

**STRATEGI PEMASARAN KOPERASI BINA USAHA AL-IHSAN  
(MARKETING STRATEGY OF BINA USAHA AL-IHSAN COOPERATIVE)**

**Raja Sharah Fatricia<sup>1)</sup> dan Layra Nichi Sari<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Lecturer at Management Department, FEB Unja and <sup>2)</sup>Lecturer at Economics Department, FEB Unja

**ABSTRACT**

*Mangosteen is a tropical fruit commodities originating from the Nusantara Islands. West Java is one of the biggest mangosteen fruit producer in Indonesia wheere KBU Al-Ihsan is one of the cooperatives envolped. The problem existed with the cooperative; 70 percent of the mangosteen fruit quality is poor and 30 has export quality. The excess of rejecting fruit is the main reason that cooperative is in need to develop some strategies to market the fruit. The purpose of this study is management develop a reliable marketing strategy for the KBU Al-Ihsan based on internal and external environmental factors, and formulate alternative marketing strategies adopted by KBU Al-Ihsan based on a scientific approach. This research uses analysis tool Internal Factor Matrix evaluation (IFE), the matrix External Factor evaluation (EFE), and strenghts, Weaknesees, Opportunities, and Threats (SWOT).*

*Keyword: mangosteen marketing strategies, IFE Matrix, EFE Matrix, and SWOT matrix..*

Email Koresponden : [raja.sharah@gmail.com](mailto:raja.sharah@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Manggis merupakan salah satu komoditi daerah tropis yang berasal dari Kepulauan Nusantara. Buah manggis sudah dikenal sebagai buah tropis di pasar ekspor dimana volume ekspor buah manggis sebesar 32.173 ton dari tahun 2008 sampai 2010<sup>1</sup>. Buah manggis sering disebut sebagai ” *Queen of the Tropical Fruits*”. China, Hongkong, dan Uni Emirat Arab merupakan negara tujuan ekspor utama buah manggis Indonesia.

Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan ekspor, buah manggis tersebut berasal dari beberapa sentra produksi manggis yang tersebar diberbagai wilayah Indonesia dari wilayah Nanggroe Aceh Dasussalam sampai Papua. Skala keseluruhan Indonesia menghasilkan manggis dengan jumlah 84.538 ton dimana Jawa Barat merupakan penghasil manggis terbesar yakni berjumlah 27.983 ton. Kemudian diikuti oleh Jawa Timur dan Lampung yakni sebesar 11.238 ton dan 6.583 ton<sup>2</sup>.

Salah satu daerah penghasil manggis yang ada di Jawa Barat adalah Desa Karacak, Kecamatan Leuwiliang. Koperasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja buah manggis yang merupakan hasil dari Bogor ini. Salah satunya adalah Koperasi Bina Usaha KBU Al-Ihsan (KBU-AL).

Sistem yang diterapkan oleh KBU-AL menggunakan sistem transparan sehingga dalam penetapan harga petani merasakan harga yang adil. Sistem manajemen yang diterapkan oleh koperasi masih sederhana baik dalam hal keuangan, produksi, sumberdaya, dan pemasaran. Namun, koperasi belum mempunyai manajemen pemasaran, hal ini yang

---

<sup>1</sup> BPS Indonesia, 2010

<sup>2</sup> BPS Indonesia, 2010

menyebabkan koperasi belum mempunyai pangsa pasar yang besar untuk memasarkan buah manggisnya. Sehingga koperasi mengalami permasalahan terhadap pemasarannya. Tujuh puluh (70) persen buah manggis yang ada di koperasi merupakan buah kualitas buruk dan 30 persen di ekspor oleh koperasi dengan melakukan kerjasama dengan PT. AMS (Agung Mustika Selaras)<sup>3</sup>.

Banyaknya persentase buah kualitas buruk tersebut membuat koperasi mengalami kesulitan dalam memasarkannya. Selain itu, adanya pesaing memberi ancaman terhadap koperasi dalam memasarkan buah. Dengan adanya permasalahan tersebut maka diperlukan penelitian tentang manajemen strategi pemasaran yang tepat untuk menyalurkan kelebihan pasokan yang ada di koperasi, sehingga situasi yang kini dianggap sebagai masalah, dengan strategi yang andal bisa menjadi manfaat (berkah) berupa peningkatan laba dan pendapatan para petani manggis anggota kerjasama di Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan.

### **Perumusan Masalah**

KBU-AL merupakan koperasi manggis yang berfungsi membangun dan mengembangkan potensi serta kemampuan ekonomi anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial. Tujuan utamanya adalah memajukan kesejahteraan petani melalui harga dan peningkatan kualitas hasil<sup>4</sup>.

Perumusan strategi pemasaran yang tepat adalah dengan mengenali faktor lingkungan dari koperasi tersebut yaitu faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Hasil analisis faktor lingkungan internal berguna untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari koperasi, sedangkan hasil analisis faktor lingkungan eksternal berguna untuk memberikan gambaran mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi oleh koperasi. Setelah penentuan faktor-faktor tersebut akan didapatkan strategi terbaik yang akan dilakukan oleh pihak koperasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana koperasi mampu menyusun strategi pemasaran yang andal dilihat berdasarkan faktor lingkungan internal dan eksternal?
2. Alternatif strategi pemasaran apakah yang tepat untuk diterapkan oleh KBU Al-Ihsan?

### **METODE PENELITIAN**

#### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan, Desa Karacak, Kecamatan Leuwiliang, Kabupaten Bogor, dimana waktu penelitian dari bulan April 2012 sampai bulan Mei 2012.

#### **Data dan Sumber Data**

Data terdiri dari data primer dan data sekunder yang dikumpulkan dari beberapa sumber. Data primer diperoleh dari hasil pengamatan langsung di lapangan, wawancara langsung dengan pihak Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan, dan kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai instansi atau lembaga pemerintah yang mempunyai data untuk penelitian ini diantaranya Departemen Pertanian, Kementerian Perdagangan, Badan Pusat Statistik (BPS).

#### **Metode Pengumpulan Data**

<sup>3</sup> Hasil Wawancara dengan Ketua Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan

<sup>4</sup> Hasil wawancara dengan petani manggis

Penelitian menggunakan kuesioner kepada petani. Selain hal tersebut, penulis juga melakukan wawancara kepada anggota koperasi, petani, dan pengurus kantor desa untuk menambah informasi.

### **Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Data dan informasi yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan excel, disajikan dalam bentuk deskripsi, dan ditabulasi dalam kerangka memperoleh gambaran strategi yang sesuai .

#### *Tahap Masukan (Matrik IFE dan Matrik EFE)*

Tahap masukan adalah dimana suatu perusahaan menganalisa input secara deskriptif dan kemudian diklasifikasikan secara kuantitatif untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal koperasi yang berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting bagi koperasi. Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal koperasi berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

#### *Tahap Pencocokan (Matrik SWOT)*

Matrik SWOT adalah alat untuk mencocokkan bagi manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (*Strenghts-Oppurtunities*), ST (*Strenghts-Threasts*), WO (*Weaknesses-Oppurtunities*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Strategi Pemasaran KBU Al-Ihsan**

#### **1. Strategi Produk**

KBU-AL setiap harinya memproduksi buah manggis segar. Buah manggis segar didapatkan koperasi dari anggota maupun para petani yang ada disekitar desa. Selain buah manggis segar, koperasi memiliki produk turunan dari pengolahan buah manggis seperti dodol manggis dan tepung manggis.

##### **a. Kualitas Produk**

KBU-AL memproduksi buah manggis dengan kualitas yang terjamin. Kualitas manggis SP-I sampai SP-III koperasi menjualkannya kepada PT. AMS untuk diekspor, sedangkan kualitas BS koperasi menjualkannya kepada pasar induk.

##### **b. Pengolahan Produk**

KBU-AL tidak saja memfokuskan penjualan untuk buah manggis yang segar tetapi, koperasi juga melakukan pengolahan terhadap produk turunan dari buah manggis. Pengolahan produk yang dilakukan oleh koperasi hanya dodol manggis dan tepung manggis. Dodol manggis diproduksi dengan campuran bahan utama manggis kualitas BS dan gula. Sedangkan tepung manggis koperasi dengan menggunakan alat penghancur kulit manggis.

##### **c. Kemasan dan Merek Produk**

Kemasan dan merek yang dilakukan oleh koperasi masih sangat sederhana. Pengemasan buah manggis segar yang telah disortir diletakkan didalam box atau tempat penampungan buah manggis. Box yang ada dikoperasi belum mempunyai merek sendiri. Olahan dodol dibungkus dengan menggunakan plastik yang telah dipotong-potong berdasarkan ukurannya dan diikat menggunakan benang untuk mereknya sendiri. Olahan tepung manggis, koperasi mengemasnya hanya menggunakan karung.

## 2. Strategi Harga

Penentuan harga KBU-AL ditentukan berdasarkan PT. AMS. Koperasi tidak pernah mematokkan harga buah manggis. Penentuan harga yang diberikan oleh perusahaan inilah yang membuat koperasi bisa menetapkan harga kepada pemasok maupun kepada konsumen selain PT. AMS. Koperasi mengambil keuntungan kepada pemasok Rp 2.000,00 dari harga beli oleh PT. AMS. Kualitas SP-I perusahaan membeli dengan harga Rp 14.000,00 per kilo, SP-II dengan harga Rp 7.000,00 per kilo, dan SP-III dengan harga Rp 4.000,00. Namun, buah manggis kualitas BS koperasi hanya menjual kepada pasar induk maupun para pedagang dengan harga Rp 2.000,00 per kilo. Selain buah manggis segar, produk turunan yang ada dikoperasi seperti dodol manggis dan tepung manggis dijual koperasi dengan harga Rp 10.000,00 per kotak dan Rp 5.000,00 per kilo.

## 3. Strategi Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang dilakukan oleh koperasi adalah saluran distribusi langsung dimana dikoperasi langsung menjual buah manggisnya ketangan konsumen tanpa perantara. Buah manggis segar kualitas SP-I sampai SP-III dijual kepada PT. AMS dan kualitas BS dijual ke pasar induk, konsumsi, maupun diolah. Sedangkan untuk produk olahannya seperti dodol manggis dan tepung manggis koperasi menjualnya apabila terdapat pemesanan dari konsumen.

## 4. Strategi Promosi

Saat ini koperasi telah memiliki *blog* sebagai media promosi, namun *blog* tersebut hanya dilakukan oleh koperasi pada saat pertamanya saja. Saat ini *blog* koperasi tidak pernah diperbaharui sehingga tidak adanya perkembangan dari koperasi untuk mempromosikannya. Namun, koperasi belum sepenuhnya memanfaatkan media internet maupun media lainnya.

### **Analisi Lingkungan Internal**

#### 1. Manajemen

Manajemen memiliki peranan yang penting untuk membantu sebuah usaha dalam menghadapi pesaing dan berkembang untuk menjadi sebuah usaha yang berskala lebih besar.

##### a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh koperasi masih merupakan perencanaan berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh koperasi. Kegiatan perencanaan untuk memasarkan produk yang dilakukan oleh koperasi belum baik karena koperasi masih menetapkan dua rantai pemasaran untuk menjual produknya.

##### b. Pengorganisasian

Koperasi memiliki 50 anggota koperasi yang mana terdiri dari lima kelompok tani dengan setiap kelompok tani terdiri dari 10 petani. Setiap anggota yang ingin menjadi anggota koperasi merupakan pemilik dan sekaligus pengguna jasa. Struktur organisasi koperasi masih sederhana yang dibentuk berdasarkan musyawarah seluruh anggota.

##### c. Penunjukkan Staf

Penempatan staf karyawan dilakukan oleh koperasi berdasarkan kepercayaan ketua koperasi terhadap orang tersebut. Selain itu, pembentukan kepengurusan dilakukan berdasarkan rapat anggota.

## 2. Keuangan

Kondisi keuangan koperasi sampai saat ini bisa dikatakan negatif, artinya koperasi masih mempunyai hutang kepada Bank Agro sebanyak Rp 10.000.000,00 pada musim ini. Keadaan laporan keuangan yang ada di koperasi masih sangat sederhana karena koperasi belum mempunyai tenaga ahli dalam bidang keuangan sehingga pencatatan yang dilakukan hanyalah pencatatan biasa. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh koperasi adalah biaya sewa kendaraan sebesar Rp 3.500.000,00 per bulan, biaya operasional (konsumsi dan rokok) sebanyak Rp 100.000,00 per hari dan biaya gaji dan upah bagi pengurus dan karyawan.

## 3. Produksi atau Operasi

Jumlah produksi buah manggis yang dilakukan oleh koperasi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Namun dalam hal ekspor koperasi mengalami penurunan yaitu sebanyak 30 persen. Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan awalnya hanya memproduksi buah manggis segar, namun saat ini koperasi mempunyai kerjasama dalam pembuatan tepung manggis sedangkan untuk produk turunan lainnya dodol diproduksi apabila terdapat permintaan dari konsumen. Sarana dan prasarana yang ada di koperasi adalah gudang, lahan pembibitan, kebun manggis, timbangan, mesin semprot, mesin rumput, dan mesin olahan (pembuatan tepung manggis).

## 4. Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan oleh koperasi adalah menjual manggis kepada eksportir (PT. AMS) dan pasar induk. Koperasi hanya memfokuskan buahnya dijual kepada PT. AMS, sedangkan untuk pasar induk koperasi hanya menjual buah manggis yang tidak termasuk dalam grade eksportir atau kualitas BS. Koperasi biasanya membawa langsung buah ke pasar induk atau pedagang yang membeli ke koperasi. Sedangkan untuk dodol dan tepung manggis dipasarkan apabila ada permintaan dari konsumen.

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

#### 1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi secara tidak langsung berpengaruh terhadap koperasi. Pengeluaran rumah tangga merupakan salah satu faktor ekonomi yang berpengaruh terhadap koperasi. Pengeluaran rumah tangga terhadap buah-buahan mengalami penurunan dari tahun ke tahun sebesar 2,56 menjadi 2,05 sehingga petani sulit untuk memasarkan buahnya karena sedikitnya masyarakat Indonesia yang mengkonsumsi buah-buahan.

#### 2. Faktor Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan

Faktor sosial, budaya, demografi, dan lingkungan membentuk cara orang untuk hidup, bekerja, memproduksi, dan mengkonsumsi. Pertumbuhan penduduk merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi suatu usaha. Jumlah penduduk yang besar dapat memberikan peluang untuk memasarkan suatu produk. Jumlah penduduk dari tahun 2008 sampai tahun 2010 mengalami peningkatan yaitu 230 juta jiwa menjadi 237 juta jiwa.

#### 3. Faktor Politik, Pemerintah, dan Hukum

Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan telah mempunyai badan hukum dengan nomor : 24.A/PAD/BH/KDK.105/I/2003. Pemerintah memberikan dukungan seperti Sekolah Lapang Pengendalian Hama Terpadu (SLPHT) manggis, pelatihan penyuluh pertanian swakarsa, pelatihan bimbingan teknis manggis, demplot dan magang petani, dan rapat koordinasi antar POSKO agropolitan secara rutin.

#### 4. Faktor Teknologi

Teknologi yang digunakan oleh koperasi masih menggunakan teknologi yang sederhana yaitu pembibitan generatif (biji). Perkembangan teknologi pasca panen dari buah manggis adalah produk olahan buah manggis seperti jus manggis, sirup, dan obat-obatan. Perkembangan teknologi komunikasi yang dilakukan oleh koperasi adalah internet yang digunakan oleh koperasi sebagai media promosi dan mengetahui informasi seputaran buah manggis.

#### 5. Faktor Kompetitif

Terdapat lima model kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*), yaitu :

##### a. Persaingan Antarperusahaan Saingan

Pesaing bagi koperasi adalah para tengkulak yang masih berperan di lingkungan masyarakat. Pesaing yang ada di lingkungan sekitar koperasi ada empat orang yaitu Bapak Asep, Bapak Adung, Bapak Ega, dan Bapak Calang.

##### b. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Bagi koperasi masuknya pesaing baru tidak mengancam usaha koperasi buah manggis karena buah manggis memiliki umur yang panjang untuk perkembangannya yaitu selama 10 tahun.

##### c. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Pengembangan produk pengganti merupakan jalan alternatif yang dilakukan oleh para pengusaha untuk mengembangkan usahanya. Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan masih belum memfokuskan koperasinya kepada produk pengganti.

##### d. Daya Tawar Pemasok

Pemasok untuk koperasi sendiri adalah para anggota koperasi. Harga yang dibeli koperasi kepada pemasok memiliki nilai yang rendah. Koperasi mengambil keuntungan Rp 200,00 per kilogram harga jual yang ditetapkan oleh PT. AMS, sehingga kekuatan tawar menawar pihak pemasok saat ini masih kecil dan kurang berpengaruh terhadap perkembangan usaha buah manggis.

##### e. Daya Tawar Konsumen

Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan merupakan salah satu pemasok buah manggis yang menjual produknya kepada konsumen seperti pedagang, pengumpul, maupun mitra. Harga jual manggis ditentukan oleh perusahaan mitra sedangkan pedagang pengumpul membeli buah manggis kepada koperasi dengan harga yang rendah dari perusahaan mitra sehingga kekuatan tawar menawar dari pembeli tinggi bagi koperasi.

### **Faktor Internal KBU-AL**

#### *Kekuatan*

##### 1. Kualitas buah manggis ekspor

Kualitas buah manggis yang dihasilkan oleh petani merupakan kualitas ekspor yang sangat diminati oleh masyarakat di luar negeri. Kualitas buah manggis yang bagus memberikan kekuatan bagi koperasi untuk selalu mengekspor buahnya ke luar negeri. Kualitas buah manggis yang masuk ke pasar internasional adalah buah manggis yang mempunyai kualitas SP-I yaitu daging buah putih bersih, kulit buah bersih, dan kelopak buah masih hijau.

##### 2. Penentuan harga yang transparan

Penentuan harga disini adalah harga beli dan harga jual buah manggis yang diterapkan oleh koperasi. Transparan disini maksudnya koperasi tidak pernah menutupi berapa harga yang dibeli maupun harga jual buah manggis kepada perusahaan maupun pedagang kepada para pemasok, malahan koperasi selalu memberikan informasi harga

beli dan harga jual kepada pemasok melalui sms. Sehingga tidak ada yang perlu ditutupi oleh koperasi kepada pemasok.

3. Pengiriman buah manggis tepat waktu

KBU Al-Ihsan memiliki kerjasama tetap dengan PT. AMS. Pengiriman buah manggis oleh koperasi dilakukan secara tepat waktu. Buah manggis dikumpulkan oleh petani sekitar pukul 15.00 WIB, dan koperasi mengirimkan buah tersebut pada jam 22.00 WIB. Buah manggis yang segar dan terkumpul langsung dibawa oleh koperasi setiap harinya ke PT. AMS yang berada di Tangerang.

4. Adanya produk turunan

KBU AL-Ihsan merupakan sebuah koperasi yang menjual buah manggis dalam bentuk segar. Disamping itu, koperasi juga mempunyai pengembangan terhadap usahanya seperti adanya produk olahan yang dibuat oleh koperasi sendiri seperti dodol manggis dan tepung manggis. Pembuatan dodol manggis dan tepung manggis digunakan oleh koperasi untuk meningkatkan kreativitas dari anggota dan juga memanfaatkan buah manggis yang tidak termasuk kualitas ekspor atau buah manggis dengan kualitas BS yaitu buah manggis yang berkulit buruk dan tidak mulus.

5. Kerjasama koperasi dengan beberapa perusahaan mitra

Perusahaan mitra yang melakukan kerjasama dengan koperasi dari pembentukan koperasi sampai sekarang adalah PT. Agung Mustika Selaras. PT. AMS ini melakukan kerjasama dengan koperasi dalam hal pengeksporan buah manggis. Selain PT. AMS koperasi juga bekerjasama dengan Bank Agro, Kementerian Pertanian, PKBT IPB, dan *Horticultural Partnership Support Program (HPSP)*.

### *Kelemahan*

1. Kegiatan promosi belum maksimal

Koperasi ini kelemahan terhadap promosi buah manggisnya. Hal ini dapat dilihat dari kelebihan buah manggis yang ada di koperasi dan sedikitnya permintaan dari luar. Koperasi telah memiliki *blog* untuk mempromosikan buah manggis, namun kegiatan yang dilakukan oleh koperasi masih belum maksimal. *Blog* yang telah dibuat oleh koperasi tidak mengalami kemajuan terhadap informasi-informasi yang ada.

2. Belum adanya manajemen pemasaran

Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan belum mempunyai manajemen pemasaran dalam memasarkan buah manggis. Ketua dan bendahara merupakan salah satu orang yang mengambil alih untuk memasarkan buah manggis. Apabila konsumen ingin melakukan kerjasama dan membeli buah manggis, konsumen tersebut harus melakukan transaksi kepada ketua dan bendahara koperasi.

3. Pemasaran buah manggis masih terbatas

Pemasaran buah manggis yang terbatas disini dapat dilihat dari rantai pemasaran yang dilakukan oleh koperasi. Rantai pemasaran yang dilakukan oleh koperasi hanya kepada PT. AMS dan pasar induk, namun, dengan adanya kelebihan pasokan menyebabkan koperasi harus menjualkan buahnya dengan cepat.

4. Kelebihan produksi buah manggis kualitas BS

Setiap tahun koperasi mengalami peningkatan hasil produksi. Namun, produksi yang bertambah adalah produksi buah manggis yang kualitasnya kurang bagus atau kualitas BS sedangkan untuk buah manggis ekspor koperasi mengalami penurunan produksi. Koperasi tidak memiliki titik impas terhadap jumlah hasil produksi dan hasil penjualan

buah manggis. Hal ini menyebabkan koperasi mengalami kerugian terhadap penjualan buah manggis.

#### 5. Buah manggis yang segar tidak tahan lama

Koperasi Bina Usaha Al-Ihsan menjual buah manggis dalam bentuk segar. Namun, kondisi fisik buah manggis segar yang tidak tahan lama memberikan kelemahan terhadap koperasi dalam mempertahankan buahnya. Koperasi harus menjual buah manggis tersebut dengan secepatnya supaya buah manggis yang segar tidak rusak.

### **Faktor Eksternal KBU Al-Ihsan**

#### *Peluang*

##### 1. Hubungan baik dengan pelanggan

Hubungan baik yang dilakukan oleh koperasi adalah selalu berkomunikasi dengan pihak pelanggan apabila produksi buah manggis meningkat. Pelanggan yang paling setia dengan koperasi adalah PT. AMS dimana perusahaan ini selalu meminta buah manggis yang berkualitas baik kepada koperasi untuk dipasarkan ke luar negeri.

##### 2. Permintaan manggis yang tinggi di luar negeri

Di luar negeri sendiri buah manggis merupakan buah primadona karena rasanya yang manis dan asam. Tingginya permintaan buah manggis memberikan peluang bagi para produsen untuk meningkatkan produksi dan memasarkan buahnya sehingga membuat negara Indonesia sebagai pemasok ekspor terbesar ke luar negeri sebelum Negara Thailand.

##### 3. Semua bagian buah manggis dapat diolah dan dimanfaatkan

Banyak orang yang tidak mengetahui bahwa bisnis buah manggis merupakan bisnis yang menjanjikan karena semua yang ada di buah manggis dapat dimanfaatkan dan diolah seperti kulit, daging, daun, dan biji dapat dimanfaatkan dan diolah sebagai produk, jus, pewarna, farmasi, tepung manggis, dan dodol.

##### 4. Dukungan dari pemerintah

Pemerintah merupakan salah satu pendorong untuk kemajuan koperasi. Dukungan yang diberikan oleh pemerintah adalah dengan dibentuknya kawasan agropolitan yang berkonsep daerah perkebunan manggis rakyat melalui keputusan Bupati Bogor nomor : 590/191/KPTS/HUK/2004<sup>5</sup>. Selain hal tersebut, pemerintah juga membantu koperasi dalam memberikan penyuluhan kepada para petani untuk meningkatkan jumlah produksi dan kualitas dalam hal pembibitan, penanaman, pemanenan, dan pemasaran.

##### 5. Manggis termasuk komoditi ekspor unggulan Indonesia

Indonesia memiliki beberapa komoditi ekspor buah seperti mangga, pisang segar, nenas, dan apel. Namun, yang menjadi unggulan untuk ekspor buah dari Indonesia adalah buah manggis dimana buah manggis mendapatkan posisi yang paling tinggi dari buah lainnya dari tahun ke tahun. Negara tujuan ekspor Indonesia seperti China, Hongkong, dan United Emirat Arab.

#### *Ancaman*

##### 1. Penentuan standar ekspor manggis yang tinggi

Penentuan standar ekspor yang tinggi membuat koperasi terancam terhadap kualitas buah yang ada di desa. Indonesia telah melakukan penentuan standar mutu buah

<sup>5</sup> Data dari Kantor Desa Karacak

- manggis segar yang akan diekspor seperti yang dikeluarkan oleh Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bogor pada tahun 2007, yaitu SNI 01-3211-1992.
2. Pesaing lokal (tengkulak dan pedagang besar, yang sama-sama berperan sebagai agen pemasaran)
 

Tengkulak dan pedagang besar masih sangat berperan. Mereka berani memberikan peminjaman uang kepada anggota maupun petani dengan cara yang cepat sehingga para petani banyak yang beralih kepada tengkulak untuk meminjam uang. Ini menjadi ancaman bagi koperasi.
  3. Daya beli masyarakat masih rendah
 

Buah manggis merupakan salah satu buah unggulan ekspor dari Indonesia, namun kebutuhan masyarakat mengkonsumsi buah-buahan masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada persentase daya beli masyarakat terhadap buah-buahan dari tahun ke tahun mengalami penurunan.
  4. Kekuatan tawar menawar konsumen yang tinggi
 

Tawar menawar yang dilakukan oleh konsumen tinggi terhadap penjualan buah manggis dimana dapat dilihat bahwa konsumen ingin membeli manggis di koperasi dengan harga yang sangat rendah.

**Formulasi Strategi**

**Tahap Masukan (Matrik IFE dan Matrik EFE)**

Pembobotan dan rating dalam matriks IFE dan EFE didapatkan dari hasil kuesioner dengan cara wawancara kepada dua narasumber yang dinilai ahli.

*Matrik Internal Factor Evaluation (IFE)*

Pemberian bobot dan rating terhadap faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan yang dirumuskan dalam matriks IFE. Hasilnya didapat total skor dari matrik IFE sebesar 2,5025. Ini menunjukkan posisi internal yang kuat karena nilai skor di atas 2,5. Kekuatan utama adalah kerjasama koperasi dengan beberapa perusahaan mitra (0,40) dan kekuatan lain adalah pengiriman buah manggis tepat waktu (0,38), penentuan harga yang transparan (0,35), kualitas buah manggis ekspor (0,21), dan adanya produk turunan (0,345). Kelemahan utama adalah belum adanya manajemen pemasaran (0,095) dan kelemahan lainnya adalah kelebihan produksi buah manggis kualitas BS (0,11), pemasaran buah manggis masih terbatas (0,1425), buah manggis yang segar tidak tahan lama (0,18), dan kegiatan promosi belum maksimal (0,29). Hasil Matrik IFE dapat dilihat dari Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil Analisis Matrik IFE

No	Faktor Strategi Internal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (AxB)
<b>Kekuatan</b>				
1.	Kualitas buah manggis ekspor	0,06	3,50	0,21
2.	Penentuan harga yang transparan	0,10	3,50	0,35
3.	Pengiriman buah manggis tepat waktu	0,095	4,00	0,38
4.	Adanya produk turunan	0,115	3,00	0,345
5.	<b>Kerjasama koperasi dengan beberapa perusahaan mitra</b>	<b>0,10</b>	<b>4,00</b>	<b>0,40</b>
<b>Kelemahan</b>				
1.	Kegiatan promosi belum maksimal	0,145	2,00	0,29
2.	<b>Belum adanya manajemen pemasaran</b>	<b>0,095</b>	<b>1,00</b>	<b>0,095</b>
3.	Pemasaran buah manggis masih terbatas	0,095	1,50	0,1425
4.	Kelebihan produksi buah manggis kualitas BS	0,11	1,00	0,11
5.	Buah manggis yang segar tidak tahan lama	0,09	2,00	0,18
<b>Total</b>		1,00	25,50	2,5025

Sumber : Data Olahan (2012)

*Matrik Eksternal Factor Evaluation (EFE)*

Pemberian bobot dan rating terhadap faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dari koperasi. Penentuan peluang dan ancaman dirumuskan dalam matrik EFE. Hasil EFE didapatkan total sebesar 2,7475, menunjukkan bahwa koperasi mampu menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadang. Peluang utama Koperasi Bina Al-Ihsan adalah manggis termasuk komoditi ekspor unggulan Indonesia (0,46) dan peluang lainnya adalah dukungan dari pemerintah (0,36), permintaan manggis yang tinggi di luar negeri (0,56), hubungan baik dengan pelanggan (0,35), dan semua bagian buah manggis dapat diolah dan dimanfaatkan (0,3325). Ancaman utama koperasi bina al-ihsan adalah pesaing lokal (tengkulak dan pedagang besar yang sama-sama berperan sebagai agen pemasaran) (0,20) dan ancaman lainnya adalah penentuan standar ekspor manggis yang tinggi (0,21), kekuatan tawar menawar konsumen tinggi (0,195), dan daya beli masyarakat masih rendah (0,08). Hasil matrik EFE dapat dilihat dari Tabel 2.

**Tabel 2.** Hasil Analisis Matrik EFE

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot (A)	Rating (B)	Skor (AxB)
<b>Peluang</b>				
1.	Hubungan baik dengan pelanggan	0,10	3,50	0,35
2.	Permintaan manggis yang tinggi di luar negeri	0,16	3,50	0,56
3.	Semua bagian buah manggis dapat diolah dan dimanfaatkan	0,095	3,50	0,3325
4.	Dukungan dari pemerintah	0,09	4,00	0,36
5.	<b>Manggis termasuk komoditi ekspor unggulan Indonesia</b>	<b>0,115</b>	<b>4,00</b>	<b>0,46</b>
<b>Ancaman</b>				
1.	Penentuan standar ekspor manggis yang tinggi	0,14	1,50	0,21
2.	<b>Pesaing lokal (tengkulak dan pedagang besar, yang sama-sama berperan sebagai agen pemasaran)</b>	<b>0,10</b>	<b>2,00</b>	<b>0,20</b>
3.	Daya beli masyarakat masih rendah	0,08	1,00	0,08
4.	Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi	0,13	1,50	0,195
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>24,50</b>	<b>2,7475</b>

Sumber : Data Olahan (2012)

**Tahap Pencocokan (Matrik SWOT)**

Berdasarkan analisis SWOT didapat lima alternatif strategi yang dapat dilihat pada Tabel 3.

## 1. Strategi S-O

a. Pertahankan kerjasama dan tingkatkan kualitas. Kerjasama yang dilakukan oleh koperasi dengan PT. AMS maupun dengan para pedagang lainnya harus dipertahankan dimana koperasi menjadi salah satu pemasok. Kualitas manggis ekspor dalam hal ini harus ditingkatkan .

2. Strategi W-O. Untuk mengatasi kelemahan, kerjasama dengan lembaga keuangan perlu ditingkatkan. Sambil melakukan promosi yang berkesinambungan.

3. Strategi S-T. Dilakukan dengan memperluas jaringan pemasaran untuk memperluas pasar.

4. Strategi W-T. Dilakukan dengan membuka unit usaha baru dan produk turunanya.

**Tabel 3. Hasil Matrik SWOT**

<p><b>Analisis Internal</b></p> <p><b>Analisis Eksternal</b></p>	<p><b>Kekuatan (S) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas buah manggis ekspor</li> <li>2. Penentuan harga yang transparan</li> <li>3. Pengiriman buah manggis tepat waktu</li> <li>4. Adanya produk turunan</li> <li>5. Kerjasama koperasi dengan beberapa perusahaan mitra</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (W) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan promosi belum maksimal</li> <li>2. Belum adanya manajemen pemasaran</li> <li>3. Pemasaran buah manggis masih terbatas</li> <li>4. Kelebihan produksi buah manggis kualitas BS</li> <li>5. Buah manggis yang segar tidak tahan lama</li> </ol>
<p><b>Peluang (O) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan baik dengan pelanggan</li> <li>2. Permintaan manggis yang tinggi di luar negeri</li> <li>3. Semua bagian buah manggis dapat diolah dan dimanfaatkan</li> <li>4. Dukungan dari pemerintah</li> <li>5. Manggis termasuk komoditi ekspor unggulan Indonesia</li> </ol>	<p><b>Strategi S-O :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan kerjasama dan meningkatkan kualitas buah manggis (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4, O5)</li> </ol>	<p><b>Strategi W-O :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemanfaatan fasilitas dari lembaga keuangan yang ada (W2, O1, O4)</li> <li>2. Meningkatkan kegiatan promosi untuk penjualan buah manggis (W1, W3, W4, W5, O2, O3, O5)</li> </ol>
<p><b>Ancaman (T) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penentuan standar ekspor manggis yang tinggi</li> <li>2. Pesaing lokal (tengkulak dan pedagang besar, yang sama-sama berperan sebagai agen pemasaran)</li> <li>3. Daya beli masyarakat masih rendah</li> <li>4. Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi</li> </ol>	<p><b>Strategi S-T :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas jaringan pemasaran buah manggis (S1, S3, S4, S5, T1, T2, T3)</li> </ol>	<p><b>Strategi W-T :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuka unit usaha untuk buah manggis dan produk turunannya (W1, W3, W4, W5, T2, T3)</li> </ol>

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

1. Hasil analisis lingkungan internal dengan matrik IFE menunjukkan KBU-AL memiliki posisi internal yang kuat dengan nilai skor 2,5025. Kekuatan utama dari koperasi adalah kerjasama koperasi dengan beberapa perusahaan mitra (0,40) dan kelemahan utama koperasi adalah belum adanya manajemen pemasaran (0,095). Hasil analisis lingkungan eksternal dengan matrik EFE posisi koperasi di atas rata-rata dengan nilai 2,7475 dan menunjukkan koperasi mampu menarik keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari ancaman yang menghadapi koperasi. Peluang utama dari koperasi adalah manggis termasuk komoditi ekspor unggulan Indonesia (0,46) dan ancaman utama

koperasi adalah pesaing lokal (tengkulak dan pedagang besar yang sama-sama berperan sebagai agen pemasaran) (0,20).

2. Analisis Matrik SWOT menghasilkan lima alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh KBU-AL yaitu: (1) mempertahankan kerjasama dan meningkatkan kualitas buah manggis, (2) pemanfaatan fasilitas dari lembaga keuangan yang ada, (3) meningkatkan kegiatan promosi untuk penjualan buah manggis, (4) memperluas jaringan pemasaran buah manggis, dan (5) membuka unit usaha untuk buah manggis dan produk turunannya.

### Saran

1. Sebagai bentuk penerapan *product mix* koperasi harus mengembangkan produk turunan dari buah manggis baik dengan memanfaatkan buah manggis segar maupun memanfaatkan bagian lain buah manggis sehingga memunculkan produk baru.
2. KBU-AL menciptakan pangsa pasar lain, bukan hanya melakukan kerjasama dengan PT. AMS maupun pasar induk, melainkan mencari beberapa konsumen untuk melakukan kerjasama untuk mendapatkan sumber penerimaan baru.
3. Promosi harus ditingkatkan melalui update *blog* koperasi dan memanfaatkan media internet sebagai media promosi, karena selain andal,, sekarang ini promosi internet terjangkau pembiayaannya.

### Daftar Pustaka

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2011. Berita Resmi Statistik  
Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. 2012
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi : Konsep*. Terjemahan. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Dirgantoro, C., 2001. *Manajemen Stratejik*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta.
- Gitosudarmo, I., 1997. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Jauch, L. R dan W. F. Glueck, 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. (Terjemahan). Airlangga. Jakarta
- Kotler, P., 2005. *Manajemen Pemasaran*. Terjemahan. Edisi Kesebelas. PrenhAlindo.Jakarta.
- Munigar, E S. 2009. *Peranan Koperasi dalam Pengembangan Sistem Agribisnis Belimbing Dewa (Studi Kasus Pusat Pemasaran Belimbing Dewa Depok, Jawa Barat)* [skripsi]. Bogor. Departemen Agribisnis, Fakultas ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid Satu. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Porter, Michael E.1997. *Strategi Bersaing*. Erlangga. Jakarta.
- Pratama, P. 2008. *Analisis Strategi Pemasaran Buah Stroberi Vin's Berry Park Desa Jambudipa, Kecamatan Cisarua-Lembang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat* [skripsi]. Bogor: Program Studi Manajemen Agribisnis, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Pratiwi, M. 2008. *Analisis Strategi Pemasaran Pada Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor* [skripsi]. Bogor. Program Studi sosial Ekonomi Peternakan, Fakultas Peter-nakan, Institut Pertanian Bogor.
- Sitio dan Tamba. 2001. *Koperasi: Teori dan Praktik*. Erlangga. Jakarta