

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sub sektor peternakan merupakan salah satu kegiatan yang menjadi skala prioritas pembangunan sektor ekonomi dan dapat memenuhi kebutuhan manusia dengan protein hewani yang memiliki kandungan gizi yang tinggi. Salah satu hewan ternak yang memiliki potensial untuk memenuhi kebutuhan protein hewani adalah sapi perah yang produk utamanya adalah susu. Sapi perah merupakan hewan ternak dengan kontribusi yang besar terhadap peran produksi susu untuk memenuhi kebutuhan manusia dibandingkan dengan jenis hewan ternak lainnya. Permintaan susu dengan bertambahnya populasi manusia. Sampai saat ini produksi susu dalam negeri belum mampu memenuhi kebutuhan susu konsumen. Untuk memenuhi kebutuhan susu nasional pemerintah harus mampu meningkatkan jumlah populasi ternak sapi perah dengan kualitas yang tinggi. Produksi Susu Segar Dalam Negeri (SSDN) hanya meningkat 2,38% dibandingkan tahun sebelumnya. Berikut data perkembangan produksi susu sapi perah di Indonesia Tahun 2018-2022 dapat dilihat pada tabel berikut:

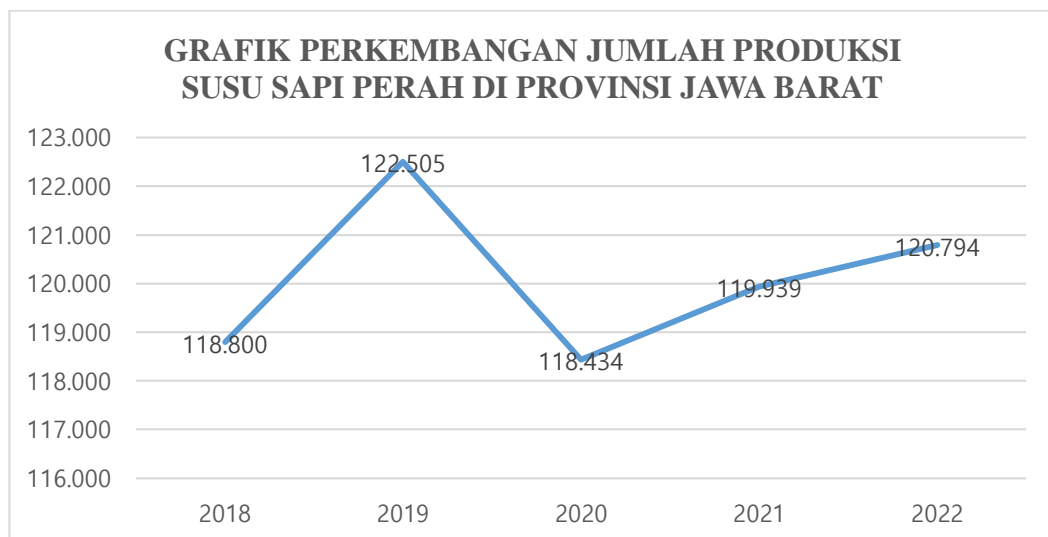
Tabel 1.1 Perkembangan Produksi Susu Sapi Perah di Indonesia Tahun 2018-2022

Tahun	Jumlah Produksi Susu Sapi Perah (Ton)
2018	951.003,95
2019	944.537,08
2020	946.912,81
2021	946.388,17
2022	968.980,14

Sumber: Badan Pusat Statistik

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan produksi susu sapi perah di Indonesia mengalami fluktuasi. Kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2022 sebesar 968.980,14 ton, dan penurunan terendah pada tahun 2019 sebesar 944.537,08 ton.

Salah satu provinsi di Indonesia yaitu Jawa Barat memiliki potensi besar untuk pengembangan produksi susu dari sapi perah. Dari tahun ke tahun perkembangan jumlah hasil produksi susu sapi perah terus meningkat. Grafik perkembangan jumlah produksi susu sapi perah di Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Jumlah Produksi Susu Sapi Perah Di Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan grafik tersebut, perkembangan jumlah produksi susu sapi perah di Provinsi Jawa Barat mengalami fluktuasi. Kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2019 sebesar 122.505 ton, dan penurunan terendah pada tahun 2020 sebesar 118.434 ton.

Salah satu koperasi yang telah ikut serta dalam mengembangkan perekonomian Indonesia adalah Koperasi KUD Mandiri Bayongbong Garut. KUD Mandiri Bayongbong Garut merupakan koperasi yang telah mampu menjelma menjadi KUD yang tangguh, terbukti dengan prestasi yang diterima dari pemerintah, yaitu sebagai Koperasi Mandiri Pertama Di Jawa Barat yang memiliki beberapa unit usaha, salah satunya unit peternak sapi perah dan merupakan koperasi produsen susu sapi perah yang memiliki peran penting dalam meningkatkan usaha ternak sapi perah yang bertempat di Jl. Raya Timur Bayongbong Kec. Bayongbong Kab. Garut Provinsi Jawa Barat. KUD Mandiri Bayongbong Garut beranggotakan 927 orang, 5 pengurus, 3 pengawas, manajer utama 1, manajer divisi 3 berdasar pada Laporan Tahunan 2022. Adapun unit-unit usaha yang ada di KUD Mandiri Bayongbong Garut meliputi:

1. Unit Susu Sapi Perah

Unit usaha sapi perah merupakan unit besar dan paling dominan di KUD Mandiri Bayongbong. Pada unit ini terdapat sub penanganan susu (*Cooling unit*), dan sub Kesehatan Hewan. Kedua sub tersebut saling berkaitan satu sama lain, yang di mana sub penanganan susu bekerja untuk menangani susu yang ditampung oleh KUD sebelum dijual ke IPS dan unit kesehatan hewan menangani inseminasi buatan (IB) serta pelayanan kesehatan hewan.

2. Unit Makanan Ternak

Unit makanan ternak merupakan unit yang memiliki keterkaitan dengan unit susu sapi perah. KUD Mandiri Bayongbong memproduksi sendiri pakan konsentrat untuk sapi perah yang ditenak oleh para anggota, sehingga anggota tidak perlu membeli pakan konsentrat ke tempat lain. Pakan konsentrat yang dibuat oleh KUD Mandiri Bayongbong didistribusikan ke peternak berdasarkan dengan jadwal yang sudah ditentukan. Pasokan bahan baku untuk pembuatan pakan ternak itu sendiri sebagian besar berasal dari perorangan yang berada di wilayah kabupaten Garut. KUD Mandiri Bayongbong memulai dalam pembuatan pakan ternak pada tahun 2012.

3. Unit Usaha Pelayanan Rekening Listrik

Pelayanan unit usaha rekening listrik bagi anggota koperasi berupa kemudahan anggota dalam membayar biaya beban penggunaan listrik. Pada unit ini koperasi bekerja sama dengan PT. PLN.

4. Unit Simpan Pinjam

Unit simpan pinjam KUD Mandiri Bayongbong memiliki 3 sub unit yang diperuntukan bagi anggota, pengurus, karyawan tetap dan karyawan lepas.

Berikut penjelasan dari ke 3 sub unit simpan pinjam:

1) Sub Unit Simpan Pinjam

Sub unit simpan pinjam (SP) ini hanya diperuntukan bagi para pengurus dan karyawan KUD Mandiri Bayongbong. Adapun persyaratannya yaitu telah menjadi anggota koperasi, merupakan pengurus atau karyawan KUD Mandiri

Bayongbong, tidak memiliki hutang macet dan membayar simpanan wajib dan sukarela.

2) Sub Unit Kredit Candak Kulak (KCK)

Kredit Candak Kulak (KCK) hanya diperuntukkan bagi para tengkulak yang ada di pasar sekitar kecamatan bayongbong. Persyaratan dari peminjaman ini yaitu telah menjadi anggota koperasi, tidak memiliki hutang macet, membayar iuran simpanan wajib dan sukarela.

3) Sub Unit Simpan Pinjam Pedagang Usaha Kecil (SP/PUK)

Simpanan pinjam pedagang usaha ini yang diperuntukkan bagi para pedagang yang memakai gerobak, pedagang asongan, warung dan pedagang yang berskala kecil. Adapun persyaratannya yaitu telah menjadi anggota koperasi, tidak memiliki hutang macet, membayar iuran simpanan wajib dan sukarela.

5. Unit Waserda

Unit warung serba ada atau biasa disebut waserda bertujuan untuk memudahkan anggota dalam mendapatkan kebutuhan yang diinginkan. Untuk memperoleh barang-barang dengan harga rendah, maka KUD Mandiri Bayongbong bekerja sama dengan grosir yang berada di wilayah kabupaten Garut. Namun 3 tahun terakhir unit waserda sudah tidak aktif lagi.

Seluruh unit usaha dijalankan dengan baik dan terarah sehingga dapat memenuhi tujuan koperasi. Namun dari ke tujuh unit usaha tersebut, unit susu sapi perah merupakan salah satu unit yang paling berkembang dan memiliki jumlah pendapatan usaha paling besar diantara unit lainnya.

Tabel 1.2 Laporan Perkembangan Pendapatan KUD Mandiri Bayongbong

Unit Usaha	Tahun				
	2018 (Rp)	2019 (Rp)	2020 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)
Susu Sapi Perah	38.029.668.412,00	40.009.475.748,54	31.955.127.762,00	32.224.437.203,63	25.495.952.493,66
Makanan Ternak	6.497.679.500,00	5.158.551.000,00	4.198.182.500,00	3.568.343.000,00	2.935.306.000,00
Rekening Listrik	77.958.900,00	68.039.300,00	31.618.959,00	33.357.100,00	-
SP	211.356.470,00	211.111.320,00	229.358.328,00	231.955.851,00	250.121.220,00
KCK	11.440.000,00	15.520.000,00	12.560.000,00	12.905.000,00	15.495.000,00
SP/PUK	216.306.080,00	240.501.803,00	255.708.301,00	276.377.824,00	274.379.192,00
Waserda	15.927.500,00	15.720.700,00	-	-	-
Total	45.060.356.862	45.718.919.871,54	36.682.555.850	36.347.375.978,63	28.971.253.905,66
N/T (%)	-	1,46	(19,76)	(0,91)	(20,29)

Sumber: Laporan Tahunan KUD Mandiri Bayongbong Garut Tahun Buku 2018-2022

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perkembangan pendapatan KUD Mandiri Bayongbong memiliki kecenderungan fluktuatif, kenaikan tertinggi berada di tahun 2019 sebesar Rp. 45.718.919.871,54 dan terendah ada pada tahun 2022 sebesar Rp. 28.971.253.905,66.

Tabel 1.3 Laporan Biaya KUD Mandiri Bayongbong

Unit Usaha	Tahun				
	2018(Rp)	2019(Rp)	2020(Rp)	2021(Rp)	2022(Rp)
Susu Sapi Perah	8.676.929.812,00	10.228.918.292,37	8.116.640.019,13	6.635.848.581,00	5.999.600.674,60
Makanan Ternak	695.691.634,00	603.825.877,00	548.146.390,00	455.085.337,00	266.965.492,00
Rekening Listrik	35.237.850,00	38.114.300,00	29.665.600,00	31.545.700,00	-
SP	125.104.000,00	126.149.500,00	125.895.000,00	130.682.000,00	81.626.232,00
KCK	-	1.475.000,00	900.000,00	1.000.000,00	1.180.000,00
SP/PUK	108.240.040,00	107.268.900,00	117.445.000,00	128.819.215,00	59.528.088,00
Waserda	5.763.300,00	5.662.900,00	-	-	-
Total	9.646.966.636	11.111.414.769,37	8.938.692.009,13	7.382.980.833	6.408.900.486,6
N/T Biaya (%)	-	15,18	(19,55)	(17,40)	(13,19)

Sumber: Laporan Tahunan KUD Mandiri Bayongbong Garut Tahun Buku 2018-2022

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perkembangan biaya KUD Mandiri Bayongbong memiliki kecenderungan fluktuatif, kenaikan tertinggi berada di tahun 2019 sebesar Rp. 11.111.414.769,37 dan terendah ada pada tahun 2022 sebesar Rp. 6.408.900.486.

Tabel 1.4 Laporan Perkembangan Unit-Unit dan Sisa Hasil Usaha KUD Mandiri Bayongbong

Unit Usaha	Tahun					Persentase Rata-Rata
	2018(Rp)	2019(Rp)	2020(Rp)	2021(Rp)	2022(Rp)	
Susu Sapi Perah	219.764.365,32	324.240.057,42	355.126.480,12	146.705.382,13	168.061.350,06	
	44,0%	52,6%	64,7%	31,8%	31,5%	44,9%
Makanan Ternak	30.678.391,00	45.180.848,00	(61.829.540,00)	52.020.863,00	(1.383.442,00)	
	6,1%	7,3%	(11,3%)	11,3%	(0,3%)	2,6%
Rekening listrik	42.721.050,00	29.925.000,00	1.953.359,00	1.811.400,00	-	
	8,5%	4,9%	0,4%	0,4%	-	2,8%
SP	86.252.470,00	84.961.820,00	103.463.328,00	101.273.851,00	148.494.988,00	
	17,3%	13,8%	18,9%	22,0%	27,8%	19,9%
KCK	11.440.000,00	14.045.000,00	11.660.000,00	11.905.000,00	14.315.000,00	
	2,3%	2,3%	2,1%	2,6%	2,7%	2,4%
SP/PUK	108.066.040,00	133.232.903,00	138.263.301,00	147.558.609,00	204.851.104,00	
	21,6%	21,6%	25,2%	32,0%	38,3%	27,8%
Waserda	1.086.300,00	- 15.197.300,00	-	-	-	
	0,2%	(2,5%)	-	-	-	(0,4%)
Total SHU	500.008.616,32	616.388.328,42	548.636.928,12	461.275.105,13	534.339.000,06	
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber: Laporan Tahunan KUD Mandiri Bayongbong Garut Tahun Buku 2018-2022

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa perkembangan unit-unit dan sisa hasil usaha KUD Mandiri Bayongbong memiliki kecenderungan fluktuatif, hal ini disebabkan oleh penurunan pendapatan dan biaya yang berpengaruh pada Sisa Hasil Usaha. Secara rata-rata unit sapi perah menyumbang sisa hasil usaha terbesar sebesar 44,9%. Hal tersebut berarti bahwa kinerja unit sapi perah lebih unggul diantara unit lainnya.



Gambar 1.2 Distribusi Susu Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong

Gambar di atas merupakan rangkaian kegiatan pendistribusi yang sangat menentukan bagi suatu perusahaan atau koperasi di mana hasil produksi (produk) dikirim kepada konsumen atau IPS untuk dikelola dan dipasarkan kembali dengan tujuan untuk memudahkan pemasaran produk. KUD Mandiri Bayongbong, sebagai perusahaan atau koperasi yang bergerak dibidang pemasaran susu sapi di kawasan Garut. Di mana susu sapi diperoleh dari para peternak, yang diambil di tempat penampungan susu (TPS) di kawasan Bayongbong. Susu sapi yang telah ada di Tempat Penampungan Susu (TPS) kemudian dibawa ke Laboratorium untuk diperiksa Standar Quality yang telah ditentukan oleh koperasi peternak sapi, sehingga siap untuk dipasarkan ke distributor, yaitu Industri Pengolahan Susu (IPS). Berdasarkan data Laporan tahunan KUD Mandiri Bayongbong tahun 2018-2022 KUD Mandiri Bayongbong telah memasok produk susunya ke beberapa IPS, seperti: PT. Frisian Flag Indonesia, PT Diamond Cold Storage, PT Cimory, PT ABC Kogen Dairy.

Tabel 1.5 Jumlah Penyaluran Susu KUD Mandiri Bayongbong ke IPS Tahun 2018-2022

Tahun	Produksi (ton/kg)	Permintaan (ton/kg)	Penjualan (ton/kg)	Retur (ton/kg)
2018	7.539.853	8.500.000	7.395.062	-
2019	6.196.627	7.000.000	4.885.424	-
2020	5.008.180	6.000.000	4.112.011	8.100
2021	4.684.468	5.500.000	4.324.613	13.000
2022	3.515.010	5.000.000	3.355.617	-

Sumber: Laporan Tahunan KUD Mandiri Bayongbong Garut Tahun Buku 2018-2022

Berdasarkan tabel di atas bahwa KUD Mandiri Bayongbong dalam mengembangkan usaha ternak susu sapi perah yang dikelolanya saat ini belum mampu memenuhi permintaan IPS, terjadinya ketidaksesuaian antara jumlah susu yang dihitung di koperasi dengan jumlah susu yang disetorkan oleh anggota, maka setiap kekurangan yang terjadi ditangan koperasi menjadi tanggungan koperasi yang dibebankan terhadap biaya kerusakan susu. Adanya penyusutan tersebut, karena setiap penyusutan susu telah menjadi biaya pembelian. Penyusutan susu sapi berpengaruh terhadap hasil usaha sapi perah KUD Mandiri Bayongbong, banyaknya penyusutan mengurangi volume penjualan susu ke IPS dan jumlah hasil usaha yang dihasilkan unit usaha sapi perah.

Tabel 1.6 Harga Jual Susu Sapi Perah KUD Mandiri Bayongbong ke IPS Tahun 2018-2022

Tahun	Harga Beli Susu Koperasi (Rp)	Harga Jual Susu IPS (Rp)	Selisih Harga Susu (Rp)
2018	3.900	5.000	1.100
2019	4.200	5.400	1.200
2020	2.200	3.400	1.200
2021	5.100	6.200	1.100
2022	5.800	7.000	1.200

Sumber: Laporan Tahunan KUD Mandiri Bayongbong Garut Tahun Buku 2018-2022

Berdasarkan tabel diatas bahwa harga jual susu sapi perah tidak terikat karena bisa berubah sewaktu-waktu, tergantung kebijakan penjual dan kualitas susu.

Terdapat beberapa hambatan yang membuat usaha yang dijalankan oleh KUD Mandiri Bayongbong ini belum berjalan secara maksimal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara informal dengan sekretaris KUD Mandiri Bayongbong, usaha yang dilakukan sudah berjalan dengan baik dan mengalami perkembangan yang sangat pesat, tetapi dalam pengelolaan usaha tersebut keempat bidang manajemen tidak dilakukan dengan baik sehingga muncul permasalahan-permasalahan secara internal dan juga eksternal seperti

- Permasalahan Internal:

1. Banyak sapi yang terserang penyakit mulut dan kaki (PMK)
2. Produksi susu mengalami penurunan dikarenakan turunnya populasi sapi laktasi
3. Banyak sapi yang dijual akibat *Covid-19*
4. Lahan masih kurang untuk hijauan makanan ternak (HMT)

- Permasalahan Eksternal

1. Peningkatan tingkat inflasi
2. Perkembangan harga pakan yang meningkat di pasar
3. Adanya pesaing koperasi susu lainnya

Menurut (Liani, 2019) supaya penjualan di dalam perusahaan tidak mengalami penurunan, maka strategi yang baik sangat penting dan berpengaruh pada keberhasilan dari perusahaan tersebut. Manajemen dalam perusahaan harus lebih hati-hati dalam mengambil keputusan, supaya perusahaan tidak mengalami penurunan dalam penjualannya. Oleh karena itu, perusahaan atau koperasi perlu dilakukan suatu analisis terhadap pengelolaan usaha khususnya strategi bisnis.

Menurut (Mumpuni, 2013) Analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) dapat meningkatkan volume penjualan. Oleh sebab itu koperasi harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki agar menerapkan strategi yang baik untuk meningkatkan volume penjualan. Analisis SWOT dilakukan secara internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta secara eksternal untuk mengetahui peluang yang dapat ditangkap, dan ancaman yang dihadapi koperasi.

Hasil analisis SWOT tersebut akan dievaluasi untuk mengetahui hasil dari bobot dan juga rating dari masing-masing faktor dengan menggunakan *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Kemudian hasil dari IFAS dan EFAS, dimasukkan pada matriks IE untuk mengetahui posisi koperasi kemudian dicocokkan dengan menggunakan matriks SWOT agar mendapatkan gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh koperasi bisa disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga didapatkan beberapa alternatif strategi.

Setelah ada beberapa alternatif strategi terbentuk, maka selanjutnya akan dipilih strategi yang menjadi prioritas utama dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Menurut (Syahrul, 2016) Analisis QSPM digunakan untuk menemukan strategi bisnis yang terbaik bagi perusahaan berdasarkan analisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. QSPM merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai

strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan eksternal dan internal yang diidentifikasi selanjutnya.

Beberapa peneliti terdahulu yang digunakan sebagai referensi diantaranya penelitian oleh (Pura, 2020) dengan judul “Analisis Perumusan Strategi Bisnis Toserba 165 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang” hasil penelitian menemukan Matrik IFE dan EFE bahwa Toserba 165 telah memiliki kekuatan internal yang baik yang mampu meminimalkan kelemahan dan mampu memanfaatkan peluang untuk mengurangi ancaman. Hasil akhir merekomendasikan untuk menerapkan strategi bisnis pengembangan pasar yang diikuti oleh pengembangan produk.

Penelitian oleh (Budiono, 2019) dengan penelitian yang berjudul “Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Pendapatan Toko Mels Collection Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM”. Hasil dari penelitian diketahui posisi perusahaan Mels Collection berada pada kuadran II. Posisi yang didapat menunjukkan perusahaan perlu membuat strategi berdasarkan tipe *Grow and Build*. Tipe strategi tersebut yaitu market penetration memanfaatkan media sosial sebagai media pemasaran, model produk, dan memperluas jangkauan pemasaran.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, dirasa perlu adanya penelitian pada KUD Mandiri Bayongbong. Sudah banyak perusahaan yang belajar betapa beratnya hanya sekedar memiliki produk unggul, produksi yang efisien dan promosi yang ekstensif, memang untuk patut dipuji tetapi belum cukup untuk meraup sukses. Untuk bisa berhasil, kebutuhan dan keinginan pelanggan harus

ditempatkan terpusat pada perencanaan bisnis. Oleh karena itu, peneliti mencoba merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan masalah (*problem statement*) yaitu perlu dikaji mengenai strategi bisnis dalam upaya meningkatkan volume penjualan bisnis KUD Mandiri Bayongbong. Kemudian perumusan itu dibuat pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut: “Strategi apa yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan volume penjualan bisnis KUD Mandiri Bayongbong,” maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Strategi Bisnis Melalui Pendekatan Quantitative Strategic Planning Matrix Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Susu Sapi Perah**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang lebih rinci sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada KUD Mandiri Bayongbong.
2. Bagaimana strategi bisnis di KUD Mandiri Bayongbong berdasarkan *Quantitative Strategic Planning Matriks*.
3. Alternatif strategi apa yang paling tepat dalam upaya meningkatkan volume penjualan.

1.3. Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis dan menggambarkan strategi apa yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan volume penjualan bisnis KUD Mandiri Bayongbong.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan penelitian, maka tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dialami pada KUD Mandiri Bayongbong berdasarkan pemetaan SWOT.
2. Untuk mengetahui strategi bisnis di KUD Mandiri Bayongbong berdasarkan *Quantitative Strategic Planning Matriks*
3. Untuk mengetahui strategi apa yang paling tepat dalam upaya meningkatkan volume penjualan.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan memperoleh manfaat dalam ilmu pengetahuan mengenai manajemen bisnis, strategi bisnis dan koperasi mengenai topik permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat menambah wawasan serta mampu diimplementasikan di masyarakat.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan untuk KUD Mandiri Bayongbong sebagai informasi bagi koperasi serta koperasi lainnya dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan pelaksanaan analisis Strategi Bisnis Melalui Pendekatan Quantitative Strategic Planning Matrix Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Susu Sapi Perah

