

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ekonomi di Indonesia di tahun 2023 menjadi tahun yang penuh tantangan dimana pertumbuhan ekonomi melambat menjadi 5,05 persen dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Namun perekonomian di Indonesia masih menunjukkan ketangguhan di tengah badai ekonomi global dan inflasi yang tinggi. Hal ini diperkuat karena perlambatan pertumbuhan pada 2023, berdasarkan laporan Sekretariat Kabinet Republik Indonesia dapat ditinjau dari sisi lapangan usaha dan beberapa sektor ekonomi, diantaranya:

1. Sektor makanan dan minuman (*food and beverage*). Penurunan konsumsi rumah tangga pada Q4 dipimpin oleh pengeluaran untuk *F&B*, Kesehatan, dan Pendidikan. Sektor *F&B* melambat menjadi 7,9 % (oy) di Q4 2023 dari 10,9% (oy) di Q3 2023;
2. Sektor industri pengolahan menurun karena disebabkan melemahnya permintaan global untuk produk ekspor industri pertumbuhannya sekitar 4,1% (oy) di Q4 2023 dari 5,2% (oy) di Q3 2023.

Sistem ekonomi di Indonesia sendiri menganut sistem ekonomi Pancasila yang dimana berorientasi pada demokrasi ekonomi, karena jika sistem ekonomi suatu negara berbeda masalah-masalah ekonomi yang muncul akan memberikan pemecahan atau solusi yang berbeda saat dihadapi. Tjakrawerdaja, Soedarno, Lenggono, Purwandaya, Karim, dan Agusalim (2021:96) memberikan definisi “...sistem merupakan suatu kesatuan yang terdiri dari macam-macam unsur yang

saling berkaitan dan secara harmonis bekerja bersama untuk menghasilkan sesuatu.” Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa suatu sistem merupakan semua unsur yang terkoordinasi berdasarkan prosedur tertentu dengan membentuk satu kesatuan atau saling terikat dan saling tergantung satu dengan lainnya yang bersifat kompleks.

Tjakrawerdaja, *et. al* (2021:96) kembali memberikan pernyataan yang dimaksud dengan sistem ekonomi adalah: “...sebagai suatu kesatuan utuh dari bermacam-macam elemen yang saling terkait dan tergantung serta bekerja berdasarkan suatu mekanisme tertentu yang didasarkan pada ideologi, dan dihadapkan kepada keterbatasan sumber daya, untuk mencapai tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat.”

Sistem ekonomi berperan sebagai pedoman untuk memberikan arahan atau petunjuk ke arah mana dan bagaimana ekonomi seharusnya bekerja untuk mencapai tujuan, sehingga tujuan untuk menyejahterakan rakyat dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya sistem ekonomi dapat menghindari munculnya konflik kepentingan antara pelaku ekonomi. Sistem ekonomi dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kesenjangan hasil capaian perekonomian yang bersifat sektoral dalam ekonomi dan sektoral kedaerahan, agar kesejahteraan rakyat dapat merata dan kegiatan ekonominya tidak ada yang lebih sejahtera dibandingkan wilayah lain.

Pelaku ekonomi terdiri dari individu atau kumpulan individu dengan memiliki tujuan yang berbeda-beda. Tujuan dari pelaku individu yaitu untuk memperoleh keuntungan. Sedangkan tujuan dari pelaku kumpulan individu yaitu untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Salah satu pelaku ekonomi di Indonesia adalah koperasi yang dimana koperasi mempunyai tujuan untuk mensehaterakan rakyat, tujuan tersebut diperkuat dalam pasal 3 UU No, 25/1992 yang berbunyi “Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 1945.”

Indonesia adalah negara agraris karena sebagian besar mata pencaharian penduduknya bekerja di sektor pertanian, baik sebagai petani, peternak, dan nelayan. Indonesia sangat potensial untuk usaha peternakan dan pertanian dikarenakan memiliki iklim tropis dan geografis yang mendukung. Karena populasi di Indonesia yang sangat besar sehingga peluang pasar juga besar.

Di Indonesia permintaan terhadap konsumsi daging, dan susu sapi sangat besar yang dimana permintaan setiap tahunnya terus meningkat. Di beberapa wilayah Indonesia mempunyai karakteristik yang cocok untuk mengembangkan industri peternakan, dapat dilihat dari kondisi geografis, ekologi dan kesuburan lahan di Indonesia. Industri makanan ternak adalah bagian penting dari sektor pertanian yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hewan ternak sapi. Dengan menyediakan makanan ternak sapi yang berkualitas dapat mendukung pertumbuhan dan produktivitas sapi.

Sebagian besar peternak sapi di Indonesia bergabung dengan koperasi untuk membantu mengkoordinir produksi, pemasaran, dan distribusi susu dan daging sapi. Salah satu koperasi peternak terbesar di Jawa Barat adalah Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara. Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara adalah koperasi yang

anggotanya terdiri dari para peternak sapi perah di daerah Lembang, Jawa Barat Indonesia. Didirikannya KPSBU yaitu untuk membantu para peternak dalam meningkatkan produksi susu sapi, mengoptimalkan pemasaran, dan distribusinya. Koperasi ini memberikan berbagai layanan kepada anggotanya dengan memberikan pelatihan, penyediaan pakan ternak, dukungan teknis, dan keuangan. KPSBU berperan penting dalam mendukung kesejahteraan peternak sapi perah di daerah Bandung Utara.

Disini peneliti memilih Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara untuk diteliti lebih lanjut. Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara adalah memiliki beberapa unit usaha, salah satu unit usahanya yaitu makanan ternak. Unit usaha inilah yang dipilih oleh peneliti untuk diteliti lebih lanjut. Berikut adalah data kontribusi pendapatan masing-masing unit usaha Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara.

Tabel 1.1 Kontribusi Pendapatan dan Penjualan Unit Usaha KPSBU 2019-2023

Tahun	Pendapatan dan Penjualan				
	Penjualan Susu	Makanan Ternak	Pengolahan Susu	Waserda dan Eceran	Perkreditan
2019	Rp392,66 M	Rp78,75 M	Rp6,4 M	Rp39,01 M	Rp51,8 Jt
2020	Rp439,4 M	Rp77,33 M	Rp5,64 M	Rp36,28 M	Rp21,3 Jt
2021	Rp420,03 M	Rp77,3 M	Rp6,06 M	Rp29,7 M	Rp14,1 Jt
2022	Rp414,93 M	Rp71,69 M	Rp5,7 M	Rp27,98 M	Rp15,7 Jt
2023	Rp325,19 M	Rp63,39 M	Rp5,41 M	Rp36,63 M	Rp5,4 Jt

Sumber : Laporan RAT KPSBU tahun 2019-2023

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kontribusi pendapatan di ke empat unit usaha yaitu unit penjualan susu, unit makanan ternak, unit pengolahan susu, dan unit perkreditan pada tahun terakhir cenderung menurun. Namun penurunan pendapatan pada unit usaha makanan ternak dan unit perkreditan selama lima tahun terakhir mengalami fluktuasi cenderung menurun dibandingkan unit usaha lain. Penjualan makanan ternak menurun dikarenakan selama 3 tahun terakhir sapi di KPSBU terkena PMK yang berdampak jumlah sapi menurun sehingga jumlah permintaan terhadap makanan ternak pun menurun. Selain itu adanya para peternak atau petani yang beralih dengan menjual sapi-sapinya untuk bekerja di luar pulau jawa. Dari tabel 1.1. penjualan makanan ternak KPSBU merupakan total dari seluruh penjualan mako atau makanan ternak dari tahun ke tahun, untuk lebih rinci lagi data tersebut diperoleh dari total penjualan dari anggota dan juga non anggota sebagai berikut:

Tabel 1.2 Penjualan Makanan Ternak

Tahun	Penjualan Terhadap Anggota	Penjualan Non Anggota
2019	Rp 74.810.491.225	Rp 3.937.394.275
2020	Rp 73.462.040.376	Rp 3.866.423.178
2021	Rp 73.436.229.017	Rp 3.865.064.685
2022	Rp 68.108.606.312	Rp 3.584.663.490
2023	Rp 60.216.962.438	Rp 3.169.313.813

Sumber : Laporan RAT KPSBU tahun 2019-2023, diolah

Berdasarkan tabel 1.2 penjualan makanan ternak di KPSBU yang terjual kepada anggota sebesar 95% dan non anggota 5%. Penjualan makanan ternak non

anggota diperjual belikan di Bandung Raya, karena yang terjual di non anggota hanya 5% produksi makanan ternak di KPSBU sendiri berfokus untuk meningkatkan produksi susu sapi. Adapun jenis makanan ternak yang dijual oleh KPSBU sebagai berikut:

Tabel 1.3 Jenis Makanan Ternak KPSBU

Jenis Makanan Ternak	Harga/kg	Protein Bahan Baku
Makanan Ternak Regular	Rp. 3.000	17-16%
Makanan Ternak SIDPI	Rp. 4.800	21-22%

Sumber : KPSBU Lembang, Jawa Barat

Dapat dilihat tabel 1.3 menunjukkan KPSBU memiliki jenis makanan ternak pakan raskin dan juga yang premium yang dimana harga pakan raskin tidak akan berubah berdasarkan harga bahan baku, sedangkan makanan ternak yang premium harga yang tertera pada tabel 1.3 dapat berubah mengikuti harga bahan baku. Bahan baku makanan ternak KPSBU terdiri dari:

Tabel 1.4 Stok Bahan Baku Makanan Ternak di KPSBU

No.	Nama Bahan Baku	Stok/kg
1.	A. Kecap	33.540
2.	Brand Pollard	272.450
3.	Pollard Angsa	39.950
4.	CGF Tereos	56.120
5.	Lumpur Sawit	39.950

No.	Nama Bahan Baku	Stok/kg
6.	Sekam Padi	60.755
7.	Dedak Padi	8.050
8.	Premix	1.500
9.	Kalsium	15.450
10.	Mineral	1.450
11.	Karung Putih	24.000
12.	Karung Melon	30.132
13.	SBM	3.900
Jumlah		587.247

Sumber : KPSBU Lembang, Jawa Barat

Supplier bahan baku makanan ternak didapat dengan teknik *open bar* yang dimana penawaran harga bahan baku yang termurah itulah yang diambil, selain itu KPSBU juga ada beberapa yang terikat kontrak dalam mengambil bahan baku makanan ternak ini. *Supplier* bahan baku makanan ternak di KPSBU sendiri dari berbagai tempat di Indonesia yang terdiri dari pulau jawa dan juga pulau jawa.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada unit usaha makanan ternak. Kontribusi pendapatan pada unit usaha makanan ternak ini sangat mempengaruhi pendapatan total KPSBU Lembang, karena unit usaha ini yang membantu para peternak untuk mendapatkan makanan ternak yang berkualitas sehingga dapat mempengaruhi akan kualitas produksi susu sapi yang dihasilkan, sehingga tim manajemen perlu memikirkan strategi agar pendapatan unit usaha makanan ternak meningkat.

Koperasi sendiri menjadi tiang utama dalam perekonomian di Indonesia, maka dari itu koperasi memiliki peran penting dalam memajukan perekonomian negara dengan memasok produk-produk pertanian, termasuk makanan ternak ke pasar. Koperasi sering kali berperan sebagai perantara antara petani atau peternak dengan konsumen akhir, sehingga strategi pengembangan bisnis yang efektif dalam koperasi dapat membantu meningkatkan volume penjualan makanan ternak.

Maka dari itu untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat koperasi lokal harus bisa bersaing dengan mengelola dan mengembangkan bisnisnya secara efektif. Untuk mendapatkan strategi pengembangan yang sesuai koperasi perlu merumuskan rencana strategis untuk mencapai keunggulan bersaing dan mengantisipasi kondisi yang berubah dalam mencapai tujuan.

Menurut Uswatun Zambroni (dalam Anoraga, 2011:358) “strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan itu.” Dengan demikian koperasi perlu merumuskan strategi yang tepat untuk dimasa yang akan datang. Untuk merumuskan strategi koperasi dapat dilakukan dengan analisis matriks *Strategic Planning and Action Evaluation* (SPACE).

Alat analisis SPACE berfungsi untuk menentukan posisi suatu unit usaha koperasi yang disertai dengan rekomendasi kebijakan strategi. “Matriks SPACE menggambarkan dua dimensi internal dan dua dimensi eksternal yaitu: kekuatan keuangan (*financial strength* – FS) dan keunggulan bersaing (*Competitive Advantage* – CA) dalam dimensi internal, sedangkan dalam dimensi eksternal

terdapat stabilitas lingkungan (*environmental stability* – ES) dan kekuatan industri (*industri strength* – IS)” (Purwanggono, 2021:138).

Pendekatan SPACE mengidentifikasi kondisi strategis yang mereka hadapi, apakah koperasi berada pada posisi agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Bila koperasi berada pada posisi kuadran agresif atau kuadran konservatif maka koperasi dapat meningkatkan volume penjualan, yang dimana posisi agresif menunjukkan bahwa koperasi berada dalam situasi yang kuat di pasar dengan sumber daya yang cukup untuk memanfaatkan peluang, sedangkan bila koperasi berada pada kuadran konservatif menunjukkan bahwa koperasi mampu mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan dengan memaksimalkan efisiensi dan mempertahankan kualitas di pasar yang stabil. Jika koperasi berada pada kuadran defensif atau kuadran kompetitif menggambarkan kondisi koperasi dapat menurunkan volume penjualan yang dimana, kuadran defensif menunjukkan koperasi berada dalam situasi sulit dengan tekanan tinggi, kuadran kompetitif juga dapat menurunkan volume penjualan meskipun posisi koperasi unggul di kompetitif tetapi lemah di kekuatan finansial dan juga lingkungan yang tidak stabil membuat koperasi harus mrnghadapi berbagai tantangan.

Dengan demikian, penelitian tentang analisis strategi bisnis melalui pendekatan matriks SPACE dalam upaya meningkatkan volume penjualan makanan ternak akan menjadi relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang bagaimana koperasi dapat merumuskan strategi pengembangan bisnis yang efektif dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di pasar makanan ternak.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu diketahui analisis strategi usaha dalam upaya meningkatkan volume penjualan. Maka diambil judul penelitian **“ANALISIS STRATEGI BISNIS MELALUI PENDEKATAN MATRIX SPACE DALAM UPAYA MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA UNIT MAKANAN TERNAK”** (Studi Kasus Pada Unit Usaha Makanan Ternak) melalui bagaimana kekuatan keuangan, keunggulan bersaing, kekuatan industri, dan stabilitas lingkungan yang dihadapi unit usaha makanan ternak dalam penjualan produknya dan strategi apa yang dapat diterapkan oleh unit usaha makanan ternak dalam upaya meningkatkan volume penjualan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kekuatan keuangan, keunggulan bersaing, kekuatan industri, dan stabilitas lingkungan yang mempengaruhi unit usaha makanan ternak Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara.
2. Bagaimana strategi bisnis unit makanan ternak di Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara berdasarkan *Matrix SPACE*.
3. Bagaimana alternatif strategi yang paling tepat untuk meningkatkan volume penjualan.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini untuk menggambarkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Koperasi dan strategi apa yang tepat untuk mengembangkan bisnisnya.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian pada Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara adalah:

1. Mengidentifikasi faktor kekuatan industri, keunggulan bersaing, kekuatan keuangan, dan stabilitas lingkungan yang mempengaruhi unit usaha makanan ternak Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara Untuk menentukan prioritas strategi pengembangan bisnis koperasi
2. Mengetahui strategi bisnis pada unit Makanan Ternak berdasarkan SPACE
3. Mengetahui upaya apa yang paling tepat untuk meningkatkan volume penjualan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki kegunaan dan manfaat baik bagi aspek pengembangan ilmu pengetahuan dan juga aspek tentang koperasi, khususnya bagi koperasi yang menjadi *obyek* penelitian.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan tentang koperasi dan pengembangan ilmu manajemen bisni. Khususnya mengenai strategi pengembangan bisnis dalam meningkatkan volume penjualan, sehingga dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai masukan bagi Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara khususnya dalam penjualan makanan ternak mengenai analisis SPACE untuk menentukan strategi bisnis yang baik dalam meningkatkan volume penjualan.