

**PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN UNIT SAPI PERAH KUD
TUREN DENGAN METODE BALANCED SCORE CARD**

**(STRATEGIC PLANNING IN DAIRY CATTLE SUB UNIT OF TUREN
COOPERATION WITH BALANCED SCORE CARD METHOD)**

Sujarwo¹, Nuhfil Hanani¹, Rhinda Astitya Zubaidah¹

¹Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya, Jl. Veteran Malang
E-mail: sujarwo@ub.ac.id

ABSTRACT

This research has aimed to (1) analyze internal and external factors of dairy cattle sub unit in Turen cooperation, (2) analyze factors that can be the strength, weakness, opportunity and threats of dairy cattle sub unit in Turen cooperation, (3) formulate effective strategic planning to develop dairy cattle sub unit in Turen cooperation. The analysis methods used in this research are quantitative method for finance analysis with liquidity ratio, solvability ratio, activity ratio, rentability ratio and growth in revenue. this research also uses balanced score card method. The result shows that internal factors as the strength of dairy cattle sub unit are the revenue growth in every years; most staff education background is senior high school graduates; 85% staff have practiced operational production; the operational equipments is in conformity with operational standard; fresh milk quality in grade A or first grade, and the prices of milk in breeder is higher than the collector prices. The weakness of dairy cattle sub unit are the amount of staff who has join in non technical production is less than 80%, the fresh milk operational is higher, does not have cooling transportation, time storage is short, the lack of fresh milk and pasteurization milk promotion. The external analysis shows that the opportunity for dairy cattle sub unit are the white revolution policy, consumer loyalty in consuming fresh milk, and there is rarity milk pasteurization in Turen. The treats are government policy about import tariff that is about 5%, the decrease amount of breeder in Turen, there are some milk collector in Turen. The strategy that applicable to develop dairy cattle sub unit is strategy that support the policy with horizontal integration. The initiative strategy in learning and growth perspective is doing dialog and cooperation with educational institute about marketing and technology. In internal business process is changing pasteurization milk quality. In finance perspective is optimalization promotion and use distributor in milk marketing.

Keywords : Dairy cattlemilk, Cooperation, Balanced Score Card, Internal and External Factor

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Menganalisis faktor internal dan eksternal unit sapi perah KUD Turen, (2) Menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi unit sapi perah KUD Turen dan (3) Merumuskan perencanaan strategis untuk pengembangan unit sapi perah KUD Turen. Data keuangan dianalisis menggunakan analisis rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, aktivitas dan perhitungan Growth in Revenue. Metode lain dalam penelitian ini adalah Balanced Score Card. Faktor internal yang menjadi kekuatan antara lain tingkat penambahan unit sapi perah, pendidikan karyawan mayoritas SMA dan jumlah karyawan pelaksana SOP sebesar 85%, peralatan operasional sesuai SOP, kualitas produk susu segar pada grade A dan harga beli di tingkat peternak yang

tinggi dibandingkan pengepul. Kelemahan dari unit sapi perah adalah jumlah karyawan yang masih kurang, partisipasi pelatihan SOP < 80%, biaya operasional susu segar tinggi, tidak ada transportasi pendingin, masa simpan susu pasteurisasi rendah dan kurangnya promosi terhadap produk susu segar dan pasteurisasi. Peluang dari unit sapi perah adalah adanya kebijakan pemerintah (revolusi putih), loyalitas pelanggan susu segar KUD Turen, serta belum adanya produk susu pasteurisasi di

Kecamatan Turen. Sedangkan ancaman yang dihadapi adalah kebijakan pemerintah tentang tarif impor susu sebesar 5%, semakin menurunnya peternak sapi perah, serta terdapatnya pedagang pengepul susu. Strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh unit sapi perah KUD Turen adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan dengan integrasi horisontal. Inisiatif strategis yang dapat dilakukan oleh unit sapi perah adalah: pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat melakukan dialog dan pendekatan guna bekerjasama dengan institut pendidikan tentang pemasaran dan teknologi.

Pada perspektif proses bisnis internal dengan pengoptimalan produksi susu pasteurisasi, menambah unit transportasi dan penggantian mesin olah sederhana dengan mesin UHT. Pada perspektif pelanggan menjaga kualitas susu segar dan meningkatkan kualitas susu pasteurisasi. Pada perspektif keuangan adalah pengoptimalan promosi dan penggunaan distributor dalam pemasaran susu.

Kata kunci : Susu sapi perah, Koperasi, *Balanced Score Card*, Faktor Eksternal dan Internal

PENDAHULUAN

Usaha agribisnis susu adalah salah satu usaha yang masih sangat menjanjikan, karena dalam sehari susu dapat diperah sebanyak dua kali yaitu pada pagi hari dan sore hari. Agribisnis susu telah dilaksanakan koperasi sejak tahun 1948. Kegiatan ini merupakan usaha andalan koperasi susu, untuk tuntunan menyelamatkan produksi susu rakyat dan menambah pendapatan peternak (GKSI, 1996). Karena pelaksanaan agribisnis susu yang sudah cukup lama, maka sektor susu merupakan unit usaha utama yang harus dikembangkan oleh koperasi. Hal ini dikarenakan jika unit usaha susu ini berkembang maka akan menjadikan unit usaha lain yang dimiliki oleh koperasi akan ikut berkembang, dan begitu juga sebaliknya jika unit usaha susu ini tidak berkembang maka akan menjadikan unit usaha yang lain tidak berjalan secara optimum.

Permasalahan yang dihadapi oleh koperasi susu saat ini adalah adanya pembatasan jumlah susu yang disetorkan ke IPS, kondisi inilah yang menjadikan koperasi melakukan pembatasan jumlah susu yang disetorkan oleh peternak anggota. Jika kondisi ini terus berlangsung, maka akan banyak peternak yang menghentikan usaha ternaknya dan beralih ke usaha lainnya seperti menjadi petani yang nantinya berdampak pada pendapatan koperasi. Pendapatan koperasi susu sebagian besar umumnya berasal dari simpanan anggota dan pemasaran susu ke IPS, jika jumlah susu yang disetorkan ke koperasi semakin sedikit dan koperasi tidak dapat memanfaatkan kelebihan susu yang disetorkan oleh peternak, maka pendapatan koperasi akan menurun yang lama kelamaan akan menjadikan koperasi tidak beroperasi kembali. Selama ini margin harga dari IPS dan harga di tingkat petani berbeda 84,72%.

Jumlah koperasi yang terkena pembatasan setoran susu di Jawa Timur cukup banyak, salah satunya adalah KUD TUREN. KUD TUREN merupakan salah satu KUD yang terletak di Kabupaten Malang, yang unit susunya mampu menampung susu dari peternak dengan jumlah sebanyak 5.000 kg susu. Pada tahun 2009, 40 % susu yang diterima koperasi disetorkan ke PT Greenfield, 20% disetorkan ke Surabaya dan 10% diolah menjadi susu pasteurisasi. Dari 5.000 kg susu yang disetorkan 30% susu dari peternak tidak terjual, karena kondisi inilah maka koperasi melakukan pembatasan jumlah susu yang disetorkan peternak ke koperasi.

Untuk menghindari kerugian yang semakin banyak akibat banyaknya susu peternak yang tidak terserap oleh IPS, maka unit sapi perah KUD TUREN dituntut untuk dapat menjalankan kegiatannya secara efektif dan efisien serta dapat mengembangkan usaha yang mendukung sektor susu. Oleh karena itu, unit sapi perah KUD TUREN memerlukan adanya perencanaan strategis yang baik dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal terutama dalam menghadapi persaingan pasar susu. Salah satu konsep yang dapat digunakan untuk perencanaan strategis adalah *Balanced Score Card*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk Menganalisis faktor internal dan eksternal di unit sapi perah KUD TUREN; menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi unit sapi perah KUD TUREN; serta merumuskan perencanaan strategis yang tepat untuk pengembangan unit sapi perah KUD TUREN, sehingga dapat berkembang dengan baik.

METODE PENELITIAN

1. Penentuan Lokasi Penelitian dan Responden

Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) yakni pada unit sapi perah KUD TUREN yang terletak di Desa Talok Kecamatan Turen Kabupaten Malang. Pertimbangan pemilihan lokasi penelitian dikarenakan Kabupaten Malang memiliki kegiatan agribisnis susu yang relatif maju. Kedua KUD TUREN merupakan salah satu KUD yang setoran susunya dibatasi oleh IPS (PT Greenfield) sehingga jumlah susu yang disetorkan oleh peternak lebih besar daripada permintaan IPS, selain itu KUD Turen memiliki sumber daya manusia lebih dinamis karena >50% karyawannya berada pada usia antara 25 th – 40 th serta telah memiliki pengolahan susu pasteurisasi.

Pada penelitian ini terdapat dua kelompok responden yaitu: responden utama dan responden pendukung. Penentuan responden menggunakan *non probability sampling*. Responden utama adalah responden yang berasal dari pihak perusahaan yang ditentukan dengan metode *purposive sampling* sebanyak 3 orang, yaitu Manager umum KUD TUREN, Kepala bagian perususan, Kabbag personalia. Responden pendukung terdiri dari pembeli susu segar di unit sapi perah KUD TUREN yang ditentukan dengan menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh 40 orang responden.

2. Analisis Data

Data keuangan KUD Turen dianalisis dengan menggunakan:

a. Analisis rasio likuiditas

- i. Rasio lancar : $RLi = \frac{TALi}{THLi}$
- ii. Rasio cepat : $RCi = \frac{TALi}{Pei} / THLi$

b. Analisis rasio solvabilitas

- i. Rasio hutang dengan total modal sendiri : $RTHMS_i = TH_i / TMS_i$
- ii. Rasio hutang total dengan total aktiva : $RTHTA_i = TH_i / TA_i$

c. Analisis rasio aktivitas

i. Rasio

$$\text{Growth in Revenue} = \frac{\text{pendapatan th } e - \text{pendapatan th } e - 1}{\text{pendapatan tahun } e - 1} \times 100\%$$

perputaran aktiva total:

$$RPTA_i = Pi / Tai$$

perputaran modal :

ii. Rasio

$$RPM = \text{pendapatan} / \text{total modal}$$

iii. Analisis rasio rentabilitas

$$\text{iv. Net margin ratio: } NMR_i = SHU_i / Pi$$

$$\text{v. Return of investmen: } ROI_i = (SHU_i / TA_i) \times 100\%$$

$$\text{vi. Return on equity: } ROE_i = (SHU_i / Msi) \times 100\%$$

e. *Growth in Revenue*

$$\text{Growth in Revenue} = \frac{\text{pendapatan th } e - \text{pendapatan th } e - 1}{\text{pendapatan tahun } e - 1} \times 100\%$$

selain menghitung data keuangan, dalam penelitian ini juga mengukur kinerja dari perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Adapun alat ukur yang digunakan adalah:

i. Market share yaitu menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (Kaplan and Norton, 2000).

ii. Konsumer retention yaitu mengukur tingkat dimana perusahaan mampu mempertahankan hubungannya dengan konsumen dan mempertahankan loyalitas pelanggannya.

$$\text{Consumer Retention} = \frac{\text{pelanggan tahun } e}{\text{pelanggan tahun } e - 1} \times 100\%$$

iii. Konsumer acquisition yaitu untuk mengukur tingkat dimana perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru

$$\text{Consumer Acquisition} = \frac{\text{pelanggan th } e - \text{pelanggan th } e - 1}{\text{pelanggan th } e - 1} \times 100\%$$

iv. Number of complain yaitu ukuran kinerja untuk mengukur seberapa banyak pelanggan yang melakukan komplain terhadap perusahaan.

$$\text{number of complain} = \frac{\text{jumlah komplain}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Analisis data kualitatif digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan secara sistematis dan akurat faktor-faktor internal dan eksternal yang secara riil terjadi di lapang. Analisis yang digunakan adalah: a. Analisis IFAS untuk menganalisis faktor – faktor lingkungan internal koperasi (manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, produksi dan operasi serta sistem informasi), baik yang bersifat kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki koperasi, b. Analisis EFA digunakan untuk melihat faktor-faktor strategis eksternal yang berpengaruh terhadap koperasi sehingga dapat diidentifikasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi. Faktor eksternal mencakup persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan pasar, c. Analisis *Balanced*

Score Card yang digunakan sebagai alat perencanaan strategis melalui analisis *strengths*, *weakness*, *opportunities* dan *threats* yang telah dilakukan sebelumnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal Unit Sapi Perah KUD Turen

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan koperasi sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat, sesuai dengan kondisi eksisting koperasi. Lingkungan internal yang dianalisis meliputi keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, dan pemasaran.

a. Keuangan

Keuangan koperasi merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam perkembangan koperasi, karena di sektor keuangan kita dapat mengetahui bagaimana perputaran modal yang dimiliki oleh koperasi. Untuk itu perlu dilakukan adanya evaluasi keadaan keuangan koperasi dengan melakukan analisis rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan rentabilitas.

i. Rasio Likuiditas

Rasio ini menganalisis dan menginterpretasikan posisi keuangan jangka pendek dan berfungsi untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menyediakan alat-alat perusahaan yang mudah dijual atau diuangkan guna menjamin pengembalian hutang jangka pendek atau hutang jangka panjang yang akan atau telah jatuh tempo.

Tabel 1. Rasio Likuiditas KUD Turen Tahun 2005-2008

	2005 (%)	Tahun		2008 (%)	Rata-rata %
		2006 (%)	2007 (%)		
a. Lancar	118,28	118,73	118,93	119,13	118,77
b. Cepat	112,46	113,05	113,81	114,86	113,55

Sumber: Data Primer, 2009 (Diolah)

Nilai rata-rata rasio lancar sebesar 118,77% (Tabel 1), prosentase ini menunjukkan bahwa setiap hutang lancar Rp 100,- dijamin dengan aktiva lancar sebesar Rp. 118,77. Sedangkan nilai rata-rata rasio lancar sebesar 113,55%, yang berarti setiap hutang lancar sebesar Rp. 100,- dijamin dengan aktiva sangat lancar sebesar Rp. 113,55,-. selama piutang, kas dan investasi jauh melebihi jumlah hutang lancarnya, maka tidak ada masalah dalam hal likuiditas.

ii. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan Koperasi Turen dalam memenuhi seluruh kewajiban keuangannya baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang. Nilai rata-rata rasio sebesar 554,78% bahwa setiap Rp. 100,- hutang, akan dijamin oleh modal sendiri sebesar 554,78% (Tabel 2). Kondisi ini sangat baik, karena melebihi standart yaitu $> 100\%$. Sedangkan nilai rata-rata rasio menunjukkan sebesar 84,27%, hal ini dapat diartikan aktiva menjamin setiap rupiah hutang. Kondisi ini kurang

baik dikarenakan nilai total hutang terhadap total aktiva lebih dari standart sebesar 33% .

Tabel 2. Rasio Solvabilitas KUD Turen, Tahun 2005-2008

Rasio Solvabilitas	Tahun				Rata-rata %
	2008 (%)	2007 (%)	2006 (%)	2005 (%)	
a. Hutang total dengan modal sendiri	552.77	728.30	526.92	411.12	554.78
b. Hutang total dengan aktiva total	87.93	84.68	84.05	80.43	84.27

Sumber: Data Primer, 2009 (Diolah)

iii. Rasio Rentabilitas

Rasio rentabilitas berguna untuk mengukur laba yang diperoleh dari modal-modal yang digunakan untuk usaha koperasi atau mengukur kemampuan koperasi memperoleh keuntungan.

Tabel 3. Rasio Rentabilitas KUD Turen, Tahun 2005-2008

Tahun	NMR	ROI	ROE
2005	0.72	0.34	1.75
2006	1.00	0.51	3.19
2007	1.67	0.68	5.60
2008	1.57	0.99	6.47
Rata-rata	1.24	0.63	4.25

Sumber: Data Primer, 2009 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui Nilai rasio rata-rata sebesar 1.24% menunjukkan bahwa setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan keuntungan Rp. 124,-. Sedangkan nilai ROI tahun 2005-2008 bernilai positif, hal ini berarti bahwa KUD TUREN menjadikan aktiva yang dimiliki mampu menghasilkan laba. Rata-rata ROI sebesar 0.63% menunjukkan bahwa setiap Rp. 100,00 aktiva, menghasilkan keuntungan sebesar Rp. 63,00. ROE pada tahun 2006-2008 mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa koperasi telah mampu mengoptimalkan penggunaan modal setiap tahunnya dari peningkatan modal sendiri. Kondisi ini sangat baik, karena nilai perputaran modal lebih dari standart yaitu sebesar 3 kali.

iv. Rasio Aktivitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur sampai seberapa besar efektivitas Koperasi Turen dalam mengelola sumber-sumber dananya.

Tabel 4. Rasio Aktivitas KUD Turen, Tahun 2005-2008

Tahun	Perputaran Total Aktiva	Perputaran Modal
2005	0.48	2.43
2006	0.51	3.17
2007	0.41	3.36
2008	0.63	4.13

Sumber: Data Primer, 2009 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 4, diketahui bahwa nilai perputaran total aktiva dari tiap tahun mengalami kenaikan atau penurunan, namun kenaikan ini masih dibawah 5. Sehingga dapat dikatakan bahwa perputaran aktiva total masih belum efektif karena penambahan aktiva koperasi tidak memberikan tambahan aktivitas. Sedangkan nilai rasio perputaran modal dari tahun 2006-2008 diatas 3, hal ini menunjukkan bahwa koperasi mampu menggunakan dan memanfaatkan modal yang dimiliki secara efektif dan dapat menghasilkan keuntungan.

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau personalia merupakan salah satu faktor utama dalam suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya, baik di tingkat konseptual maupun teknis. Dalam menjalankan kegiatannya, KUD Turen pasti didukung oleh sumber daya manusia, baik dalam hal teknis maupun non teknis. Dalam sumber daya manusia menyangkut beberapa hal, yaitu; jumlah sumber daya manusia, latar belakang pendidikan dan pengalaman karyawan.

c. Produksi dan Operasional

Proses produksi unit usaha sapi perah KUD Turen dibedakan menjadi dua yaitu susu segar dan susu pasteurisasi dengan merek "Golden Milk". Pada proses produksi baik susu pasteurisasi maupun susu segar telah menggunakan mesin dan peralatan tepat guna karena memiliki keunggulan yang spesifik dibandingkan peralatan tradisional, seperti kapasitas produksi yang besar dan kualitas produk susu yang terjamin. Selain itu, segala peralatan yang digunakan telah memenuhi standart SOP IPS.

d. Pemasaran

i. Produk

Unit sapi perah merupakan unit usaha yang mencakup tentang susu segar dan susu pasteurisasi. Susu segar yang diperoleh dari peternak disetorkan ke IPS dan sebagian diolah menjadi susu pasteurisasi untuk dikirimkan ke pabrik pindat. Kualitas susu segar dari koperasi sangat baik karena masuk kriteria A di IPS (Greenfield), susu yang termasuk grade A adalah susu yang kandungan bakterinya <1juta. Selain memasarkan susu segar, unit sapi perah juga memasarkan susu pasteurisasi dengan merek Golden Milk. Berdasarkan analisis pelanggan (80 %) menyatakan kualitas susu pasteurisasi baik dan (20%) menyatakan kualitas susu pasteurisasi sangat baik. Dari 100% responden pengonsumsi susu pasteurisasi, 80% berasal dari pabrik peluru pindat dan 20% dari masyarakat sekitar.

ii. Harga

Dalam penetapan harga susu segar, koperasi memberikan perbedaan dalam penetapan harga. Untuk harga jual di tingkat IPS, koperasi tidak dapat menetapkan harga hal ini dikarenakan harga ditetapkan oleh IPS. Pada tahun 2008 -2009 harga yang diperoleh oleh KUD Turen yaitu Rp 3600,- / liter. Untuk yang dijual ke masyarakat sebesar Rp 5000/liter. Untuk susu pasteurisasi, harga yang ditetapkan untuk satu cup susu yang dijual ke pabrik Pindat dan konsumen berbeda. Untuk yang di Pindat harga Rp. 1700 dengan volume 1 cup sebanyak 240 ml, sedangkan sisa produksi yang dijual ke konsumen Rp. 1500 dengan volume 1 cup sebanyak 150 ml.

iii. Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh Unit sapi Perah KUD Turen lebih banyak, adalah mengikuti bazaar, mengikuti program pemerintah, menawarkan ke pabrik-pabrik produksi barang berat (peluru, zat-zat kimia) dll.

iv. Distribusi

Dalam pemasaran susu segar maupun susu pasteurisasi unit sapi perah KUD Turen tidak menggunakan pengecer maka lebih ditentukan oleh unit sapi perah sendiri. Pemasaran susu pasteurisasi selama ini untuk pabrik pindat maupun sekolah-sekolah selama ini dikirim langsung oleh unit sapi perah. Selama pengiriman, untuk menjaga agar susu tetap dingin, susu ditaruh didalam kotak styrofoam yang diberi es. Tujuannya adalah agar susu tidak rusak, karena susu Golden Milk masih menggunakan alat produksi sederhana, belum menggunakan alat UHT (*Ultra High Temperature*) sehingga akan mudah rusak jika berada pada suhu normal.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal sangat penting karena sifat lingkungan yang senantiasa berubah dan tidak bisa dikendalikan. Perusahaan akan berhasil dalam bisnisnya apabila menyadari lingkungan eksternal selalu menimbulkan peluang baru, ancaman baru, dan pemahaman baru tentang pentingnya memantau dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. (Umar, 2003). Lingkungan eksternal yang dianalisis meliputi kebijakan pemerintah, kondisi agribisnis susu, jumlah penduduk Kabupaten Malang, pekerjaan masyarakat Kabupaten Turen, keberadaan pengepul susu.

a. Kebijakan Pemerintah

Susu merupakan komoditas yang sangat potensial untuk dikembangkan di Indonesia, hal ini dikarenakan Indonesia memiliki daerah dataran tinggi yang cocok untuk beternak sapi perah. Berkaitan dengan hal tersebut, banyak kebijakan-kebijakan yang dibuat pemerintah, baik itu mendukung maupun kurang mendukung perkembangan aspek agribisnis persusuan. Kebijakan yang mendukung adalah kebijakan tentang revolusi putih. Dimana pada kebijakan tersebut masyarakat diharapkan untuk setiap hari mengkonsumsi susu, terutama bagi anak-anak yang masih dalam masa pertumbuhan. Sedangkan kebijakan yang kontra agribisnis susu adalah kebijakan tentang bea import tujuh produk susu tertentu yang terdiri dari 6 produk "Full Cream Milk Powder" (FCMP) dan 1 produk susu mentega yang hanya 5%. Dengan adanya kebijakan ini maka harga susu import yang masuk ke Indonesia menjadi lebih murah, karena kecilnya pajak masuk.

b. Kondisi Agribisnis Susu di Turen

Kondisi agribisnis susu di Kecamatan Turen masih kurang berkembang, hal ini dikarenakan wilayah Kecamatan Turen merupakan daerah wisata, pertanian dan perkebunan, serta sentra peternakan sapi perah dengan populasi sebanyak 3.935 ekor. Namun demikian, dalam agribisnis persusuan, lingkungan ekonomi juga mempengaruhi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kecamatan Turen, dapat diketahui bahwa jumlah peternak di KUD Turen mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Kondisi ini dikarenakan kebanyakan peternak berpindah ke usahatani tebu. Kondisi ini dikarenakan harga gula sedang tinggi, sehingga para peternak tertarik untuk berpindah ke pertanian tebu.

c. Jumlah Penduduk Kecamatan Turen

Semakin banyak jumlah penduduk, maka semakin banyak kebutuhan akan suatu produk. Begitu juga untuk unit sapi perah, semakin banyak jumlah penduduk di Kecamatan Turen, maka akan semakin banyak peluang penduduk yang mengkonsumsi susu segar dan susu pasteurisasi Golden Milk. Jumlah penduduk Kecamatan Turen mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2005 sebanyak 165.825 kemudian sampai tahun 2009 naik menjadi 343.765 jiwa. Kondisi ini dapat menjadi peluang bagi unit sapi perah untuk memasarkan susu segar maupun susu pasteurisasi. Karena dengan bertambahnya jumlah penduduk maka keinginan dan kebutuhan akan produk semakin meningkat

d. Pesaing

Dalam pemasaran susu segar, unit sapi perah memiliki pesaing di luar wilayah Turen yaitu adanya koperasi lain seperti Koperasi Ngantang, Koperasi Kasembon. Sedangkan pada wilayah sekitar Kecamatan Turen yaitu terdapatnya pedagang pengepul.

Analisis IFAS

Analisis IFAS merupakan matrik yang terdiri dari faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari unit sapi perah KUD Turen (Tabel 4). Bobot didapatkan dari nilai total masing-masing faktor dibagi dengan jumlah nilai total seluruh faktor. Bobot kemudian dikalikan dengan rating yang ditentukan oleh koperasi untuk menentukan skor masing-masing faktor.

Tabel 4. Matriks IFAS Unit Sapi Perah

Item	Aspek	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan	a. Tingkat penambahan pendapatan unit sapi perah	0,08	4	0,32
	b. Pendidikan karyawan	0,06	3	0,18
	c. Karyawan melaksanakan SOP	0,10	3	0,30
	d. Peralatan operasional yang dimiliki	0,06	3	0,18
	e. Kualitas produk susu segar	0,12	4	0,48
	f. Harga beli di tingkat peternak	0,08	3	0,24

Tabel 4. Matriks IFAS Unit Sapi Perah lanjutan

Item	Aspek	Bobot	Rating	Skor
Kelemahan	a. Jumlah karyawan unit sapi perah	0,06	3	0,18
	b. Partisipasi mengikuti pelatihan non tekhnis produksi	0,06	2	0,12
	c. Biaya operasional susu segar tinggi	0,10	1	0,10
	d. Tidak dimilikinya transportasi pendingin	0,08	2	0,16
	e. Masa simpan susu pasteurisasi	0,08	2	0,16
	f. Promosi susu segar dan susu pasteurisasi	0,12	1	0,12
Total		1,00		2,54

Sumber: Data Primer, 2009 (Diolah)

Penyusunan sebuah matriks strategi faktor internal terbagi atas atribut-atribut kekuatan dan kelemahan. Adapun kriteria pemberian bobot adalah sebagai berikut:

0,12 = sangat kuat

0,10 = di atas rata-rata

0,08 = rata-rata

0,06 = di bawah rata-rata

Sedangkan kriteria peratingan adalah

4 = Mayor Strength

3 = Minor Strength

2 = Mayor Weakness

1 = Minor Weakness

Analisis EFAS

Berdasarkan hasil analisis atas kuisiner dari pihak internal koperasi dapat ditentukan faktor-faktor strategis yang menjadi peluang dan ancaman bagi pengembangan unit usaha sapi perah KUD Turen yang dirumuskan dalam matriks EFAS (Tabel 5).

Tabel 5. Matriks EFAS Unit Sapi Perah

Item	Aspek	Bobot	Rating	Skor
Peluang	a. Adanya kebijakan tentang revolusi	0,18	4	0,72
	b. Loyalitas pelanggan dalam mengkonsumsi susu segar	0,16	3	0,48
	c. Belum terdapatnya produk susu pasteurisasi di Kecamatan Turen	0,16	3	0,48
Kelemahan	a. Kebijakan tentang tarif impor susu sebesar 5%	0,18	1	0,18
	b. Jumlah peternak sapi perah	0,16	2	0,12
	c. Terdapatnya pedagang pengepul susu	0,16	2	0,12
Total		1,00		2,5

Sumber: Data Primer, 2009 (Diolah)

Penyusunan sebuah matriks strategi faktor eksternal terbagi atas atribut-atribut peluang dan ancaman. Adapun kriteria pemberian bobot adalah sebagai berikut:

0,20 = sangat kuat

0,18 = di atas rata-rata

0,16 = rata-rata

0,14 = di bawah rata-rata

Sedangkan kriteria peratingan adalah sebagai berikut

4 = Major Opportunity

3 = Minor Opportunity

2 = Major Threat

1 = Minor Threat

Analisis Strategi

Berdasarkan total skor matriks IFAS = 2,54 dan EFAS = 2,5 diketahui bahwa pada matriks IE unit sapi perah KUD TUREN berada pada sel V yang berarti unit usaha sapi perah berada dalam tahap “pertumbuhan” dimana strategi yang ditetapkan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh unit sapi perah untuk dapat memanfaatkan peluang. Strategi yang ditetapkan ditujukan untuk mencapai peningkatan penjualan dan keuntungan (profit). Tujuan tersebut dapat dicapai dengan melakukan pengembangan baik secara internal maupun eksternal.

Dari sisi internal, unit sapi perah dapat menambah alat transportasi susu (baik susu pasteurisasi maupun susu segar). Selain penambahan alat transportasi, penambahan SDM di unit susu juga sangat diperlukan. Promosi susu segar maupun susu pasteurisasi yang

lebih banyak dan lebih kreatif, misalnya dengan melakukan promosi ke sekolah-sekolah di sekitar Turen. Sedangkan secara eksternal, untuk dapat meningkatkan pendapatan akan susu, maka perlu dilakukan adanya pemberian bantuan sapi perah bagi peternak-peternak tertentu. Dengan adanya program ini, akan dapat meningkatkan jumlah sapi peternak. Sedangkan untuk dapat meningkatkan penjualan maka unit sapi perah harus melakukan promosi secara terus menerus baik melalui kegiatan bazar dan menitipkan susu pasteurisasi ke toko-toko yang memiliki alat pendingin.

Perencanaan Strategi dengan *Balanced Score Card*

Strategi yang telah dihasilkan dari matriks IE dijelaskan lebih rinci dengan cara diterjemahkan dalam perencanaan strategis perusahaan berisi visi, misi dari perusahaan. Perencanaan strategis perusahaan berisi tujuan, sasaran strategis, ukuran kinerja, target dan inisiatif strategis perusahaan.

a. Penentuan Tujuan dan Sasaran Strategis Unit Sapi Perah

Tujuan berfungsi memandu perusahaan mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan dirumuskan dengan menggambarkan ke dalam 4 perspektif *Balanced Score Card*. Tujuan kemudian diterjemahkan kedalam sasaran strategis perusahaan, Sasaran strategis merupakan kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang dan merupakan penjabaran tujuan organisasi. Koherensi sasaran strategis dibangun dengan menciptakan hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategis yang lain.

i. Perspektif Keuangan

Berdasarkan kondisi unit sapi perah, saat ini unit usaha sapi perah berada pada tahap pertumbuhan. Hal ini dikarenakan perusahaan berusaha mengembangkan berbagai produk, membangun dan memperluas fasilitas untuk meningkatkan laba. Peningkatan laba akan meningkatkan modal yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan usahanya karena modal berperan penting bagi koperasi seperti badan usaha lain. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan berusaha melakukan pengembangan secara internal dan eksternal untuk meningkatkan usahanya agar memperoleh pendapatan yang tinggi. Sasaran strategis keuangan unit susu KUD TUREN adalah meningkatkan pendapatan dan meminimalkan biaya produksi dan operasional. Adapun cara yang dapat dilakukan adalah dengan memperluas segmen pasar melalui kerjasama dengan perusahaan-perusahaan bahan-bahan kimia dan sekolah-sekolah

ii. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan unit sapi perah KUD TUREN mempunyai tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperluas wilayah pemasaran dengan menggunakan distributor (faktor pendorong untuk mencapai tujuan perspektif keuangan). Sesuai dengan strategi yang ditetapkan pada matriks IE maka perusahaan sebaiknya melakukan perluasan segmen pasar untuk mengurangi tingkat persaingan. Segmen yang diperluas yaitu daerah / wilayah pemasaran, meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan menjaga kualitas produk baik susu pasteurisasi maupun susu segar.

iii. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ini, perusahaan berusaha mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan. Tujuan unit usaha sapi perah KUD TUREN dalam perspektif ini adalah meningkatkan kualitas produk dan pelayanan purna jual untuk memenuhi tujuan pada perspektif pelanggan. Sasaran strategis pada proses

bisnis internal diharapkan dapat memenuhi keinginan pelanggan pada perspektif pelanggan. Berdasarkan hal tersebut maka sasaran strategis pada perspektif ini adalah meningkatkan kualitas produk agar dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan

pelanggan. Meningkatnya kepercayaan pelanggan dapat meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan, pelanggan akan menjadi pihak yang akan memberikan kabar baik kepada rekan mereka mengenai kepuasan terhadap kualitas produk dan kemudahan pembelian, sehingga akan menambah pelanggan baru yang akan meningkatkan penjualan.

iv. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah meningkatkan keterampilan karyawan dan meningkatkan kerjasama dengan institusi. Strategi yang dihasilkan dari matriks IE menjelaskan bahwa perusahaan dapat meningkatkan teknologi, kerjasama dengan institusi lain dan peningkatan kualitas SDM. Dari sisi peningkatan teknologi adalah menambah unit transportasi yang mendukung operasional susu, baik susu segar maupun susu pasteurisasi. Sedangkan dari sisi eksternal, unit sapi perah dapat bekerja sama dengan pabrik-pabrik pembuat bahan kimia untuk mengkonsumsi susu setiap hari (karyawan bagian produksi) guna menetralkan zat-zat kimia. Selain dengan industri-industri tertentu, unit sapi perah juga dapat melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah setempat guna mensosialisasikan gerakan minum susu sejak dini.

b. Penentuan Ukuran, Target dan Inisiatif strategis

Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategis, namun penentuan ini sifatnya sementara. Target dapat direvisi kembali pada saat rencana strategis dijabarkan di dalam program, setelah manajemen memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program yang dipilih untuk mewujudkan inisiatif strategis.

Inisiatif strategis dirumuskan dengan membuat pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategis. Hubungan antara sasaran, ukuran hasil, target dan ukuran pemacu kinerja dari masing-masing sasaran strategis dari masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

i. Perspektif Keuangan

Tujuan, sasaran dan inisiatif yang ada pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan.

Sasaran strategis pada perspektif keuangan adalah tingkat penambahan pendapatan yang ditargetkan meningkat sekitar 15% setiap tahun, hal ini berdasarkan pada tingkat penambahan pendapatan pada tahun 2005 – 2008 sebesar 12% tiap tahun nya. Selain penambahan pendapatan, sasaran pada perspektif keuangan adalah adanya peningkatan penjualan susu, yang mana penjualan susu segar sebesar 100% dan susu pasteurisasi meningkat 30% dalam 3 tahun.

Inisiatif strategis untuk mencapai penambahan pendapatan sebesar 15% tiap tahunnya, maka unit sapi perah dapat meminimumkan biaya operasional, yaitu melalui penambahan alat transportasi pengangkut susu ke penampungan. Sedangkan untuk susu pasteurisasi dapat melakukan pengadaan mobil pendingin untuk transportasi dan mengganti mesin pasteurisasi dengan mesin UHT.

ii. Perspektif Pelanggan

Perbaikan yang dilakukan pada perspektif proses bisnis internal, berpengaruh terhadap perspektif pelanggan. Hal ini dikarenakan tujuan, sasaran dan inisiatif strategis pada perspektif proses bisnis internal sesuai dengan tujuan, sasaran dan inisiatif dari perspektif pelanggan. Dalam perspektif pelanggan tujuannya adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dalam hal peningkatan kepercayaan pelanggan dan kemudahan dalam mendapatkan produk.

Inisiatif strategis untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan adalah dengan menjaga kualitas dari susu segar, sedangkan untuk susu pasteurisasi dengan meningkatkan kualitas susu pasteurisasi serta mencantumkan kualitas susu pasteurisasi tersebut di kemasan dan brosur sehingga pelanggan mengetahui kualitas dari susu pasteurisasi dan susu segar.

iii. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tujuan untuk menciptakan SDM yang baik. Jika kualitas sumber daya manusia dari KUD Turen unit sapi perah baik, maka akan mempengaruhi dalam proses bisnis internal.

Tujuan dari proses bisnis internal adalah efisiensi proses produksi dan operasional serta peningkatan kualitas dari susu, baik susu segar maupun susu pasteurisasi. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka sasaran strategis yang ditetapkan harus tepat. Sasaran strategis dalam peningkatan kualitas produk yang dihasilkan diutamakan untuk mempertahankan pelanggan.

Sedangkan untuk pengefisienan produksi dan operasi, inisiatif strategisnya adalah menambah unit transportasi untuk penampungan susu segar dan pengadaan transportasi pendukung pengiriman susu pasteurisasi.

iv. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Meningkatkan Kerjasama dengan Institusi Lain

Sasaran strategis ini dapat diukur dengan menghitung jumlah institusi dan perusahaan yang bekerjasama dengan unit usaha sapi perah. Semakin banyak jumlah institusi dan perusahaan yang bekerjasama, diharapkan akan dapat memberikan masukan yang lebih banyak kepada perusahaan mengenai teknologi, pemasaran dan sistem informasi untuk mempromosikan susu, memproduksi susu yang berkualitas.

Target penambahan jumlah institusi diharapkan akan tercapai melalui inisiatif strategis dengan cara melakukan dialog dan pendekatan dengan institusi pemerintah, swasta dan universitas untuk menawarkan kerjasama dalam bidang teknologi maupun pemasaran.

2. Meningkatkan Keterampilan SDM

Keterampilan SDM dapat diukur dengan menghitung jumlah karyawan yang paham dan melaksanakan SOP, serta meningkatkan tingkat partisipasi karyawan dalam mengikuti pelatihan-pelatihan non teknis produksi.

Target yang diharapkan adalah semua karyawan bagian unit sapi perah adalah seluruhnya menjalankan SOP dengan baik. Inisiatif strategis untuk meningkatkan keterampilan SDM adalah dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai seminar dan pelatihan yang berhubungan dengan kualitas SDM, pengembangan usaha baik yang diadakan oleh pihak pemerintah maupun swasta.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta evaluasi yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan antara lain:

- a. Faktor internal yang menjadi kekuatan unit sapi perah KUD Turen adalah kualitas susu segar yang sangat baik, tingkat penambahan pendapatan tiap tahun yang tinggi. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh unit sapi perah adalah kurangnya promosi susu dan biaya operasional susu yang tinggi
- b. Faktor eksternal yang menjadi peluang utama adalah adanya loyalitas pelanggan dalam mengkonsumsi susu segar serta belum terdapatnya produk susu pasteurisasi di sekitar wilayah Turen. Sedangkan faktor eksternal yang merupakan ancaman yang harus diwaspadai oleh unit sapi perah adalah kebijakan pemerintah yang tidak pro agribisnis persusuan (adanya tarif impor) dan adanya pesaing dalam pengepulan susu
- c. Strategi yang dapat dilakukan oleh unit sapi perah KUD Turen adalah strategi pertumbuhan dengan strategi horisontal yaitu strategi yang memfokuskan pada peningkatan pendapatan melalui perluasan segmen pasar, baik dalam wilayah maupun luar wilayah Turen.
- d. Berdasarkan metode *Balanced Score Card*, maka strategi yang dapat dilakukan oleh unit sapi perah KUD Turen adalah melakukan kerjasama dengan institusi pendidikan, meningkatkan keahlian karyawan, memperbaiki kualitas susu pasteurisasi serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

Saran

Agar peluang menjadi kekuatan, maka unit sapi perah dapat melakukan promosi dengan mengajukan proposal kerjasama untuk konsumsi susu ke perusahaan-perusahaan kimia dan sekolah-sekolah di sekitar Turen, bekerjasama dengan toko-toko di sekitar Turen untuk membantu dalam memasarkan susu pasteurisasi dan susu segar. Dalam jangka pendek kegiatan tersebut merupakan salah satu promosi yang dapat menginformasikan adanya produk susu pasteurisasi maupun susu segar yang berkualitas yang dihasilkan oleh KUD Turen, sedangkan jangka panjangnya adalah meningkatkan permintaan akan susu segar dan susu pasteurisasi, memperluas segmen pasar susu pasteurisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony R n J. Dearden dan N.M. Bedford. 1994. *Sistem Pengendalian Manajemen* (alih bahasa oleh Agus Maulana) edisi kelima. Erlangga, Jakarta.
- Banoewidjoyo, M. 1984. *Manajemen I*. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya, Malang.
- Burhan, N. 1989. *Perencanaan Strategi*. PT. Pustaka Binamun Pressindo, Jakarta.
- Hadiwiyoto,S. 1994. *Teori dan Prosedur Pengujian Mutu Susu dan Hasil Olahannya*. Liberty, Yogyakarta.
- Handoko, T.H. 1989. *Manajemen*. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Mott, Graham. 1994. *Accounting for Manager*. Diterjemahkan oleh Irianto, Ak. Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Rangkuti, F. 2002. *Analisis SWOT Teknis membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Suwardi Luis, dan Prima A. Biromo. 2007. *Step by Step Cascading Balanced to Functional Scorecards*. Edisi pertama. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Syamsi, I. 1998. *Pokok – Pokok Organisasi dan Manajemen*. Bina Aksara, Yogyakarta