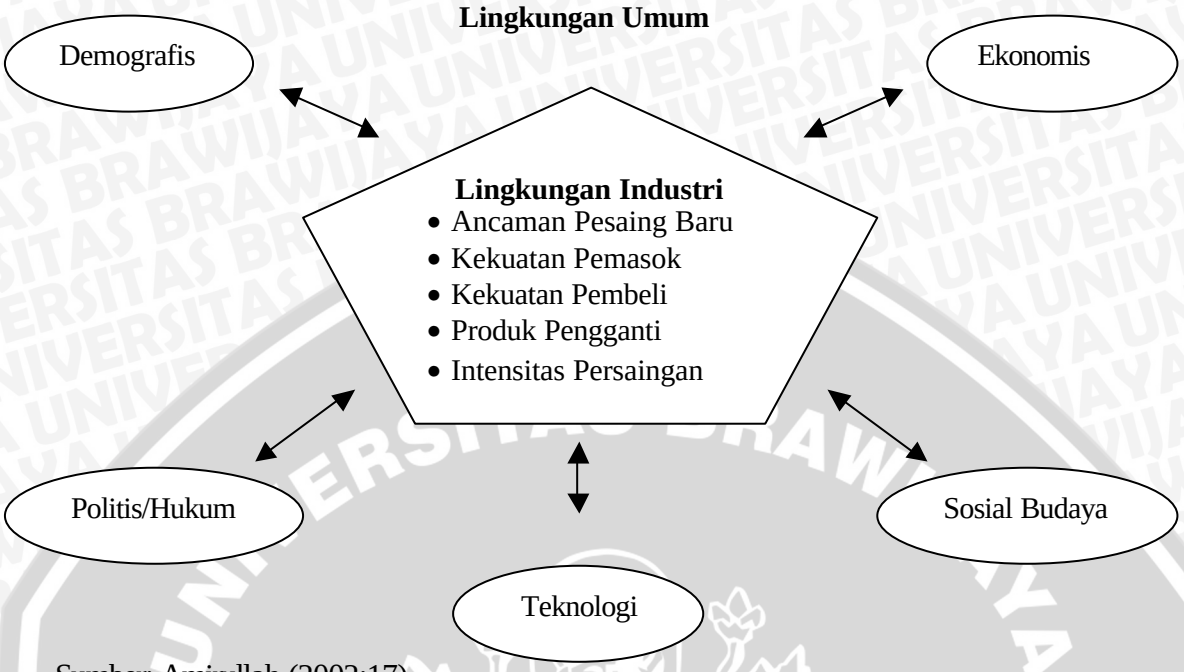
2. Macam-macam Analisis Lingkungan.

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya *(uncontrolable)* sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi semua kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut.

Suwarsono (1996:23) mengemukakan bahwa analisis lingkungan eksternal atau bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (opportunities) bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksklusif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Menurut Amirullah (2002:16), lingkungan eksternal suatu perusahaan memiliki dua komponen utama, yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri, yang dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3
Lingkungan Eksternal Perusahaan



Sumber: Amirullah (2002:17)

1) Lingkungan Umum

a) Segmen Demografis

Segment demografis berhubungan dengan; 1) besarnya populasi, 2) struktur usia, 3) distribusi geografi, 4) komposisi etnis, dan 5) distribusi pendapatan.

b) Segmen Ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan arah dan ciri dari perekonomian di mana suatu perusahaan bersaing dan akan bersaing. Lingkungan ekonomi suatu negara jelas akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Pentingnya pengaruh lingkungan ekonomi untuk mengidentifakasi perubahan, kecendrungan, dan implikasi strategisnya.

c) Segmen Politis

Keputusan strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan politik. Lingkungan politik terdiri dari undang-undang, kantor pemerintahan, dan tekanan lembaga yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu dalam suatu masyarakat. Oleh karena

itu, arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan.

d) Segmen Sosial Budaya

Segmen sosial budaya berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda. Karena prilaku dan nilai merupakan inti dari suatu masyarakat, maka perilaku dan nilai tersebut seringkali mendorong perubahan demogarafi, ekonomi, politik, hukum dan teknologi. Perusahaan ditantang untuk menyadari arti perubahan perilaku dan budaya dalam banyak masyarakat global.

Faktor sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik.

e) Segmen Teknologi

Segmen teknologi mencakup lembaga dan kegiatan yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menterjemahkan pengetahuan tersebut menjadi *out-put*, proses, dan bahan baku. Perusahaan juga harus terbuka terhadap peluang untuk menggunakan teknologi yang ada dalam berbagai cara baru. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

2) Lingkungan Industri

a) Ancaman Pesaing Baru

Adanya perusahaan-perusahaan (pesaing) baru yang masuk ke dalam suatu industri akan membawa serta kapasitas tambahan. Apabila tingkat permintaan terhadap suatu barang tidak

mengalami peningkatan untuk menyerap kelebihan kapasitas tersebut, maka para pendatang baru harus berkompetisi untuk mendapatkan pangsa pasar dari permintaan yang ada. Untuk itu mereka harus bersaing, baik dengan harga yang lebih rendah atau dengan meningkatkan kualitas dari barang yang dijual, atau dengan mengkombinasikan faktor promisi, distribusi, harga, dan mutu.

Beberapa sumber hambatan masuk dalam suatu industri, yaitu :

1. Skala Ekonomis

   Yang dimaksud dengan skala ekonomis *(economies of scale)* adalah kondisi dimana perusahaan meningkatkan jumlah produksi suatu produk dalam suatu periode tertentu untuk menurunkan biaya produksi untuk masing-masing unit. Skala ekonomis tersebut dapat diperoleh melalui fungsi-fungsi bisnis (pemasaran, manufaktur, penelitian, dan pengembangan, dan pembelian).

2. Loyalitas Merek

   Setiap pelanggan biasanya memiliki merek favorit, atau mungkin mereka mempunyai ikatan kuat dengan pemasoknya sehingga sulit bagi mereka untuk memutuskan hubungan. Kesetiaan pelanggan pada merek dapat menjadi hambatan yang kuat bagi pendatang baru.

3. Biaya Modal Memasuki Industri

   Bersaing dalam industri yang baru membutuhkan investasi dari sumber daya perusahaan. Selain fasilitas fisik, modal dibutuhkan untuk persediaan, kegiatan pemasaran, dan fungsi bisnis penting lainnya.

4. Biaya peralihan (*Switching Cost*)

   Biaya peralihan merupakan biaya yang ditimbulkan oleh pembeli bila berpindah dari satu pemasok lainnya, dan terjadi hanya satu kali saja. Apabila biaya peralihan tinggi, maka produsen baru harus menawarkan harga yang lebih

rendah maupun produk dengan kualitas lebih baik untuk memikat pembeli. Biasanya, semakin kuat suatu hubungan, akan semakin besar biaya peralihan yang terjadi.

5. Akses pada Saluran Distribusi

   Akses ke dalam saluran distribusi dapat menjadi hambatan masuknya pesaing baru yang potensial, khususnya dalam industri barang konsumsi yang tidak tahan lama. Penurunan harga dan penyediaan dana pemasaran dapat digunakan untuk tujuan tersebut. Akan tetapi kedua hal tersebut dapat menurunkan tingkat profitabilitas pendatang baru tersebut.

6. Peraturan Pemerintah

   Peraturan pemerintah juga bisa merupakan suatu hambatan masuk, jika pemerintah hendak meregulasi industri, misalnya dengan membatasi pemberian lisensi, menerbitkan *franchise* yang eksklusif, menetapkan regulasi yang ketat dan mahal untuk diimplementasikan. Melalui lisensi dan persyaratan ijin, pemerintah dapat mengontrol masuknya pelaku industri. Para pembuat keputusan harus dapat mengantisipasi reaksi pesaing yang ada terhadap pendatang baru.

b) Kekuatan Posisi Pemasok

   Meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Kekuatan setiap pemasok sangat tergantung pada karekteristik situasi pasar dan porsi relatif dari penjualan dan pembelian di arena persaingan

c) Kekuatan Posisi Pembeli

   Secara umum, jika para pembeli dihadapkan dengan banyak alternatif dan dengan biaya peralihan ke pemasok lain adalah rendah atau hampir tidak ada, maka para pembeli memiliki

kekuatan. Kekuatan pembeli dapat dibuktikan dari kemampuan para pembeli tersebut menawarkan harga.

d) Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti (subtitusi) merupakan jalan alternatif untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Secara umum, ancaman produk pengganti adalah besar apabila sejumlah pelanggan menghadapi sedikit, jika ada biaya peralihan dan apabila harga produk pengganti tersebut lebih rendah atau lebih tinggi dari produk yang telah ada.

Ancaman terbesar berasal dari produk pengganti yang dapat dilihat dari dua komponen berikut ini.

1. Harganya cenderung menjadi lebih murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
2. Dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.

e) Persaingan antar Perusahaan

Persaingan berhubungan dengan isu-isu mengenai apakah perusahaan-perusahaan secara kontinu berusaha mengurangi gerak pesaingnya dengan memotong harga, inovasi produk baru, advertensi, memberikan kredit, atau kampanye promosi. Bisa saja hanya melakukan aktivitas kompetitif. Ada beberapa faktor yang menurut Porter dapat menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri, yaitu:

1.Pertumbuhan industri yang lambat

2.Banyak sedikitnya pesaing

3.Biaya tetap yang tinggi

4.Biaya pengalihan yang rendah

5.Penambahan kapasitas dalam jumlah besar

6.Rintangan keluar yang tinggi

7.Asumsi

8.Kemampuan

b. Analisis Lingkungan Internal.

Lingkungan Internal adalah lebih menekankan pada analisis internal perusahaan dalam rangka nilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi. Menurut Kusnadi (2001: 31), lingkungan internal mencakup semua unsur bisnis yang ada di dalam perusahaan yang meliputi manusianya, sumber dayanya, struktur organisasinya, budayanya, perspektif manajemennya, tipe kepemimpinannya dan lain sebagainya. Lingkungan internal dapat dikendalikan dan terbentuk dan ada pertama kali yang umumnya dikendalikan oleh manajemen perusahaaan. Sedangkan Pearce dan Robinson (1997: 229) mendefinisikan lingkungan internal sebagai pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat dalam perusahaan.

Dalam analisis lingkungan internal, para pakar strategi banyak memilih pendekatan fungsional, yakni dengan menganalisis kinerja tiap fungsi yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan menurut Amirullah (2002: 54), meliputi:

1) Fungsi Pemasaran
   a) Pangsa pasar dan segmentasi pasar
   b) Bauran produk dan jasa.
   c) Citra masyarakat terhadap perusahaan dan pembentukan loyalitas.
   d) Periklanan yang efektif.
   e) Strategi harga yang efektif untuk produk dan jasa.
   f) Jalur distribusi yang efisien dan efektif.
2) Fungsi Keuangan
   a) Perencanaan keuangan, modal kerja dan prosedur penganggaran modal yang efisien dan efektif.
   b) Sistem akuntansi untuk perencanaan, anggaran biaya, laba, dan prosedur audit yang efisien dan efektif.
   c) Total sumber daya keuangan dan kekuatannya, likuiditas, *leverage*, profitabilitas, aktivitas, dan arus kas.
   d) Biaya modal yang rendah dalam hubungannya dengan industri dan para pesaing.
   e) Kebijakan penilaian persediaan.
   f) Hubungan yang bersahabat dengan pemilik dan pemagang saham.
3) Fungsi Sumber Daya Manusia
   a) Karyawan berkualitas tinggi.
   b) Struktur organisasi dan suasana yang efektif.

c) Biaya buruh yang rendah (menurut ukuran kompensasi, pergantian, dan kemangkiran).
d) Sistem majemen strategis.
e) Hubungan yang efektif dengan serikat buruh.
f) Sejarah perusahaan dalam mencapai tujuan.
g) Pengaruh terhadap keaadan pemerintah.
h) Citra dan *prestise* perusahaan.
i) Ukuran perusahaan dalam hubungannya dengan industri.
j) Kebijakan hubungan kerja yang efisien dan efektif:

4) Fungsi Produksi dan Operasi
a) Kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar.
b) Ketersediaan bahan baku yang mancukupi.
c) Lokasi fasilitas dan kantor yang strategis.
d) Sistem pengendaliaan persediaan yang efisien dan efektif.
e) Peralatan dan mesin yang efektif dan efisien.
f) Integrasi vertikal atau hubungan pemasok yang efektif.
g) Kantor yang efisien dan efektif.
h) Biaya produksi total yang lebih rendah dibanding dengan biaya total pesaing.
i) Fasilitas yang efisien dan efektif.
j) Prosedur yang efisien dan efektif rancangan, penjadualan, pengendalian mutu.

5) Fungsi Penelitian dan Pengembangan
a) Kemampuan pengembangan bagi rekayasa produk.
b) Laboratorium dan fasilitas pengujian yang lengkap.
c) Kemapuan penelitian dasar di dalam perusahaan.
d) Peningkatan dalam penggunaan material lama dan baru.
e) Keistimewaan dalam desain pengolahan dan perbaikan.
f) Teknisi dan para ahli yang terlatih dan berpengalaman.
g) Keistimewaan dalam desain produk.

3. Alat Analisis Lingkungan

a. *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS)

Penyusunan strategi menggunakan pendekatan yang sistematis agar dapat melakukan diagnosis lingkungan yang tepat dan efektif. Salah satunya adalah dengan menyusun matrik faktor strategi eksternal (EFAS). Faktor lingkungan yang dibahas pada matrik EFAS adalah lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan makro dan lingkungan industri.

Menurut Rangkuti (1999:22), terdapat cara yang terdiri dari beberapa langkah untuk menentukan faktor strategi Internal (EFAS), antara lain :

1). Menyusun 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman ke dalam kolom.
2). Memberi bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).

Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

3). Menghitung rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating (+1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit, ratingnya 4.

4). Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 0,1 (*poor*).

5). Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6) Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

Internal factor analysis summary (IFAS) merupakan sarana untuk membuat evaluasi yang sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi perusahaan dalam lingkungan. Analisis ini menyajikan representasi visual tentang keadaan perusahaan sekarang sebagai akibat perkembangan dari keputusan strategis masa lalu serta interaksinya dengan lingkungan.

Langkah-langkah untuk menentukan faktor strategi internal (IFAS) sama dengan langkah-langkah dalam menentukan strategi eksternal, seperti yang dikemukakan oleh Rangkuti (1999:24) yaitu:

1). Menyusun 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman ke dalam kolom.

2). Memberi bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

3). Menghitung rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai kelemahannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai kelemahannya kecil, ratingnya 4.

4). Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 0,1 (*poor*).

5). Mengguanakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6). Menjumlakan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

c. *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Persaingan merupakan hal yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan dalam suatu kelompok industri. Hal ini dikarenakan oleh banyaknya pelaku usaha dalam suatu jenis usaha yang berupaya untuk merebut pangsa pasar tertentu misalnya dengan memasarkan produk sejenis seperti yang sudah dipasarkan oleh perusahaan lain. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan matrik profil kompetitif dalam menganalisa kekuatan relatif atau kelemahan relatif perusahaan terhadap pesaingnya.

Rangkuti (1997:27), mengemukakan bahwa matrik profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Cara penyusun matrik ini sama seperti penyusun matrik EFAS maupun matrik IFAS yaitu dengan mengidentifikasi faktor strategis yang akan dibandingkan, setelah itu diberikan bobot, rating dan skor relatif baik perusahaan yang diteliti dan perusahaan pesaing potensialnya.

d. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan serta peluang (*oppurtunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka.

Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Lebih lanjut Pearce dan Robinson (1997:230) menjelaskan tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut :

1) Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
2) Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
3) Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani perusahaan.
4) Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.

Gambar 4. Diagram Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti (1997:19)

Keterangan:

Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif *(Growth oriented strategy)*.

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Salah satu alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan.

Keempat set kemungkinan alternatif strategis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) Strategi SO

   Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2) Strategi ST

   Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

   Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT

   Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Sebelum menggunakan matrik ini harus diketahui terlebih dahulu mengenai faktor-faktor strategis eksternal maupun faktor-faktor strategis internal perusahaan. Faktor-faktor strategis eksternal perusahaan dapat diketahui dari analisis EFAS yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, sedangkan untuk faktor-faktor strategis internal dapat diketahui dari analisis IFAS yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel 1
Matrik Strength-Weakness-Opportunity-Threats (SWOT)

IFAS / EFAS	**Strength (S)** Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	**Weakness (W)** Tentukan 5-10 kekuatan internal
Opportunity (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	**Strategi SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memenfaatkan peluang	**Strategi WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	**Strategi ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan yang mengatasi ancaman	**Strategi WT** Ciptakan Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (1997:31)

e. Matrik Internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan pengguanaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Menurut Umar (2005:234) *Internal External Matrix (IE)* bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. matriks IE terdiri dari dua dimensi yaitu total skor dari matriks IFAS pada sumbu X dan total skor dari matriks EFAS pada sumbu Y.

Pada sumbu X dari matriks IE, skornya ada tiga yaitu: Skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,00-2,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata-rata dan skor 3,0-4,0 menyatakan bahwa posisi internal adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk matriks EFAS, skornya yaitu: skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah lemah, skor 2,00-2,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rata-rata dan skor 3,0-4,0 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah kuat

Matrik IE memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1) Perusahaan yang berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow* dan *build*. Strategi-strategi yang cocok adalah strategi intensif seperti *market penetration, market development* dan *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration, forward integration,* dan *horizontal integration.*
2) Perusahaan yang berada pada sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi *hold* dan *maintai*n. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.
3) Perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divestiture*.

Tabel 2

Matrik *Internal-External* (IE)

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

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

Sumber: Umar (2005:235)

f. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Matriks BCG secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan di antara strategi bisnis usaha melalui dua variabel, yaitu: posisi pangsa dan rata-rata pertumbuhan industrinya. Matriks BCG menghendaki agar perusahaan memiliki beberapa usaha untuk menangani portofolio bisnis yang ada, melalui posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing strategi usaha terhadap seluruh strategi usaha yang ada dalam perusahaan.

Tabel. 3
Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Posisi Pangsa Pasar Industri

Rata-rata Pertumbuhan Industri (%)	*High* 1.0	*Medium* 0,50	*Low* 0,0
High +20	*Stars* II	*Question Marks* I	
Medium 0	*Cash Cows* III	*Dog* IV	
Low -20			

Sumber: Umar (2005:239)

Penjelasan masing-masing kuadran (Umar, 2005: 239)

1) *Question Marks*
   Pada kuadran I perusahaan mempunyai pangsa pasar yang relatif rendah dan bersaing dalam pasar industri yang pertumbuhannya tinggi. Biasanya, kebutuhan uang kas adalah tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus memutuskan untuk memperkuat dirinya dengan cara melakukan strategi intensif, yaitu strategi-strategi *market penetration, market development, product development,* atau menjual semuanya.

2) *Stars*
Pada kuadran II memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki *long-run opportunities* terbaik dalam hal pertumbuhan dan laba. *Forward integration, backward integration, horisontal integration, market penetration, market development, product development,* dan *joint venture* adalah strategi-strategi yang dapat dipertimbangkan untuk digunakan bagi perusahaan yang berada di kuadran II ini.
3) *Cash Cows*
Pada kudaran III perusahaan memiliki posisi pangsa pasar yang relatif tinggi, tetapi mereka bersaing dalam pertumbuhan pasar industri yang lambat. *product development* atau *concentric diversification* mungkin merupakan strategi yang menarik untuk diimplementasikan. Bagaimanapun juga, suatu saat posisi *cash cows* akan melemah. Untuk kondisi lemah ini, strategi *retrenchment* atau *divestiture* dapat digunakan.
4) *Dogs*
Pada kudran IV perusahaan memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing pada pasar industri yang pertumbuhannya lemah atau bahkan tidak ada pertumbuhan. Oleh karena berada pada posisi lemah baik internal, maka bisnis ini sering dilikuidasi atau didivestasi melalui strategi *retrenchmen*t.

g. Matrik *Grand Strategy*

Menurut Umar (2005:242) bentuk umum matriks grand strategi terdiri dari dua dimensi. Pertama adalah dimensi posisi persaingan dan kedua dimensi pertumbuhan pasar. Matriks ini terdiri atas empet kuadran dengan masing-masing kuadran memiliki alternatif strategi.

Gambar 5. Matriks *Grand Strategy*

Pertumbuhan Pasar Cepat

Kuadran II	**Kuadran 1**
1. *Market development* 2. *Market penetration* 3. *Product development* 4. *Horizontal integration* 5. *Divestiture* 6. *Liquidation* 7. *Concentric Diversification*	1. *Market development* 2. *Market penetration* 3. *Product development* 4. *Forward integration* 5. *Backward integration* 6. *Horizontal integration*
Posisi Persaingan Lemah	**Posisi Persaingan Kuat**
Kuadran III	**Kuadran IV**
1. *Retrenchment* 2. *Horizontal diversification* 3. *Conglomerate diversification* 4. *Divestiture* 5. *Liquidation*	1. *Concentric diversification* 2. *Horizontal diversification* 3. *Conglomerate diversification* 4. *Joint venture*

Pertumbuhan Pasar Lemah

Sumber : Umar (2005:243)

Penjelasan masing –masing posisi relatif perusahaan, baik yang berada pada kudran I, II, III dan IV dijelaskan dalam Umar (2005:242) sebagai berikut :

1) Kuadran I

Perusahaan-perusahaan yang terletak pada kuadran I berada pada posisi strategi yang *excellent.* Perusahaan-perusahaan ini terus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi yang sesuai seperti *market development,* atau *product development*. Jika pada saat perusahaan berada pada kuadran I dan memiliki sumber daya lebih, maka strategi-strategi *backward, forward,* atau *horizontal integration* merupakan pilihan utama.

Perusahaan yang berada pada Kuadran I dan berkomitmen untuk berbisnis hanya pada satu produk, dapat menggunakan *centric diversification* untuk mengurangi risiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusanaan pada kuadran I berpeluang sukses untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternalnya.

2) Kuadran II

Perusahaan yang terletak pada kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan yang mereka lakukan ke pasar secara serius. Meskipun pasar industri dari bisnis mereka sedang tumbuh, mereka sulit bersaing secara efektif. Mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan memburuk dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik agar dapat meningkatkan persaingannya. Karena perusahaan pada kuadran II berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya cepat, maka strategi *intensive* biasanya merupakan pilihan utama yang harus dipertimbangkan. Bagaimanapun juga, jika perusahaan mempunyai *competitive advantage*, maka *horizontal integration* sering dijadikan alternatif pilihan strategi yang dianggap terbaik. Alternatif terakhir, yakni *divestiture* atau *liquidation* dapat dipertimbangkan. *Divestiture* dapat memberikan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi perusahaan lain atau untuk membeli saham-saham.

3) Kuadran III

Perusahaan pada kuadran III bersaing dalam pertumbuhan industri yang lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Perusahaan harus mampu membuat beberapa perubahan yang cukup drastis dan cepat untuk menghindari kebangkrutan atau tindakan likuidasi. Mencegah terjadinya biaya atau pengeluaran dana tunai yang besar dan penjualan aset adalah pekerjaan yang penting dilakukan. Strategi alternatifnya adalah mengganti sumber daya dari bisnis yang sekarang ini ke area bisnis lain yang berbeda. jika dengan cara ini dan cara lainpun ternyata gagal, maka pilihan terakhir bagi perusahaan pada kuadran III adalah menjalankan strategi *divestiture* atau *liquidation.*

4) Kuadran IV

Perusahaan-perusahaan pada kuadran IV memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi berada dalam pertumbuhan industri yang lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program-program diversifikasi ke dalam area-area bisnis yang tumbuh dan menjanjikan. Perusahaan-perusahaan pada kuadran IV memiliki tingkat *cash flow* tinggi. Strategi yang dibutuhkan perusahaan pada Kuadran IV adalah *concentric, horizontal,* atau *conglomerate diversification* dan *joint venture*.

h. Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSPM)*

Menurut Umar (2005:245) secara konseptual tujuan *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QSPM) adalah alat untuk menentukan kemenarikan relatif *(relative attractiveness)* dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Langkah Pengembangan *QSPM*

Komponen-komponen utama dari suatu QSPM terdiri dari : *Key Factors, Strategic Alternative, Weights, Attractiveness Score, Total Attractiveness Score, dan Sum Total Attractiveness Score*. Berikut dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan suatu QSPM:

Tahap 1

Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari matrik EFAS dan matrik IFAS.

Tahap 2

Memberi *weight* pada masing-masing *external and internal key success factors*. *Weight* ini sama dengan yang ada di matrik EFAS dan matrik IFAS.

Tahap 3

Meneliti matriks-matriks pada analisis sebelumnya dan mengidentifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Mencatat strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM.

Tahap 4

Menetapkan *Attractiveness Score (AS)*, yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external and internal key success factors*. Mentukan bagaimana peran dari tiap faktor.

Tahap 5

Menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS). *Total Attractiveness Score* didapat dari perkalian *Weight* dengan *Attractiveness Score* pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.

Tahap 6

Menghitung *Sum Total Attractiveness Score*. Menjumlahkan semua *Total Attractiveness Score* (TAS) pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang

tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

D. Alternatif Strategi

Alternatif strategi adalah membuat pilihan-pilihan strategi yang nantinya akan dipilih dengan proses mempertemukan antara kesempatan lingkungan dengan kemampuan perusahaan pada tingkat resiko yang diterima.

Alternatif-alternatif strategi yang ada perlu dipertimbangkan untuk melakukan perbandingan untung ruginya, kekuatan dan kelemahan masing-masing strategi, sehingga strategi yang dipilih merupakan pilihan yang terbaik.

Menurut Fred R. David (dalam Umar, 2005:43) terdapat macam-macam strategi utama yaitu:

1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integation Strategies*).
   Ada tiga macam strategi yang termasuk dalam kelompok strategi integrasi yaitu *forward integration*, *backward integration* dan *horizontal integration*. Ketiganya secara kolektif sering dianggap sebagai strategi integrasi vertikal (*vertical integation strategies*).
   a. *Forward Integration Strategy*
      Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.
   b. *Backward Integration Strategy*
      Backward Integration merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan. Beberapa perusahaan menggunakan *Backward Integration* untuk memperolah pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat didaur ulang itu bahan bakunya aman dipasok. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.
   c. *horizontal integration Strategy*
      Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walaupun harus dengan memilikinya. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian para pesaing.
2. Strategi Intensif *(Intensive Strategies)*
   a. Strategi penetrasi pasar (*market penetrasion strategy*)
      Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan dan usaha-usaha

promosi lainnya. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

b. Strategi pengembangan pasar(*market development strategy*)
Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Dengan kata lain, tujuan dari strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

c. Strategi pengembangan produk (product development strategy)
Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)
   a. Strategi diversifikasi konsentrik (*concentric diversification strategy*)
   Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa baru tetapi masih berhubungan.
   b. Strategi diversifikasi horisontal (*horizontal diversification strategy*)
   Strategi ini dilakukan dengan menambah produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang.
   c. Strategi diversifikasi konglomerat (*conglomerate diversification strategy*)
   Strategi ini dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang tidak saling berhubungan.
4. Strategi Bertahan (*Devensive Strategies*)
   a. Strategi usaha patungan (*joint venture strategy*)
   Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni di mana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal.
   b. Strategi penciutan biaya (*retrenchment strategy*)
   Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. *Retrenchment* yang disebut juga sebagai *turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya.
   c. Strategi penciutan usaha (*divestiture strategy*)
   Strategi ini dilakukan dengan cara menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi *divestiture* sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.
   d. Strategi likuidasi (*liquidation strategy*)
   Strategi ini merupakan strategi dilakukan dengan menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya.

E. Hubungan antara Strategi Pemasaran dengan Keunggulan Kompetitif

Telah diketahui bahwa strategi pemasaran merupakan strategi pengembangan dan proses orientasi pasar yang terlihat dalam lingkungan bisnis yang berubah dan kebutuhan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen.

Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar yang dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh, yang lazim disebut sebagai *corporate planning*. Dipandang dari luasnya permasalahan yang ada dalam perusahaan, maka diperlukan adanya perencanaan yang menyeluruh untuk dijadikan pedoman bagi segmen perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Alasan lain yang menunjukkan pentingnya strategi pemasaran adalah semakin kerasnya persaingan yang dihadapi oleh perusahaan pada umumnya. Untuk mengatasinya, diperlukan strategi pemasaran yang tepat dalam memenangkan persaingan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Strategi pemasaran yang ditetapkan oleh perusahaan sebaiknya tidak hanya berdasarkan naluri bisnis pengelolanya, tetapi juga harus memperhatikan faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan demikian, penetapan strategi pemasaran melalui pendekatan SWOT merupakan salah satu cara untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan baik bagi perusahaan yang memproduksi barang maupun jasa.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, digunakan jenis penelitian deskriptif. Menurut Arikunto (1993:208), yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis, dan dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau suatu fenomena. Kemudian menurut Indriantoro dan Supomo (2002:26) penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Nazir (2003:63) menjelaskan "tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematik, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, serta hubungan antara fenomena yang diselidiki".

B. Fokus Penelitian

Fokus merupakan obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dengan adanya titik perhatian suatu penelitian maka seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamah ataupun mana yang akan dibuang (pembatasan masalah) sehingga dalam penelitian nantinya tujuan peneliti dapat tercapai yaitu memecahkan masalah.

Ada dua maksud tertentu dalam penetapan fokus, yaitu penetapan fokus dapat membatasi studi dan berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau memasukkan-mengeluarkan *(inclusion-exclusion criteria)* suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan. Dengan bimbingan dan arahan suatu fokus, seorang peneliti tahu persis data mana yang perlu dikumpulkan dan data yang walaupun mungkin menarik, karena tidak relevan tidak perlu dimasukkan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan.

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan eksternal maupun lingkungan internal koperasi "SAE" Pujon yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dengan berkonsentrasi pada:

1. Lingkungan eksternal perusahaan yang mencakup :
   a. lingkungan umum perusahaan yang meliputi lingkungan demografi, sosial, ekonomi, politik dan teknologi.

b. lingkungan industri perusahaan yang meliputi ancaman pesaing baru, kekuatan posisi pembeli, kekuatan posisi pemasok dan persaingan antar perusahaan.

2. Lingkungan internal perusahaan yang meliputi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan.
3. Keunggulan bersaing yang meliputi pangsa pasar, penetapan harga, kualitas produk, kapasitas produksi dan sarana prasarana.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di koperasi ”SAE” Pujon yang beralamatkan di Jalan Brigjen Abdul Manan No. 16 Pujon-Malang. Dasar pertimbangan pemilihan lokasi tersebut adalah, karena koperasi ”SAE” Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur yang mempunyai peluang untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada.

D. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer

   Merupakan data yang pertama kali diambil langsung dari sumbernya atau belum melalui proses pengumpulan dari pihak lain, dengan demikian data ini masih perlu diolah lebih lanjut. Data primer dalam penelitian ini di peroleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh peneliti berupa hasil wawancara dengan subyek penelitian maupun hasil pengamatan

2. Data Sekunder

   Merupakan data yang diperoleh tidak dari sumbernya langsung melainkan sudah dikumpulkan oleh pihak lain dan sudah diolah. Jadi data yang tersaji dalam bentuk dokumen, buku, laporan, jurnal publikasi, atau bentuk-bentuk lain yang dapat diperoleh melalui langkah dokumentasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah :

1. Observasi

   Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti untuk melengkapi kejelasan data yang diperoleh dan dibutuhkan.

2. Wawancara

   Menurut Irawati Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (Ed.1995:192) wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan atau karyawan koperasi SAE Pujon yang berwenang dalam bidangnya agar data yang diperoleh dapat relevan dengan permasalahan yang ada dalam perusahaan.

3. Dokumentasi

   Cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan sumber-sumber data yang dimiliki perusahaan sehubungan dengan pokok bahasan yang berasal dari dokumen-dokumen atau buku laporan yang ada di perusahaan, internet serta sumber lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian. Hasil pengambilan data dari dokumentasi ini digunakan sebagai bahan penunjang dalam penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini adalah :

1. Observasi

   Instrumen observasi dilakukan oleh peneliti sendiri untuk mengobservasi obyek studi, sejauh itu ada kaitannya dengan obyek penelitian.

2. Pedoman Wawancara

   Pedoman wawancara merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang telah tersusun secara terstruktur untuk ditanyakan kepada responden.

3. Pedoman dokumentasi

   Pedoman dokumentasi merupakan alat bantu berupa seperangkat alat tulis, kamera dan lain-lain untuk mencatat dokumen yang tersedia. Jadi, alat-alat dokumentasi yang dipakai dalam penelitian ini dapat berupa alat tulis dan instrumen dokumentasi lainnya yang diperlukan dalam penelitian ini.

G. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterprestasikan. Penelitian ini digunakan analisis deskriptif yaitu membaca tabel-tabel dan angka-angka yang tersedia kemudian menguraikan, mendeskkripsikan serta menafsirkannya.

Dari uraian tersebut di atas maka tahap-tahap analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*)

   Analisis EFAS merupakan alat analisis yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan.

2. Analisis IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

   Analisis IFAS merupakan alat analisis yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor-faktor lingkungan internal perusahaan. Rangkuti (2006:24) menyatakan, setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan.

3. Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix)*

   Analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Dari hasil analisis ini dapat diketahui sejauh mana tingkat persaingan dalam suatu industri yang dihadapi oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengantisipasi persaingan tersebut.

4. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threath*)

   Analisis ini menganalisa mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*oppurtunity*) dan ancaman (*threats*) yang ada pada

perusahaan. Dalam analisis SWOT ini digunakan matrik SWOT yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

5. Analisis Matrik Internal Eksternal (IE)

   Merupakan metode yang digunakan untuk merumuskan strategi bisnis pada tingkat korporat yang lebih detail dengan berdasarkan pada kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

6. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

   Menggambarkan secara jelas perbedaan di antara strategi usaha melalui dua variabel, yaitu: posisi pangsa dan rata-rata pertumbuhan industrinya.

7. Analisis Matrik *Grand Strategy*

   Merupakan metode yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan yang sesuai, berdasarkan pada tujuan utama strategi umum dan pilihan pengutamaan faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

8. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

   QSPM ini merupakan alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success* faktor internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. *Input key success factors QSPM* dihasilkan dari analisis IFAS dan EFAS

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Lokasi Perusahaan

Koperasi “SAE” terletak di Kecamatan Pujon Kabupaten Malang yang berlokasi di jalan Brigjen Abdul Manan Wijaya 16 Pujon. Luas wilayah Kecamatan Pujon sekitar 13.738.305 Ha terdiri dari 10 desa yakni Desa Pujon lor, Desa Pandesari, Desa Ngroto, Desa Pujon Kidul, Desa Wiyurejo, Desa Madiredo, Desa Tawangsari, Desa Ngabab, Desa Sukomulya, Desa Bendosari. Wilayah Kecamatan Pujon sangat cocok dan menunjang untuk perkembangan sapi perah . pujon terletak di daerah yang dikelilingi gunung dengan ketinggian rata-rata 1.100 m di atas permukaan air laut, curah hujan 2.310 mm pertahun dan suhu berkisar antara 19-26°C

Pekerjaan utama penduduk di wilayah ini adalah petani sayur mayur, sedangkan untuk usaha sapi perah merupakan usaha yang telah turun temurun dijalani oleh sebagian masyarakat Pujon. Wilayah ini merupakan pusat usaha sapi perah yang ditunjang dengan iklim yang sesuai untuk pertumbuhan sapi perah, walaupun skala kepemilikan usaha sapi perah rata-rata belum besar namun sebagian besar penduduk di wilayah ini memiliki usaha sapi perah.

Untuk memperlancar usahanya koperasi Susu ”SAE” Pujon sekarang telah mempunyai 31 pos penampungan susu yang berfungsi sebagai tempat penampungan susu sementara dari anggota. Pos penampungan tersebut adalah:

1) Jurang Rejo
2) Pandesari
3) Sebaluh/ Maron Sebaluh
4) Maron Pujon Kidul
5) Kampungan
6) Pujon Lor
7) Kalangan
8) Madiredo/ Wiyurejo
9) Delik/Lebo/Persil
10) Lebaksari/Torong
11) Ngabab

12) Tawang Sari/Gerih
13) Kedungrejo/Talasan
14) Ngroto/Maron Ngroto
15) Bakir
16) Ngeprih/Tretes
17) Pujon Kidul/Gumul
18) Cukal/Dadapan Etan
19) Biyan
20) Gesingan
21) Dadapan Kulon
22) Maron Pujon Lor
23) Bon Bayi
24) Lor Sawah
25) Dadapan Etan
26) Kampungan
27) Gumul
28) Wiyurejo
29) Persil
30) Maron Sebaluh
31) Torong

2. Sejarah dan Perkembangan Koperasi ”SAE” Pujon

Koperasi peternakan dan pemerahan susu sapi rakyat “SAE” Pujon-Malang didirikan pada tanggal 30 Oktober 1962 atas prakarsa drh. Memet Adinata selaku Kepala Dinas Kehewanan Malang Selatan. Pada awalnya memiliki jumlah anggota 23 orang dengan populasi hewan 70 ekor dan produksi air susu sebanyak 50 liter perhari.

Setelah berjalan satu tahun koperasi mendapatkan bantuan ini maka koperasi mendapatkan bantuan 90 ekor sapi dari Dirjen Peternakan. Dengan adanya bantuan ini maka koperasi berkembang dengan lebih baik sehingga pada tanggal 16 Agustus 1968 koperasi mendapatkan badan hukum dengan nomor 2789C/BH/11/12-67.

Pada waktu kepengurusan periode II sampai tahun 1971, koperasi mengalami kemunduran sehingga banyak anggota kopersi beralih bidang usaha lain. Mengingat keadaan koperasi yang semakin sulit maka pada tanggal 25 Mei 1970 Bapak Kalam Tirtoharjo ditunjuk oleh anggota sebagai ketua koperasi periode II sampai dengan tahun 1973. Mulai saat itulah koperasi mengalami perkembangan secara bertahap. Tanggal 1 Januari 1975 PT. FSI mulai berkunjung ke daerah kerja koperasi ”SAE”, dan sejak saat itulah produksi susu koperasi ”SAE” mulai diterima PT. FSI.

Tahun 1976 koperasi mendapatkan kepercayaan dengan PT. FSI dan mendapat pinjaman satu unit pendingin dengan kapasitas 1000 liter. Pada tahun 1977 produksi meningkat dan mendapatkan tambahan pinjaman dari PT. FSI berupa dua unit pendingin sehingga mampu mengirim susu segar sebanyak 300 liter perhari. Pada saat itu Koperasi ”SAE” Pujon dalam memproses pendingin menggunakan *plate cooler* yang berkapasitas 1000 liter perjam.

Sejak itulah koperasi berkembang pesat puncaknya pada tahun 1988 mendapat predikat koperasi teladan nasional. Perkembangannya dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat Pujon khususnya anggota koperasi.

Tabel 4
Data Perkembangan Anggota dan Ternak
Koperasi “SAE” Pujon
2003-2007

Tahun	Anggota	Ternak
2003	6.821	21.331
2004	7.011	20.666
2005	7.243	21.069
2006	7.368	20.112
2007	7.470	20.720

Sumber : Koperasi ”SAE” Pujon-Malang, 2008

3. Struktur Organisasi

Untuk menjamin berhasilnya koperasi dalam mencapai tujuan maka dibutuhkan suatu struktur organisasi yang menunjukan tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap anggota organisasi.

Struktur organisasi pada koperasi ”SAE” Pujon adalah sebagai berikut:

a. Rapat Anggota Tahunan

Rapat anggota tahunan merupakan kekuasaan tertinggi pada koperasi.

Wewenang rapat anggota tahunan:

1) Membuat anggaran dasar.
2) Pemilihan pengurus, badan penasehat, dan pemberhentiannya.
3) Pemilihan rencana kerja tahun yang akan datang.

b. Pengurus

Pengurus diangkat melalui rapat anggota dan masa jabatannya 5 tahun.

Tugas Pengurus:

1) Memimpin jalannya koperasi.
2) Melaksanakan segala tindakan atas nama koperasi.
3) Mewakili koperasi diluar dan didalam pengadilan.
4) Mengadakan perjanjian dan kontrak kerja dengan pihak ketiga.
5) Mengangkat dan memperhatikan manajer.
6) Melaksanakan pemberhentian terhadap anggota.

c. Ketua

Tugas Ketua:

1) Memimpin, mengkoordinir pelaksanaan tugas anggota, pengurus, manajer dan karyawan.
2) Memberikan laporan pertanggung jawaban atas segala kegiatan koperasi pada anggota dalam rapat anggota.
3) Memimpin rapat anggota, rapat pengurus harian dan rapat pleno.
4) Memberikan keputusan terakhir dalam kepengurusan koperasi dengan pertimbangan dari bawahan.

d. Sekretaris

Tugas Sekretaris:

1) Mendapingi pengurus dalam rapat dan mencatat segala kegiatan dan hasil keputusan rapat dalam buku notulen rapat.
2) Melaksanakan surat menyurat dengan ketentuan yang menyangkut tugas-tugas koperasi.
3) Menghimpun arsip surat dari segala administrasi yang menyangkut kegiatan rapat.

e. Bendahara

Tugas Bendahara:

1) Merencanakan anggaran pendapatan dan belanja.
2) Mengatur dan mengawasi pengeluaran uang agar tidak melampaui anggaran belanja yang ditetapkan.
3) Mengambil langkah-langkah untuk mencegah timbulnya kerugian koperasi.
4) Membimbing dan mengawasi karyawan yang menyelenggarakan administrasi keuangan.

f. Pengawas

Tugas Pengawas:

1) Mengadakan pemeriksaan 3 bulan sekali, setelah tutup buku bulanan.
2) Membuat laporan tertulis dalam rangka pertanggungan jawaban rapat anggota tahunan.
3) Mengawasi penerapan kebijaksanaan operasional pengurus.
4) Bertanggung jawab atas pemeriksaan dan merahasiakan kepada pihak ketiga.

g. Manajer

Tugas Manajer:

1) Mengadakan pertemuan secara berkala diantara karyawan beserta kepala-kepala bagian unit koperasi beserta pengurus.
2) Memonitor peredaran pakan ternak dan mengurus transportasi.

Tanggung jawab Manajer:

Manajer bertanggung jawab penuh terhadap berhasil tidaknya pelaksanaan tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.

h. Manajer Unit Peternakan

Tugas Manajer Unit Peternakan:

1) Mengkoordinir dokter hewan dan insinyur peternakan.
2) Mengkoordinir karyawan bagian tenaga medis dan inseminator.
3) Memberikan penyuluhan tentang kesehatan hewan.
4) Mencatat populasi hewan ternak diwilayah Pujon.

i. Manajer Unit Pakan Ternak

Tugas Manajer Unit Pakan Ternak:

1) Mengkoordinir karyawan bagian penerimaan dan pengeluaran makanan ternak.
2) Memberikan pelayanan tentang pengadaan makanan ternak melalui kelompok masing-masing.
3) Mencari pensuplai sesuai dengan barang yang dibutuhkan.
4) Menerima dan mengecek makanan ternak yang diterima dari pensuplai.

j. Manajer Unit Teknis dan Transportasi

Tugas Manajer Unit Teknis dan Transportasi:

1) Mengkoordinir karyawan bagian sopir dan bengkel.
2) Menyediakan dan mencatat keluar masuknya suku cadang.
3) Memonitor kendaraan yang digunakan untuk keperluan koperasi.
4) Mengadakan dan memelihara kendaraan.

k. Manajer Unit Simpan Pinjam

Tugas Manajer Unit Simpan Pinjam:

1) Mengkoodinir karyawan atau staf bagian simpan pinjam.
2) Memutuskan permohonan pinjaman dari nasabah.
3) Bertanggung jawab dalam pelaksanaan operasional simpan pinjam.

l. Kabag Akuntansi

Tugas Kabag Akuntansi:

1) Menyiapkan bukti yang lengkap sehubungan dengan penerimaan dan pengeluaran uang.
2) Bertanggung jawab atas ketetapan jumlah dan penerimaan uang kas.

m. Kabag Humas Personalia

Tugas Kabag Humas Personalia:

1) Untuk menempatkan karyawan sesuai dengan prestasinya.
2) Mengurus tamu-tamu yang datang dengan menerima / memberikan informasi.
3) Mengurus keluar masuknya surat.
4) Ikut bertanggung jawab terhadap utang piutang koperasi.

4. Organisasi dan Personalia

a. Jumlah Karyawan.

Jumlah karyawan pada koperasi ”SAE” Pujjon – Malang saat ini adalah sebanyak 280 orang, yang semuanya adalah karyawan tetap pada koperasi ini.

b. Kualitas karyawan.

Berikut ini penulis akan sajikan tentang kualitas karyawan dilihat dari tingkat pendidikan pada koperasi ”SAE” Pujon – Malang yaitu sebagai berikut:

Tabel 5
Data Karyawan
Koperasi ”SAE” Pujon
2007

Tingkat Pendidikan	Jumlah
Sarjana	12 Orang
Sarjana Muda	2 Orang
SMU	84 Orang
SLTP	43 Orang
SD	96 Orang
Karyawan Honorer	43 Orang

Sumber : Koperasi ”SAE” Pujon-Malang, 2008

c. Sistem Penggajian

Gaji merupakan pengganti jasa yang diberikan oleh karyawan kepada pihak koperasi. Sedangkan koperasi ”SAE” Pujon-Malang dalam menerapkan sistem penggajian, yaitu bulanan dengan gaji yang

diterima per bulan paling rendah Rp. 620.500,00 dan paling tinggi sebesar Rp. 1.103.000,00.

d. Hubungan Industri Pancasila

Dalam mencapai tujuan koperasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang koperasi memperhatikan program pelayanan masyarakat yang bertujuan untuk mempererat hubungan antara pekerja dengan atasan maka koperasi ”SAE” Pujon memberikan jaminan sosial dan tunjangan kepada karyawan yang brtujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan anggota. Adapun tunjangan pada karyawan dan anggota berupa:

1) Tunjangan kesejahteraan bagi karyawan, anggota dan keluarganya yang berbentuk Jamsostek
2) Pembagian SHU atau sisa hasil usaha
3) Pemberian tunjangan hari raya

5. Tujuan dan Manfaat Koperasi ”SAE” Pujon

Koperasi ”SAE” adalah organisasi yang berwatak sosial. Tujuan Koperasi ”SAE” Pujon adalah memperjuangkan ekonomi rakyat dan mempertinggi kesejahteraan rakyat. Seperti kata ”SAE” yang berarti ”Belajar Memperbaiki Ekonomi ” maka koperasi SAE berusaha untuk memperbaiki perekonomian rakyat khususnya kecamatan Pujon dengan bergabung sebagai anggota koperasi yang bergerak dalam bidang peternakan sapi perah.

Perbaikan tersebut saat ini cukup memberikan manfaat bagi anggota yaitu terciptanya stabilitas perekonomian masyarakat Pujon yang pada akhirnya terwujudnya stabilitas keamanan, mampu meningkatkan taraf pendidikan putra anggota, terwujudnya peningkatan kemampuan pembangunan individu serta terwujudnya pembangunan secara gotong-royong. Sedangkan manfaat bagi koperasi ”SAE” adalah dapat melengkapi sarana usaha dan organisasi secara pasti, dapat melakukan pemupukan modal terus menerus dan meningkatkan pelayanan pada anggota, dengan kemampuan uang yang terus meningkat, koperasi dapat memperbaiki perangkat manajemen ke arah yang lebih lebih profesional.

6. Bidang Usaha Koperasi ”SAE” Pujon

Koperasi ”SAE” Pujon menjalankan usaha:

a. Menampung, mengelola, mengolah (susu segar menjadi susu pasteurisasi sejak oktober 2000), dan memasarkan produksi susu sapi perah anggota.
b. Mengusahakan makanan ternak untuk anggota yang berupa konsentrat jadi ”SAEPROFEED” untuk sapi laktasi, konsentrat jadi ”SAEPROFEED YUNIOR” untuk pedet, dan CMR (Calf Milk Replacer).
c. Mengusahakan pengendalian kesehatan ternak sapi perah anggota.
d. Mengusahakan perbaikan mutu genetik sapi perah baik melalui impor maupun penerapan sistem perkawinan mani beku.
e. Mengusahakan pemeliharan dan pembesaran pedet (rearing).
f. Pengendalian keturunan induk yang dikelola koperasi maupun anggota.
g. Mengusahakan pemenuhan kebutuhan pokok bagi anggota melalui Waserda dan Konveksi.
h. Mengelola BP (Balai Pengobatan) dan RB (Rumah Bersalin) ”Nurul Ichsan” Koperasi ”SAE” Pujon untuk pelayanan sosial.
i. Mengelola unit simpan pinjam.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Umum

a. Demografi

Pertumbuhan penduduk dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini sangat menguntungkan bagi pihak perusahaan yaitu koperasi SAE Pujon karena dengan meningkatnya jumlah penduduk, maka meningkat pula kebutuhan penduduk dalam mengkonsumsi produk susu. Tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi akan mempengaruhi tingkat kebutuhan masyarakat. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan maka semakin naik pula jumlah kebutuhan konsumen.

Pada faktor demografi ini menyangkut perubahan perkembangan penduduk yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 6
Pertumbuhan Jumlah Penduduk Jawa Timur
Tahun 2002 – 2005

Tahun	Jumlah penduduk (orang)
2002	35.930.461
2003	36.206.060
2004	36.668.408
2005	37.070.731

Sumber: BPS.go.id

Dengan melihat perkembangan penduduk Jawa Timur dari tahun 2002 sampai 2005 yang semakin meningkat, maka akan menjadi peluang bagi Koperasi ”SAE” Pujon dalam mengembangkan usahanya.

b. Lingkungan sosial

Di dalam menyusun suatu strategi, perusahaan harus mempertimbangkan faktor sosial dimana faktor sosial inilah yang juga menentukan kondisi eksternal perusahaan. Faktor sosial yang selalu berkembang merupakan faktor lingkungan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri walaupun faktor sosial dapat mempengaruhi perusahaan, bahkan cenderung menjadi bahan pertimbangan yanmg utama bagi perusahaan dalam merumuskan startegi. Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan dalam menyusun strategi antara lain:

1) Budaya Masyarakat

Budaya masyarakat di Indonesia, khususnya di Pulau Jawa mempunyai suatu ciri khasnya sendiri dibandingkan dengan budaya masyarakat lain. Suatu budaya yang paling tampak adalah budaya tentang kepedulian dalam lingkungan sosial itu sendiri. Selain lingkungan masyarakat, gaya hidup masyarakat juga merupakan kondisi sosial yang harus diperhatikan. Hal ini dapat di lihat dari gaya hidup masyarakat yang ingin hidup sehat dengan meningkatkan gizi, salah satunya kebutuhan masyarakat dalam mengkonsumsi susu sebagai pemenuhan gizi.

2) Pendidikan

Faktor sosial lain yang membentuk kualitas sumber daya manusia di masyarakat adalah pendidikan. Pola pikir dan bertindak masyarakat ditentukan oleh tingginya tingkat pendidikan yang diperolehnya. Dengan demikian, masyarakat akan mengambil keputusan yang memberikan manfaat kepada dirinya sendiri. Memberikan manfaat di sini dapat dijabarkan dalam arti luas, yaitu dalam berbagai hal seperti kenikmatan, kenyamanan, keamanan, dan lainnya.

Dengan pendidikan tersebut, diharapkan kualitas sumber daya manusia di kota Malang dapat ditingkatkan, sehingga dapat diperoleh suatu masyarakat yang sadar akan perkembangan zaman dan modernisasi. Masyarakat yang demikian akan membantu perusahaan dalam perekrutan karyawan yang berkualitas. Selain itu, semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat akan berpengaruh pula terhadap pola pembelian produk. Masyarakat yang kritis sangat memperhatikan manfaat, kualitas, merek, desain, kemudahan penggunaan produk dan sebagainya. Hal ini akan memberikan efek pada perusahaan agar selalu memperhatikan faktor kualitas, kuantitas, diferensisai produk, kecepatan dalam hal pelayanan, dan lain sebagainya sebagai faktor penentu dalam persaingan.

c. Lingkungan Ekonomi

1) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi dapat digunakan untuk melihat kondisi perekonomian di suatu wilayah. Untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi di kota Malang dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 7
Laju Pertumbuhan Ekonomi Jawa Timur
Tahun 2002-2006
(Dalam Persen)

TAHUN	%
2004	5,83
2005	5,84
2006	5,80

Sumber: BPS.go.id

Laju pertumbuhan ekonomi untuk Jawa Timur tahun 2004 sebesar 5,83% pada tahun 2005 meningkat menjadi 5,84% , kemudian tahun 2006 pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur mengalami penurunan menjadi 5,80%. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur tidak stabil. Hal tersebut terjadi karena adanya krisis ekonomi salah satunya yang mengakibatkan naiknya harga BBM dan berbagai macam ebutuhan pokok. Diharapkan pada tahun-tahun berikutnya kondisi ekonomi akan membaik atau mengalami peningkatan di semua sektor, khususnya sektor pertanian. Mengingat susu segar yang diproduksi koperasi SAE Pujon sangat berkaitan dengan sektor pertanian, dalam hal ini di bidang peternakan sapi yang nantinya akan mempengaruhi produktifitas susu segar yang dihasilkan. Selain itu, dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi itu juga, maka peluang masyarakat untuk membeli susu sapi sebagai salah satu alternatif minuman sehat maupun sebagai pemenuhan kebutuhan gizi akan semakin tinggi.

2) Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi merupakan tingkat bandingan antara jumlah uang yang beredar di masyarakat dengan jumlah barang yang tersedia. Jika jumlah uang yang beredar di masyarakat lebih sedikit daripada jumlah barang yang tersedia, maka akan menciptakan inflasi. Dengan keadaan yang demikian maka harga-harga barang yang beredar tentunya menjadi lebih mahal.

Tabel 8
Laju Inflasi Nasional
Menurut Tahun Kalender
Tahun 2005-2007

Tahun	(%)
2003	5,06
2004	6,40
2005	7,32
2006	6,60
2007	6,41

Sumber : bps.go.id

Tabel di atas secara umum menunjukkan angka yang berfluktuasi. Pada tahun 2003 inflasi tingkat nasional sebesar 5,06 % dan meningkat pada tahun 2004 menjadi 6,40 %. Pada tahun 2005, inflasi naik menjadi 7,32 %, yang kemudian turun pada tahun 2006 menjadi 6,60%. Untuk tahun 2007, laju inflasi tingkat nasional mencapai 6,41%.

Sepanjang perekonomian nasional menunjukkan pertumbuhan yang positif, inflasi dan suku bunga relatif rendah dan stabil, maka pemulihan tingkat daya beli konsumen untuk membeli produk susu akan terus berlangsung. Ini akan memacu kegairahan sektor pertanian di bidang peternakan di tahun-tahun mendatang.

d. Lingkungan Politik/ Hukum

Lingkungan politik akan mempengaruhi berbagai sektor pembangunan di Indonesia. Kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah membuat kegiatan usaha di Indonesia harus dipatuhi. Tidak terkecuali bagi perkembangan koperasi di Indonesia, khususnya bagi perkembangan koperasi ”SAE” Pujon. Telah dijelaskan sebelumnya, bahwa koperasi ”SAE” Pujon didirikan pada tanggal 30 Oktober 1962 sebagai hasil suatu kesepakatan 23 orang peternak untuk mendirikan sebuah organisasi susu. Kemudian pada tanggal 16 Agustus 1968 didaftarkan pada daftar umum Dirjen Peternakan

Propinsi Jawa Timur, dan mendapatkan badan hukum dengan nomor 2789C/BH/11/12-67. Sejak saat itu anggota koperasi bertambah besar menjadi 150 orang.

Koperasi ”SAE” Pujon mengalami kemunduran pada waktu kepengurusan periode II sampai tahun 1970, sehingga banyak anggota koperasi beralih ke bidang usaha lain. Pada tanggal 23 Mei 1970 diadakan Rapat Anggota sekaligus reorganisasi kepengurusan. Dengan adanya hal tersebut, kemudian koperasi ”SAE” Pujon mulai menampakkan perkembangan secara bertahap dan jumlah anggotanya meningkat menjadi 500 orang. Hingga saat ini struktur organisasi kopersai ”SAE” Pujon dikembangkan berdasarkan Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang pokok-pokok perkoperasian BAB IV pasal 21. Dengan adanya badan hukum yang mengikat, koperasi ”SAE” Pujon tidak akan berhenti sampai di situ saja. Akan tetapi, dalam rangka menghadapi era perekonomian bebas koperasi telah menyiapkan kader atau generasi yang mampu menjadikan koperasi ”SAE” Pujon sebagai tulang punggung perekonomian rakyat Pujon akan semakin nyata di masa yang akan datang.

e. Lingkungan Teknologi

Teknologi adalah salah satu elemen yang berperan dalam upaya peningkatan setiap perusahaan. Perubahan dan kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Perusahaan dan kemaujuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Kondisi ini menuntut adanya dinamika dari masyarakat industri dan pihak-pihak yang terkait untuk lebih memacu kegiatan riset dan pengembangan terapan. Diharapkan pemakaian teknologi yang efisien dan tepat guna mampu mendukung terciptanya tujuan perusahaan dan minimalisir kegagalan dalam pecapaian tujuan.

Teknologi untuk pengolahan di bidang industri juga sudah semakin canggih. Tidak terkecuali bagi perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan air susu sapi juga menggunakan teknologi dalam proses produksi khususnya mesin-mesin baru dan perkembangan

teknologi komunikasi sedapat mungkin harus dikuasai. Penemuan mesin-mesin baru pada umumnya mengarah pada biaya produksi dan harga jual yang lebih rendah, kualitas produk yang meningkat, efisien waktu produksi lebih cepat dan praktis. Kemudian teknologi informasi akan menunjang tujuan perusahaan untuk memperluas kegiatan promosi. Dalam banyak hal teknologi canggih membuat perusahaan yang memilikinya menjadi lebih maju.

2. Lingkungan Industri

a. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru akan memasuki suatu industri tertentu dengan segala kemampuan dan kapasitas yang dimilikinya. Kemampuan modal yang besar, kapasitas sumber daya, dan teknologi yang dimilikinya membuat pendatang baru tersebut menjadi ancaman bagi perusahaan lain yang sudah bersaing sebelumnya.

Koperasi sebagai badan usaha yang potensial merupakan tempat untuk membuka peluang masuknya para pendatang baru untuk mendirikan badan usaha yang sejenis. Khususnya bagi koperasi yang bergerak dalam pengadaan air susu sapi, pendatang baru tidak memerlukan dana yang terlalu besar tergantung segmen pasar yang dilayaninya. Dalam hal ini, pendatang baru yang merupakan pesaing tidak hanya dari koperasi susu sejenis, tetapi juga berasal dari pengepul. Melihat banyaknya para pesaing dalam bidang perkoperasian susu ini, maka setiap pendatang baru dapat diidentifikasikan sebagai anacaman karena pendatang baru tersebut akan berusaha merebut pangsa pasar yang sudah ada.

Koperasi SAE Pujon sebagai koperasi susu sapi terbesar di Jawa Timur, harus tetap memperhatikan dan memberikan respon terhadap masuknya pendatang baru. Fokus persaingan koperasi SAE Pujon tidak hanya tertuju pada koperasi-koperasi susu sapi yang sudah ada di Jawa Timur, melainkan adanya pengepul-pengepul menjadi ancaman tersendiri bagi perkembangan koperasi SAE Pujon karena para pengepul tersebut berhubungan langsung dengan peternak. Dimana

dengan adanya pengepul, maka pasokan susu sapi dari peternak ke koperasi akan berkurang.

b. Kekuatan Posisi Pembeli

Pembeli potensial yang mempunyai daya beli bisa melakukan tawar menawar dengan memperhatikan mutu, harga dan rasa pada perusahaan. Jika perusahaan tidak bisa memberikan apa yang diinginkan oleh pembeli potensial tersebut, maka pembeli potensial bisa beralih pada produk yang ditawarkan oleh para pesaing lainnya.

Meskipun pembeli potensial dari koperasi SAE Pujon merupakan konsumen bisnis khususnya PT. Nestle Indonesia Pasuruan, tetapi koperasi SAE juga melayani retailer untuk pasar lokal. Untuk memenuhi keinginan tersebut, pihak koperasi menyediakan produk dalam kapasitas yang lebih kecil dari pada konsumen bisnis. Semakin banyaknya pesaing, semakin banyak pula produk yang ditawarkan kepada konsumen. Hal ini memberikan kekuatan kepada konsumen baik retailer maupun konsumen bisnis untuk memilih produk susu segar yang akan dibeli sesuai dengan permintaan dan kebutuhannya.

c. Kekuatan Posisi Pemasok

Pemasok merupakan salah satu faktor terpenting dalam penentuan harga sebagai perumusan strategi pemasaran. Dari sudut ini yang berkedudukan sebagai pemasok utama koperasi SAE Pujon adalah peternak sapi. Para peternak sapi menjual hasil perahannya kepada koperasi susu tersebut. Penentuan harga susu dari peternak ditentukan oleh koperasi berdasarkan dari kualitas susu yang diserahkan dengan melalui berbagai macam uji kualitas.

d. Persaingan antar Perusahaan

Pada situasi perekonomian yang sudah berkembang pada saat ini, maka sudah pasti bahwa suatu perusahaan tidak akan terlepas dari persaingan. Perusahaan yang mampu mengembangkan daya tangkapnya terhadap kondisi persaingan akan lebih mudah menentukan posisi perusahaannya. Persaingan akan menentukan apakah perusahaan akan meneruskan atau mengurangi usahanya

melalui penetapan strategi yang telah direncanakan. Oleh sebab itu, koperasi SAE Pujon yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengadaan air susu sapi harus mampu menghasilkan produk yang diharapkan serta memiliki kualitas yang dapat diandalkan agar perusahaan dapat memenuhi dan menjual produk sesuai dengan permintaan.

Dengan adanya pertumbuhan ekonomi menyebabkan banyaknya perusahaan yang memasuki industri yang sejenis, sehingga menimbulkan persaingan semakin ketat, hal ini dapat dilihat dari adanya persaingan mutu, harga dan lain-lain. Dalam persaingannya koperasi SAE Pujon berada pada posisi yang kuat untuk pesaing-pesaingnya yaitu koperasi susu di sekitar wilayah Jawa Timur.

C. Analisis Lingkungan Internal

1. Pemasaran

a. Produk

1) Susu sapi segar

Salah satu pusat pengembangan usaha peternakan sapi perah di Jawa Timur adalah Pujon yang mempunyai populasi ternak sapi terbesar di Jawa Timur. Oleh karena itu, koperasi SAE Pujon di didirikan untuk menangani seluruh potensi persusuan di wilayah tersebut. Pada saat ini, koperasi SAE Pujon mampu memproduksi susu segar rata-rata 84.000 liter/hari. Sebagian besar produksinya dikirim ke PT. Nestle Indonesia sebagai pelanggan potensial, sebagiannya lagi dikirim ke konsumen bisnis lainnya dan retailer yang berada di daerah Malang dan sekitarnya.

2) Susu Pasteurisasi

Koperasi SAE Pujon mulai melakukan pengolahan susu pasteurisasi pada kuartal terakhir tahun 2000. Produk yang dihasilkan adalah susu pasteurisasi dengan kemasan *cup* 200 ml yang terdiri dari tiga rasa yaitu coklat, strawberi, dan melon. Tujuan pengolahan susu pasteurisasi ini awalnya hanya menyediakan susu siap minum jika sewaktu-waktu ada tamu yang berkunjung untuk kegiatan internal

maupun eksternal koperasi SAE Pujon. Namun seiring berjalannya waktu dan melihat prospek yang cukup cerah, akhirnya mulai melakukan pengembangan, dengan harapan dapat mengurangi ketergantungan pemasaran susu segar pada pasar tunggal PT. Nestle.

Saat ini untuk pengolahan susu pateurisasi, koperasi SAE Pujon menyediakan susu segar rata-rata sebanyak 200-250 liter/hari untuk diolah menjadi susu pasteurisasi. Dengan kapasitas tersebut, koperasi SAE Pujon dapat menyediakan susu pasteurisasi sebanyak 1000 *cup*/hari. Dalam hal ini susu pasteurisasi yang diproduksi sesuai dengan permintaan pasar, sehingga jika ada stok yang tidak laku pada hari tertentu maka akan disimpan dalam *freezer* yang selanjutnya dijual lebih awal keesokan harinya. Oleh karena itu, produknya tidak pernah ada yang sampai kadaluarsa atau rusak. Susu pasteurisasi produk koperasi SAE Pujon ini mempunyai daya tahan sampai dengan empat hari penyimpanan dalam suhu 4°C, hal ini disebabkan karena produk susu pasterurisasi ini murni dan tanpa campuran bahan pengawet.

3) Pakan ternak (Sapronak)

Salah satu produk yang dihasilkan adalah pakan ternak sapi yang terdiri dari:

a) Konsentrat Saepro Feed

Pakan merupakan faktor yang penting untuk menentukan mutu dari jumlah susu yang dihasilkan oleh sapi perah. Pemberian hijauan, misalnya rumput yang cukup bermutu baik akan meningkatkan kandungan lemak dan jumlah air susu. Kebutuhan hijauan setiap hari adalah 10% dari berat badan sapi. Sedangkan pemberian makanan penguat (konsentrat) misalnya bekatul, pollar dan lain-lain akan meningkatkan jumalah air susu. Pemberian mineral dan vitamin akan meningkatkan berat jenis air susu. Oleh karena itu sangatlah penting memberikan pakan berkualitas baik kepada sapi perah, yang di dalamnya juga terdapat kandungan vitamin A (6000

IU/kg), vitamin D (1300 IU/kg), vitamin E (10 Mg/kg) dan mineral.

b) Saepro Feed Yunior 1 (CMR)

Saepro feed yunior ini merupakan pekan ternak khusus untuk sapi pedet. Pemeliharaan sapi pedet mulai dari pertama adalah sangat penting. Seekor pedet yang tidak mempunyai masa muda yang baik, tidak akan tumbuh menjadi sapi perah yang baik.

Menggunakan saepro feed yunior sangatlah menguntungkan bagi peternak, salah satunya adalah harganya yang terjangkau. Saepro feed yunior mempinyai kualitas yang tinggi karena mengandung :

1. Protein kasar : minimum 20 %
2. Lemak : minimun 12%
3. TDN : minimun 90%
4. Vitamin-vitamin dan mineral yang dibutuhkan sapi pedet.

b. Harga

Harga Susu Sapi Segar :

1) Harga Beli

Harga beli koperasi SAE Pujon ke peternak yang merupakan anggota koperasi disesuaikan dengan kualitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing peternak. Pada bulan Desember-April rata–rata koperasi membeli ke anggota dengan Total Solid (TS)= 12% sebesar Rp. 3000,00/liter.

Tabel 9
Penetapan Harga Beli ke Anggota Koperasi
Desember 2007 - April 2008

Kelas	Kualitas (TS)	Harga Beli
A4	>12,3 - =12,4	Rp. 3080,00
A3	>12,2 - =12,3	Rp. 3060,00
A2	>12,1 - =12,2	Rp. 3040,00
A1	>12,0 - =12,1	Rp. 3020,00
A	>11,9 - =12,0	Rp. 3000,00
B	>11,8 - =11,9	Rp. 2980,00
C	>11,7 - =11,8	Rp. 2960,00
D	>11,6 - =11,7	Rp. 2940,00

2) Harga Jual

a) Harga jual susu untuk PT. Nestle Indonesia Pasuruan

Penetapan harga jual kepada PT. Nestle Indonesia Pasuruan (NI) ditentukan oleh NI itu sendiri disesuiakan dengan kondisi pasar dan kondisi perekonomian nasional saat ini, tetapi koperasi juga bisa mengajukan penawaran harga terhadap PT. Nestle Indonesia berdasarkan kondisi perekonomian dan kondisi internal koperasi. Penetapan harga yang ditentukan oleh PT. Nestle Indonesia harus sesuai dengan Standar Nasional Indonesia (SNI). Dengan adanya pertimbangan melalui SNI, maka penetapan harga jual tersebut berlaku untuk seluruh koperasi di Jawa Timur yang melakukan kerjasama dengan PT. Nestle Indonesia.

Tabel 10

Penetapan Harga PT. Nestle Indonesia
Desember 2007 - April 2008

TPC Bakteri → / Milk Price (Rp/kg TS 12 %)	G 1 =1	G 2 >1-=2	G 3 >2-=3	G 4 >3	Daya Saing Premium	Transport Incentive (Rp/Kg)
	2.700,00	2.500,00	2.400,00	2.200,00	625,00	60,00

Strandard fat / lemak 4%, bahan tanpa lemak/ *solid non fat* 8%, *total solid* 12%.

b) Harga jual pada konsumen bisnis lainnya yaitu:
Harga jual pada PT. Green Field, Sekar Tanjung, IMDI dan Danon ditetapkan oleh konsumen bisnis yang bersangkutan dengan pertimbangan kualitas produk susu yang dikirim dan disesuaikan dengan ketetapan harga jual yang berlaku pada PT. Nestle Indonesia, tetapi pada PT. Nestle Indonesia (NI) diberikan bonus loyalitas sebesar Rp. 0,- - Rp. 300,- berdasarkan jumlah dan loyalitas (max) pengiriman ke Nestle Indonesia.

c) Pada konsumen yang melalui retailer harga jual yang ditetapkan oleh koperasi sebesar Rp. 3.500,00

c. Daerah Pemasaran dan Saluran Distribusi

1) Daerah Pemasaran

Tabel 11
Daerah Pemasaran
Koperasi "SAE" Pujon-Malang
2007

Daerah Pemasaran	Pengiriman	Jumlah (liter)
PT. Nestle Indonesia Pasuruan	Sehari 2 kali	± 65.000- 70.000liter/ hari
PT. Green Field Gunung Kawi	Sehari 1 kali	± 2.000 liter/hari
Sekar Tanjung	Sehari 1 kali	± 11.000 liter/hari
IMDI	Sehari 1 kali	± 1.500 liter/hari
Danon (Desember)	Sehari 1 kali	± 1.400 liter/hari
Malang dan sekitarnya	Sehari 1 kali	± 1.000 liter/hari

2) Saluran Distibusi yang digunakan oleh koperasi ”SAE” Pujon adalah

a) Produsen ⟶ Konsumen Bisnis

Dalam saluran distribusi ini koperasi ”SAE” langsung menjual pada PT. Nestle Indonesia di Pasuruan, PT. Green Field di Gunung Kawi, Sekar Tanjung, IMDI dan Danon. Ini dianggap sebagai konsumen langsung, karena tidak dijual lagi tetapi diolah menjadi susu bubuk, susu olahan baru atau produk lainnya yang kemudian dijual ke konsumen.

b) Produsen ⟶ Agen/ Retailer ⟶ Konsumen

Dalam saluran distribusi ini digunakan retailer penjualan, dimana retailer tersebut berada di sekitar Malang. Retailer ini disamping sebagai wakil dari koperasi juga ditunjuk untuk memantau pasar, artinya retailer selalu memonitor situasi dan kondisi pasar sehingga diharapkan lebih banyak mencari calon pembeli untuk masa yang akan datang.

d. Promosi

Meskipun koperasi “SAE” Pujon tidak mengadakan promosi secara besar-besaran mengingat koperasi sudah mempunyai daerah pemasaran yang tetap. Tetapi untuk mencapai target penjualan pihak koperasi tidak lepas dari aktivitas promosi, adapun yang dilakukan adalah promosi dengan menggunakan *sales promotion* yaitu menjual secara langsung hasil produksi pada waktu diadakan pameran atau *expo*. Hal ini dimaksudkan untuk memperkenalkan produk secara langsung ke konsumen.

2. Keuangan Perusahaan

a. Sumber dana

Adapun sumber dana yang diperoleh koperasi ”SAE” Pujon berasal dari dua sumber yaitu sebagai berikut :

1) Sumber Modal Intern/ Modal sendiri, terdiri dari:

a) Simpanan Pokok

Yaitu simpanan yang wajib dibayar anggota kepada koperasi pada saat menjadi anggota. Besarnya simpanan ini sama untuk setiap anggota dan tidak dapat diminta kembali selama anggota belum berhenti.

b) Simpanan Wajib

Yaitu simpanan yang wajib dibayar oleh anggota setiap bulannya dan simpanan ini tidak dapat diambil selama masih menjadi anggota.

c) Simpanan Sukarela

Yaitu simpanan yang boleh diambil atau sesudah jangka waktu tertentu dan diberikan jasa yang besarnya diatur dalam peraturan khusus koperasi.

d) Dana Cadangan

Yaitu sejumlah uang yang berasal dari penyisihan hasil usaha yang tidak dibagi pada anggotanya

2) Sumber Modal Ekstern/ Modal luar

Sumber modal ekstern yaitu modal yang berasal dari pinjaman pihak luar/ pinjaman dari bank sebasar 25% dari keseluruhan dana.

b. Penggunaan Dana

Dana yang ada dalam koperasi dipergunakan untuk biaya operasi, biaya investasi dan biaya produksi, dimana dana ini digunakan untuk keperluan proses produksi agar dapat berjalan dengan lancar. Selain itu juga dipergunakan untuk pembayaran gaji karyawan.

Tabel 12
Jumlah Asset
Koperasi "SAE" Pujon
2003-2007

Tahun	Total Asset
2003	Rp. 29.720.312.252
2004	Rp. 32.977.228.332
2005	Rp. 35.747.164.286
2006	Rp. 36.450.748.794
2007	Rp. 38.754.436.057

Sumber : Koperasi "SAE" Pujon-Malang, 2008

c. Hasil Penjualan

Selama ini penjualan produksi susu segar pada koperasi "SAE" Pujon berdasarkan daerah pemasaran yang telah ditatapkan, diantaranya yaitu PT. Nestele Indonesia Pasuruan, PT. Green Field Gunung Kawi, Sekar Tanjung, IMDI, Danon dan retailer yang berada di daerah Malang dan sekitarnya. Penjualan hasil produksi dari koperasi "SAE" Pujon-Malang dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13
Penjualan Produksi Susu
Koperasi "SAE" Pujon
2003-2007

Tahun	Realisasi Penjualan
2003	Rp. 60.852.529.319
2004	Rp. 60.133.713.200
2005	Rp. 64.535.133.932
2006	Rp. 71.095.263.875
2007	Rp. 83.958.296.016

Sumber : Koperasi "SAE" Pujon-Malang, 2008

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh koperasi SAE Pujon pada umumnya sangat berpengaruh pada tingkat kemajuan koperasi itu sendiri. Dalam hal ini, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh koperasi

dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu tingkat pendidikan, tingkat pengetahuan, dan tingkat ketrampilan.

Rata-rata pendidikan karyawan koperasi SAE Pujon pada unit pengolahan susu segar adalah lulusan SMP dan SMU. Tingkat ketrampilan karyawan khususnya di bidang pengolahan susu segar dan pemasarannya, selain berkaitan dengan tingkat pendidikan, pengetahuan dan wawasan, juga berhubungan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Rata-rata tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan di unit usus segar ini sudah cukup memadai. Hal ini dikarenakan penanganan susu harus profesional, mengingat sifat susu yang mudah rusak dan perlu penanganan yang cepat.

4. Produksi dan Operasi

Sifat proses produksi yang dilakukan oleh Koperasi "SAE" Pujon-Malang adalah terus menerus, dimana bahan dasar mengalir secara berurutan melalui beberapa tingkat pengerjaan sampai menjadi barang jadi.

Untuk jelasnya proses produksi dapat dilihat sebagai berikut:

a. Pengendalian Mutu Susu Segar

Pengendalian mutu susu segar ini bertujuan untuk menentukan layak tidaknya susu untuk dikonsumsi. Pengendalian ini dilakukan dengan dua pengujian yaitu organoleptik dan pengujian fisik. Pengujian organoleptik meliputi pengujian bau, rasa dan warna. Sedangkan pengujian fisik meliputi pengujian berat jenis (BJ) dan pengujian kadar lemak (FAT). Pengujian ini juga dilakukan untuk menentukan kualitas dan harga susu.

Standarisasi

Standarisasi kualitas susu yang telah ditetapkan oleh koperasi "SAE" Pujon agar diterima perusahaan :

- Uji alkohol : negatif
- Berat Jenis : 1,023 - 1,026
- Suhu normal : 2,75º C
- Kadar lemak (fat) : 8%
- Titik Beku Nominal : -0,515º C
- Suhu pendingin : 3 – 4º C

- Total Solid : 12

Alat Produksi

Adapun peralatan yang digunakan dalam proses produksi pada koperasi "SAE" Pujon dibagi menjadi dua macam yaitu:

Peralatan utama meliputi :

- Can/kaleng/bis : untuk menampung susu segar setelah diperah.
- Alat penakar : untuk menakar volume susu (liter).
- *Solid Milk Tester* : alat untuk mengukur kadar alkohol dalam susu.
- *Lactodecimeter* : alat ini berfungsi untuk mengukur berat jenis susu.
- Bak penampung pada pos : digunakan untuk menampung susu yang sudah diukur pada pos penampungan yang telah ditentukan. Air susu tersebut dialirkan ke dalam tangki dengan menggunakan pompa sentrifugal.

Alat penunjang dalam proses produksi, terdiri dari:

- Alat penyaring *(filter)* untuk menyaring air susu yang masuk melalui pipa yang telah dilengkapi dengan filter guna menyaring kotoran.
- Pompa *Sentrifugal*, untuk memindahkan susu dengan gaya sentrifugal yang ditimbulkan oleh putaran baling-baling.
- *Plate Cooler* (pendingin) untuk memperoleh susu segar dengan suhu minimal 3-4º C
- *Milko Tester* untuk menguji kadar lemak susu pada pos-pos penampungan.

1) Pos Penampungan

Penyetoran susu oleh anggota ke pos penampungan dilakukan pada pagi hari sekitar pukul 04.00-05.00 WIB dan sore hari pukul 16.00-17.00 WIB tergantung dari masing-masimg pos penampungan, dengan pengawasan mutu yang dilakukan meliputi pengujian organoleptik dan pengujian fisik. Di sini pengujian fisik hanya uji berat jenis saja. Pengujian ini dilakukan pada setiap air

susu yang dibawa peternak, adapun susu sapi yang tidak memenuhi syarat ditolak.

- Pengujian Organoleptik

  Dalam pengujian ini sering dilakukan pada uji warna, sedangkan uji bau ada rasa hanya dilakukan apabila ada kecurigaan saja. Warna air susu normal adalah putih kekuking-kuningan. Bau dan rasa air susu normal adalah khas. Karena petugas-petugas penampungan setiap hari berkecimpung dengan susu maka dapat membedakan penyimpangan bau susu. Sedangkan rasa air susu normal adalah sedikit manis. Dengan adanya uji rasa maka akan dapat diketahui susu dipalsukan atau tidak. Misalnya dengan penambahan gula petugas dapat megetahuinya.

- Pengujian Fisik

  Pengujian fisik ini dilakukan dengan uji alkohol dan berat jenis. Pada uji alkohol menggunakan *solid tester* dan diuji dengan alkohol 80 % kemudian dikocok, apabila menggumpal positif (+) maka susu akan ditolak dan bila susu tidak menggumpal atau hasilnya negatif (-) maka akan diterima. Sedangkan pada pengujian berat jenis dilakukan dengan cara air susu dari *milkcan* (dari masing-masing peternak) diaduk dan diambil 250cc, kemudian dituangkan ke dalam alat penguji (*Lactodesimeter*), sehingga akan terbaca berat jenisnya. Strandar berat jenis minimal yang ditentukan koperasi sebesar 1,023 pada suhu 27,5º C dan apabila tidak sesuai dengan standar di atas maka susu ditolak. Sedangkan air susu yang memenuhi syarat diterima oleh pihak koperasi dan diukur jumlahnya (liter). Setelah itu dilakukan pencatatan dibuku masing-masing anggota dan di buku koperasi yang dibawa oleh petugas penerima. Susu kemudian akan ditampung sementara dan dipompa ke tangki khusus untuk di kirim ke ruang pendingin yang ada di koperasi susu SAE Pujon. Pengujian di pos penampungan ini dilakukan dengan

waktu yang sesingkat mungkin untuk menghindari kontaminasi yang lebih besar diakibatkan lama kontak dengan udara terbuka.

2) Di Laboratorium Koperasi Susu ”SAE” Pujon

Pengujian juga dilakukan dua kali dalam sehari yaitu pagi dan sore. Susu yang memenuhi syarat kemudian dibawa ke koperasi. Sesampainya di koperasi susu tersebut diambil sampelnya per pos. Pengambilan sampel dilakukan sesegera mungkin.

Pengujian yang dilakukan di laboratorium koperasi susu SAE Pujon adalah sebagai berikut:

- Uji Reduktase

  Uji ini dilakukan untuk mengamati kualitas air susu segar dari masing-masing pos penampungan dari segi jumlah bakteri yang dikandungnya, dan pengambilan sampelnya langsung diambil dari tangki yang baru datang. Alat yang digunakan adalah gelas ukur dan tabung reaksi, pipet dan *water bach* dengan suhu sekitar 37º-45º C. Angka reduktasie merupakan waktu pertama kali meletakkan tabung redutase sampai terjadi perubahan warna dari biru menjadi putih. Strandar waktu uji reduktase adalah dua jam. Apabila lebih dari dua jam, maka koperasi akan memberikan bonus kepada anggota karena semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk terjadi perubahan warna, semakin sedikit jumlah mikroorganisme yang ada.

- Uji Lemak (FAT)

  Dengan pengukuran lemak ini akan diketahui kualitas susu koperasi “SAE” Pujon yang akan dikirim dan sampelnya diambil dari susu yang sudah didinginkan dengan alat pendingin (*Plate Cooler*), sedangkan alat yang dipergunakan untuk mengukur kadar lemak adalah *milko tester minor*. Hali ini merupakan salah satu cara untuk menentukan harga susu yang harus dibayar oleh koperasi kepada anggota.

- Penentuan Berat Jenis

  Pengujian ini menggunakan alat *laktodesimeter* dan termometer pada suhu 27,5º C. Cara pengukurannya adalah dengan meredam botol sampel dalam air panas selanjutnya sampel susu yang didinginkan dengan alat pendingin dimasukkan ke dalam gelas ukur, kemudian laktodesimeter dimasukkan dan didiamkan sampai permukaan tenang. Pembacaan skala pada *laktodesimeter* ini menentukan berat jenis.

- Uji Alkohol

  Sampel untuk uji alkohol ini langsung diambil dari tangki susu dan langsung dilakukan di tempat pengambilan sampel. Pengujian alkohol tidak dilakukan di dalam laboratorium koperasi, kecuali jika ada anggota yang dicurigai susunya telah dipalsukan atau karena anggota tidak puas dengan hasil yang diperoleh di pos penampungan.

- Uji Pemalsuan

  Uji pemalsuan dilaksanakan seminggu sekali, antara lain uji gula dan uji karbonat. Apabila anggota telah positif melakukan pemalsuan maka akan diberikan peringatan sampai dua kali dan apabila sampai tiga kali, peternak diberi sanksi skorsing selama satu bulan dan jika sampai peringatan keempat masih melakukan pemalsuan maka anggota akan dikeluarkan dari keanggotaan koperasi susu SAE Pujon.

  - Uji pemalsuan gula

    Uji pemalsuan gula dilakukan jika dicurugai ada susu yang telah dipalsukan. Bahan-bahan yang digunakan dalam pengujian ini adalah susu segar sebanyak tiga tetes, a Natpol tiga tetes, HCl pekat tiga ml. Alat-alat yang digunakan adalah tabung reaksi dan pipet. Uji pemalsuan gula dinyatakan positif jika warna yang dihasilkan adalah violet. Peternak banyak yang melakukan pemalsuan dengan gula kerena dengan gula dapat meningkatkan kadar beret jenis, sehingga

dengan beret jenis yang tinggi susu sapi tidak akan ditolak oleh petugas penerimaan susu.

- Uji Karbonat

  Uji karbonat dilakukan untuk mengetes ada tidaknya basa atau karbonat. Peternak melekukan pemalsuan tersebut dengan tujuan untuk menetralisir asam susu. Susu segar yang telah rusak dapat normal kembali dengan cara penambahan basa. Bahan-bahan yang digunakan dalam pengujian ini adalah sampel susu yang telah dipalsukan, netral red serta alkohol 96%. Alat yang digunakan adalah tabung reaksi dan pipet. Bila uji karbonat ini hasilnya positif maka susu tersebut tidak pecah dan berwarna kuning, namun jika hasilnya negatif maka susu tersebut akan pecah dan berwarna jingga.

b. Pendinginan

Pada proses ini susu didinginkan pada *plate cooler* yang gunanya untuk menurunkan suhu menjadi 3-4° C.

c. Pengiriman

Susu yang telah menjalani proses pendinginan di masukkan ke tangki penampungan susu, selanjutnya di kirim ke tempat pemasaran.

d. Persediaan Susu

Pada Koperasi "SAE" Pujon tidak terdapat persediaan susu dikarenakan susu merupakan bahan yang mudah rusak sehingga harus cepat dikonsumsi.

e. Sistem Pembayaran

Sistem pembayaran yang diterapkan oleh Koperasi "SAE" Pujon adalah 15 hari. Sedangkan pembelian dari anggota ada dua cara yaitu pembelian secara tunai, para anggota membayar secara langsung kepada Koperasi "SAE" Pujon pada saat melakukan pembelian. Sedangkan untuk pembayaran non tunai (kredit), dilakukan dengan cara pemotongan biaya dari hasil penyetoran air susu sapi perah yang disetorkan setiap harinya.

5. Pengembangan Unit Usaha Koperasi "SAE" Pujon

Dengan semakin berkembangnya koperasi "SAE" Pujon baik dilihat dari produksi maupun pemasarannya, maka koperasi "SAE" Pujon juga menambah banyak kegiatan sebagai pendukung dalam mencari keuntungan dan kesejahteraan bersama, seperti bidang usaha dalam keorganisasian koperasi "SAE" Pujon –Malang.

Beberapa bidang usaha koperasi "SAE" adalah:

a. Unit usaha produksi pakan ternak (Sapronak)

Unit sapronak adalah suatu unit pabrik yang berlokasi di sebelah kiri kantor yang bermanfaat sebagai pengadaan dan gudang penyimpanan bahan baku dan bahan jadi yang digunakan untuk pembuatan konsentrat yaitu saeprofeed yang aktif digunakan sejak Agustus 1988, dengan jumlah tenaga kerja keseluruhan sebanyak 62 orang termasuk bagian transportasi dan pergudangan. Sedangkan yang lainnya sebagai manajer unit dan pegawai yang mengurus bagian administrasi, pencampuran sapronak, laboratorium serta sebagai pengantar produk saeprofeed kepada peternak wilayah Pujon.

b. Unit Peternakan

Adapun lokasi peternakan terletak di belakang gudang bahan baku atau produk konsentrat. Unit peternakan didirikan sebagai pelayanan kebutuhan peternak. Alasan didirikan unit peternakan adalah:

1. Pengendalian untuk kesehatan ternak sapi perah anggota
2. Mengisahakan dalam perbaikan mutu genetik sapi perah baik sapi import maupun lokal
3. Mengusahakan pemeliharaan dan pembasaran pedet (rearing).

Dengan keberadaan unit peternakan di koperasi "SAE" Pujon akan dapat menambah semangat para anggota peternakan sapi dalam memelihara dan menambah mutu kesuburan karena anggota mempunyai wadah atau tempat untuk menanggulangi jika terjadi permasalahan yang berkaitan dengan ternak sapinya.

c. Unit Waserda

Waserda berlokasi tepat di sebelah kiri ruang kantor pusat koperasi "SAE" Pujon. Waserda merupakan pengembangan usaha dari koperasi "SAE" Pujon. Tujuan didirikannya adalah untuk sarana pelengkap pada koperasi "SAE" Pujon pada khususnya, dan untuk dapat melayani kebutuhan para anggota serta masyarakat umum.

Mengenai produk atau jenis barang dari unit ini tidak jauh berbeda dengan jenis barang di toko-toko lain.

Persediaan barang yang terdapat di unit waserda antara lain:

1) Persediaan bahan pokok
2) Persediaan barang sandang
3) Persediaan assesoris dan kosmetika
4) Persedian alat tulis
5) Persediaan alat elektronik, dll.

d. Unit BKIA dan Balai Pengobatan "Nurul Ichsan'

Pada unit usaha Balai Kesehatan Ibu dan Anak (BKIA) yang dioperasikan pada tanggal 14 April 1996. Keberadaan unit ini adalah untuk kepentingan pelayanan kesehatan ibu, anak serta pelayanan kesehatan umum yang tidak semata-mata berorientasi pada profit, namun lebih cenderung kepada aspek pelayanan sosial. Pelayanan yang diberikan adalah rawat inap bagi ibu bersalin.

D. Analisis Matrik

1. Matrik EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Analisis ini merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor lingkungan eksternal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing faktor dalam lingkungan eksternal yang telah dianalisis mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Namun sebelum dilakukan analisis EFAS, berikut ini disajikan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

a. Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Peluang bagi koperasi SAE Pujon adalah:

1) Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat.

   Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa jumlah penduduk, khususnya di Jawa Timur dari tahun ke tahun semakin meningkat. Dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk tersebut maka akan membesar pangsa pasar. Terlebih lagi bahwa peningkatan jumlah penduduk juga disertai dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat untuk memperoleh hidup sehat. Dengan adanya pemenuhan gizi yang seimbang, dapat menunjang pola hidup yang sehat. Salah satunya adalah dengan mengkonsumsi susu. Hal ini merupakan peluang besar bagi koperasi SAE Pujon dalam memasarkan produknya.

2) Tingkat pertumbuhan ekonomi.

   Perkembangan perekonomian Indonesia mengalami masa-masa sulit akibat krisis ekonomi pada akhir tahun 1997. Keadaan yang sulit tersebut diperparah dengan kondisi sosial politik yang tidak stabil. Banyaknya aksi demo yang berbuntut pada kerusuhan membuat perekonomian Indonesia semakin terpuruk. Namun, perkembangan perekonomian Indonesia sempat menunjukkan peningkatan. Hal ini dikarenakan adanya dukungan serta kepercayaan dari semua elemen masyarakat Indonesia, mulai dari pemerintah, pelaku usaha, maupun rakyat tetapi hal tersebut tidak berlangsung lama Hingga saat ini keadaan perekonomian di Indonesia masih labil, hal tersebut terjadi karena adanya krisis ekonomi salah satunya yang mengakibatkan naiknya harga BBM dan berbagai macam kebutuhan pokok Diharapkan untuk masa yang akan datang, perkembangan perekonomian di Indonesia menunjukkan peningkatan yang signifikan. Secara tidak langsung hal tersebut memberikan pengaruh pada perkembangan usaha bagi koperasi SAE Pujon.

3) Potensi pasar yang dapat dimanfaatkan

   Wilayah Jawa Timur memiliki tingkat pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi, sehingga mempunyai potensi pasar yang cukup

besar yang dapat dimanfaatkan oleh koperasi SAE Pujon dalam memperluas dan meningkatkan pangsa pasarnya. Hal tersebut dapat dilakukan karena dalam perkembangannya, kopersai SAE Pujon merupakan koperasi susu sapi dengan tingkat produksi yang sangat tinggi di wilayah Jawa Timur dan produknya memiliki kulitas yang bermutu tinggi.

4) Perkembangan Teknologi.

   Perkembangan teknologi ini memberikan pengaruh tersendiri terhadap produsen yang ingin memperkenalkan produknya kepada konsumen. Peranan teknologi terhadap struktur situasi persaingan dan struktur situasi industri tidak diragukan lagi. Setiap perusahaan selalu melibatkan teknologi baik dalam proses produksi maupun produk yang telah diproduksi. Dalam hal ini, koperasi SAE Pujon pun merasakan manfaat dari adanya kemajuan di bidang teknologi, diantaranya di bidang komputerisasi maupun komunikasi serta media informasi modern lainnya. Koperasi SAE Pujon memanfaatkan komputer dalam menyimpan data dokumentasi atau kearsipan termasuk dalam hal perolehan informasi, promosi, ataupun transaksi media produksi. Koperasi SAE Pujon juga memanfaatkan teknologi yang ada melalui penggunaan alat-alat dalam proses produksinya yaitu *solid milk tester*, *lactodesimeter* dan alat-alat penunjang proses produksi lainnya berupa alat penyaring, pompa sentrifugal, *plate cooler* (pendingin) yang berteknologi tinggi sehingga hasil produsinya akan lebih cepat dan berkualitas. Berdasarkan hal tersebut, maka perkembangan teknologi memberikan kontribusi terhadap perkembangan usaha koperasi SAE Pujon.

5) Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar.

   Daerah Pujon merupakan salah satu daerah penghasil susu sapi terbesar di Jawa Timur, sehingga koperasi SAE Pujon mempunyai potensi untuk meningkatkan kapasitas produksinya. Dengan besarnya kapasitas produk yang dihasilkan, maka koperasi SAE

Pujon dapat mensuplai kebutuhan para pelanggannya dalam jumlah besar sesuai dengan permintaan dan berlangsung secara koninyu khususnya bagi konsumen bisnis yang merupakan pelanggan potensial, tetapi bagi pelanggan yang lain jumlah pengiriman susu sapi segar tidak begitu besar disesuaikan berdasarkan kebutuhan dari masing-masing pelanggan tersebut.

b. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman yang dihindari oleh koperasi SAE Pujon adalah :

1) Nilai inflasi yang masih berfluktuatif.

   Masih berfluktuatifnya nilai inflasi baik nasional maupun regional menyebabkan harga barang dan jasa akan menjadi naik sehingga kekuatan perusahaan dalam melakukan penetrasi terhadap pasar juga akan mengalami hambatan. Oleh karena itu, sebagai faktor makroekonomi yang sifatnya *uncontrolable* inflasi bisa menjadi ancaman tersendiri bagi pertumbuhan perusahaan karena sangat berkaitan dengan daya beli konsumen terhadap produk koperasi SAE Pujon. Hal tersebut secara langsung akan berdampak negatif terhadap kekuatan perusahaan dalam melakukan penetrasi terhadap pasar.

2) Kekuatan tawar menawar pembeli (konsumen).

   Persaingan antara perusahaan satu dengan yang lain memberikan dampak terhadap produk yang ditawarkan. Dengan semakin ketatnya persaingan, maka kualitas produk susu yang ditawarkan oleh koperasi SAE Pujon dengan pesaing yang lain akan menjadi pertimbangan bagi konsumen bisnis dalam hal ini PT. Nestle Indenesia Pasuruan sebagai pelanggan potensial bagi koperasi SAE Pujon. Hal tersebut akan memberikan kekuatan kepada konsumen dalam memilih produk susu yang berkualitas, sehingga tidak menutup kemungkinan bahwa konsumen akan beralih kepada produk yang ditawarkan oleh koperasi susu lain. Kondisi tersebut

dapat mempengaruhi perusahaan dalam menarik minat konsumen untuk menjadi pelanggan dalam jangka panjang. Kekuatan tawar-menawar yang dilakukan oleh konsumen bisnis dalam hal ini PT. Nestle, nantinya dapat mempengaruhi penetapan harga jual bagi koperasi, meskipun demikian koperasi dapat melakukan penawaran sebelum harga ditetapkan. Penetapan harga akhir ditentukan oleh konsumen bisnis, khususnya PT. Nestle Indonesia didasarkan pada kondisi pasar, kondisi perekonomian saat ini dan kualitas produk tersebut.

3) Adanya pengepul

Dalam hal ini pengepul merupakan pesaing yang cukup potensial bagi koperasi SAE Pujon, karena berhubungan langsung dengan peternak. Dengan adanya pengepul, sebagian peternak yang merupakan anggota yang seharusnya mengirimkan hasil susu ke koperasi SAE Pujon dengan standart kualitas tertentu menjadi beralih kepada pengepul yang tidak terlalu mementingkan kualitas susu itu sendiri. Hal ini dapat menguntungkan para peternak karena susu yang mereka hasilkan pasti diterima oleh pengepul. Sedangkan pada koperasi SAE Pujon menetapkan standart kualitas susu yang diterima, jika tidak sesuai maka susu dari peternak akan ditolak. Jika keadaan tersebut tidak mampu untuk diatasi, maka adanya pengepul bisa menjadi ancaman tersendiri bagi perkembangan koperasi SAE Pujon. Di satu sisi koperasi SAE Pujon memiliki keunggulan dalam hubungannya dengan peternak yaitu koperasi memberikan fasilitas dan melakukan pembinaan kepada peternak dalam pemeliharaan ternaknya yang dapat meningkatkan kesejahteraan peternak, sedangkan pengepul tidak memilki keunggulan tersebut.

4) Tergantung pada musim

Faktor alam sangat berpengaruh terhadap kualitas pakan ternak, dimana pemberian pakan ternak kepada sapi akan menentukan mutu dari jumlah susu yang dihasilkan. Pemberian hijauan,

misalnya rumput yang cukup dan bermutu baik akan meningkatkan kandungan lemak dan jumlah air susu yang dihasilkan oleh sapi perah. Dengan adanya kemarau panjang yang merupakan faktor alam, maka mutu dari pakan ternak akan menurun sehingga makanan yang diserap dan dikonsumsi oleh sapi menjadi seadanya. Hal ini mengakibatkan mundurnya kelahiran sapi, selain itu banyak sapi yang bunting tua sehingga kualitas dan produksi air susu akan menurun.

5) Adanya produk pesaing

Perusahaan yang mampu mengembangkan daya tangkapnya terhadap kondisi persaingan akan mudah menentukan posisi perusahaannya. Dengan adanya pertumbuhan ekonomi menyebabkan banyaknya perusahaan yang memasuki industri yang sejenis, hal ini dapat dilihat dari adanya persaingan mutu produk, harga, dan lain-lain. Oleh karena itu, koperasi SAE Pujon yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengadaan susu sapi harus mampu menghasilkan produk yang diharapkan agar dapat memenuhi dan menjual produk sesuai dengan permintaan. Jika koperasi SAE Pujon mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas susu yang dihasilkan, maka adanya produk dari koperasi-koperasi sejenis yang merupakan para pesaing tidak menjadi ancaman serius bagi perkembangan koperasi SAE Pujon dalam penguasaan pangsa pasar yang dituju.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan keterangan bobot, rating peluang dan rating ancaman pada matrik EFAS:

0,05 : pengaruh kecil

0,1 : pengaruh sedang

0,15 : pengaruh besar

0,2 : pengaruh sangat besar

Keterangan rating peluang pada matrik EFAS:

1 : peluang kecil

2 : peluang sedang

3 : peluang tinggi

4 : peluang sangat tinggi

Ketetangan rating ancaman pada matrik EFAS:

1 : ancaman sangat tinggi

2 : ancaman tinggi

3 : ancaman sedang

4 : ancaman kecil

Tabel 14
Matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*)
Koperasi "SAE" Pujon

Faktor	Bobot	Rating	Skor
Peluang:			
1) Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat	0,15	4	0,60
2) Tingkat pertumbuhan ekonomi	0,10	2	0,20
3) Potensi pasar yang dapat dimanfaatkan	0,15	4	0,60
4) Adanya perkembangan teknologi	0,10	3	0,30
5) Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar	0,10	4	0,40
Total	**0,60**		**2,10**
Ancaman:			
1) Nilai inflasi yang masih berfluktuatif	0,10	3	0,30
2) Kekuatan tawar menawar pembeli	0,10	3	0,30
3) Adanya pengepul (tengkulak)	0,05	3	0,15
4) Tergantung pada musim	0,10	1	0,10
5) Adanya produk pesaing	0,05	3	0,15
Total	**0,40**		**1,00**
Total	**1,00**		**3,10**

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Matrik EFAS pada tabel di atas, diperoleh skor akhir sebesar 3,10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu merespon berbagai macam peluang dengan baik serta mengatasi ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal bisnis.

2. Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk mengevaluasi secara sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan (meliputi kekuatan dan ancaman) yang penting artinya bagi perusahaan dalam lingkungannya. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis ini sama dengan analisis

EFAS yaitu memberi bobot pada masing-masing faktor dalam lingkungan internal yang dianalisis mulai dari 1,0 (penting) sampai 0,0 (tidak penting). Namun sebelum dilakukan analisis IFAS, berikut ini disajikan kekuatan dari kelemahan perusahaan.

a. Kekuatan

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. kekuatan dari koperasi SAE Pujon adalah :

1) Berada dalam lingkungan yang mendukung

   Mengingat susu merupakan salah satu produk yang tidak tahan lama, maka lokasi koperasi yang dekat dengan peternak anggota koperasi susu menjadi faktor pendukung yang dapat memperlancar proses produksi dan saluran distribusi koperasi SAE Pujon.

2) Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi.

   Produk yang dihasilkan oleh koperasi SAE Pujon adalah susu segar yang tidak tahan lama. Sedangkan susu segar yang akan dikirim baik untuk konsumen bisnis maupun retailer harus memiliki kualitas yang baik. Terutama untuk konsumen bisnis, susu segar yang diminta adalah yang berkualitas tinggi sesuai dengan standart yang telah ditentukan. Oleh karena itu, dalam proses produksinya koperasi SAE Pujon melakukan pengendalian mutu susu segar terlebih dahulu untuk menentukan layak tidaknya susu untuk dikonsumsi. Pengendalian ini dilakukan pada waktu penyetoran susu oleh anggota koperasi dengan dua pengujian yaitu organoleptik dan pengujian fisik. Pengujian dilakukan dengan uji warna, bau, dan rasa, sedangkan pengujian fisik dilakukan dengan uji alkohol dan uji berat jenis. Apabila tidak sesuai dengan standart 2 pengujian tersebut, maka susu akan ditolak. Berdasarkan analisis di atas, produk yang dihasilkan oleh koperasi SAE Pujon memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi serta tanpa campuran bahan pengawet.

3) Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia.

   Dalam kegiatan usahanya, koperasi SAE Pujon mempunyai kapasitas produksi yang besar dan kulitas produk yang bermutu tinggi. Oleh karena itu konsumen bisnis terutama PT. Nestle Indonesia Pasuruan mempercayakan koperasi SAE Pujon sebagai pemasok utama bagi industri pengelolaan susu tersebut. Hubungan kerja sama dengan PT. Nestle Indonesia ini sudah terjalin sejak tahun 1975 hingga sekarang.

4) Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur

   Pujon adalah salah satu daerah pusat pengembangan usaha peternak sapi perah yang besar di Jawa Timur. Koperasi SAE Pujon sebagai salah satu badan usaha yang menangani seluruh potensi tersebut mampu memproduksi susu sebanyak rata-rata 84.000 liter perhari. Oleh karena itu, koperasi SAE Pujon merupakan koperasi penghasil susu sapi terbesar di Jawa Timur.

5) Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon.

   Besarnya modal yang dimilki oleh koperasi SAE Pujon berasal dari sumber modal *intern* dan *ekstern*. Modal *intern* merupakan modal sendiri yang terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela anggota, dan dana cadangan yang merupakan sejumlah uang yang berasal dari penyisihan hasil usaha yang tidak dibagikan pada anggotanya, dimana 25 % dari keuntungan usaha merupakan dana cadangan yang masuk ke modal. Sedangkan modal *ekstern* merupakan modal yang berasal dari pijaman pihak luar/ pinjaman dari Bank sebesar 25% dari keseluruhan dana. Dengan besarnya modal yang dimiliki oleh koperasi SAE Pujon saat ini, hal tersebut menjadi salah satu kekuatan bagi koperasi untuk terus mengembangkan usahanya.

b. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang secatra serius menghambat kinerja perusahaan.

Kelemahan dari koperasi SAE Pujon adalah:

1) Daerah pemasaran yang terbatas

   Meskipun koperasi SAE Pujon telah melakukan penetapan daerah pemasaran, namun koperasi ini masih berkonsentrasi pada daerah tertentu saja. Apabila dalam pemasaran koperasi SAE Pujon tetap tergantung pada daerah tersebut, maka tidak menutup kemungkinan bahwa produk yang ditawarkan juga akan mengalami penurunan. Hal tersebut terjadi karena konsumen mempunyai daya tawar tersendiri terhadap produk yang ditawarkan, apabila ada pesaing lain yang masuk ke suatu daerah pemasaran koperasi SAE Pujon dengan membawa kapasitas yang baru. Hal ini akan berpengaruh terhadap pemasaran susu segar koperasi SAE Pujon karena daerah pemasarnnya yang masih terbatas.

2) Unsur promosi yang kurang maksimal.

   Dengan dikenalnya koperasi SAE Pujon sebagai penghasil susu terbesar di Jawa Timur yang juga memiliki pelanggan yang relatif banyak, meskipun demikian koperasi SAE tetap melakukan promosi dalam memperkenalkan produknya. Namun kegiatan tersebut masih terbatas pada media dan waktu tertentu saja. Koperasi SAE Pujon belum memanfaatkan unsur promosi secara maksimal khususnya pada media baik cetak maupun elektronik. Hal ini dapat mengurangi kekuatan yang dimiliki oleh koperasi SAE Pujon dalam berkompetisi dengan pesaing lainnya. Berdasarkan analisis di atas, maka kondisi tersebut dapat menghambat koperasi SAE Pujon dalam memasarkan produk-produknya karena minimnya publikasi terhadap produk-produk yang dihasilkan.

3) Harga produk yang masih berfluktuatif

Penetapan harga bagi konsumen bisnis terutama PT. Nestle Indonesia (NI) ditentukan oleh konsumen bisnis itu sendiri. Dalam hal ini, koperasi juga bisa mengajukan penawaran terhadap harga jual, tetapi penetapan harga akhir tetap ditentukan oleh PT. Nestle Indonesia dan harus disesuaikan dengan Standar Nasional Indonesia (SNI). Terutama bagi pelanggan potensial, dalam hal ini PT. Nestle Indonesia Pasuruan meminta pada koperasi SAE Pujon susu segar dengan kualitas yang baik yaitu dengan standar lemak (*fat*) sebesar 4% dan bahan tanpa lemak (*solid non fat*) sebesar 8%. Apabila susu segar yang dikirimkan pada PT. Nestle tersebut sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, maka pihak koperasi akan memperoleh bonus. Sebaliknya, jika tidak memenuhi standar yang ditetapkan maka akan mendapatkan pinalti dari pihak PT. Nestle Indonesia yaitu berupa pemberhentian pengiriman susu selama 1 bulan. Oleh sebab itu hal tersebut merupakan kelemahan dari koperasi SAE Pujon karena koperasi ini mempunyai ketergantungan yang sangat tinggi terhadap PT. Nestle, sehingga sulit untuk menegosiasikan kenaikan harga susu sesuai dengan keinginan koperasi.

4) Daya tahan susu segar yang relatif singkat

Dalam memasarkan produk susu segar pada koperasi SAE Pujon diperlukan adanya pertimbangan produk. Mengingat daya tahan dari susu segar yang relatif singkat, sehingga setiap produksinya harus terjual dalam waktu yang cepat.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan keterangan bobot, rating kekuatan dan rating kelemahan pada matrik IFAS :

0,05 : pengaruh kecil

0,1 : pengaruh sedang

0,15 : pengaruh besar

0,2 : pengaruh sangat besar

Keterangan rating peluang pada matrik IFAS:

1 : kekuatan kecil

2 : kekuatan sedang

3 : kekuatan tinggi

4 : kekuatan sangat tinggi

Keterangan rating ancaman pada matrik IFAS:

1 : kelemahan sangat tinggi

2 : kelemahan tinggi

3 : kelemahan sedang

4 : kelemahan kecil

Tabel 15
Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)
Koperasi "SAE" Pujon

Faktor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan:			
1) Berada dalam lingkungan yang mendukung	0,15	4	0,60
2) Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi	0,15	4	0,60
3) Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia	0,15	4	0,60
4) Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur	0,10	4	0,40
5) Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon	0,10	3	0,30
Total	**0,65**		**2,50**
Kelemahan:			
1) Daerah pemasaran yang terbatas	0,10	3	0,30
2) Unsur promosi yang masih kurang maksimal	0,05	2	0,10
3) Harga produk yang masih berfluktuatif	0,05	2	0,10
4) Daya tahan susu segar yang relatif singkat	0,15	3	0,45
Total	**0,35**		**0,95**
Total	**1**		**3,45**

Berdasarkan hasil amalisis dengan menggunakan Matrik IFAS pada tabel di atas, diperoleh skor akhir sebesar 3,45. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi berbagai kelemahan internal yang dimiliki dengan tetap memaksimalkan segala potensi yang dimiliki oleh perusahaan.

3. *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Analisis dengan menggunakan CPM digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan apabila dibandingkan dengan pesaing dalam industri

sejenis. Dalam analisis dengan menggunakan CPM ini akan digunakan matrik yang menunjukkan posisi relatif perusahaan terhadap pesaingnya. Tabel berikut menunjukkan hasil analisis dengan menggunakan matrik CPM.

Tabel 16
Competitive Profile Matrix (CPM)
Koperasi SAE Pujon

Faktor Strategis	Bobot	KOP. SAE Pujon		KPSP. Setia Kawan Nongkojajar		KUTT. Suka Makmur Grati		KUD. Sumber Makmur Ngantang	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
1. Pangsa pasar	0,3	4	1,2	1	0,3	2	0,6	3	0,9
2. Penetapan harga	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4
3. Kualitas produk	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9	4	1,2
4. Kapasitas produksi	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4	3	0,6
5. Sarana prasarana	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Total	**1**		**3,9**		**1,7**		**2,3**		**3,4**

Berdasarkan hasil pada tabel di atas dapat diketahui bahwa faktor strategis yang penting bagi perusahaan adalah kualitas produk dan pangsa pasar dengan bobot sebesar 0,3. Produk yang dihasilkan oleh koperasi SAE Pujon adalah susu segar yang tidak tahan lama. Sedangkan susu segar yang akan dikirim baik untuk konsumen bisnis maupun retailer harus memiliki kualitas yang baik. Terutama untuk konsumen bisnis, susu segar yang diminta adalah yang berkualitas tinggi sesuai dengan standart yang telah ditentukan. Jika kualitasnya menurun, maka permintaaan dari konsumen bisnis yang merupakan pelanngan potensial akan berkurang. Faktor strategis pangsa pasar juga memiliki pengaruh yang besar karena produksi dari koperasi-koperasi susu ini disalurkan kepada konsumen bisnis yaitu PT. Nestle Indonesia, yang sebagian besar produksinya dikirim secara berkala dalam jumlah besar. Berdasarkan total skor yang dihasilkan, dapat diamati bahwa koperasi SAE Pujon memiliki nilai terbesar yaitu sebesar 3,9 , kemudian diikuti oleh KUD Sumber Makmur Ngantang. Hal tersebut menunjukkan adanya dominasi keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh koperasi SAE Pujon apabila dibandingkan dengan kompetitornya.

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana posisi strategis perusahaan dalam lingkungan industrinya, yang diukur dengan menggunakan kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*treaths*) yang dimiliki perusahaan. Analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT yang menggambarkan bagaimana perusahaan mampu menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki terhadap peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan. Tabel berikut menunjukkan menunjukkan hasil analisis SWOT pada koperasi SAE Pujon berdasarkan hasil analisis sebelumnya dengan menggunakan matrik EFAS dan IFAS.

Tabel 17
Analisis SWOT Terhadap Koperasi ”SAE” Pujon

IFAS **EFAS**	***Strenght (S)***	***Weakness (W)***
	1) Berada dalam lingkungan yang mendukung 2) Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi 3) Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia 4) Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur 5) Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon	1) Daerah pemasaran yang terbatas 2) Unsur promosi yang masih kurang maksimal 3) Harga produk yang masih berfluktuatif 4) Daya tahan susu segar yang relatif singkat
Opportunity (O)	**Strategi (SO): 2,50+ 2,10 = 4,60**	**Strategi (WO): 0,95+ 2,10 = 3,05**
1) Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat 2) Perkembangan perekonomian yang menunjukkan peningkatan 3) Potensi pasar yang dapat dimanfaatkan 4) Adanya perkembangan teknologi 5) Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar	1) Menjalin hubungan baik dengan pelanggan untuk tetap mempertahankan konsumen yang telah ada 2) Memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pangsa pasar yang dikuasai 3) Meningkatkan kualitas dan kuantitas susu yang dihasilkan 4) Memanfaatkan teknologi secara maksimal	1) Mengembangkan daerah pemasaran 2) Meningkatkan unsur promosi secara maksimal 3) Memanfaatkan teknologi terhadap daya tahan susu segar yang relatif singkat
Threaths (T)	**Strategi (ST): 2,50 + 1,00= 3,50**	**Strategi (WT): 0,95 + 1,00 = 1,95**
1) Nilai inflasi yang masih berfluktuatif 2) Kekuatan tawar menawar pembeli 3) Adanya pengepul (tengkulak) 4) Tergantung pada musim 5) Adanya produk pesaing	1) Melakukan efisiensi terhadap biaya produksi untuk memperoleh harga yang bersaing 2) Peningkatan kualitas pakan ternak untuk meminimalkan ketergantungan produk terhadap musim 3) Meningkatkan kualitas dan kuantitas susu yang dihasilkan	1) Lebih memperhatikan situasi pasar dan persaingan harga 2) Peningkatan kualitas pakan ternak untuk meminimalkan ketergantungan produk terhadap musim 3) Mempertahankan kualitas susu yang dihasilkan selama ini

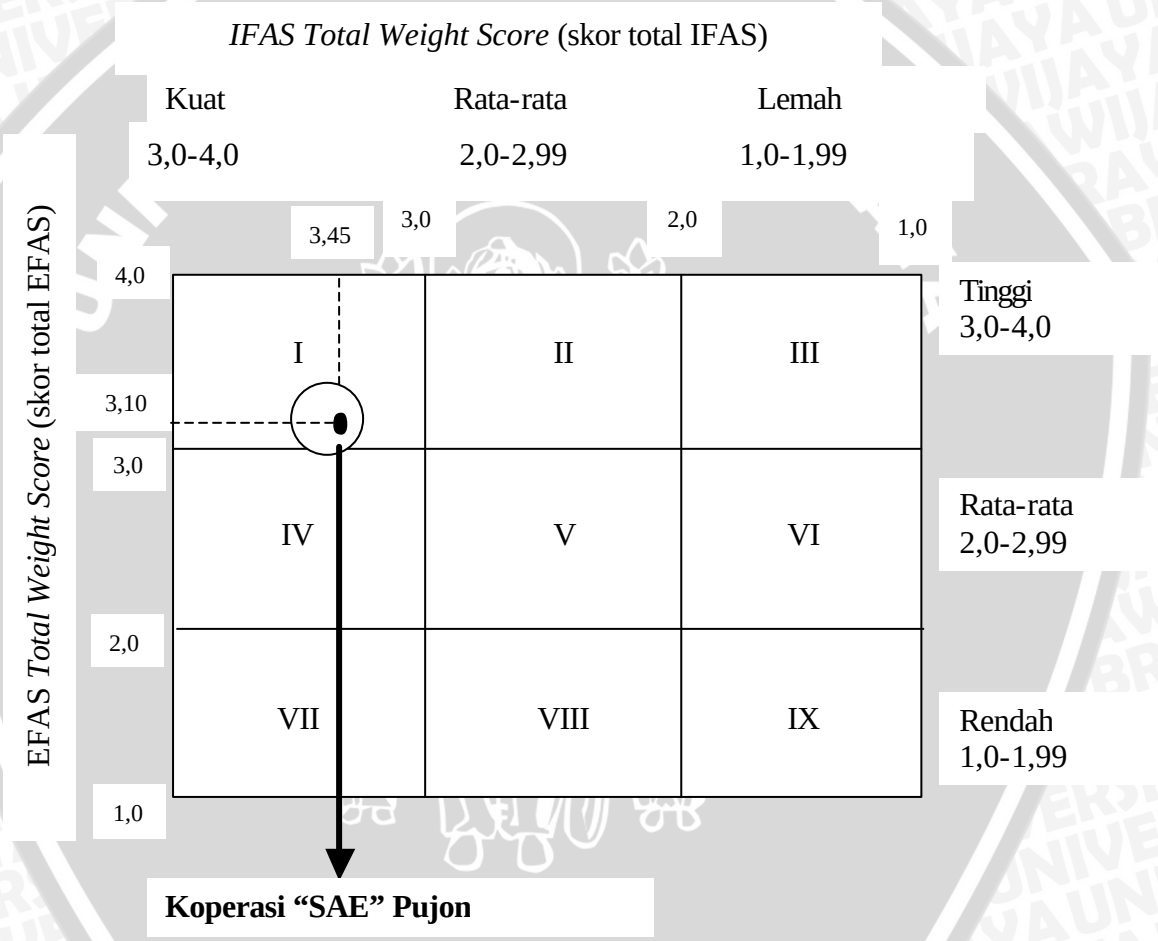
Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dari berbagai kombinasi rumusan strategi yang ada, dapat disimpulkan bahwa yang strategi paling dominan untuk diterapkan adalah strategi dalam kuadran SO karena menghasilkan skor tertinggi di antara kombinasi strategi yang lain (4,60). Strategi SO didukung oleh keseluruhan kekuatan yang dimiliki perusahaan beserta segala peluang bisnis yang ada.

5. Matrik Internal Eksternal (IE)

Matrik Internal Eksternal dikembangkan oleh perusahaan *General Electric* yang dikenal dengan GE-Model. Parameter yang digunakan meliputi

parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model Internal Eksternal adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Tabel berikut menunjukkan hasil analisis dengan menggunakan matrix Internal Eksternal berdasarkan total skor pada analisis dengan menggunakan matrix EFAS dan IFAS, yaitu masing-masing sebesar 3,10 dan 3,45.

Tabel 18
Matriks Internal Eksternal (IE)
Koperasi "SAE" Pujon



Kedua skor yang dihasilkan dengan menggunakan matrik EFAS dan IFAS (3,10 dan 3,45) di atas menghasilkan koordinat yang terletak di sel pertama yang merupakan sel strategi pertumbuhan sendiri perusahaan. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa selama ini perusahaan menerapkan kebijakan konsentrasi pada satu produk sehingga mampu menghasilkan kinerja yang cukup baik.

6. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Ada dua hal penting yang dibutuhkan dalam pembentukan matriks BCG, yaitu posisi relatif *market share* dan *market growth.* Berdasarkan data sekunder yaitu realisasi penjualan koperasi SAE Pujon pada tahun 2006 dan tahun 2007 perusahaan mengalami pertumbuhan sebesar 18,1% dengan tingkat pertumbuhan inflasi yaitu -0,19. Sedangkan pangsa pasar terhadap PT. Nestle Indonesia di Jawa Timur terdapat 26 koperasi/KUD Unit susu. Pangsa pasar masing-masing perusahaan adalah Koperasi SAE Pujon sebesar 14 %, KPSP Setia Kawan Nongkojajar sebesar 6,2 %, KUTT Suka Makmur Grati sebesar 7,4 %, KUD Sumber Makmur Ngantang sebesar 10,4 %, dan koperasi/KUD Unit susu lainnya sebesar 62 %. Pangsa pasar rata-rata industri adalah sebesar 100% : 26 = 3,85 %., sehingga posisi pangsa pasar koperasi SAE Pujon berada di atas rata-rata yaitu 14 %.

Tabel 19
Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)
Koperai "SAE" Pujon

Posisi Pangsa Pasar Industri

	High 1.0	Medium 0,50	Low 0,0
Rata-rata Pertumbuhan Industri (%)			
High +20	*Stars* II	*Question Marks* I	
Medium 0	*Cash Cows* III	*Dog* IV	
Low -20			

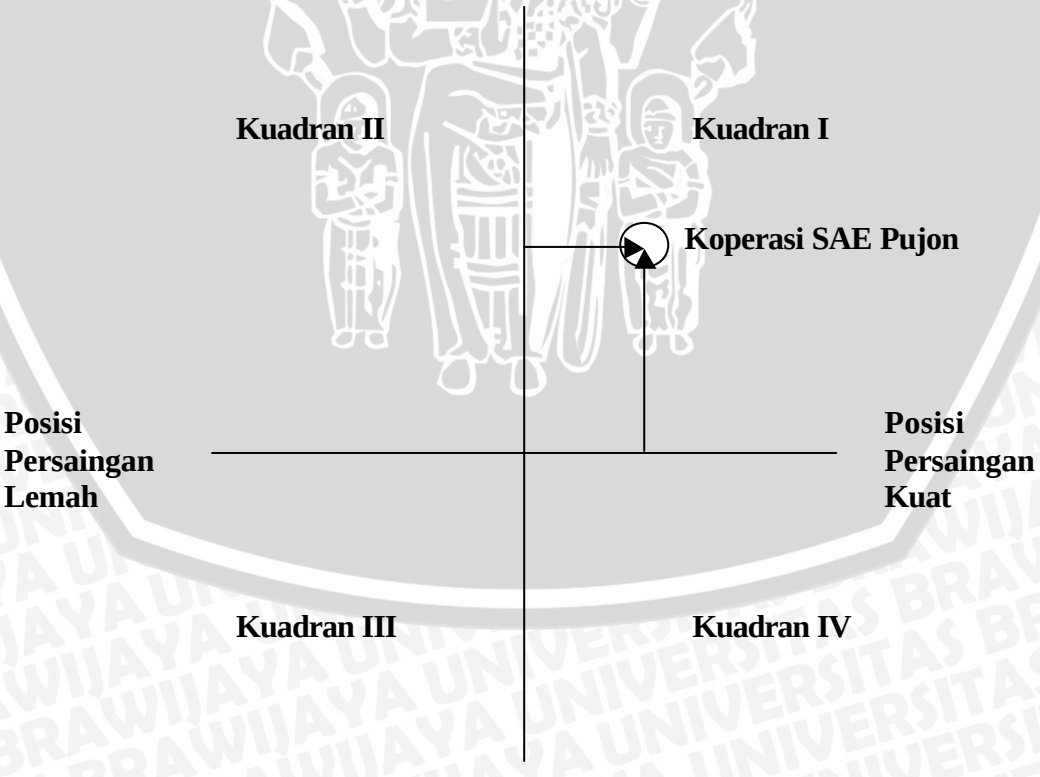
Dari data tersebut, maka koperasi SAE Pujon terletak pada kuadran II yaitu posisi *star* yang merupakan posisi perusahaan yang mempunyai pangsa pasar yang relatif tinggi dan bersaing dalam pasar industri yang pertumbuhannya tinggi.

7. Matriks *Grand Strategy*

Analisis dengan menggunakan matrik *grand strategy* digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan yang sesuai dengan tujuan utama strategi umum, dengan memfokuskan pada faktor-faktor internal dan eksternal untuk mengoptimalkan pertumbuhan atau profitabilitas perusahaan.

Berdasarkan analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM) pada koperasi SAE Pujon diperoleh total skor sebesar 3,90 yang menunjukkan bahwa posisi persaingannya sangat baik, dalam arti memiliki *strong competition*. Lalu dari tabel BCG juga bisa dilihat bahwa pertumbuhan pasar yang dihadapi cukup tinggi yaitu 18,1%. Hasil dari posisi persaingan yang kuat (3,90) dan pertumbuhan pasar yang cukup tinggi (18,1%) akan menghasilkan posisi di kuadran I pada matriks *grand strategy*. Gambar berikut menunjukkan diagram penentuan matriks *grand stategy* :

Gambar 6
Matrik *Grand Strategy* Koperasi "SAE" Pujon



Perusahaan yang berada pada kuadran I memiliki posisi strategi unggul dan dianjurkan memilih strategi-strategi alternatif yaitu:

a) Strategi Intensif : *market penetration, market development, product development*
b) Strategi Terintegrasi : *backward integration, forward integration, dan horizontal Integration*

7. Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSPM)*

Pada analisis dengan menggunakan matriks *grand strategy* telah terpilih strategi-strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan. Maka langkah selanjutnya adalah memilih salah satu strategi yang paling baik untuk diimplementasikan.

Cara yang digunakan yaitu dengan membuat Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSPM)* yang bertujuan untuk menentukan kemenarikan relatif *(relative attractiveness)* dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih. Berikut adalah beberapa strategi yang telah dianalisis dengan matriks QSPM.

Tabel 20
Quantitative Strategies Planning (QSPM)
Koperasi "SAE" Pujon

Critical Success Factors	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi Intensif		Strategi Terintegrasi	
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
- **Peluang**					
1) Pertumbuhan penduduk yang meningkat	0,15	4	0,60	2	0,30
2) Tingkat pertumbuhan ekonomi	0,10	3	0,30	3	0,30
3) Potensi pasar yang dapat dimanfaatkan	0,15	4	0,60	2	0,30
4) Adanya perkembangan teknologi	0,10	3	0,30	3	0,30
5) Mensuplai pelanggan dalam jumlah besar	0,10	4	0,40	3	0,30

-	**Ancaman**					
1)	Nilai inflasi yang masih berfluktuatif	0,10	3	0,30	2	0,20
2)	Kekuatan tawar menawar pembeli (konsumen bisnis)	0,10	3	0,30	1	0,10
3)	Adanya pengepul (tengkulak)	0,05	2	0,10	4	0,20
4)	Tergantung pada musim	0,10	2	0,20	3	0,30
5)	Adanya produk pesaing	0,05	3	0,15	4	0,20
-	**Kekuatan**					
1)	Berada dalam lingkungan yang mendukung	0,15	4	0,60	4	0,60
2)	Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi	0,15	4	0,60	4	0,60
3)	Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia	0,15	4	0,60	3	0,45
4)	Koperasi Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur	0,10	4	0,40	3	0,30
5)	Besarnya modal yang dimiliki koperasi “SAE” Pujon	0,10	3	0,30	3	0,30
-	**Kelemahan**					
1)	Daerah pemasaran yang terbatas	0,10	3	0,30	2	0,20
2)	Unsur promosi yang masih kurang maksimal	0,05	3	0,15	1	0,05
3)	Harga produk yang masih berfluktuatif	0,05	3	0,15	3	0,15
4)	Daya tahan susu segar yang relatif singkat	0,15	3	0,45	4	0,60
Total				**6,80**		**5,75**

Sumber : Data diolah

Keterangan:

AS = nilai daya tarik *(Attractive Score)* TAS = total nilai daya tarik *(Total Attractive Score)*

Penentuan skala penilaian untuk nilai daya tarik (AS) adalah:

1 = *not attractive*

2 = *somewhat attractive*

3 =*reasonable attractive*

4 =*higly attractive*

Penentuan skala penilaian untuk nilai nilai adalah:

0,05 = pengaruh kecil

0,10 = pengaruh sedang

0,15 = pengaruh kuat

0,20 = pengaruh sangat kuat

Berdasarkan hasil analisis penentuan strategi yang bisa digunakan oleh koperasi ”SAE” Pujon dengan menggunakan alat analisis matriks QSPM yaitu lebih memprioritaskan strategi intensif sebagai alternatif strateginya.

Strategi yang termasuk dalam strategi intensif antara lain:

1) Strategi penetrasi pasar*(market penetrasion strategy)*

   Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan oleh koperasi ”SAE” Pujon dengan cara yaitu meningkatkan volume penjualan terhadap produk maupun pasarnya yang dahulu maupun sekarang dengan meningkatkan kualitas susu yang diproduksi. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

2) Strategi pengembangan pasar (*market development strategy)*

   Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Dalam hal ini koperasi ”SAE” Pujon diharapkan agar mempertimbangkan strategi *market develompent* yang tujuannya untuk memperluas pangsa pasar dengan menambah target pasar baik secara geografis maupun demografis. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki jaringan distribusi dan kapasitas produksi yang bisa ditingkatkan. Jika dilihat secara geografis, apabila sebelumnya target pasar koperasi ”SAE” Pujon adalah PT. Nestle Indonesia sebagai

pelanggan potensial dan beberapa konsumen bisnis lainnya serta retailer yang berada di Malang dan sekitarnya, maka melalui strategi ini diharapkan dapat lebih menjangkau pangsa pasar di luar kota Malang. Secara demografis, dengan adanya strategi ini diharapkan perusahaan dapat memperkenalkan produk susu yang tidak hanya ditujukan untuk konsumen anak-anak, melainkan juga untuk orang dewasa sebagai unsur pemenuhan gizi.

3) Strategi pengembangan produk *(product development strategy)*

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Jadi, tujuan strategi ini adalah memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Program yang dilakukan oleh koperasi ”SAE” Pujon dalam melakukan strategi ini antara lain lebih meningkat kualitas dan kuantitas untuk memperbaiki produk yang suda ada dan melakukan pengembengan produk. Sementara ini koperasi SAE Pujon sudah melakukan pengembangan produk berupa susu pasteurisasi dan perlu juga untuk mempertimbangkan pengembangan produk lainnya misalnya pembuatan yogurt, permen susu dan produk lainnya yang berhubungan dengan produk susu untuk mengurangi ketergantungan dari koperasi ”SAE” Pujon dengan industri pengolahan susu segar.

E. Perumusan Strategi

Berdasarkan beberapa tahapan analisis sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi yang sesuai bagi koperasi SAE Pujon adalah dengan menetapkan strategi pertumbuhan dengan pendekatan strategi pertumbuhan intensif yaitu melalui penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Beberapa alasan yang mendasari perumusan strategi tersebut yaitu analisis EFAS dan IFAS. Hasil analisis EFAS yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor lingkungan eksternal perusahaan menunjukkkan beberapa peluang bagi perusahaan ini untuk berkembang. Skor pada matriks EFAS lebih banyak didominasi oleh peluang pertumbuhan

penduduk dan potensi pasar yang dapat dimanfaatkan. Meningkatnya jumlah penduduk merupakan pasar yang potensial karena dengan adanya peningkatan jumlah penduduk ini dapat memperbesar pasar. Oleh karena itu, hal tersebut sebaiknya dapat dimanfaatkan oleh koperasi SAE Pujon untuk memperluas dan meningkatkan pangsa pasarnya. Namun, adanya faktor ancaman yang patut dijadikan perhatian bagi koperasi SAE Pujon adalah ketergantungan yang sangat tinggi terhadap musim, karena sifatnya yang *uncontrolable*, faktor musim sangat berpengaruh terhadap kualitas pakan ternak, dimana pemberian pakan ternak kepada sapi akan menentukan mutu dari jumlah susu yang dihasilkan. Kemarau panjang dapat menyebabkan penurunan terhadap mutu dari pakan ternak sehingga kualitas dan produksi air susu juga akan menurun.

Pada analisis IFAS yang memperhatikan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan menunjukkan kekuatan yang dimiliki yang mendukung bagi perkembangan perusahaaan. Kekuatan utama perusahaan terletak pada produk yang berkualitas tinggi, berada pada lingkungan yang mendukung, dan status perusahaan saat ini yang merupakan pemasok terbesar produk susu bagi PT Nestle Indonesia. Namun terdapat beberapa kelemahan dalam analisis IFAS ini yaitu harga yang berfluktuatif, daya tahan susu yang relatif singkat, selain itu ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan yaitu terbatasnya daerah pemasaran dan minimnya unsur promosi.

Dengan menggabungkan skor yang dihasilkan pada kedua tahapan analisis EFAS dan IFAS tersebut pada matriks IE, kemudian diperoleh titik temu koordinat yang terletak di sel strategi pertumbuhan sendiri perusahaan.

Selanjutnya dilakukan analisis melalui matriks *Boston Colsulting Group* (BCG), dan dari analisis tersebut perusahaan berada pada posisi *star* yang menunjukkan letak pangsa pasar dan pertumbuhan industri yang relatif tinggi. Dari matriks BCG diperoleh tingkat pertumbuhan industri yang dapat menentukan posisi kuadran pada matriks *Grand Strategy*.

Sedangkan hasil dari analisis *Grand Strategy* menunjukkan bahwa perusahaan barada pada kuadran I dengan alternatif strategi yaitu strategi pertumbuhan intensif dan integrasi.

Dan tahap akhir yang bertujuan sebagai tahap pengambilan keputusan yang akan digunakan dalam menjawab rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* sebagai evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif. Berdasarkan analisis tersebut, menunjukkan bahwa strategi intensif yaitu *market penetration, market development, dan product development* adalah strategi yang paling sesuai bagi koperasi ”SAE” Pujon dalam mengembangkan usahanya dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Koperasi ”SAE” Pujon menggunakan strategi penetrasi pasar dengan cara meningkatkan kualitas susu yang diproduksi dengan tujuan untuk meningkatkan pangsa pasar, sedangkan dalam penerapan strategi pengembangan pasar dilakukan dengan tujuan untuk memperluas pangsa pasar baik secara geografis maupun demografis dengan menambah kapasitas produksi. Program yang dilakukan oleh koperasi ”SAE” Pujon dalam melakukan strategi pengembengan produk adalah dengan melakukan pengembangan produk yang sudah ada. Sementara ini koperasi SAE Pujon sudah melakukan pengembangan produk berupa susu pasteurisasi dan perlu juga untuk mempertimbangkan pengembangan produk lainnya misalnya pembuatan yogurt, permen susu dan produk lainnya yang berhubungan dengan produk susu untuk mengurangi ketergantungan dari koperasi ”SAE” Pujon dengan industri pengolahan susu segar

F. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis SWOT maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan sehingga perumusan strategi dapat memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sekaligus berperan sebagai alat meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Dari analisis tersebut maka dapat dikembangkan suatu keunggulan kompetitif yang dapat digali dari sumber daya perusahaan yang merupakan kekuatan bagi perusahaan. Sumber daya yang dapat dijadikan strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berasal dari pangsa pasar dan kualitas produk yang tinggi, karena secara tidak

langsung kualitas produk akan berpengaruh terhadap harga yang akan ditetapkan. Dengan adanya kualitas yang terjamin maka hal tersebut akan sesuai dengan permintaan dari konsumen, terutama konsumen bisnis yang merupakan pelanggan potensial bagi koperasi SAE yaitu PT. Nestle Indonesia. Dimana selama ini pemasaran susu segar yang dilakukan koperasi SAE lebih dari 80 % hanya mengandalkan pasar tunggal PT.Nestle Indonesia. Dan selama ini susu segar yang diminta oleh PT. Nesle Indonesia adalah yang berkualitas tinggi sesuai dengan standart yang telah ditentukan.

Selain itu, mengingat produk yang dihasilkan mempunyai sifat yang tidak tahan lama, maka lokasi koperasi yang dekat dengan peternak susu menjadi faktor pendukung yang dapat memperlancar proses produksi dan saluran distribusi koperasi SAE Pujon. Selanjutnya, koperasi juga memanfaatkan perkembangan teknologi sebagai sarana dan prasarana yang merupakan alat penunjang dalam proses produksi sehingga hasil produksinya akan lebih cepat dan berkualitas.

Koperasi SAE juga terletak di daerah Pujon yang mempunyai populasi ternak sapi terbesar di Jawa Timur dan mampu memproduksi susu sebanyak 84.000 liter/hari. Dengan banyaknya produk susu yang dihasilkan, maka selama ini koperasi SAE Pujon mampu memenuhi kuota yang diminta terutama oleh konsumen bisnis yaitu PT. Nestle Indonesia. Dengan adanya kekuatan tersebut, koperasi SAE dapat memanfatkan potensi pasar yang ada untuk memperluas dan meningkatkan pangsa pasarnya dengan cara meningkatkan kapasitas produksi yang merupakan salah satu faktor strategis dalam menentukan keunggulan kompetitif.

Jika dibandingkan dengan koperasi yang sejenis, kedudukan koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia. Hal ini dijadikan kekuatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi koperasi SAE Pujon khususnya dalam penguasaan pangsa pasar terhadap PT. Nestle Indonesia yang merupakan pelanggan potensial.

Dari pendekatan SWOT yang dihasilkan, dapat diketahui bahwa strategi yang sesuai dengan koperasi SAE Pujon adalah menetapkan strategi pertumbuhan intensif melalui strategi penetrasi pasar secara agresif,

pengembangan pasar dan produk. Hal tersebut juga mendapat dukungan fakta yang cukup berdasarkan kedua skor yang dihasilkan dengan menggunakan matriks EFAS dan IFAS.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Matriks EFAS menunjukkan total nilai akhir yaitu 3,10 artinya perusahaan berada pada posisis di atas rata-rata dan mampu merespon peluang yang ada dengan mengatasi segala ancaman yang timbul.
2. Matriks IFAS menunjukkkan total nilai akhir 3,45 artinya perusahaan berada pada posisi di atas rata-rata dan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki serta dapat mengatasi kelemahan yang ada.
3. *Competitive Profile Matrix* (CPM) menunjukkan bahwa faktor strategis yang penting dalam perusahaan yang bergerak dalam pengadaan air susu sapi adalah pangsa pasar dan kualitas produk dengan bobot 0,30 yang artinya pengaruhnya besar terhadap perkembangan perusahaan. Pada koperasi SAE Pujon kedua faktor tersebut yaitu pangsa pasar dan kualitas produk mempunyai bobot 0,30 dengan rating 4 yang artinya faktor strategis ini mempunyai pengaruh yang besar dalam melakukan penetrasi terhadap pasar.
4. Matriks SWOT menghasilkan strategi sebagai berikut :
   a. Strategi SO, yaitu strategi memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pangsa pasar yang sudah dikuasai, menjalin hubungan baik dengan pelanggan untuk tetap mempertahankan konsumen yang telah ada, meningkatkan kualitas dan kuantitas susu yang dihasilkan, serta memanfaatkan teknologi secara maksimal.
   b. Strategi ST, yaitu strategi efisiensi terhadap biaya produksi untuk memperoleh harga yang bersaing, meningkatan kualitas pakan ternak untuk meminimalkan ketergantungan produk terhadap musim, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas susu yang dihasilkan.
   c. Strategi WO, yaitu strategi dengan cara mengembangkan daerah pemasaran, meningkatkan unsur promosi secara maksimal, dan memanfaatkan adanya teknologi terhadap daya tahan susu segar yang relatif singkat.

d. Strategi WT, yaitu strategi yang dilakukan dengan lebih memperhatikan situasi pasar dan persaingan harga, meningkatan kualitas pakan ternak untuk meminimalkan ketergantungan produk terhadap musim, serta mempertahankan kualitas susu yang dihasilkan selama ini.

5. Matriks Internal Eksternal (IE) terletak pada koordinat (3,10, 3,45) sehingga diperoleh strategi pertumbuhan yang berada pada sel pertama.
6. Matriks *Boston Consulting Group (BCG)* menunjukkan bahwa koperasi SAE terletak di kuadran II yaitu pada posisi *star*.
7. Matriks *grand strategy* menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I dengan alternatif yaitu strategi pertumbuhan intensif dan integratif
8. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* menunjukkan bahwa alternatif strategi yang paling sesuai bagi koperasi "SAE" Pujon adalah strategi pertumbuhan intensif yaitu melalui *market penetration, market development, dan product development*

B. Saran

Saran-saran yang bisa diberikan berdasarkan hasil penelitian ini pada koperasi SAE Pujon adalah sebagai berikut:

1. Memperluas pangsa pasar baik secara geografis maupun demografis dengan cara meningkatkan kapasitas produksi. Secara geografis, memperluas pangsa pasar baik melalui konsumen bisnis maupun retailer yang berada di luar kota Malang. Hal ini dapat dilakukan apabila terjadi kelebihan kapasitas produksi yang besar. Selain itu, dapat dilakukan secara demografis yaitu mengingat adanya kesadaran akan pentingnya gizi maka produk susu tidak hanya ditujukan untuk konsumen anak-anak saja melainkan pangsa pasar orang dewasa.
2. Untuk mendukung perluasan dan peningkatan pangsa pasar yaitu dengan cara meningkatkan kualitas susu sehingga koperasi mampu mencapai keunggulan kompetitif dari segi kualitas.
3. Mengembangkan produk-produk yang ada, sementara ini pengembangan produk yang telah dilakukan yaitu susu pasteurisasi dan perlu juga

dipertimbangkan pengembangan produk lainnya misalnya pembuatan yogurt. Hal ini dilakukan untuk mengurangi ketergantungan terhadap industri pengolahan susu.

4. Meningkatkan sarana dan prasarana yaitu dengan memaksimalkan unsur teknologi agar kualitas produk tetap terjaga, mengingat daya tahan susu segar yang relatif singkat sehingga perlu penanganan khusus terhadap proses produksinya.
5. Menerapkan suatu kebijakan yang lebih agresif dalam memasarkan produk susunya dengan cara meningkatkan unsur promosi secara maksimal untuk memperluas daerah pemasaran. Hal tersebut sangat mungkin dilakukan karena selama ini koperasi SAE Pujon didukung oleh permodalan yang besar.
6. Perlu mempertimbangkan strategi integrasi ke belakang, yaitu dengan cara memfasilitasi para peternak melalui penyediaan pakan ternak yang bermutu tinggi, adanya penyuluhan bagi peternak tentang cara pemeliharaan ternak yang tepat, menerapkan suatu kebijakan kepemilikan lahan yang diperuntukkan untuk pembudidayaan secara internal pakan ternak (rumput) untuk meminimalkan ketergantungan terhadap musim yaitu adanya kemarau panjang. Hal tersebut akan berpengaruh pada terhadap kualitas susu yang dihasilkan, semakin baik pemberian pakan ternak dan pemeliharaannya maka produktifitas ternak dan kualitas susunya akan meningkat

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah & Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Ed.5. Jakarta: Rineka Cipta.

Asri, Marwan. 1986. *Marketing*. Ed.1. Yogyakarta: BPFE.

Cravens David W.1996. *Pemasaran Strategis*. Ed.4. jilid.1. Alih bahasa: Lina Salim. Jakarta: Erlangga.

Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Guiltinan , Joseph W. dan Gordon W. Paul. 1994. *Manajemen Pemasaran: Strategi dan Program*. Alih bahasa: Agus Maulana. Jakarta: Erlangga.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntasi dan Manajemen*.Yogyakarta: BPFE

Jauch, Laurence R dan William F. Glueck. 1993. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih bahasa: Murad, M. dan AR. Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga.

Kusnadi. 2001. Pengantar Manajemen Strategi. Malang : Universitas Brawijaya.

Kotler, Philip. 1990. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan kontrol*. jilid.2. Alih bahasa: Jaka Wasana. Jakarta: Prenhallindo.

_____ 1997. *Dasar-dasar Pemasaran*. jilid.2. Alih Bahasa: Alexsander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.

Nazir, Moch. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Pearce II, John A.& Richard B. Robinson, Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi Implementasi, dan Pengendalian*. jilid. 1 Alih bahasa: Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.

Porter, Michael E. 1992. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Cetakan pertama. Alih bahasa: Agus maulana. Jakarta: Erlangga.

_____ 1993. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Cetakan kedua. Alih bahasa: Agus maulana. Jakarta: Erlangga.

Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Tama.

Singarimbun Masri dan Sofian Effendi, (Ed). 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.

Steiner, George A dan John B. Miner. 1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Alih bahasa: Ticoalu dan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.

Sumadi. 2001. *Strategi Pemasaran Percerakan IKIP Malang*. Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial. Tahun 35 No. 2.

Suwarsono. 1996. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademik Manajemen Perusahaan YKPN.

Tjiptono, Fandy. 1995. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset.

Umar, Husein. 2005. *Strategic Management In action*. Cetakan keempat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Mnajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

http//www.bps.go.id/

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

1. Gambaran Umum Perusahaan
   a. Bagaimana sejarah pendirian koperasi "SAE" Pujon?
   b. Dimanakah letak koperasi "SAE" Pujon?
   c. Apakah tujuan terbentuknya koperasi "SAE" Pujon?

2. Lingkungan Internal Perusahaan
   a. Pemasaran
      1) Bagaimanakah program pemasaran yang telah dilaksanakan koperasi "SAE" Pujon dalam memasarkan produknya, jika dilihat dari empat bauran pemasaran?
   b. Keuangan
      1) Jika dilihat dari aspek keuangan, berasal dari manakah sumber dana yang dipergunakan oleh koperasi "SAE" Pujon?
      2) Digunakan untuk apa saja dana yang sudah ada?
   c. Sumber Daya Manusia
      1) Berapakah jumlah karyawan yang ada pada koperasi "SAE" Pujon saat ini?
      2) Bagaimana latar belakang pendidikan dan tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan koperasi "SAE" Pujon?
   d. Produksi dan Operasi
      1) Apakah sifat dan jenis produksi dari koperasi "SAE" Pujon?
      2) Bagaimanakah kegiatan operasionalnya?
      3) Bagaimanakah proses produksi dalam koperasi "SAE" Pujon?
   e. Pengembangan Bidang Usaha
      1) Jenis bidang usaha apa sajakah yang telah dikembangkan oleh koperasi "SAE" Pujon?

3. Lingkungan Eksternal Perusahaan
   a. Lingkungan Umum
      1) Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal jika dilihat dari aspek demografis, ekonomi, politik/ hukum, sosial budaya dan teknologi terhadap perkembangan koperasi "SAE" Pujon?
   b. Lingkungan Industri
      1) Siapa sajakah pesaing dan pemasok dari koperasi "SAE" Pujon saat ini?
      2) Bagaimana tawar-menawar yang terjadi antara koperasi "SAE" Pujon dengan konsumennya (terutama konsumen bisnis)?
      3) Bagaimanakah pengaruh produk pesaing dan adanya pesaing baru terhadap perkembangan koperasi "SAE" Pujon saat ini? dan bagaimana cara menyikapi adanya pesaing baru tersebut?

4. Analisis SWOT
   a. Apa saja kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh koperasi ”SAE” Pujon?dan berikan bobot serta rating terhadap masing-masing faktor tersebut!
   b. Apa saja peluang dan ancaman yang dihadapi oleh koperasi ”SAE” Pujon saat ini? dan berikan bobot serta rating terhadap masing-masing faktor tersebut!

5. Keunggulan Kompetitif
   a. Faktor apa saja yang berpengaruh terhadap persaingan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif?
   b. Bagaimana pengaruh dari masing-masing faktor strategis tersebut dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif?

Lampiran 2

PEDOMAN PENDOKUMENTASIAN

No.	Uraian	
1	Lingkungan Internal Perusahaan	- Struktur organisasi - Lokasi perusahaan - Personalia perusahaan - Keuangan perusahaan - Produksi - Penetapan harga produk perusahaan
2	Likungan Eksternal Perusahaan	- Demografi - Ekonomi - Persaingan
3	Pesaing-pesaing (Rivals) Perusahaan	Pesaing perusahaan

Lampiran 3

Informan :

- Tentukan bobot masing-masing faktor ekternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- Pilihan bobot pada daftar isian berikut terdiri dari :

Bobot : 0,05 = pengaruh kecil
0,10 = pengaruh sedang
0,15 = pengaruh besar
0,20 = pengaruh sangat besar

Bobot EFAS	**0,05**	**0,10**	**0,15**	**0,20**
Peluang (*Opportunities*):				
1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat				
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi				
3. Kapasitas produksi yang masih dapat ditingkatkan				
4. Perkembangan teknologi				
5. Hubungan dengan peternak terjaga dengan baik				
6, Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar				
Ancaman *(Threats)*:				
1. Nilai inflasi yang masih berfliktuatif				
2. Kekuatan tawar menawar pembeli (konsumen bisnis)				
3. Adanya pengepul				
4.. Tergantung pada musim				
5. Adanya produk pesaing				
Bobot IFAS	**0,05**	**0,10**	**0,15**	**0,20**
Kekuatan *(Strenthgs)*:				
1. Berada dalam lingkungan yang mendukung				
2. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi				
3. Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia				
4. Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur				
5. Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon				
Kelemahan *(Weaknesses)*:				
1. Daerah pemasaran yang terbatas				
2. Unsur promosi yang kurang maksimal				
3. Harga produk yang masih berfluktuatif				
4. Daya tahan susu segar yang relatif singkat				

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu

Lampiran 3

Informan :

- Tentukan rating masing-masing faktor ekternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- Pilihan rating pada daftar isian berikut terdiri dari :

  - Rating pada peluang dan kekuatan:
    1 = kecil
    2 = sedang
    3 = tinggi
    4 = sangat tinggi
  - Rating pada ancaman dan kelemahan:
    1 = sangat tinggi
    2 = tinggi
    3 = sedang
    4 = kecil

Rating EFAS	**1**	**2**	**3**	**4**
Peluang (*Opportunities*):				
1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat				
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi				
3. Kapasitas produksi yang masih dapat ditingkatkan				
4. Perkembangan teknologi				
5. Hubungan dengan peternak terjaga dengan baik				
6, Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar				
Ancaman *(Threats)*:				
1. Nilai inflasi yang masih berfliktuatif				
2. Kekuatan tawar menawar pembeli (konsumen bisnis)				
3. Adanya pengepul				
4.. Tergantung pada musim				
5. Adanya produk pesaing				
Rating IFAS	**1**	**2**	**3**	**4**
Kekuatan *(Strenthgs)*:				
1. Berada dalam lingkungan yang mendukung				
2. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi				
3. Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia				
4. Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur				
5. Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon				
Kelemahan *(Weaknesses)*:				
1. Daerah pemasaran yang terbatas				
2. Unsur promosi yang kurang maksimal				
3. Harga produk yang masih berfluktuatif				
4. Daya tahan susu segar yang relatif singkat				

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu

Lampiran 3

Informan:

- Tentukan *Attractive score* (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk strategi intensif berikut ini dengan memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- Pilhan Attractive score (AS) pada isian berikut ini terdiri dari :
  1 : *not attractive*
  2 : *somewhat attractive*
  3 : *reasonable attractive*
  4 : *higly attractive*

***Attractive Score*(AS)**	**Strategi Pertumbuhan Intensif**			
	1	**2**	**3**	**4**
Peluang (*Opportunities)*:				
1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat				
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi				
3. Kapasitas produksi yang masih dapat ditingkatkan				
4. Perkembangan teknologi				
5. Hubungan dengan peternak terjaga dengan baik				
6, Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar				
Ancaman *(Threats)*:				
1. Nilai inflasi yang masih berfliktuatif				
2. Kekuatan tawar menawar pembeli (konsumen bisnis)				
3. Adanya pengepul				
4.. Tergantung pada musim				
5. Adanya produk pesaing				
Kekuatan *(Strenthgs)*:				
1. Berada dalam lingkungan yang mendukung				
2. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi				
3. Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia				
4. Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur				
5. Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon				
Kelemahan *(Weaknesses)*:				
1. Daerah pemasaran yang terbatas				
2. Unsur promosi yang kurang maksimal				
3. Harga produk yang masih berfluktuatif				
4. Daya tahan susu segar yang relatif singkat				

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu

Lampiran 3

Informan:

- Tentukan *Attractive score* (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk strategi intensif berikut ini dengan memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak/Ibu.
- Pilhan Attractive score (AS) pada isian berikut ini terdiri dari :
  1 : *not attractive*
  2 : *somewhat attractive*
  3 : *reasonable attractive*
  4 : *higly attractive*

***Attractive Score*(AS)**	**Strategi Pertumbuhan Integrasi**			
	1	**2**	**3**	**4**
Peluang (*Opportunities)*:				
1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat				
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi				
3. Kapasitas produksi yang masih dapat ditingkatkan				
4. Perkembangan teknologi				
5. Hubungan dengan peternak terjaga dengan baik				
6, Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar				
Ancaman *(Threats)*:				
1. Nilai inflasi yang masih berfliktuatif				
2. Kekuatan tawar menawar pembeli (konsumen bisnis)				
3. Adanya pengepul				
4.. Tergantung pada musim				
5. Adanya produk pesaing				
Kekuatan *(Strenthgs)*:				
1. Berada dalam lingkungan yang mendukung				
2. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi				
3. Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia				
4. Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur				
5. Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon				
Kelemahan *(Weaknesses)*:				
1. Daerah pemasaran yang terbatas				
2. Unsur promosi yang kurang maksimal				
3. Harga produk yang masih berfluktuatif				
4. Daya tahan susu segar yang relatif singkat				

Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu

Lampiran 4

JAWABAN INFORMAN UNTUK PENENTUAN *WEIGHT* DAN *RATING*

	Informan 1		Informan 2		Informan 3		Informan 4		Informan 5	
	W	R	W	R	W	R	W	R	W	R
Peluang (*Opportunities*):										
1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat	0,15	4	0,15	4	0,20	4	0,15	4	0,10	4
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi	0,15	2	0,10	3	0,10	2	0,10	2	0,05	1
3. Potensi pasar yang dapat dimanfaatkan	0,15	4	0,15	4	0,15	4	0,20	4	0,10	4
4. Perkembangan teknologi	0,10	3	0.10	4	0,10	3	0,10	3	0,10	2
5. Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar	0,15	4	0,10	4	0,10	4	0,10	4	0,05	4
Ancaman *(Threats)*:										
1. Nilai inflasi yang masih berfliktuatif	0,10	3	0,15	4	0,10	3	0,05	2	0,10	3
2. Kekuatan tawar menawar pembeli (konsumen bisnis)	0,10	3	0,05	4	0,15	2	0,15	2	0,05	4
3. Adanya pengepul	0,05	3	0,05	2	0,05	3	0,05	4	0,05	3
4.. Tergantung pada musim	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1
5. Adanya produk pesaing	0,05	3	0,05	4	0,05	3	0,05	3	0,05	2
Kekuatan *(Strenthgs)*:										
1. Berada dalam lingkungan yang mendukung	0,15	4	0,15	4	0,20	4	0,15	4	0,10	4
2. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi	0,15	4	0,15	4	0,15	4	0,15	4	0,15	4
3. Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia	0,20	4	0,15	4	0,15	4	0,15	4	0,10	4
4. Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur	0,15	4	0,10	4	0,10	4	0,10	4	0,05	4
5. Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon	0,15	3	0,10	3	0,10	3	0,05	3	0,10	3
Kelemahan *(Weaknesses)*:										
1. Daerah pemasaran yang terbatas	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,10	3	0,05	4
2. Unsur promosi yang kurang maksimal	0,05	2	0,05	1	0,05	2	0,05	2	0,05	3
3. Harga produk yang masih berfluktuatif	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2
4. Daya tahan susu segar yang relatif singkat	0,15	3	0,20	3	0,15	3	0,10	4	0,15	2

Rating :

Kekuatan
1 = kekuatan kecil
2 = kekuatan sedang
3 = kekuatan tinggi
4 = kekuatan sangat tinggi

Kelemahan
1 = kelemahan sangat tinggi
2 = kelemahan tinggi
3 = kelemahan sedang
4 = kelemahan kecil

Bobot
0,05 = pengaruh kecil
0,10 = pengaruh sedang
0,15 = pengaruh tinggi
0,20 = pengaruh sangat tinggi

Peluang
1 = peluang kecil
2 = peluang sedang
3 = peluang tinggi
4 = peluang sangat tinggi

Ancaman
1 = ancaman sangat tinggi
2 = ancaman tinggi
3 = ancaman sedang
4 = ancaman kecil

Informan 1 : Regional Manager

Informan 2 : Pengurus (Sekretaris)

Informan 3 : Kabag Humas

Informan 4 : Kabag Unit Persusuan

Informan 5 : Kabag Akuntansi

JAWABAN INFORMAN UNTUK PENENTUAN *ATTRACTIVE SCORE* STRATEGI PERTUMBUHAN INTENSIF

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5
	AS	AS	AS	AS	AS
Peluang (*Opportunities*)					
1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat	4	4	4	4	4
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi	3	3	3	4	2
3. Potensi pasar yang dapat dimanfaatkan	4	4	4	4	4
4. Perkembangan teknologi	4	2	3	3	3
5. Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar	4	4	4	4	4
Ancaman (*Threats*)					
1. Nilai inflasi yang masih berfliktuatif	3	3	3	2	4
2. Kekuatan tawar-menawar pembeli (konsumen bisnis)	3	3	2	4	3
3. Adanya pengepul	2	3	1	1	3
4. Tergantung pada musim	2	1	2	2	3
5. Adanya produk pesaing	3	2	2	4	4
Kekuatan (*Strength*)					
1. Berada dalam lingkungan yang mendukung	4	4	4	4	4
2. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi	4	4	4	4	4

3.	Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia	4	4	4	4	4
4.	Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Indonesia	4	4	4	4	4
5.	Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon	3	4	3	3	2
Kelemahan (*Weaknesses*)						
1.	Daerah pemasaran yang terbatas	3	3	3	3	3
2.	Unsur promosi yang kurang maksimal	3	4	3	4	2
3.	Harga produk yang masih berfluktuatif	3	3	3	3	3
4.	Daya tahan susu segar yang relatif singkat	3	2	3	3	4

Keterangan:

AS = nilai daya tarik *(Attractive Score)*

Penentuan skala penilaian untuk nilai daya tarik (AS) adalah:

1 = *not attractive*

2 = *somewhat attractive*

3 =*reasonable attractive*

4 =*higly attractive*

Informan 1 : Regional Manager

Informan 2 : Pengurus (Sekretaris)

Informan 3 : Kabag Humas

Informan 4 : Kabag Unit Persusuan

Informan 5 : Kabag Akuntansi

JAWABAN INFORMAN UNTUK PENENTUAN *ATTRACTIVE SCORE* STRATEGI PERTUMBUHAN INTEGRASI

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5
	AS	AS	AS	AS	AS
Peluang (*Opportunities*)					
1. Pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat	2	2	2	3	1
2. Tingkat pertumbuhan ekonomi	3	3	3	3	3
3. Potensi pasar yang dapat dimanfaatkan	2	2	2	1	3
4. Perkembangan teknologi	3	3	3	3	3
5. Mensuplai kebutuhan para pelanggan dalam jumlah besar	3	3	3	4	2
Ancaman (*Threats*)					
1. Nilai inflasi yang masih berfliktuatif	2	3	2	2	1
2. Kekuatan tawar-menawar pembeli (konsumen bisnis)	1	1	1	1	1
3. Adanya pengepul	4	4	4	4	4
4. Tergantung pada musim	3	4	3	3	2
5. Adanya produk pesaing	4	4	4	4	4
Kekuatan (*Strength*)					
1. Berada dalam lingkungan yang mendukung	4	4	4	4	4
2. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan nilai gizi yang tinggi	4	4	4	4	4

3. Koperasi SAE Pujon merupakan pemasok terbesar bagi PT. Nestle Indonesia	3	3	3	3	3
4. Koperasi SAE Pujon merupakan penghasil susu terbesar di Jawa Timur	3	4	3	3	2
5. Besarnya modal yang dimiliki koperasi SAE Pujon	3	2	3	4	3
Kelemahan (*Weaknesses*)					
1. Daerah pemasaran yang terbatas	2	2	2	1	3
2. Unsur promosi yang kurang maksimal	1	1	1	1	1
3. Harga produk yang masih berfluktuatif	3	3	3	4	2
4. Daya tahan susu segar yang relatif singkat	4	4	4	4	4

Keterangan:

AS = nilai daya tarik *(Attractive Score)*

Penentuan skala penilaian untuk nilai daya tarik (AS) adalah:

1 = *not attractive*

2 = *somewhat attractive*

3 =*reasonable attractive*

4 =*higly attractive*

Informan 1 : Regional Manager

Informan 2 : Pengurus (Sekretaris)

Informan 3 : Kabag Humas

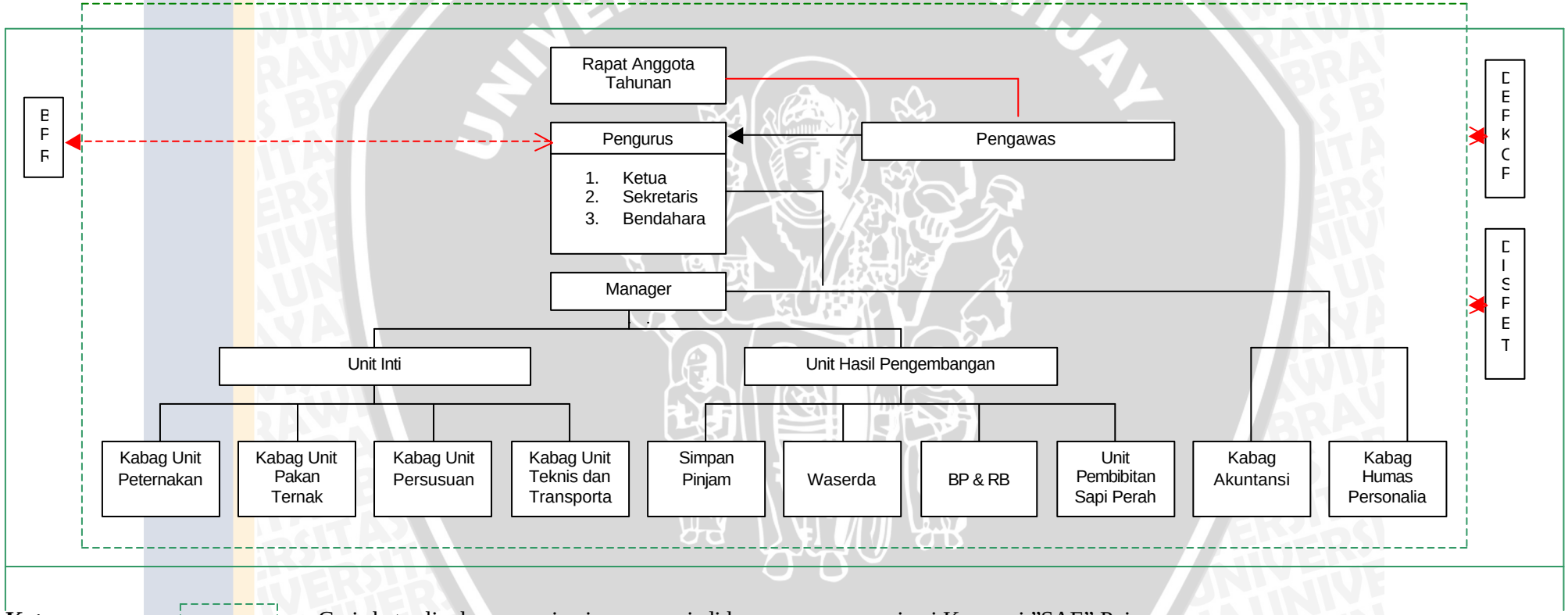
Informan 4 : Kabag Unit Persusuan

Informan 5 : Kabag Akuntansi

Lampiran 5

STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI "SAE' PUJON

BADAN HUKUM No. 2789 C / BH / II / 12 – 1967



Keterangan :

= Garis batas lingkup organisasi yang menjadi kewenangan organisasi Koperasi "SAE" Pujon

= Garis yang merupakan petunjuk penguasaan atau yang memberi kekuasaan atau pendelegasian tugas dan wewenang

= Garis koordinasi yang bersifat umum dan mengarah pada kepentingan ekstern yang berfungsi sebagai pelindung dan pengayom

= Garis Pengawasan

= Garis pembinaan yang meliputi organisasi, administrasi dan teknis

Lampiran 9

Data Usaha Air Susu Sapi
Koperasi "SAE" Pujon
2003-2007

Uraian	2003	2004	2005	2006	2007
Target Pembelian Anggota	Rp. 46.102.967.500	Rp. 46.631.247.500	Rp. 49.720.140.000	Rp. 53.658.270.000	Rp. 61.498.495.000
Realisasi Pembelian Anggota	Rp. 50.953.286.276	Rp. 52.793.764.467	Rp. 54.411.544.384	Rp. 56.662.229.833	Rp. 73.114.888.266
Target Produksi	32.813.500,0 LT	33.189.500,0 LT	35.388.000,0 LT	35.418.000,0 LT	34.261.000,0 LT
Realisasi Produksi	33.717.049,0 LT	35.382.978,5 LT	35.491.465,5 LT	33.003.396,0 LT	30.255.319,5 LT
Target Penjualan	Rp. 56.379.779.200	Rp. 56.880.462.040	Rp. 62.470.772.232	Rp. 70.006.883.641	Rp. 77.963.947.801
Realisasi Penjualan	Rp. 60.852.529.319	Rp.60.133.713.200	Rp. 64.535.133.932	Rp. 71.095.263.875	Rp. 83.958.296.016

Sumber : Laporan Keuangan Koperasi "SAE" Pujon-Malang 2003-2007

Lampiran 11

PT. NESTLE INDONESIA
KEJAYAN FACTORY

Premium Bonus

Date : 04/04/2008 13:23:01
Page : 2/74
Report ID PY_Daily_Milk_In_Pymt_Rep

Coop Name : Koperasi “SAE Pujon” Malang
Coop Code : 01
Date Range : 21/03/2008 - 30/03/2008

TPC (Mio) =	G 1 =1	G 2 >1-=2	G 3 >2-=3	G 4 >3	Daya Saing Premium	Transport Incentive (Rp/Kg)
Milk price (Rp/Kg @ 12% TS) =	2.700	2.500	2.400	2.200	625,00	60,00

Lampiran 12

Data Keunggulan Kompetitif Koperasi/KUD Unit Susu di Jawa Timur Tahun 2007

Faktor Strategis	Koperasi "SAE" Pujon	KPSP. Setia Kawan Nongkojajar	KUTT. Suka Makmur Grati	KUD. Sumber Makmur Ngantang	Lain-lain (22 Koperasi)
1. Pangsa Pasar (PT. Nestle Indonesia Pasuruan (NI)	70/500 ton	31/500 ton	37/500 ton	52/500 ton	310/500 ton
2. Harga (Rp/Kg)	2.500	2.500	2.500	2.700	-
3. Kualitas Produk	Grade II	Grade II	Grade II	Grade I	-
4. Kapasitas Produksi Rata-rata Kg/hari	84.043	34.919	41.619	57.949	-
5. Populasi (ekor)	20.720	14.177	17.838	8.500	-
6. Sarana Prasarana	(terlampir)				
7. Jalur Distribusi	Peternak-Pos Penampungan-Koperasi-IPS				

Sumber : GKSI (Gabungan Koperasi Susu Indonesia) 2007

Catatan :
Harga susu ditambah dengan :
Premi pengembangan daya saing Rp. 625,-
(Berdasarkan pada TS, Rp,-/kg @ 12% TS

Bonus Loyalitas Rp. 0,- sampai Rp. 300,-
(Berdasarkan jumlah & loyalitas (max) pengiriman ke NI (NI yang menentukan)

Subsidi Tranport
(Berkaitan jumlah susu, min Rp. 20/Kg, max Rp. 210/kg)

Lampiran 14

Laju Pertumbuhan Ekonomi Tahun Menurut Kabupaten/Kota
2004 – 2006

No	Kabupaten/Kota	2004	2005	2006
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Kabupaten			
01	Pacitan	3,19	4,31	5,10
02	Ponorogo	4,47	4,87	5,40
03	Trenggalek	4,02	4,96	5,15
04	Tulungagung	5,70	6,46	6,13
05	Blitar	4,72	6,06	5,65
06	Kediri	2,63	3,31	5,56
07	Malang	5,97	5,99	6,17
08	Lumajang	5,92	5,53	5,81
09	Jember	4,75	5,85	5,70
10	Banyuwangi	4,30	5,26	5,94
11	Bondowoso	5,14	5,40	5,30
12	Situbondo	4,74	5,65	5,57
13	Probolinggo	4,77	5,40	5,77
14	Pasuruan	5,75	6,36	6,16
15	Sidoarjo	6,14	7,48	5,94
16	Mojokerto	5,81	6,51	6,06
17	Jombang	5,72	6,11	5,83
18	Nganjuk	5,78	6,78	6,22
19	Madiun	3,51	5,35	5,81
20	Magetan	4,43	5,17	5,12
21	Ngawi	4,62	4,51	5,63
22	Bojonegoro	5,64	8,82	6,28
23	Tuban	3,60	5,36	5,99
24	Lamongan	4,60	5,93	5,59
25	Gresik	7,05	8,52	6,75
26	Bangkalan	4,64	5,34	5,55
27	Sampang	3,91	4,87	5,21
28	Pamekasan	3,72	4,30	5,24

29	Sumenep	3,04	2,95	5,84
	Kota			
71	Kediri	7,29	0,43	0,66
72	Blitar	6,30	6,45	6,05
73	Malang	6,95	5,75	6,36
74	Probolinggo	6,13	6,83	6,26
75	Pasuruan	5,96	5,97	6,20
76	Mojokerto	6,55	6,00	6,65
77	Madiun	4,99	5,93	6,24
78	Surabaya	6,71,	6,93	6,99
79	Batu	6,56	7,08	6,25
	Jawa Timur	5,83	5,84	5,80

© 2008 BPS Jatim Official Site
Joomla! is Free Software released under the GNU/GPL License

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 15

Population Projection by Regency/City 2002-2005

No.	Regency/City	2002	2003	2004	2005
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Regency				
01	Pacitan	535.674	538.392	542.556	546.150
02	Ponorogo	866.995	869.359	875.448	880.701
03	Trenggalek	667.582	671.076	677.185	682.465
04	Tulungagung	954.863	960.067	968.983	976.691
05	Blitar	1.105.902	1.110.726	1.121.716	1.131.222
06	Kediri	1.464.954	1.474.840	1.493.209	1.509.135
07	Malang	2.331.120	2.338.865	2.368.372	2.393.959
08	Lumajang	993.971	999.533	1.009.349	1.017.839
09	Jember	2.219.175	2.231.793	2.248.968	2.263.794
10	Banyuwangi	1.533.679	1.539.948	1.552.867	1.564.026
11	Bondowoso	704.831	708.646	714.836	720.183
12	Situbondo	617.570	621.067	626.600	631.382
13	Probolinggo	1.027.181	1.036.262	1.048.616	1.059.322
14	Pasuruan	1.401.079	1.419.716	1.443.550	1.464.297
15	Sidoarjo	1.638.669	1.682.278	1.738.285	1.787.771
16	Mojokerto	954.161	968.502	989.965	1.008.740
17	Jombang	1.163.083	1.172.439	1.187.178	1.199.958
18	Nganjuk	1.022.050	1.028.260	1.041.812	1.053.569
19	Madiun	655.234	656.918	660.873	664.282
20	Magetan	621.222	620.750	621.160	621.511
21	Ngawi	837.072	839.949	846.355	851.884
22	Bojonegoro	1.204.542	1.212.700	1.226.691	1.238.811
23	Tuban	1.069.618	1.077.088	1.087.121	1.095.795
24	Lamongan	1.229.000	1.235.890	1.249.867	1.261.972
25	Gresik	1.043.747	1.059.822	1.081.800	1.101.000
26	Bangkalan	875.584	886.077	907.651	926.560
27	Sampang	823.498	833.640	855.405	874.512
28	Pamekasan	731.487	740.154	755.331	768.587
29	Sumenep	1.024.843	1.032.260	1.045.501	1.056.985

	City				
71	Kediri	251.872	252.033	253.287	254.367
72	Blitar	123.027	123.344	124.203	124.944
73	Malang	762.155	767.567	773.703	779.002
74	Probolinggo	198.493	200.252	203.056	205.490
75	Pasuruan	174.859	176.730	179.587	182.072
76	Mojokerto	111.087	111.999	114.339	116.383
77	Madiun	169.536	169.481	170.260	170.931
78	Surabaya	2.647.283	2.660.381	2.681.092	2.698.972
79	Batu	173.763	177.256	181.631	185.467
Jawa Timur		35.930.461	36.206.060	36.668.408	37.070.731

Source: Population Projection by P4B 2003 Result

For further information please contact:

@ For further information please contact:

BPS - Statistics of Jawa Timur Province
Jl. Raya Kendangsari Industri No. 43-44 Surabaya, 60292
Telp: (+62) 031-8411735, Fax: (+62) 031-8494007
Email: bps3500@surabaya.wasantara.net.id

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 16

Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2007 (2002 = 100) (%)

Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,04	1,05	0,87	0,77	1,34
February	0,62	0,06	0,53	0,35	0,99
March	0,24	-0,02	-0,14	0,17	0,15
April	-0,16	0,54	0,12	0,08	-0,26
May	0,10	0,55	0,72	0,18	0,18
June	0,23	-0,19	-0,07	-0,13	-0,03
July	0,72	0,35	0,59	0,48	0,34
August	0,75	0,73	0,70	0,59	0,29
September	0,80	0,93	0,82	1,03	0,91
October	0,79	0,76	1,19	0,86	1,11
November	0,18	0,43	0,60	0,72	0,35
December	1,10	0,92	1,09	0,68	1,28
Year on Year Inflation	6,41				

Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2006 (2002 = 100)

Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,36	1,61	1,27	1,33	2,36
February	0,58	0,38	0,80	1,00	0,72
March	0,03	0,15	-0,30	-0,17	-0,61
April	0,05	0,42	0,99	0,76	0,14
May	0,37	0,12	0,46	0,36	0,49
June	0,45	0,45	0,07	0,14	0,56
July	0,45	0,24	0,24	0,44	0,12
August	0,33	0,35	-0,09	0,07	0,16
September	0,38	0,22	0,56	0,09	0,52
October	0,86	0,66	1,01	0,55	1,82
November	0,34	0,90	0,26	-0,04	0,14
December	1,21	1,03	1,39	1,24	1,12
Year on Year Inflation	6,60	6,71	6,84	5,92	7,77

Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2005 (2002 = 100)

Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,43	0,92	1,62	0,95	1,69
February	-0,17	-0,07	-0,09	-0,43	-0,75
March	1,91	1,77	1,41	1,83	2,11
April	0,34	0,38	0,09	1,19	0,09
May	0,21	-0,20	0,45	-0,12	-0,02
June	0,50	0,70	0,57	0,18	0,56
July	0,78	0,87	1,47	1,18	1,02
August	0,55	0,54	0,75	0,26	0,23
September	0,69	0,50	1,01	1,01	0,45
October	8,70	7,71	8,22	7,77	11,35
November	1,31	0,69	0,52	1,06	0,14
December	-0,04	-0,28	-0,07	0,06	-0,68
Year on Year Inflation	7,32	6,83	7,14	6,46	8,15

Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2004 (2002 = 100)

Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,99	1,26	1,69	1,63	1,62
February	1,50	1,80	1,72	0,55	1,70
March	-0,02	-0,96	-0,30	0,61	-1,80
April	-0,24	0,36	0,42	-0,24	-0,56
May	0,80	1,00	0,22	0,79	1,02
June	0,36	-0,07	0,83	0,70	0,95
July	0,03	-0,21	-0,05	-0,69	-1,27
August	0,84	1,96	0,51	1,00	0,55
September	0,36	0,52	0,45	0,30	0,98
October	0,55	0,65	0,45	0,23	0,89
November	1,01	0,91	1,31	0,65	1,01
December	0,94	0,48	0,98	0,94	0,82
Year on Year Inflation	6,40	6,06	6,24	6,28	6,38

Inflation for each of the 4 cities in Jawa Timur January - December 2003 (2002 = 100)

Month	National	Surabaya	Jember	Malang	Kediri
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
January	1,99	1,26	1,69	1,63	1,62
February	1,50	1,80	1,72	0,55	1,70
March	-0,02	-0,96	-0,30	0,61	-1,80
April	-0,24	0,36	0,42	-0,24	-0,56
May	0,80	1,00	0,22	0,79	1,02
June	0,36	0,13	0,83	0,70	0,95
July	0,82	0,41	0,76	0,81	0,08
August	0,29	0,41	-0,28	0,87	0,10
September	0,53	0,26	0,45	0,12	0,12
October	0,54	0,40	043	052	0,35
November	1,85	2,14	1,92	1,78	3,61
December	1,20	1,62	1,51	1,21	1,44
Year on Year Inflation	5,06	4,79	5,20	3,23	1,13

For further information please contact:

BPS - Statistics of Jawa Timur Province
Jl. Raya Kendangsari Industri No. 43-44 Surabaya, 60292
Telp: (+62) 031-8411735, Fax: (+62) 031-8494007
Email: bps3500@surabaya.wasantara.net.id

Lampiran 18

CURRICULUM VITAE

Nama	:	Ivo Vidiana
NIM	:	0310323073-32
TTL	:	Malang, 14 November 1984
Alamat Asal	:	Jl. Brigjen Abd. Manan Wijaya No. 469 Pujon-Malang
No.Telp	:	(0341) 524106
Riwayat Pendidikan	:	1. SDN Ngaglik II Batu, lulus tahun 1996
		2. SLTP Negeri I Batu, lulus tahun 1999
		3. SMU Negeri I Batu, lulus tahun 2002
		4. SI Universitas Brawijaya Malang, Jurusan Administrasi Bisnis, lulus tahun 2008