

EFEKTIFITAS STRATEGI KEMITRAAN ANTARA KOPERASI UNIT DESA (KUD) MUSUK DENGAN PT. SO GOOD FOOD DI BOYOLALI

The Effectiveness of The Partnership Strategy of Village Unit Cooperatives Musuk With PT. So Good Food in Boyolali

Nugraheni Retnaningsih*

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian,
Universitas Veteran Bangun Nusantara Sukoharjo
Jl Lj. S. Humardani No.1 Jombor Sukoharjo 57512.

*Alamat Korespondensi: nretna@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui strategi kemitraan yang paling efektif antara Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk dengan PT. So Good Food, di Kabupaten Boyolali. Langkah awal yang dilakukan adalah (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal sistem kemitraan antara KUD Musuk dengan PT. So Good Food, kemudian (2) Menganalisis SWOT strategi kemitraan usaha antara KUD Musuk dengan PT. SGF. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari *Eksternal Factor Evaluation (Matrik EFE)*, *Internal Factor Evaluation (Matrik IFE)*, *Matrik Internal Eksternal (Matrik IE)*, *Matrik SWOT*, dan *Matriks QSP*. *Matrik SWOT* untuk menentukan beberapa alternatif strategi kemitraan antara KUD Musuk dengan PT. SGF, yaitu dengan memaksimalkan keunggulan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. *Matriks QSP* digunakan untuk menentukan prioritas strategi, yaitu dengan mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling efektif yang sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal. Hasil analisis matriks IFE menunjukkan total skor 3,178 mengindikasikan bahwa kemitraan tersebut berada pada posisi internal yang kuat. Hasil analisis matriks EFE menunjukkan total skor 3,073 mengindikasikan bahwa kemitraan yang terjalin antara KUD Musuk dengan PT. SGF mempunyai respon yang bagus terhadap peluang yang ada. Hasil perhitungan QSPM menunjukkan nilai 6,761 ini berarti bahwa prioritas strategi yang diterapkan untuk melaksanakan kemitraan antara KUD Musuk dengan PT. SGF adalah dengan menjaga komitmen dan loyalitas peternak melalui pemenuhan kebutuhan dasar budidaya sapi perah dan insentif harga yang menarik. sehingga dengan strategi kemitraan yang paling efektif tersebut diharapkan dapat terjalin kerjasama kemitraan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan.

Kata kunci: kemitraan usaha, KUD Musuk, PT. So Good Food, analisis SWOT

ABSTRACT

The purpose of research is to figure out the strategy most effective business partnerships that can be developed at the Village Unit Cooperatives (VUC) Musuk with PT. So Good Food, in Boyolali. The initial steps are: (1) Identify internal and external factors partnerships between cooperatives Musuk system with PT. So Good Food, then (2) to analyze SWOT strategic business partnerships between cooperatives Musuk with PT. SGF. The analytical tool used in this study consisted of External Factor Evaluation (EFE Matrix), Internal Factor Evaluation (IFE Matrix), Internal External Matrix (Matrix IE), SWOT matrix, and QSP matrix. SWOT matrix to develop several alternative strategies between cooperatives Musuk partnership with PT. SGF, is to maximize the benefits and opportunities, and minimize the weaknesses and threats. QSP matrix is used to determine the priority of the strategy, by evaluating and selecting the best strategy in accordance with the internal and external environment. IFE matrix analysis results showed a total score of 3.178 indicates that the partnership is the strong internal position. EFE matrix analysis results showed a total score of 3.073 indicates that the partnership that exists between VUC Musuk with PT. SGF has a good response to the opportunities that exist. QSPM calculation results show the value of 6.761 means that the priority of the strategy adopted for the implementation of VUC Musuk partnership with PT. SGF is to maintain the commitment and loyalty of farmers by fulfilling the basic needs of dairy farming and attractive price incentives so that the most effective partnership strategy is expected to be established partnership sustainable and mutually beneficial.

Key words: business partnership, VUC Musuk, PT. So Good Food, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Susu merupakan bahan pangan yang mempunyai nilai gizi tinggi karena mempunyai kandungan nutrisi yang lengkap seperti laktosa, protein, vitamin, dan mineral. Susu dihasilkan selama laktasi baik oleh manusia maupun hewan menyusui seperti sapi, kambing, kerbau. Secara alami tujuan diproduksi susu adalah merupakan sumber nutrisi dan memberi kekebalan bagi bayi yang baru dilahirkan (Buckle, et al., 1995). Susu sapi merupakan produk hewan menyusui yang banyak dikonsumsi masyarakat dunia dibandingkan dari susu hewan yang lain. Menurut Widodo (2003) untuk wilayah tertentu seperti India, karena alasan tertentu agama dan keyakinan susu kerbau lebih banyak dikonsumsi.

Kebutuhan susu di Indonesia sekitar 6,4 juta liter/ hari, tetapi produktivitas sapi perah dalam negeri masih sangat kurang dan jauh dibawah kebutuhan. Untuk memenuhi kebutuhan susu dalam negeri pemerintah saat ini masih mengimpor susu sebesar 1,7 juta ton, karena produksi susu sapi selama ini belum memenuhi kebutuhan konsumsi masyarakat, kebutuhan tersebut hanya dapat dipenuhi 0,6 juta ton/ tahun, dari kebutuhan susu sebesar 2,3 juta ton/ tahun (Ngadiyono, 2007).

Kabupaten Boyolali merupakan salah satu sentra peternakan sapi perah yang menghasilkan susu sapi segar di Jawa

Tengah. Kecamatan Musuk merupakan salah satu sentra peternakan sapi perah yang ada di Kabupaten Boyolali, terbukti jumlah pemilik ternak sapi perah di Kecamatan Musuk adalah sebanyak 9.171 orang peternak, dan jumlah ternak sapi perah yang dimiliki peternak sebanyak 19.672 ekor (BPS, 2011). Menurut Santosa et. al (2013) dari hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa berdasarkan faktor internal dan eksternal yang ada di kecamatan Musuk potensial untuk dikembangkan sapi perah.

Koperasi sebagai wadah gerakan ekonomi rakyat diharapkan mampu meningkatkan potensi ekonomi masyarakat, termasuk para peternak sapi perah. Koperasi Unit Desa (KUD) sebagai badan usaha perekonomian pedesaan dan sebagai pusat pelayanan ekonomi pedesaan berperan penting dalam usaha peningkatan potensi ekonomi desa. Peranan ini diwujudkan dalam berbagai usaha dan pelayanan KUD untuk memenuhi kebutuhan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya (Manurung, dkk., 2006; Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, 2012).

Para peternak sapi perah anggota Koperasi Unit Desa (KUD) Musuk menyerahkan hasil perasan susu sebelum diolah lebih lanjut maka terlebih dulu ditampung di koperasi KUD Musuk. Susu yang ada kemudian akan disalurkan ke PT. So Good Food Boyolali. Tujuan KUD

Musuk melaksanakan kemitraan dengan PT. So Good Food Boyolali adalah untuk mendapatkan jaminan pasar susu yang lebih baik mengingat sebelumnya KUD Musuk pernah bermitra dengan PT. Frisian Flag Indonesia mengalami resiko yang cukup besar karena susu harus dikirim ke Jakarta (Solo Pos, 2013).

Hasil penelitian Elanmasbulani et.al. (1998) menunjukkan bahwa performa usaha sapi perah dengan pola kemitraan di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta nampak lebih baik dalam memperoleh pendapatan bila dibandingkan dengan pola peternak biasa (tanpa kemitraan). Sementara hasil penelitian Dewi, et al (2013) dalam kemitraan peternak sapi perah dengan KUD “batu” dalam meningkatkan ekonomi masyarakat peternak sapi perah menunjukkan bahwa dalam kemitraan ini terjadi faktor penghambat (pengelolaan, pakan dan sanitasi) dan pendukung (pabrik pengolah susu, pos penampungan susu dan penghasil pokok), kedua faktor tersebut sangat mempengaruhi keberhasilan dalam meningkatkan perekonomian para peternak sapi perah.

Hasil penelitian Kasim et.al. (2011) menunjukkan bahwa strategi yang digunakan dalam pengembangan usaha sapi perah di Kabupaten Enrekang yaitu meningkatkan populasi sapi perah, pemberdayaan kredit usaha dan optimalisasi lahan.

Produksi susu peternak di wilayah KUD Musuk saat ini terkendala dengan masalah produktivitas dan kualitas susu yang dihasilkan sehingga harganya murah. Hal ini sejalan dengan pendapat (Hafsah, 2003) untuk mengatasi masalah tersebut pihak KUD Musuk menjalin kerjasama kemitraan dengan peternak, untuk bersama-sama melakukan pembinaan ke peternak guna meningkatkan kualitas dan kuantitas susu agar memenuhi syarat masuk industri. Pertama, adalah melaksanakan pembinaan untuk memperbaiki kualitas dalam hal pemerahan, kebersihan sapi maupun tempatnya. Kedua, masalah budidaya dan penyediaan sarana produksi susu oleh KUD Musuk, terakhir adalah adanya kesepakatan harga susu sesuai kualitasnya. Sampai saat ini, di antara para peternak susu di Boyolali itu yang memenuhi standar pengolahan hanya 30%.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui beberapa alternatif strategi kemitraan dan prioritas strategi kemitraan terbaik KUD Musuk dengan PT. So Good Food di Kabupaten Boyolali.

METODE PENELITIAN

Tahapan penelitian diawali dengan studi pustaka yang relevan dan survei ke lokasi penelitian yaitu KUD Musuk, peternak sapi perah di Kecamatan Musuk, dan PT. SGF di Kabupaten Boyolali. Metode yang digunakan adalah metode

studi kasus dengan analisis *deskriptif kuantitatif* (Singarimbun, 1997), diawali dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, kemudian dilakukan analisis SWOT (Sumardjo, et al., 2004).

Jenis data meliputi data primer adalah data yang diperoleh dari peternak sapi perah anggota KUD Musuk yang diperoleh dengan menggunakan kuestioner, kemudian data divalidasi, diklasifikasi, dan diskoring, serta dianalisis korelasinya (Surakhmad, 1994). Data sekunder diperoleh dari literatur yang mendukung dan instansi terkait seperti: KUD Musuk, PT. So Good Food, Dinas Peternakan Kabupaten Boyolali, Biro Pusat Statistik, dan monografi Desa Lanjaran/ Kecamatan Musuk.

Analisis SWOT digambarkan dalam matriks SWOT untuk menentukan empat kemungkinan alternatif strategi yang cocok dengan lingkungan internal dan eksternal kemitraan antara KUD Musuk dengan PT. SGF, yaitu strategi kekuatan-peluang (S-O Strategi), kelemahan-peluang (W-O Strategi), kekuatan-ancaman (S-T Strategi),

Tabel 1. Matrik SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan-S Daftar Kekuatan	Kelemahan-W Daftar Kelemahan
Peluang-O Daftar Peluang	Strategi SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman-T Daftar Ancaman	Strategi ST Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Minimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David, 2012

kelemahan-ancaman (W-T Strategi). Analisis SWOT seperti ditunjukkan dalam Tabel 1.

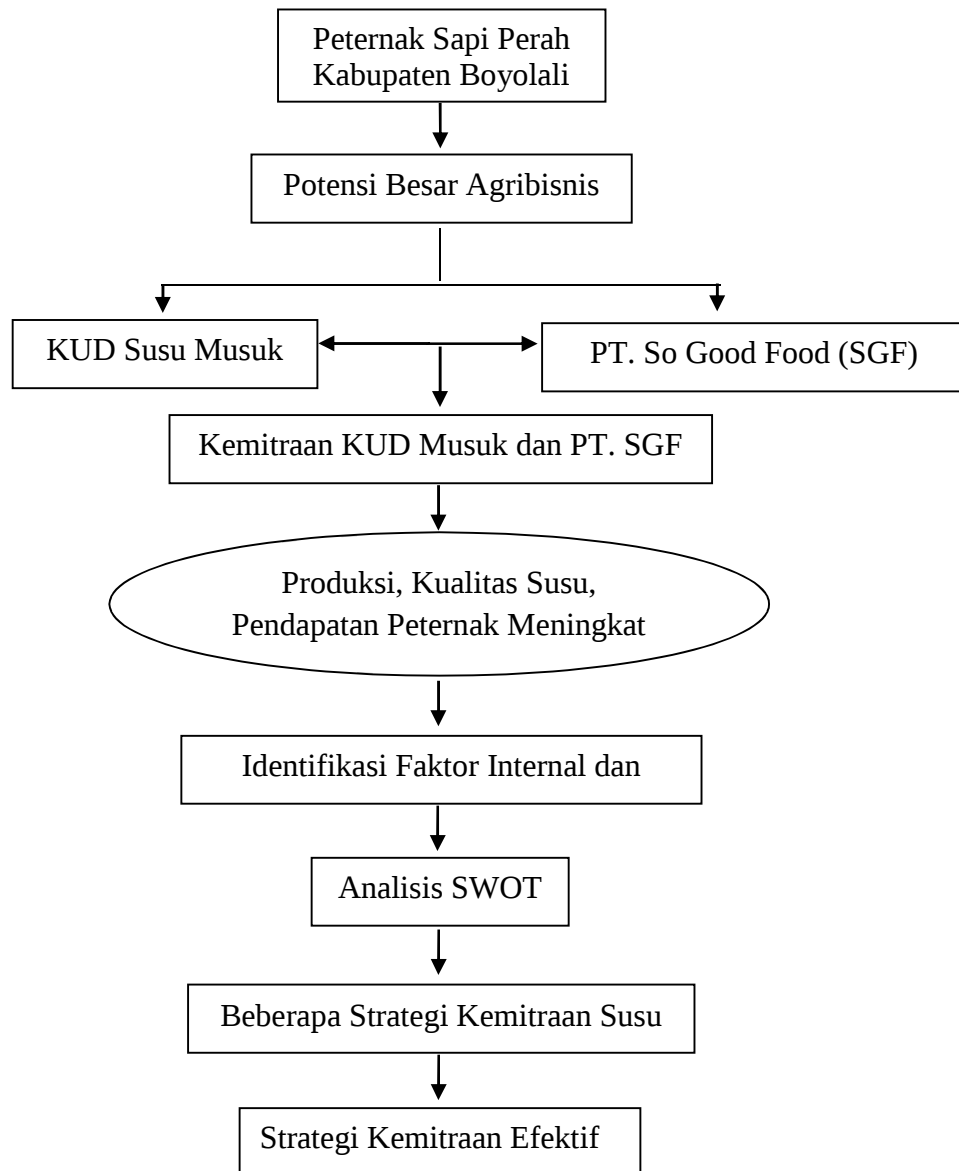
Menentukan prioritas strategi dengan menggunakan matriks QSP (QSPM). QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang cocok dengan lingkungan internal dan eksternal. Alternatif strategi yang memiliki jumlah total nilai daya tarik terbesar pada matriks QSP (QSPM) merupakan strategi yang paling efektif (David, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

1. Analisis Matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis faktor internal yang ada dalam kemitraan antara KUD Musuk dengan PT. So Good Food Boyolali, maka dapat diidentifikasi faktor-faktor kunci internal yang berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang berpengaruh terhadap strategi kemitraan itu sendiri.



Gambar 1. Diagram Alir Alur Penelitian Secara Keseluruhan

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor internal tersebut dalam mencapai efektifitas dari kemitraan yang ada. Nilai total yang dibobot pada matriks ini merupakan hasil penjumlahan total dari perkalian bobot dan peringkat masing-masing faktor strategis internal di dalam kemitraan antara KUD Musuk dengan PT. So Good Food Boyolali. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan adanya kemitraan

yang lemah secara internal, sedangkan skor di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat (Davis, 2012). Perhitungan yang lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan analisis matriks IFE menunjukkan skor 3,178 yang mengindikasikan bahwa kemitraan tersebut berada pada posisi internal yang kuat. Kekuatan utama dari kemitraan ini adalah lebih efisiennya biaya yang dikeluarkan oleh KUD Musuk dalam hal pengeluaran

Tabel 2. Hasil Analisis Matriks IFE

	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
Dengan adanya kemitraan menjamin produksi susu segar dari KUD (peternak) jelas pasarnya	0,107	4,000	0,428
Dengan kemitraan peternak mendapatkan harga jual yang lebih kompetitif (lebih baik)	0,107	4,000	0,428
Dengan kemitraan yang terjalin menjadikan KUD lebih efisien utamanya untuk biaya transportasi pengiriman susu segar	0,109	4,000	0,436
Adanya kemitraan menjadikan pembinaan ke peternak lebih efektif	0,097	4,000	0,388
Masalah dan hambatan yang terjadi lebih mudah diselesaikan karena mudahnya komunikasi	0,083	3,667	0,304
Bagi perusahaan mitra suplay bahan baku lebih terjamin	0,103	3,667	0,378
Potensi pengembangan masih terbuka luas	0,095	3,000	0,285
Kelemahan			
Belum dioptimalkannya potensi yang ada baik secara volume maupun kualitas	0,097	2,000	0,194
Kualitas susu segar yang dihasilkan belum stabil	0,103	1,667	0,172
Pembayaran susu masih berdasarkan tempo	0,099	1,667	0,165
Total Skor Matriks IFE	1,000		3,178

untuk transportasi susu segar ke pihak mitra dengan skor 0,436; diikuti dengan kejelasan pasar dan harga yang kompetitif dengan skor masing-masing sebesar 0,428.

Sebelum bermitra dengan PT. So good Food pihak KUD Musuk bermitra dengan PT. Frisian Flag Indonesia dimana susu segar harus dikirim ke Jakarta dengan resiko biaya yang tinggi dan kerusakan susu karena faktor hambatan di jalan. Disamping itu dengan adanya kemitraan pembinaan ke peternak bisa lebih efektif karena adanya kemampuan teknis yang dimiliki oleh pihak mitra, selain itu juga suplay bahan baku susu segar ke pihak mitra lebih terjamin karena kedekatan lokasi dan kemudahan

melakukan kontrol. Pembinaan ke peternak dilakukan secara periodik untuk masing-masing group kelompok yaitu beberapa kelompok sesuai dengan kapasitas ruangan yang dimiliki oleh KUD Musuk dengan menyertakan pihak mitra dan unit-unit terkait seperti dinas peternakan.

Kelemahan utama dalam kemitraan ini adalah belum dioptimalkannya potensi yang ada baik untuk mendorong pemenuhan volume maupun kualitas susu segar yang dihasilkan oleh peternak, disamping hingga saat ini kualitas susu yang dihasilkan oleh peternak belum stabil, hal ini ditunjukkan dengan skor masing-masing adalah sebesar 0,194 dan 0,172.

2. Analisis Matriks EFE

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal yang ada dalam kemitraan antara KUD Musuk dengan PT. So Good Food di Boyolali, maka dapat diidentifikasi faktor-faktor kunci eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*thresths*) yang berpengaruh terhadap perkembangan kemitraan itu sendiri.

Matriks EFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor eksternal yang terdapat dalam kemitraan ini. Nilai total yang dibobot dalam matriks ini merupakan hasil Tabel 3. Hasil Analisis Matriks EFE

penjumlahan total dari perkalian bobot dan peringkat masing-masing faktor strategis eksternal. Perhitungan yang lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan analisis matriks EFE menunjukkan skor 3,073, hasil ini mengindikasikan bahwa kemitraan yang terjalin antara KUD Musuk dengan PT. So Good Food di Boyolali mampu menaikkan keuntungan atau mempunyai respon yang bagus terhadap peluang yang ada dan mampu menghindari adanya ancaman yang mengganggu kemitraan tersebut.

	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
Dengan kemitraan berpeluang untuk meningkatkan SDM trampil baik teknis maupun administrasi	0,121	4,000	0,484
Dengan kemitraan berpeluang untuk menggali potensi yang ada untuk mendorong terpenuhinya kuota produksi	0,119	3,667	0,436
Dengan kemitraan berpeluang untuk mengefektifkan fungsi fungsi pembinaan dan pelatihan peternak	0,121	3,000	0,363
Dengan kemitraan menjamin terpenuhinya sumber bahan baku sesuai kapasitas produksi yang ada	0,101	2,667	0,269
Dengan kemitraan menjamin kepastian pengadaan bahan baku sesuai kualitas yang dipersyaratkan	0,101	3,000	0,303
Dengan kemitraan berpeluang untuk dapat lebih mensejahterakan peternak karena adanya kepastian pasar dan harga	0,131	3,000	0,393
Ancaman			
Adanya musim kemarau berpotensi menurunkan volume bahan baku susu segar peternak	0,120	3,000	0,360
Adanya kompetitor dengan produksi berbahan baku susu segar	0,092	2,667	0,245
Adanya kebijakan yang menyebabkan turunnya daya beli masyarakat terhadap produk berbahan dasar susu	0,094	2,333	0,219
Total Skor Matriks EFE	1,000		3,073

Peluang utama dengan adanya kemitraan ini adalah meningkatkan sumber daya manusia terampil, baik dalam aspek teknis maupun administrasi dengan skor 0,484, selanjutnya diikuti dengan adanya peluang untuk menggali potensi yang ada dalam rangka pemenuhan kuota dengan skor 0,436, serta peluang untuk mengefektifkan fungsi-fungsi pembinaan dan pelatihan kepada peternak lebih besar dengan nilai skor sebesar 0,363.

Respon terhadap ancaman yang ada adalah adanya musim kemarau yang dapat menurunkan volume produksi peternak karena kendala keterbatasan ketersediaan air, dan naiknya biaya produksi karena adanya biaya yang harus dikeluarkan oleh peternak untuk memenuhi kebutuhan akan air bagi ternaknya yaitu ditunjukkan dengan skor sebesar 0,360.

B. Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT diperoleh berdasarkan gabungan antara faktor internal yaitu kekuatan (S) dan kelemahan (W) dan faktor eksternal yaitu peluang (O) dan ancaman (T). Empat strategi utama yang disarankan adalah S-O, S-T, W-O dan W-T. Berdasarkan analisis SWOT yang ada pada kemitraan antara KUD Musuk dan PT. So Good Food di Boyolali, dapat dirumuskan 8 (delapan) alternatif strategi kemitraan seperti terlihat pada Tabel 3, sebagai berikut:

1. Meningkatkan volume/ kuantitas susu segar KUD melalui pembinaan intensif anggota kurang aktif (S5, S6, O2, O3, O4).
2. Penambahan populasi sapi perah anggota aktif melalui pengadaan indukan yang berkualitas dengan sistem kredit termasuk pengadaan pakan/ konsentrat dan pemberian modal usaha (S1, S2, S3, S4, S7, O2, O3, O4).
3. Meningkatkan skill SDM melalui bimbingan manajemen dan teknis kepada KUD maupun peternak serta penyuluhan dan pelatihan secara intensif kepada peternak guna peningkatan kualitas dan kuantitas susu segar yang dihasilkan (W1, O1, O2, O3, O4, O5).
4. Perbaiki sistem pembayaran susu dan penentuan harga susu yang proporsional (W,2, W3, O6).
5. Menjaga komitmen dan loyalitas peternak melalui pemenuhan kebutuhan dasar budidaya sapi perah dan insentif harga yang menarik (S2, S3, S4, T1, T2, T3).
6. Meningkatkan ketersediaan pakan berkualitas melalui kerjasama dengan pihak lain (S3, S4, S7, T1, T3).
7. Meningkatkan intensitas dan kualitas pembinaan bagi peternak melalui pelibatan peran aktif unit-unit terkait seperti dinas peternakan, pemerintah

daerah, dan lembaga-lembaga research (W1, W2, T1, T3).

8. Meningkatkan dan menerapkan kebijakan kerjasama yang demokratis

dan saling menguntungkan dengan melibatkan peran aktif anggota KUD/ peternak (W2, W3, T2, T3).

Tabel 4. Hasil Analisis Matriks SWOT

		Kekuatan (Strenght – S)	Kelemahan (Weakness – W)
	Faktor Internal	1. Dengan adanya kemitraan menjamin produksi susu dari KUD (peternak) jelas pasarnya 2. Dengan kemitraan peternak mendapatkan harga jual yang lebih kompetitif (lebih baik) 3. Dengan kemitraan yang terjalin menjadikan KUD Musuk lebih efisien utamanya untuk biaya transportasi pengiriman susu	1. Belum dioptimalkanya potensi yang ada baik secara volume maupun kualitas 2. Kualitas susu segar yang dihasilkan belum stabil 3. Pembayaran susu masih berdasarkan tempo
	Faktor Eksternal	4. Adanya kemitraan menjadikan pembinaan ke peternak lebih efektif 5. Masalah dan hambatan yang terjadi lebih mudah diselesaikan karena mudahnya komunikasi 6. Bagi perusahaan mitra suplay bahan baku lebih terjamin 7. Potensi pengembangan masih terbuka luas	
	Peluang (Opportunities – O)	Strategi S - O	Strategi W - O
	1. Dengan kemitraan berpeluang untuk meningkatkan SDM trampil baik teknis maupun administrasi 2. Dengan kemitraan berpeluang untuk menggali potensi potensi yang ada untuk mendorong terpenuhinya kuota produksi	1. Meningkatkan volume/kuantitas susu segar KUD melalui pembinaan intensif anggota kurang aktif (S5, S6,O2, O3,O4) 2. Penambahan populasi sapi perah anggota aktif melalui pengadaan indukan yang berkualitas dengan sistem kredit	1. Meningkatkan skill SDM melalui bimbingan manajemen dan teknis kepada KUD maupun peternak serta penyuluhan dan pelatihan secara intensif kepada peternak guna peningkatan kualitas dan kuantitas susu segar yang

3. Dengan kemitraan berpeluang untuk mengefektifkan fungsi fungsi pembinaan dan pelatihan di tingkat peternak	termasuk pengadaan pakan/konsentrat dan pemberian modal usaha (S1, S2, S3, S4, S7, O2, O3, O4)	dihasilkan (W1, O1, O2, O3, O4, O5)
4. Dengan kemitraan menjamin terpenuhinya sumber bahan baku sesuai dengan kapasitas produksi yang ada		2. Perbaiki sistem pembayaran dan penentuan harga susu yang proporsional (W2, W3, O6)
5. Dengan kemitraan menjamin kepastian pengadaan bahan baku sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan		
6. Dengan kemitraan berpeluang untuk dapat lebih mensejahterakan peternak karena adanya kepastian pasar dan harga		
Ancaman (Threat – T)	Strategi S - T	Strategi W - T
1. Adanya musim kemarau yang berpotensi menurunkan volume bahan baku susu segar di tingkat peternak	1. Menjaga komitmen dan loyalitas peternak melalui pemenuhan kebutuhan dasar budidaya sapi perah dan insentif harga yang menarik (S2, S3, S4, T1, T2, T3)	1. Meningkatkan intensitas dan kualitas pembinaan bagi peternak melalui pelibatan peran aktif unit unit terkait seperti dinas peternakan, pemerintah daerah dan lembaga lembaga research (W1, W2, T1, T3)
2. Adanya kompetitor dengan produksi berbahan baku susu segar	2. Meningkatkan ketersediaan pakan berkualitas melalui kerjasama dengan pihak lain (S3, S4, S7, T1, T3)	2. Meningkatkan dan menerapkan kebijakan kerjasama yang demokratis dan saling menguntungkan dengan pelibatan peran aktif anggota KUD/peternak (W2, W3, T2, T3)
3. Adanya kebijakan yang menyebabkan turunnya daya beli masyarakat terhadap produk produk berbahan dasar susu		

1. Strategi S - O (Strengths – Opportunities)

Strategi S - O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada,

dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan kecenderungan/ tren dan kejadian eksternal. Strategi yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada antara lain adalah dengan

meningkatkan volume/ kuantitas susu segar KUD melalui pembinaan intensif anggota yang kurang aktif, dimana jumlah anggota kurang aktif jauh lebih besar dari pada anggota KUD yang tergolong aktif. Salah satu kriteria yang digunakan untuk membedakan anggota aktif dan tidak adalah tertibnya anggota tersebut membayar iuran anggota termasuk loyalitas mereka dalam menjual susu segar yang dihasilkannya. Jumlah peternak sapi di wilayah kerja KUD Musuk yaitu kecamatan Musuk Kabupaten Boyolali tercatat lebih dari 10.000 orang, sedang anggota yang termasuk dalam kategori aktif baru sekitar 500 orang atau sekitar 5 %.

Alternatif strategi yang lain dengan memanfaatkan peluang yang ada adalah penambahan populasi sapi perah anggota aktif melalui pengadaan indukan yang berkualitas dengan sistem kredit termasuk pengadaan pakan/ konsentrat dan penambahan pemberian modal usaha. Strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan volume susu segar yang dihasilkan oleh anggota KUD agar berturut-turut memenuhi kuota yang telah diberikan oleh PT. So Good Food. Seperti diketahui hingga saat ini KUD Musuk baru mampu memasok sebesar 18 – 20 ton susu segar ke PT. So Good Food dari kuota yang diberikan sebesar 40 ton atau baru sekitar 50%.

2. Strategi W – O (Weakness – Opportunities)

Strategi W – O bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang dapat digunakan adalah dengan Meningkatkan skill SDM melalui bimbingan manajemen dan teknis kepada KUD maupun peternak serta penyuluhan dan pelatihan secara intensif kepada peternak guna peningkatan kualitas dan kuantitas susu segar yang dihasilkan. Hal ini bisa dilakukan dengan lebih mendetailkan lagi dalam kesepakatan kerjasama yang telah ada, mengingat PT. So Good Food selaku perusahaan mitra tentunya mempunyai sarana dan prasarana yang memadai serta mempunyai kemampuan manajemen yang lebih baik disamping akses terhadap institusi lain lebih besar seperti tenaga penyuluh maupun tenaga-tenaga profesional yang lain sesuai bidangnya.

Strategi lain yang dapat digunakan dalam rangka memperbaiki kelemahan yang ada adalah perbaikan sistem pembayaran dan penentuan harga susu yang proporsional. Seperti diketahui bersama bahwa kendala utama yang dihadapi oleh petani atau peternak untuk kehidupan sehari-hari mereka pada umumnya adalah ketersediaan dana tunai untuk operasional usaha mereka, dengan demikian diharapkan mereka mempunyai cukup dana tunai untuk

merawat ternak mereka setiap hari sesuai standart budidaya ternak sapi perah. Dengan adanya kemampuan ini diharapkan produksi susu segar peternak di wilayah kerja KUD Musuk dapat berjalan optimal.

3. Strategi S – T (Strengths – Threats)

Strategi S - T adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan adalah menjaga komitmen dan loyalitas peternak melalui pemenuhan kebutuhan dasar budidaya sapi perah dan insentif harga yang menarik. Loyalitas dan komitmen perlu dijaga oleh masing-masing pihak yang bermitra akan kemitraan dapat berjalan dengan baik dengan dasar saling menguntungkan, demikian juga komitmen dan loyalitas peternak perlu dijaga bahkan ditingkatkan agar dengan secara sadar dan bertanggung jawab mereka mampu berkontribusi secara positif terhadap kemitraan yang telah dibangun. Kesadaran untuk menjaga komitmen dan loyalitas tidak dapat tumbuh dengan sendirinya tapi harus dibangun dengan menciptakan rasa aman dan menguntungkan bagi peternak dalam mengelola usaha sapi perah mereka. Dengan demikian diharapkan mereka dengan secara sadar pula bersama-sama ikut menjaga kemitraan ini dengan menjual seluruh hasil produksi susu segar yang ada ke KUD Musuk, tidak ke tempat lain meskipun hanya sebagian dari hasil susu

segar mereka dengan harapan memperoleh harga penjualan yang lebih baik atau hanya sekedar untuk mendapatkan dana tunai meskipun dengan harga sedikit dibawah harga yang telah disepakati dengan KUD. Kondisi seperti ini seringkali terjadi dengan banyaknya peloper atau broker susu yang masuk ke pedesaan.

Strategi lain yang dapat dilaksanakan dalam hubungannya dengan pemanfaatan kekuatan yang ada untuk menghindari ancaman adalah meningkatkan ketersediaan pakan berkualitas melalui kerjasama dengan pihak lain. Adanya musim kemarau selain sangat berpengaruh sekali bagi peternak di daerah Musuk karena mereka harus membeli air dari luar daerah untuk keperluan sehari-hari termasuk untuk kebutuhan ternak mereka. Selain pengeluaran yang semakin besar juga berpengaruh terhadap ketersediaan pakan hijauan yang ada di daerah mereka, dengan demikian pakan olahan cenderung digunakan lebih banyak dari musim sebelumnya. Secara keseluruhan kondisi ini berpengaruh terhadap produksi susu segar secara kuantitas meskipun secara kualitas lebih baik karena penggunaan pakan olahan yang lebih banyak (konsentrat). Apabila KUD dalam rangka kemitraan maupun bermitra dengan pihak ke tiga lainnya mampu menyediakan pakan olahan berupa konsentrat akan memungkinkan peternak lebih leluasa dalam mengelola ternak sapi perahnya.

4. Strategi W – T (Weakness - Threats)

Strategi W - T adalah strategi yang bersifat defensif yang diarahkan dalam rangka mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan adalah meningkatkan intensitas dan kualitas pembinaan bagi peternak melalui pelibatan peran aktif unit-unit terkait seperti dinas peternakan, pemerintah daerah dan lembaga lembaga research. Pelibatan unsur dan unit-unit terkait dimaksudkan bahwa upaya peningkatan kesejahteraan peternak bukan hanya menjadi tanggung-jawab KUD saja tetapi merupakan tanggung jawab bersama semua pihak (Rusdiana, 2009). Pelibatan unsur dan unit terkait dilakukan secara terpadu sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) dan lembaga-lembaga swasta lainnya.

Strategi lain yang dapat dilaksanakan dalam rangka memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman yang ada adalah meningkatkan dan menerapkan kebijakan kerjasama yang demokratis dan saling menguntungkan dengan pelibatan peran aktif anggota KUD/ peternak. Strategi ini dimaksudkan untuk memberikan ruang yang lebih besar kepada peternak untuk secara aktif berkontribusi dalam pelaksanaan kemitraan yang ada, sehingga akan memperkuat loyalitas mereka terhadap komitmen yang telah dibangun bersama

dengan demikian kemitraan akan berjalan dengan lebih baik dimana masing-masing pihak merasa saling diuntungkan.

C. Pemilihan Strategi dengan Matriks QSP

Tahap akhir dari analisis formulasi strategi adalah pemilihan strategi terbaik dengan menggunakan analisis matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis matriks QSP digunakan untuk mengevaluasi kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari hasil analisis yang dihasilkan oleh matriks SWOT (Rangkuti, 2006; Widiastuti, 2002). Proses pemilihan prioritas strategi ini dilakukan oleh pihak-pihak yang dianggap paling berpengaruh dalam pengambilan keputusan yaitu dari PT. So Good Food, KUD Musuk, dan ketua kelompok ternak ternak sapi perah dimana ke tiganya merupakan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam kemitraan yang ada.

Berdasarkan hasil analisis matriks QSP terlihat bahwa strategi terbaik yang diprioritaskan adalah dengan menjaga komitmen dan loyalitas peternak melalui pemenuhan kebutuhan dasar budidaya sapi perah dan insentif harga yang menarik, yaitu dengan nilai total daya tarik TAS tertinggi sebesar 6,761. Adapun peringkat ke delapan strategi kemitraan tersebut secara berurutan adalah sebagai berikut:

1. Menjaga komitmen dan loyalitas peternak melalui pemenuhan kebutuhan dasar budidaya sapi perah dan insentif

harga yang menarik dengan nilai total TAS sebesar 6,761.

2. Meningkatkan dan menerapkan kebijakan kerjasama yang demokratis dan saling menguntungkan dengan pelibatan peran aktif anggota KUD/ peternak dengan nilai total TAS sebesar 6,723.
3. Perbaikan sistem pembayaran dan penentuan harga susu yang proporsional dengan nilai total TAS sebesar 6,593.
4. Penambahan populasi sapi perah anggota aktif melalui pengadaan indukan yang berkualitas dengan sistem kredit termasuk pengadaan pakan/ konsentrat dan pemberian modal usaha dengan nilai total TAS sebesar 6,589.
5. Meningkatkan ketersediaan pakan berkualitas melalui kerjasama dengan pihak lain dengan nilai total TAS sebesar 6,583.
6. Meningkatkan skill SDM melalui bimbingan manajemen dan teknis kepada KUD maupun peternak, serta penyuluhan dan pelatihan secara intensif kepada peternak guna peningkatan kualitas dan kuantitas susu segar yang dihasilkan dengan nilai total TAS sebesar 6,331.
7. Meningkatkan volume/ kuantitas susu segar KUD melalui pembinaan intensif anggota kurang aktif dengan nilai total TAS sebesar 6,240.

8. Meningkatkan intensitas dan kualitas pembinaan bagi peternak melalui pelibatan peran aktif unit-unit terkait seperti dinas peternakan, pemerintah daerah, dan lembaga lembaga research dengan nilai total TAS sebesar 6,214.

KESIMPULAN

1. Matriks IFE menunjukkan total skor 3,178 ini berarti bahwa kemitraan berada pada posisi internal yang kuat. Kekuatan utama dari kemitraan ini adalah lebih efisiennya biaya yang dikeluarkan oleh KUD Musuk dalam hal pengeluaran untuk transportasi susu segar ke pihak mitra (PT. SGF) dengan skor 0,436. Matriks EFE menunjukkan total skor 3,073 ini berarti bahwa kemitraan yang terjalin antara KUD Musuk dengan PT. So Good Food di Boyolali mempunyai respon yang bagus terhadap peluang yang ada dan mampu menghindari ancaman yang mengganggu kemitraan. Peluang utama adanya kemitraan ini adalah meningkatkan sumber daya manusia terampil, baik dalam aspek teknis maupun administrasi dengan skor 0,484.
2. Total nilai daya tarik (TAS) terbesar pada matriks QSP adalah sebesar 6,761. Hal ini menunjukan bahwa prioritas strategi yang diterapkan atau strategi yang paling efektif kemitraan antara

KUD Musuk dengan PT. So Good Food adalah “dengan menjaga komitmen dan loyalitas peternak melalui pemenuhan kebutuhan dasar budidaya sapi perah dan pemberian insentif harga yang menarik”.

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. 2012. *Undang Undang Nomor 17 Tahun 2012 Tentang “Perkoperasian”*. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Jakarta.
- Buckle, K.A., R.A.Edwards, G.H.Fleet dan M.Wooton. 1995. *Ilmu Pangan*. Alih bahasa: H. Purnomo dan Adiono. Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- BPS. 2011. *Kabupaten Boyolali Dalam Angka Tahun 2011*. BPS Kabupaten Boyolali.
- David. 2012. *Strategic Management*. Terjemahan Sularno Tjitowardojo. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Dewi K Tribuana, Imam Hardjianto, Lely Indah Mindarti. 2013. Kemitraan Peternak sapi Perah dengan KUD “Batu” Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Peternakan Sapi Perah. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(4): 73-82.
- Elanmasbulani, T.D. Soedjana, dan Samektoz. 1998. Perspektif Pengembangan Agribisnis Sapi Perah di Kawasan Lahan Kritis (Studi Kasus Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Seminar Nasional Peternakan dan Veteriner 1998*.
- Hafsah. 2003. *Kemitraan Usaha. Konsepsi dan Strategi*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Manurung, dkk. 2006. *Koperasi, Kewirausahaan dan Usaha Kecil*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Mustafa. 2005. Analisis Kemitraan PT. Kemfarm Indonesia dengan Petani Terung Jepang di Kabupaten Kediri Jawa Timur. *Skripsi*. Fakultas Pertanian UNS. Surakarta.
- Ngadiyono. 2007. *Beternak Sapi*. PT. Citra Aji Parama. Yogyakarta.
- Putro. D.A.N., A. Setiadi dan M. Handayani. 2013. analisis potensi pengembangan agribisnis sapi perah di kecamatan unguran barat kabupaten semarang. *Animal Agricultural Journal*, 2 (2): 33-40.
- Rangkuti. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rusdiana. 2009. Upaya Pengembangan Agribisnis Sapi Perah dan Peningkatan Produksi Susu Melalui Pemberdayaan Koperasi. *Jurnal Forum Peneliti Agro Ekonomi*, 27(1): 43-51.
- Santosa Siswanto Imam, Agus Setiadi, dan Ratih Wulandari. 2013. Analisis Potensi Pengembangan Usaha Peternakan Sapi Perah Dengan Menggunakan Paradigma Agribisnis di Kecamatan Musuk Kabupaten Boyolali. *Buletin Peternakan*, 37(2): 125-135.
- Semangun. 1999. *Kemitraan Usaha Perkebunan*. Fak. Pertanian. UGM. Yogyakarta.
- Singarimbun dan Effendi. 1997. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- S.N. Kasim, S.N. Sirajuddin, Irmayani. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Sapi Perah di Kabupaten Enrekang. *Jurnal Agribisnis*, 10(3): 81-97.
- Sumardjo, J. Sulaksana dan W.A. Darmono. 2004. *Teori dan Praktik Kemitraan Agribisnis*. Penebar Swadaya. 88 hal.

Surakhmad, W. 1994. *Penelitian Ilmiah. Dasar, Metode, dan Teknik*. Tarsito. Bandung.

Solo Pos. 1 Nopember 2013. *Boyolali, Langka Air Tapi Melimpah Susu*.

Widiastuti. 2002. Analisis SWOT Petani Peternak Kabupaten Sleman Peserta

Kemitraan Usaha Ayam Pedaging pada PT. Gema Usaha Ternak (GUT). Yogyakarta. *Skripsi*. Fak. Pertanian UNS. Surakarta.

Widodo. 2003. *Teknologi Proses Susu Bubuk*. Lacticia Press. Yogyakarta.