

**USULAN STRATEGI BERSAING PADA
KOPERASI PETERNAK SAPI BANDUNG UTARA
(KPSBU)**

TESIS



Oleh:

**Maya Puspitasari
2015811005**

Pembimbing 1:

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.

Pembimbing 2:

Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
MARET 2017**

HALAMAN PENGESAHAN

**USULAN STRATEGI BERSAING PADA
KOPERASI PETERNAK SAPI BANDUNG UTARA (KPSBU)**



Oleh:

**Maya Puspitasari
2015811005**

Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang pada Hari/Tanggal:

Selasa, 14 Maret 2017

Pembimbing 1:

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil.

Pembimbing 2:

Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
MARET 2017**

TES-PMM

PUS

u/a

trs 1777

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Maya Puspitasari
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015811005
Program studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan Bandung



Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

**“USULAN STRATEGI BERSAING PADA KOPERASI PETERNAK SAPI
BANDUNG UTARA (KPSBU)“**

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung,

Tanggal : 14 Maret 2017



Maya Puspitasari

USULAN STRATEGI BERSAING PADA KOPERASI PETERNAK SAPI

BANDUNG UTARA (KPSBU)

Maya Puspitasari (NPM : 2015811005)

Pembimbing I : Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., P. Phil.

Pembimbing II : Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.

Magister Manajemen

Bandung

Maret 2017

ABSTRAK

KPSBU tercatat sebagai koperasi terbesar Jawa Barat untuk kategori koperasi produsen dan menjadi operasi nomor satu dari kategori omset tertinggi mencapai 270,5 milyar mengalahkan koperasi susu yang lain yang ada di Jawa Barat. Pertumbuhan konsumsi susu Indonesia memiliki tingkat tertinggi di ASEAN, hal ini memberikan kesempatan yang menarik bagi sektor swasta untuk meningkatkan pasokan susu dan memperkenalkan produk baru yang lebih menarik kepada pasar yang mempunyai kesadaran terhadap kesehatan. Apabila strategi bersaing perusahaan lemah, tanpa melihat trend masyarakat dan keunggulan yang dimiliki maka akan sulit memenangkan hati konsumen untuk tetap loyal terhadap produk kita. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang telah dijalankan KPSBU selama ini, mengetahui analisis eksternal dan internal yang ada pada KPSBU dan untuk merekomendasikan strategi bersaing yang tepat pada KPSBU agar dapat memperluas pangsa pasar menggunakan analisis SWOT Matrix, IE Matrix dan QSPM. Analisis ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan studi literatur. Hasil dari penelitian ini strategi yang dijalankan KPSBU terkait industri susu adalah strategi fokus, integrasi vertikal dan *joint venture*. Hasil analisis internal eksternal cukup mempengaruhi keberadaan industri KPSBU. Rekomendasi yang disarankan berdasarkan QSPM, perusahaan lebih tertarik untuk melakukan strategi pengembangan produk.

Kata Kunci: Koperasi, Strategi Bersaing, *Quantitative Strategic Planning Matrix*

COMPETITIVE STRATEGY PROPOSED COOPERATION IN CATTLE

BREEDER OF NORTH BANDUNG (KPSBU)

Maya Puspitasari (NPM: 2015811005)

Adviser I: Dr. Theresia Gunawan, S. Sos., MM., P. Phil.

Adviser II: Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM.

Magister of Management

Bandung

March 2017

ABSTRACT

KPSBU recorded as the largest cooperative of West Java category and producer cooperatives into operation the number one of the highest turnover category reached 270.5 billion beat other dairy cooperatives in West Java. Milk consumption growth Indonesia has the highest rate in ASEAN, it provides an exciting opportunity for the private sector to increase the supply of milk and introduce new products more attractive to the market that have a health awareness. If the company's competitive strategy is weak, without looking at the trends of society and the advantages that it will be difficult memenangkkan hearts of consumers to remain loyal to our products. This study aims to determine strategies that have been implemented during this KPSBU, knowing the external and internal analysis contained in KPSBU and to recommend strategies to compete right at KPSBU in order to expand market share using SWOT Matrix, IE Matrix and QSPM. This analysis uses qualitative descriptive method by observation, interview and literature study. The results of this study run strategy related KPSBU dairy industry is focused strategy, vertical integration and joint ventures. The results of the analysis of external internal enough to affect the existence of industrial KPSBU. Recommendations suggested by QSPM, companies are more interested in pursuing a strategy of product development.

Keywords: Cooperative, Competitive Strategy, Quantitative Strategic Planning Matrix

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahiraabbil'alamin, Maha Besar Allah yang karena izin dan Ridho-Nyalah penulisan tesis yang berjudul “Usulan Strategi Bersaing pada Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU)” ini pun dapat diselesaikan setelah melalui proses yang panjang dan berliku.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak mungkin akan terwujud apabila tidak ada bantuan dari berbagai pihak, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil sebagai dosen pembimbing I dan Dr. Fransiscus Haryanto, SE., MM sebagai dosen pembimbing II yang dengan ikhlas telah membimbing dan banyak memberikan dorongan serta masukan selama pembuatan tesis ini.
2. Dr. Laura Lahindah dan Dr. Istiharini, SE. MM. sebagai dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran dalam pembuatan tesis ini.
3. Dr. Sandra Sunanto, S.E., M.M., M.Phil., Ph.D sebagai Ketua Program Magister Manajemen, Kepala Program Doktor Ilmu Ekonomi dan Asisten Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
4. Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil., Ph.D. sebagai Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

5. Seluruh staf pengajar, staf perpustakaan, dan pekarya yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berguna dan membantu kelancaran proses belajar bagi penulis.
6. Kedua orang tua H. Muchamad Asjikin dan Hj. Cholifah, kakakku Rio Ernawati, Ade Ekasari & Dwi Yulianto, Trias Andriyanto & Nurul Insani Suhandani, dan keponakanku Rafandra Malik Al Fatih, yang telah tulus ikhlas memberikan do'a, cinta, perhatian serta dukungan moral bagi penulis.
7. Koperasi Peternak Sapi Lembang (KPSBU), Bapak Drh. Ramdan Sobahi, Bapak Juli, Bapak Nurcahyo, Ibu Tuti, dan semua pihak yang terkait atas waktu dan kesediaannya dalam menjawab pertanyaan yang diajukan.
8. Sahabat *Girls Talks* (Yosefa, Ditta, Teh Rini) yang selalu siap sedia membantu dan menyediakan waktu untuk bertukar pikiran dalam pembuatan tesis ini.
9. Teman-teman kuliah Magister Manajemen UNPAR khususnya angkatan 2014 dan 2015 yang selalu memberi semangat dan dukungan.
10. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta membalas semua amal kebaikan mereka. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan masukan bagi pembaca.

Bandung, 14 Maret 2017

Penulis

Maya Puspitasari

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

ABSTRAK

ABSTRACT

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI iii

DAFTAR GAMBAR vii

DAFTAR TABEL viii

DAFTAR LAMPIRAN x

1 BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Identifikasi Masalah 9

1.3 Tujuan Penelitian..... 10

1.4 Manfaat Penelitian..... 10

1.5 Batasan Penelitian 11

1.6 Kerangka Penelitian 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 15

2.1 Koperasi..... 15

2.1.1 Tujuan Koperasi 15

2.1.2 Fungsi Koperasi 16

2.1.3 Bentuk Koperasi..... 17

2.1.4 Jenis-jenis Koperasi 18

2.2	Manajemen Strategis.....	20
2.3	Proses Manajemen Strategis	20
2.4	Strategi Keunggulan Bersaing	21
2.5	Analisis Lingkungan Eksternal	24
2.5.1	Lingkungan Makro (Analisis PESTLE)	24
2.5.2	Lingkungan Industri (Analisis <i>Porter's Five Forces</i>)	26
2.6	Analisis Lingkungan Internal.....	28
2.6.1	Kapabilitas Sumber Daya Manusia	28
2.6.2	Kapabilitas Keuangan.....	30
2.6.3	Kapabilitas Produksi.....	31
2.6.4	Kapabilitas Pemasaran.....	32
2.6.5	Kapabilitas <i>Research and Development</i>	35
2.6.6	Kapabilitas Sistem Informasi Manajemen.....	37
2.7	Matrix SWOT	38
2.8	<i>IE Matrix</i>	39
2.9	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	43
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN		45
3.1	Objek Penelitian.....	45
3.1.1	Profil Perusahaan.....	46
3.1.2	Struktur Organisasi	48
3.1.3	Visi dan Misi Perusahaan	48
3.1.4	Produk Perusahaan	49
3.2	Metode Penelitian	50

3.2.1	Jenis dan Sumber Data	50
3.2.2	Teknik Pengambilan Data	51
3.3	Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	53
3.3.1	<i>Input Stage</i>	53
3.3.2	<i>Matching Stage</i>	56
3.3.3	<i>Decision Stage</i>	58
3.3.4	Kesimpulan dan Rekomendasi Penelitian	59
BAB IV	PEMBAHASAN.....	61
4.1	Strategi yang telah dijalankan KPSBU selama ini	61
4.2	Analisis Lingkungan Eksternal	63
4.2.1	Analisis Lingkungan Makro.....	63
4.2.2	Analisis Persaingan Industri.....	68
4.2.3	Ringkasan Analisis Persaingan Industri.....	82
4.3	Analisis Lingkungan Internal	83
4.3.1	Kapabilitas Sumber Daya Manusia.....	83
4.3.2	Kapabilitas Keuangan	91
4.3.3	Kapabilitas Produksi	94
4.3.4	Kapabilitas Pemasaran	98
4.3.5	Kapabilitas <i>Reaserch & Development</i>	105
4.3.6	Kapabilitas Sistem Informasi Manajemen	106
4.3.7	Ringkasan Analisis Lingkungan Internal	108
4.4	<i>Input Stage</i>	109
4.4.1	<i>IFE Matrix</i>	109
4.4.2	<i>EFE Matrix</i>	110

4.5	<i>Matching Stage</i>	110
4.5.1	<i>IE Matrix</i>	111
4.5.2	<i>SWOT Matrix</i>	112
4.6	<i>Decision Stage</i>	114
4.6.1	<i>Tabel Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	114
BAB V KESIMPULAN		117
5.1	Kesimpulan	117
5.2	Saran	120
DAFTAR PUSTAKA		123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Perkembangan Konsumsi Susu di Indonesia.....	4
Gambar 1.2. Data Pemasaran Susu KPSBU.....	7
Gambar 1.3. Kerangka Penelitian.....	13
Gambar 2.1. Proses Keunggulan Bersaing	21
Gambar 2.2. <i>IE Matrix</i>	40
Gambar 3.1. Produk KPSBU.....	49
Gambar 3.2. <i>IE Matrix</i>	57
Gambar 4.1. <i>IE Matrix</i> KPSBU.....	111

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Proyeksi Permintaan Susu Sapi di Indonesia, 2016– 2019	5
Tabel 1.2 Daftar Pesaing KPSBU.....	8
Tabel 3.1 Perkembangan KPSBU	47
Tabel 3.2. <i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>	54
Tabel 3.3 <i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	56
Tabel 3.4. <i>SWOT Matrix</i>	57
Tabel 3.5. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	58
Tabel 4.1 Standar Kualitas Susu.....	61
Tabel 4.2 Pertumbuhan Produksi Susu.....	65
Tabel 4.3 <i>Rivalry Among Competing Firm</i>	69
Tabel 4.4 <i>Potential Entry of New Competitors</i>	72
Tabel 4.5 <i>Potential Development of Substitute Products</i>	75
Tabel 4.6 <i>Bargaining Power of Supplier</i>	77
Tabel 4.7 <i>Bargaining Power of Consumers</i>	80
Tabel 4.8 Ringkasan Analisis Persaingan Industri	82
Tabel 4.9 Daftar Karyawan KPSBU	84
Tabel 4.10 Kapabilitas SDM	88
Tabel 4.11 Laporan Keuangan KPSBU.....	92
Tabel 4.12 Kapabilitas Keuangan.....	92
Tabel 4.13 Kapabilitas Produksi	95
Tabel 4.14 Kapabilitas Pemasaran/ Marketing.....	101

Tabel 4.15 Kapabilitas R & D (Diolah berdasarkan kuesioner)	105
Tabel 4.16 Kapabilitas Sistem Informasi Manajemen	106
Tabel 4.17 Ringkasan Analisis Lingkungan Internal	108
Tabel 4.18 <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	109
Tabel 4.19 <i>External Factor Evaluation Matrix</i>	110
Tabel 4.20 <i>SWOT Matrix</i>	113
Tabel 4.21 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	115

DAFTAR LAMPIRAN

L.1	STRUKTUR ORGANISASI KPSBU LEMBANG	127
L.2	DAFTAR PERTANYAAN ANALISIS SWOT KPSBU.....	129
L.3	KUESIONER ANALISIS SWOT KPSBU	135

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang mulai berlaku sejak awal 2016 menjadi sebuah era terbuka untuk segenap penduduk negara-negara yang melingkupinya. Perusahaan-perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman yang berasal dari luar maupun dari dalam negeri sendiri. Dalam hal ini, Indonesia harus memastikan bahwa MEA memberikan dukungan penuh terhadap pembangunan ekonomi nasional. Berbagai tantangan dan hambatan yang dihadapi selama penerapan MEA harus bisa diterjemahkan menjadi peluang yang mampu memberikan dukungan bagi perekonomian Indonesia. Perusahaan yang memiliki daya saing dan efisiensi produk yang tinggi memiliki peluang yang besar untuk memenangkan persaingan di tingkat internasional, sebaliknya bagi perusahaan yang memiliki daya saing dan efisiensi produk yang rendah merupakan ancaman bagi kelangsungan usaha mereka.

Koperasi adalah salah satu pilar utama selain Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Swasta dalam sistem perekonomian Indonesia. Namun di antara pilar penyangga perekonomian nasional Indonesia tersebut, koperasi di Indonesia hanya diidentikkan sebagai organisasi yang membantu kalangan masyarakat bawah. Fenomena tersebut menyebabkan fungsi koperasi di Indonesia menjadi tidak optimal. Padahal persaingan di lapangan begitu ketat. Meskipun beberapa koperasi di Indonesia sebenarnya sudah bisa dikatakan memiliki unit usaha besar

dengan omset milyaran yang tidak kalah dengan BUMN dan perusahaan swasta, peran koperasi di Indonesia belum optimal dalam meningkatkan perekonomian rakyat. Berbeda dengan koperasi di negara maju, koperasi mampu bersaing dan menjadi pemain besar bahkan di sektor perbankan dan pertanian.

Koperasi Peternak Sapi Bandung Utara (KPSBU) merupakan salah satu koperasi yang berada di Jawa Barat dan bergerak di bidang olahan susu murni. KPSBU tercatat sebagai koperasi produsen susu terbesar di Jawa Barat dengan omset tertinggi menurut tahun buku 2013/2014 Dinas KUKM Provinsi Jawa Barat dengan omset mencapai 270,5 milyar rupiah mengalahkan koperasi susu yang lain yang ada di Jawa Barat. Wilayah geografis Bandung Utara yang berada di dataran tinggi dengan adanya gunung berapi Tangkuban Perahu menjadi potensi dan keuntungan tersendiri bagi masyarakat yang sebagian besar menggantungkan kehidupan ekonomi pada kondisi alam, kesuburan tanah dan luas lahan yang memadai bagi sektor pertanian dan peternakan. Hal ini menjadi kunci utama KPSBU untuk terus meningkatkan produktifitas dalam menghasilkan susu yang berkualitas. (Dekopinwil-Jabar, 2015).

Potensi untuk mengembangkan dan memasarkan produk susu ini tentu sangat besar terlebih saat ini pemerintah telah menghimbau masyarakat untuk selalu minum susu setiap hari. Susu bisa menjadi pendamping makanan dengan nutrisi lengkap. Susu juga memiliki banyak kandungan nutrisi yang baik untuk tubuh. Menurut ahli gizi, Emilia Achmad MS, RD banyak dari kita yang menganggap kalau susu itu minuman anak-anak. Susu bukan hanya makanan pertama kita, tetapi juga sampai akhir usia. Susu bisa sangat membantu ibu hamil,

orang yang aktif, orang sakit yang sulit makan, juga orang sehat tetap perlu minum susu (Kinanti, 2016).

Namun demikian, konsumsi susu di Indonesia saat ini masih rendah. Pada tahun 2012 konsumsi susu Indonesia hanya mencapai 11,09 liter per kapita per tahun dan pada tahun 2013 sebesar 14,6 liter per kapita per tahun. Walaupun terjadi peningkatan, tetapi konsumsi susu Indonesia masih tetap rendah dibandingkan negara lainnya. Negara tetangga seperti Malaysia mengkonsumsi susu hingga 50,9 liter per kapita per tahun, Singapura mencapai 44,5 liter per kapita per tahun, Filipina mencapai 13,7 liter per kapita per tahun, dan Thailand 33,7 liter per kapita per tahun (Kemenperin, 2016).

Berdasarkan data Neraca Bahan Makanan (NBM), ketersediaan susu untuk konsumsi pada periode tahun 2013–2015 terdiri dari dua jenis, yaitu susu lokal dan susu impor. Ketersediaan susu lokal dan susu impor sebesar 14,39 liter per kapita per tahun dengan rata-rata pertumbuhan untuk susu lokal turun 2,99% per tahun atau 2,93 liter per kapita per tahun sementara itu untuk susu impor naik 2,70% per tahun atau sebesar 11,46 liter per kapita per tahun. Ketersediaan susu dalam negeri sebanyak 79,63% dipasok dari susu impor, sementara itu susu lokal hanya memberikan berkontribusi sebesar 20,37% (Titin, 2015).

Rendahnya konsumsi susu segar murni di Indonesia merupakan dampak belum membudayanya kebiasaan minum susu. Faktor lainnya adalah produksi susu segar murni di Indonesia masih rendah, selain itu karena sifat susu yang mudah rusak, untuk memperoleh susu segar ini pun cukup sulit. Di samping itu, pola konsumsi susu kental manis di Indonesia dinilai sangat tinggi dibandingkan dengan pola konsumsi susu bubuk dan susu segar murni. Rata-rata konsumsi susu

kental manis pada periode 2013-2015 mencapai 3,50 per kaleng per kapita per tahun (1 kaleng = 397 gram) sedangkan susu bubuk hanya 0,79 kilogram per kapita per tahun dan susu murni 0,13 liter per kapita per tahun. (Dirjen PKH, 2015). Berikut grafik perkembangan konsumsi susu di Indonesia dari tahun 2013 sampai 2015.



Gambar 1.1. Perkembangan Konsumsi Susu di Indonesia (Dirjen PKH, 2015)

Kesadaran masyarakat untuk mengonsumsi susu cair perlu ditingkatkan agar terus memaksimalkan serapan produksi susu lokal. Salah satunya dengan mendorong industri untuk meningkatkan produksi produk susu olahan segar dibanding olahan bubuk. Saat ini produksi susu olahan segar cair, baik itu dalam bentuk UHT (*Ultra High Temperature*) maupun susu pasteurisasi masih sedikit diproduksi. Kalangan industri pengolahan susu dalam negeri masih lebih suka memproduksi susu bubuk yang bahan bakunya lebih banyak dipasok dari impor. Bahan baku susu bubuk olahan berasal dari susu bubuk impor (Titin, 2015).

Total permintaan susu sapi di Indonesia dicerminkan oleh besaran konsumsi susu nasional. Berdasarkan hasil perhitungan Neraca Bahan Makanan (NBM), komponen pemakaian dalam negeri atau konsumsi untuk susu terdiri dari pakan, tercecer dan bahan makanan. Komponen bahan makanan ini jika dibagi dengan jumlah penduduk yang merupakan ketersediaan per kapita dalam satu tahun. Asumsi proyeksi pemakaian dalam negeri atau konsumsi susu adalah:

1. Proyeksi pemakaian dalam negeri atau konsumsi untuk pakan, tercecer dan bahan makanan berdasarkan data NBM dengan menggunakan *Trend Analysis Quadratic*.
2. Proyeksi 2016-2019 jumlah penduduk berdasarkan data BPS dengan tingkat pertumbuhan 1,2% per tahun.

Tabel 1.1 Proyeksi Permintaan Susu Sapi di Indonesia, 2016– 2019 (Titin, 2015)

Tahun	Permintaan (Ton)				Pertumbuhan (%)	Jumlah Penduduk (000 Orang)	Ketersediaan Susu (Kg/kap/thn)
	Pakan	Tercecer	Bahan Makanan	Total			
2016*)	97.318	52.520	822.781	972.619	-	258.705	3,20
2017*)	101.364	53.730	858.144	1.013.238	4,18	261.891	3,29
2018*)	105.530	54.889	894.654	1.055.073	4,13	265.015	3,39
2019*)	109.816	55.997	932.312	1.098.125	4,08	267.974	3,49
Pertumbuhan (%/tahun)					4,13	1,22	3,34

Keterangan: *)Angka Prediksi Titin

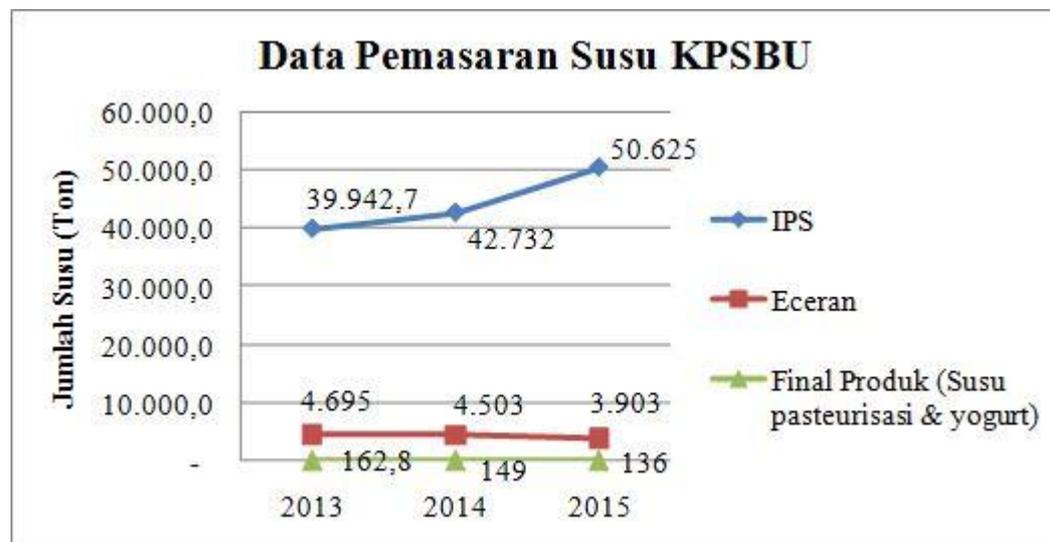
Pada kurun waktu 2016–2019, permintaan susu diproyeksikan mengalami pertumbuhan rata-rata 4,13% atau sebesar 1,03 ribu ton per tahun. Laju pertumbuhan penduduk pada periode tersebut diproyeksikan juga naik rata-rata 1,2% per tahun. Berdasarkan hasil proyeksi, total ketersediaan per kapita susu mengalami peningkatan sebesar 3,34% per tahun. Pada tahun 2017 naik menjadi 1,01 juta ton, tahun 2018 dan 2019 diprediksi meningkat menjadi 1,06 juta ton dan 1,09 juta ton (Titin, 2015).

Pertumbuhan konsumsi susu Indonesia memiliki tingkat tertinggi di ASEAN, hal ini memberikan kesempatan yang menarik bagi sektor swasta, baik di segmen hulu maupun hilir, untuk meningkatkan pasokan susu dan juga memperkenalkan produk baru yang lebih menarik kepada pasar yang mempunyai kesadaran terhadap kesehatan (Kemendag, 2013).

Salah satu tantangan utama industri pengolahan susu saat ini adalah kurangnya pasokan dari produsen susu lokal dan kualitas susu yang dihasilkan. Indonesia memiliki sapi perah masih dalam jumlah kecil, sekitar 500.000 ekor yang cenderung dimiliki oleh peternak individu yang tergabung dalam koperasi. Ketergantungan impor, terutama dari Australia dan New Zealand, merupakan salah satu perhatian yang diberikan oleh pemerintah terkait dengan keterbatasan luas lahan dan tenaga kerja peternak. Harga dan kualitas susu yang diproduksi di dalam negeri menghambat perkembangan lebih lanjut untuk industri hulu. Subsidi pemerintah untuk barang-barang pokok pertanian, termasuk susu di berbagai negara *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) membuat produk tersebut lebih murah mengimpor dibandingkan dengan produksi dalam negeri, terlebih di Indonesia produk susu dikenakan bea masuk dan PPN sebesar 5% (Kemendag, 2013).

KPSBU merupakan koperasi susu terbesar di Indonesia yang produksinya mencapai 140 ton per hari dengan kualitas SNI. KPSBU ini pun telah mendapatkan akreditasi ISO 9001:2008, artinya KPSBU telah memenuhi persyaratan internasional dalam hal manajemen penjaminan mutu produk atau jasa yang dihasilkannya. Selain sebagai koperasi penampung susu yang ada di

kawasan Bandung Utara, KPSBU ini pun memiliki produk olahan berupa susu pasteurisasi dan yoghurt. Pada tahun 2013 KPSBU mampu menampung susu 44.454.206,50 liter atau 44,454,2 ton. Untuk susu yang dipasarkan ke IPS (Industri Pengolahan Susu) yaitu 39.942,7 ton atau 89,16%, susu yang dipasarkan langsung ke konsumen (eceran) 4.695 ton atau 10,48% dan diproduksi menjadi susu dan yoghurt hanya 149 ton atau 0,36%. Pada tahun 2014 KPSBU mampu menampung susu 47.379.932,5 liter atau 47.378 ton. Untuk susu yang dipasarkan ke IPS (Industri Pengolahan Susu) yaitu 42.372 ton atau 90,18%, susu yang dipasarkan langsung ke konsumen (eceran) 4.503 ton atau 9,50% dan diproduksi menjadi susu pasteurisasi dan yoghurt hanya 162,8 ton atau 0,32%. Berikut grafik perbandingan pemasaran susu KPSBU tahun 2013 sampai tahun 2015.



Gambar 1.2. Data Pemasaran Susu KPSBU (Diolah dari KPSBU)

Pada tahun 2015 KPSBU mampu menampung susu 54.596.314 liter atau 54.596 ton hal ini meningkat dari tahun sebelumnya begitupun dengan susu yang dipasarkan ke IPS adalah 50.625 ton atau 92,61%. Berbeda dengan susu yang

dipasarkan langsung ke konsumen dan yang diproduksi, pada tahun 2015 ini mengalami penurunan. Untuk yang dipasarkan langsung hanya 3.903 ton atau 7,14% dan yang diproduksi menjadi susu pasteurisasi dan yoghurt hanya 136 ton atau 0,25%.

Melihat data di atas, produksi bahan baku yang cukup banyak dengan kualitas SNI, seharusnya KPSBU mampu bersaing dengan industri perusahaan susu yang berskala nasional. Namun, selain banyak produk impor yang masuk berupa susu bubuk yang menekan harga susu nasional, kendala lain yang dihadapi KPSBU adalah teknologi yang digunakan untuk susu olahan masih cukup sederhana. Di lain sisi kesederhanaan teknologi serta kemudahan dalam pembuatan susu pasteurisasi dan yoghurt, memunculkan banyak pemain baru di tingkat industri rumah tangga (UMKM) yang lebih inovatif yang tidak bisa diabaikan keberadaannya. Berikut beberapa industri susu yang menjadi pesaing KPSBU:

Tabel 1.2 Daftar Pesaing KPSBU (*Diolah berdasarkan wawancara*)

No.	Nama UMKM	Produk	Skala
1	PT Ultra Jaya	Susu Segar UHT, Susu Bubuk	Nasional
2	PT Frisian Flag Indonesia	Susu Segar UHT, SKM, Susu Bubuk	Nasional
3	PT Indolacto	Susu Segar UHT,SKM, Susu Bubuk	Nasional
4	Diamond	Susu Segar UHT	Nasional
5	Greenfields	Susu Segar UHT	Nasional
6	KPBS	Yogurt, Susu Pasteurisasi	Lokal
7	Odise Yogurt	Yogurt	Lokal
8	Bandung Yogurt	Yogurt	Lokal
9	Yojel	Yogurt, Susu Pasteurisasi	Lokal
10	Lmilk Yogurt	Yogurt, Susu Pasteurisasi	Lokal
11	Dafa Yogurt	Yogurt, Susu Pasteurisasi	Lokal
12	Jayagiri Yogurt	Yogurt, Susu Pasteurisasi	Lokal

Segala strategi untuk mencapai hasil penjualan yang tinggi harus ditempuh KPSBU demi memenangkan daya saing namun tetap mempertahankan kualitas produk. Tiap perusahaan tidak dapat menghindari peran sebagai komunikator dan

promotor. Pemasaran modern membutuhkan lebih dari sekedar mengembangkan produk yang baik, menawarkannya dengan harga yang menarik dan membuatnya mudah didapat oleh konsumen sasaran. Lebih jauh lagi, perusahaan harus mampu berkomunikasi dengan para pelanggan potensial mengenai produk yang dipasarkan. Untuk itu perusahaan KPSBU perlu menentukan dan menetapkan strategi bersaing agar produknya memiliki pangsa pasar yang luas. Bukan hal yang mudah bagi KPSBU dalam menghadapi pesaing, perusahaan harus mengetahui kondisi internal dan eksternalnya agar perusahaan dapat membuat strategi yang tepat dalam menghadapi pesaing tersebut. Perusahaan harus mengetahui kualitas produk yang dijual, mutu kemasan pesaing dibandingkan dengan produk yang kita miliki.

Apabila strategi bersaing perusahaan lemah, tanpa melihat trend masyarakat dan keunggulan yang dimiliki pesaing, maka akan sulit memenangkan hati konsumen untuk tetap loyal terhadap produk kita. Dengan demikian perlahan produk kita akan semakin ditinggalkan konsumen, profit semakin menurun dan tidak kecil kemungkinan produksi akan terhenti dan mengalami kebangkrutan.

1.2 Identifikasi Masalah

Persaingan bisnis industri pengolahan susu di Bandung Utara memang cukup tinggi ditandai dengan banyak bermunculan UMKM dan pengusaha berskala besar yang memproduksi susu. Hal ini berdampak pada kapasitas produksi *final* produk KPSBU yang semakin menurun, sementara kapasitas produksi bahan baku susu di KPSBU semakin meningkat.

Melihat beberapa kenyataan diatas, diperlukan analisis strategi bersaing yang ada pada KPSBU di Kota Bandung selama ini. Untuk selanjutnya dapat diketahui strategi bersaing yang lebih efektif dan efisien guna meningkatkan daya saing dan memperluas pangsa pasar yang pada akhirnya dapat meningkatkan profit dan kesejahteraan para anggota koperasi tersebut. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah diantaranya adalah :

- a. Apa strategi yang telah dijalankan KPSBU di Kota Bandung selama ini?
- b. Bagaimana analisis eksternal dan internal yang ada pada KPSBU?
- c. Apa strategi yang tepat yang dapat dilakukan oleh KPSBU berdasarkan hasil analisis eksternal dan internal?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui strategi yang telah dijalankan KPSBU selama ini.
- b. Untuk mengetahui analisis eksternal dan internal yang ada pada KPSBU.
- c. Untuk dapat merekomendasikan strategi bersaing yang tepat pada KPSBU agar dapat memperluas pangsa pasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Adapun manfaat yang diharapkan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Secara akademis:
 - a. Memahami pengetahuan yang telah dipelajari oleh penulis dengan menerapkannya pada praktik bisnis yang sebenarnya
 - b. Memperluas wawasan penulis terhadap fenomena yang terjadi dalam bidang strategi bersaing dalam perusahaan
 - c. Mengaplikasikan ilmu yang telah didapat dengan memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan
 - d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah pengetahuan bagi pihak-pihak yang tertarik dalam kajian bidang ini dan dapat memberi informasi serta bahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.
2. Secara praktis:

Memberi sumbangsih kepada KPSBU sebagai objek penelitian ini untuk memperluas pangsa pasar melalui manajemen strategis di era persaingan yang ketat.

1.5 Batasan Penelitian

Penulis hanya membahas strategi bersaing pada usaha utama KPSBU yaitu produksi susu dan implementasi dari strategi tidak akan dipantau dalam penelitian ini karena keterbatasan waktu dan sumber daya.

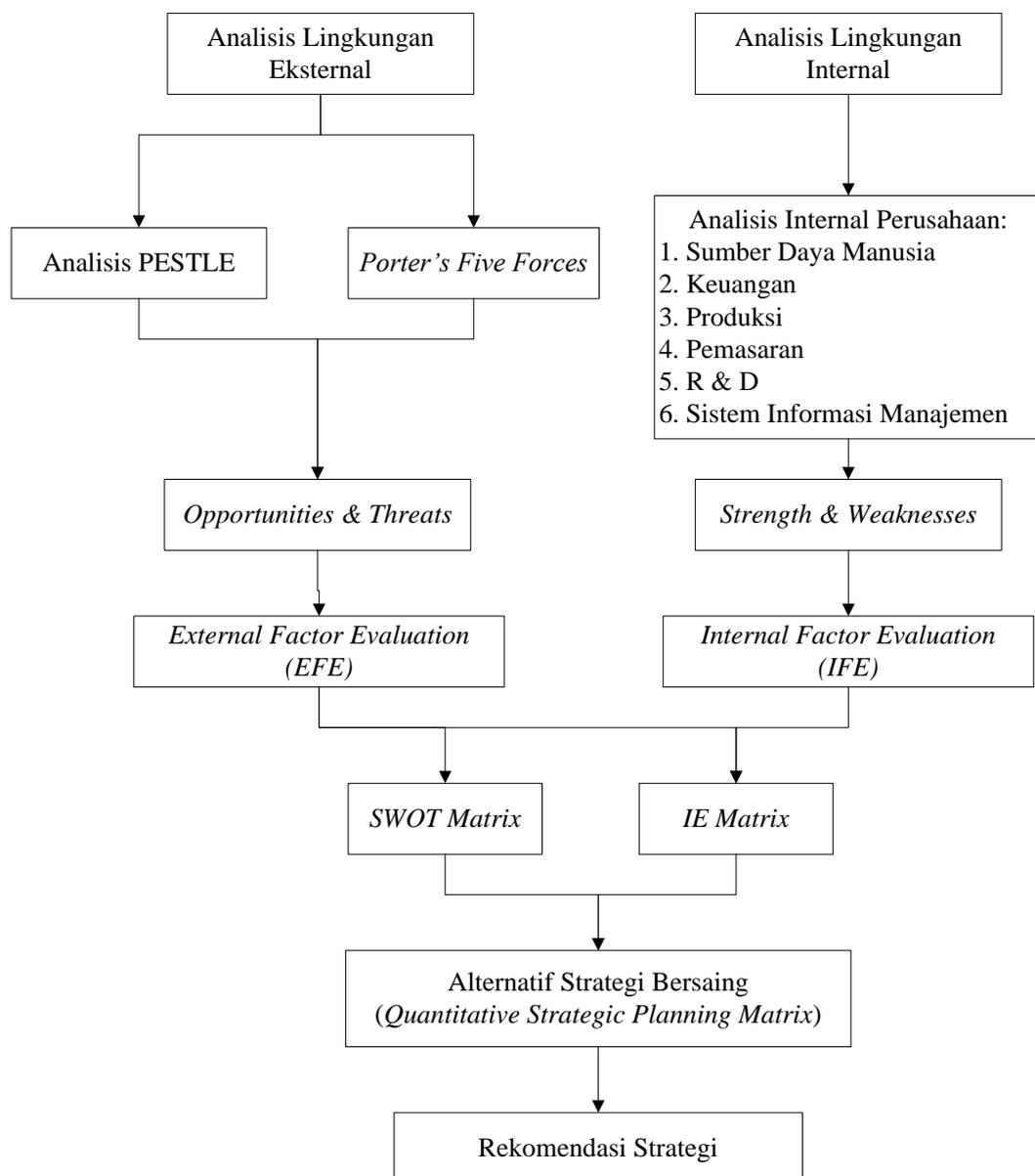
1.6 Kerangka Penelitian

Sebelum perusahaan dapat melakukan perumusan strategi, manajemen perlu mengamati lingkungan di sekitar perusahaan baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Pengamatan lingkungan ini bisa berupa pantauan, evaluasi dan penyebaran informasi. Analisis SWOT merupakan cara untuk menganalisis strategi bersaing pada KPSBU dalam lingkungan internal maupun eksternalnya, yang bertujuan untuk mendeteksi serta merumuskan kebijaksanaan yang sifatnya strategi bagi perusahaan. Pengamatan lingkungan eksternal ini terbagi dalam 2 bagian yakni yang pertama pengamatan lingkungan secara makro yang dapat dilihat dari sisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, legal dan lingkungan sedangkan pengamatan yang kedua dapat ditinjau dari lingkungan industri. Lingkungan industri ini dapat diamati menggunakan analisis *Porter's Five Forces*.

Setelah perusahaan mengamati lingkungan eksternal, tentu perusahaan harus mengamati lingkungan internal perusahaannya dalam perumusan strategi bersaing ini. Untuk sisi internal perusahaan harus mengamati dan meninjau kondisi sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, produksi, R&D dan sistem informasi manajemen. Adapun implementasi strategi untuk bidang fungsi pemasaran yaitu dimulai dengan mempertimbangkan bauran pemasaran (*marketing mix*), yakni produk, harga, saluran distribusi, dan promosi. Bauran dari unsur-unsur pemasaran tersebut harus tepat dan rencana-rencana dari setiap unsur tersebut juga harus tepat. Bauran pemasaran merupakan variabel yang dapat dikendalikan oleh organisasi perusahaan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap target pasar atau mempengaruhi target pasar tersebut dalam

menciptakan strategi keunggulan bersaing. Organisasi perusahaan harus mengembangkan strategi-strategi dengan mensinkronisasikan unsur-unsur bauran pemasaran untuk mencapai sasaran yang sama. Dari hasil analisis internal dan eksternal ini pun, kita dapat mengetahui posisi perusahaan melalui parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal menggunakan IE Matrix.

Berikut kerangka penelitian ini:



Gambar 1.3. Kerangka Penelitian