

Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat

Abel Gandhi

Shinta Dewi Kurniawati

Agribisnis, Universitas Surya, Indonesia

Korespondensi penulis: abel.gandhy@surya.ac.id

Abstract: Total production of dairy farmers in Indonesia are accounted for less than a quarter of the national dairy consumption. Most of dairy farmers in Indonesia are coordinated by cooperative. Therefore, the right strategy is needed to strengthen the role of cooperatives and their members. Research is conducted in Bogor Dairy Production Cooperative (KPS Bogor), Bogor District. The research is offering Business Development Strategy of dairy cooperative using Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) methods. The results showed the internal and external (IE) indicators in KPS Bogor. IE Matrix showed that KPS Bogor stands in five quadrant. The general strategies are market penetration and product development. Based on matrix of SWOT method, there are six alternative strategies. QSPM results showed the highest priority strategy for KPS Bogor are: (1) Strategy to develop derivative products of milk, (2) Strategy to increase the number of dairy farmers, (3) Strategy to provide credit facilities for members of the cooperative, (4) Strategy to improve milk quality standards, (5) Strategy to expand the distribution network, and (6) Strategy to clarify goals of KPS Bogor.

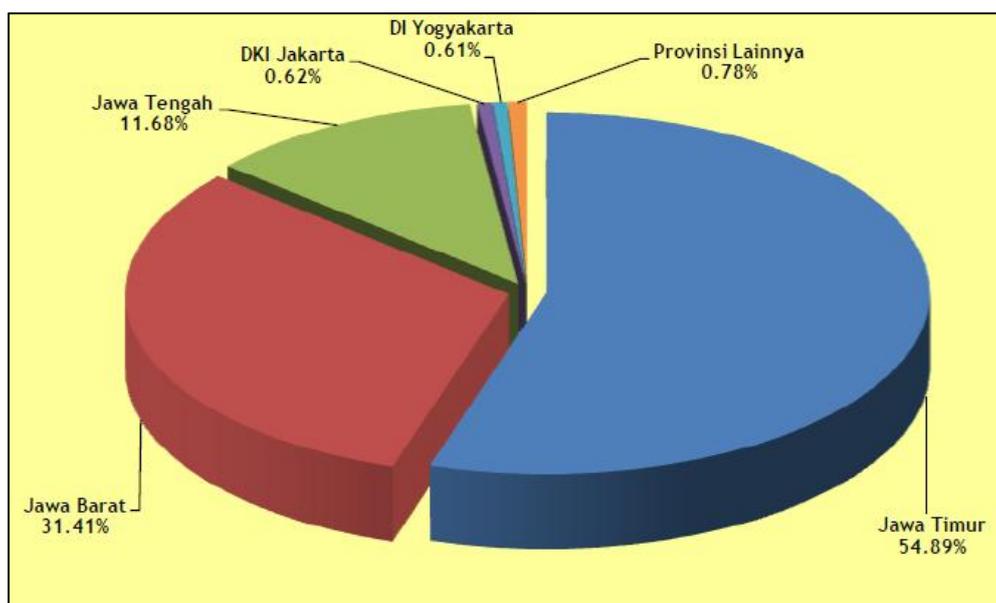
Keywords: Dairy cooperative, Strategy management, Strategy formulation, SWOT analysis, QSPM method.

Abstrak: Indonesia masih melakukan impor susu sapi sebesar 80% dari konsumsi nasional. Sebagian besar produksi susu sapi di Indonesia dikoordinir oleh koperasi yang tergabung dalam GKSI (Gabungan Koperasi Susu Indonesia). Salah satu anggota dari GKSI di Jawa Barat adalah Koperasi Produksi dan Pengolahan Susu (KPS) Bogor. Untuk dapat bertahan dan bersaing di pasar, strategi pengembangan sangat dibutuhkan oleh KPS Bogor. Penelitian yang dilakukan ini menyajikan strategi pengembangan bisnis KPS Bogor menggunakan alat analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) Berdasarkan Matriks IE (internal-eksternal), strategi umum yang dapat dilakukan adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar. Di sisi lain, berdasarkan alat analisis QSPM, strategi yang menjadi prioritas KPS Bogor adalah: (1) Strategi mengembangkan produk turunan susu, (2) Strategi meningkatkan jumlah anggota koperasi, (3) Strategi penyediaan fasilitas kredit usaha bagi anggota, (4) Strategi meningkatkan kualitas susu yang dihasilkan, (5) Strategi mengembangkan jaringan distribusi susu, dan (6) strategi memperjelas tujuan koperasi.

PENDAHULUAN

Agribisnis di bidang susu sapi perah memiliki manfaat dan potensi yang dapat dikembangkan di Indonesia. Negara ini memiliki peluang dalam pengembangan peternakan sapi perah karena didukung oleh kondisi geografis, ekologi, dan kesuburan lahan di Indonesia yang memungkinkan pengembangannya. Kemudian, peternakan sapi perah mampu memberikan kontribusi dalam pembangunan perekonomian Indonesia, khususnya untuk masyarakat perdesaan (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2015).

Produksi susu sapi perah di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun 2013 sebesar 786.849 ton menjadi sebesar 805.363 ton pada tahun 2015 (Badan Pusat Statistik, 2016). Meskipun produksi susu lokal meningkat, tetapi ketersediaan susu di Indonesia masih didominasi oleh susu impor. Ketersediaan produksi susu sapi lokal hanya mampu memberikan kontribusi sebesar 20,37% dari kebutuhan nasional, sedangkan sisanya dipenuhi dari impor. Di sisi lain, konsumsi susu di Indonesia meningkat dari tahun 2012 sebesar 11,09 liter/kapita/tahun menjadi 14,6 liter/kapita/ tahun pada tahun 2013 (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2015).



Sumber: Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2015.

Gambar 1. Sentra Produksi Susu Sapi Perah Indonesia 2011–2015

Salah satu daerah penghasil produk susu sapi perah di Indonesia adalah Jawa Barat. Produksi susu sapi perah di Jawa Barat mengalami peningkatan dari 255.548 ton pada tahun 2013 menjadi 260.823 ton pada tahun 2015 (Badan Pusat Statistik, 2016). Daerah ini memiliki jumlah produksi susu sapi perah terbesar kedua di Indonesia setelah Jawa

Timur. Jawa Barat memberikan kontribusi sebesar 31,41% produksi susu sapi perah di Indonesia pada tahun 2015 (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2015). Hal tersebut menunjukkan adanya perkembangan usaha peternakan sapi perah di daerah Jawa Barat.

Pengembangan usaha peternakan sapi perah di daerah Jawa Barat tidak terlepas dari campur tangan koperasi yang berperan sebagai wadah bagi peternak dalam mengembangkan usahanya. Menurut Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1992, koperasi bertujuan untuk mensejahterakan anggota dan mencapai cita-cita bersama koperasi serta meningkatkan perekonomian masyarakat. Dengan demikian, koperasi memiliki peran baik secara sosial maupun ekonomi bagi anggotanya (Baga, Yanuar, Feryanto, & Aziz, 2009).

Salah satu koperasi produksi susu sapi di Jawa Barat yang mampu bertahan hingga saat ini adalah Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan (KPS) Bogor. Koperasi ini telah berdiri sejak tahun 1970 dengan jumlah anggota saat ini mencapai 785 peternak dengan anggota aktif berjumlah 270 orang. Dalam perkembangan usahanya, koperasi ini mampu mendistribusikan produk susu sapi murni ke beberapa perusahaan seperti PT Indolakto, PT Cisarua Mountain Dairy (Cimory), PT Nutrifood, dan PT United Family Food (Unifarm). Selain menjual susu sapi murni, KPS Bogor juga mengolah hasil produksinya menjadi susu pasteurisasi dan yoghurt. Selain itu, koperasi ini juga memfasilitasi peternak dengan menjual berbagai jenis pakan.

Dari uraian di atas mengenai keberadaan susu lokal di Indonesia dan persaingan yang ketat dalam usaha peternakan sapi perah, maka perlu adanya suatu strategi agar sebuah usaha peternakan susu sapi perah dapat bertahan. Begitu pula dengan KPS Bogor yang mampu mendistribusikan produksinya ke berbagai industri pengolahan susu memerlukan strategi tertentu agar koperasi tetap bertahan dan anggota dapat merasakan manfaat dengan bergabung di KPS Bogor. Metode analisis strategi yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah analisis manajemen strategi (Permana, 2011). Dengan mengetahui strategi terbaik melalui hasil analisis penelitian ini, maka dapat dijadikan saran dan rekomendasi bagi koperasi produksi susu sapi perah pada umumnya dalam menghadapi situasi yang ada serta untuk memajukan koperasi tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah menjawab pertanyaan yang terdiri atas: (1) Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi oleh KPS Bogor? (2) Bagaimana strategi yang dapat dirumuskan untuk mengembangkan usaha KPS Bogor dilihat dari matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), EFE (*External Factor Evaluation*), IE (*Internal-External analysis*), SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats analysis*), dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)? dan (3) Bagaimana strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha KPS Bogor?

KAJIAN TEORITIS

Konsep Koperasi Peternakan Sapi Perah

Koperasi susu hasil peternakan sapi perah pertama kali berdiri di Indonesia pada tahun 1949 yang merupakan Gabungan Petani Peternak Sapi Perah Pangalengan (GAPPSIP). Namun, pada tahun 1963 koperasi ini tutup akibat buruknya manajemen usaha koperasi. Pada tahun 1969, pemerintah mulai mendirikan kembali koperasi dengan nama Koperasi Peternak Bandung Selatan. Berikutnya, pada tahun 1978 pemerintah

Indonesia mendirikan Badan Koperasi Koordinasi Koperasi Susu Indonesia (BKCSI) sebagai titik balik perkembangan susu sapi perah di Indonesia (Saptati & Rusdiana, 2008).

Koperasi produksi susu sapi di Indonesia berperan dalam keberlangsungan usaha anggota. Pada awalnya, koperasi susu sapi hanya berperan untuk menampung dan memasarkan susu ke industri pengolahan susu (IPS). Namun, seiring berjalannya waktu koperasi juga memiliki peran untuk memberikan simpan pinjam, memperbaiki posisi tawar peternak, penyediaan dan pendistribusian, sarana pemasaran, pemeliharaan kesehatan hewan, IB (inseminasi buatan), dan sebagainya. Untuk lebih mensejahterakan anggota, saat ini koperasi susu sapi juga telah bekerjasama dengan lembaga keuangan seperti bank untuk menguatkan modal koperasi (Saptati & Rusdiana, 2008).

Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan ilmu dan seni untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi kegiatan lintas fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen strategis merupakan kegiatan untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, akuntansi, penelitian, produksi, dan sebagainya untuk mencapai kesuksesan organisasi (David, 2011).

Ada beberapa tahapan dalam menyusun manajemen strategis. Dengan mengikuti setiap tahap yang ada, maka manajemen strategis dapat tersusun dengan baik. Tahapan tersebut terdiri atas perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Berikut ini merupakan tahapan dalam penyusunan manajemen strategis:

1. Perumusan strategi merupakan penyusunan strategi yang terbaik bagi organisasi untuk dapat mencakup tujuan perusahaan.
2. Penerapan strategi dilakukan setelah organisasi merumuskan strategi yang ada.
3. Penilaian strategi merupakan tahap terakhir dari tahapan penyusunan manajemen strategis.

Permana (2011) dalam penelitiannya berjudul Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Agribisnis (KOJA) STA Panumbangan Kabupaten Ciamis Propinsi Jawa Barat menyebutkan bahwa tujuan penelitian tersebut untuk menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal pada koperasi, serta merumuskan strategi untuk pengembangan usaha koperasi. Analisis penelitian tersebut menggunakan metode SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang menjadi prioritas untuk mengembangkan koperasi adalah meningkatkan pelayanan, meningkatkan jumlah anggota koperasi, mencari mitra pemasaran baru, mengembangkan jaringan usaha koperasi, bekerjasama dengan pemerintah, menerapkan sistem penghargaan dan SOP, dan melakukan konsolidasi internal.

Penelitian lain yang berkaitan adalah penelitian yang dilakukan oleh Pristiyanto, Bintoro, dan Soekarto (2013) berjudul Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal koperasi dan menyusun rumusan strategi. Teknik pengolahan data menggunakan metode diskriptif baik kualitatif maupun kuantitatif yang meliputi analisis matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, total bobot untuk nilai IFE sebesar 3,14 dan total bobot EFE 2,92. Nilai yang lebih besar dari 2,5 menunjukkan

bahwa koperasi mampu memanfaatkan, baik itu peluang dan ancaman maupun kelemahan dan kekuatan yang ada pada koperasi tersebut. Analisis matriks IE menunjukkan bahwa koperasi pada strategi pengembangan dan pembangunan, strategi ini dapat dilakukan dengan meningkatkan permodalan, aset, dan penyaluran pembiayaan bagi usaha mikro anggota koperasi. Terakhir, berdasarkan analisis matriks SWOT dan QSPM, maka diperoleh lima strategi alternatif yang dapat dijadikan acuan, yaitu meningkatkan mutu layanan, meningkatkan pencitraan koperasi melalui pengawasan internal dan eksternal, meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM), menjalin hubungan dengan mitra keuangan/donor, dan melakukan optimasi layanan dan pembinaan usaha anggota dengan tujuan agar anggota tetap loyal pada koperasi.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu

Lokasi penelitian ini adalah Koperasi Produksi Susu dan Usaha Peternakan (KPS) Bogor, Jawa Barat, Indonesia. Penelitian dilakukan pada bulan Januari–Februari 2017. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*). Hal ini didasari oleh alasan bahwa KPS Bogor merupakan koperasi yang telah berdiri cukup lama, yaitu sejak tahun 1970 dan telah berhasil mendistribusikan produk hingga ke beberapa perusahaan besar seperti PT Indolacto, PT Cisarua Mountain Dairy (PT Cisarua Mountain Dairy (Cimory), PT Nutrifood Indonesia, dan industri pengolahan susu lainnya.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah dan tujuan penelitian (Nazir, 1998). Data primer diperoleh dengan cara berdiskusi dan wawancara dengan pengurus KPS Bogor serta pihak eksternal yaitu Kepala Desa Pamijahan. Data sekunder diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui pengumpulan hasil penelitian atau pun informasi yang telah dipublikasikan maupun dilakukan oleh pihak lain (Hermawan, 2009). Data sekunder diperoleh dari penelitian yang dipublikasikan melalui internet, data BPS, data Departemen Pertanian, serta buku referensi yang berkaitan dengan topik penelitian yang dilakukan.

Metode Penentuan Responden

Penentuan responden pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* atau dilakukan secara sengaja. Responden yang dipilih adalah orang-orang yang mengerti mengenai KPS Bogor, baik dari sisi internal maupun eksternalnya. Tiga responden yang dipilih meliputi Koordinator Usaha KPS Bogor, Kepala Bagian Kunak, dan Kepala Desa Pamijahan, Kabupaten Bogor. Responden diminta mengisi kuesioner yang berisi tentang indikator secara internal dan eksternal pada KPS Bogor yang nantinya digunakan untuk menentukan alternatif strategi. Untuk responden pihak internal diharapkan dapat mengisi kuesioner secara nyata pada kondisi perusahaan dan untuk responden pihak eksternal yaitu Kepala Desa Pamijahan, Kabupaten Bogor, diharapkan mengisi kuesioner sesuai

dengan keadaan di luar KPS Bogor. Dengan demikian, hasil dari alternatif strategi dapat lebih akurat dan objektif.

Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Semua kegiatan bisnis yang ada selalu memiliki kekuatan dan kelemahan secara internal perusahaan. Analisis strategi yang mendayagunakan kekuatan dan kelemahan organisasi adalah analisis matriks IFE. Matriks IFE dibagi-bagi menjadi beberapa indikator yang terdiri atas pemasaran, keuangan/akuntansi, manajemen, sistem informasi manajemen, dan produksi (David, 2011). Indikator-indikator tersebut adalah:

1. Pemasaran
Untuk mengetahui pemasaran suatu usaha, hal penting yang perlu diperhatikan adalah analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penentuan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis biaya/keuntungan.
2. Keuangan/Akuntansi
Indikator keuangan terdiri atas *liquidity, leverage, activity, profitability, dan growth*. Segala sesuatu mengenai keuangan perusahaan dapat dijadikan sumber data untuk menentukan strategi yang tepat.
3. Manajemen
Manajemen dalam hal ini mencakup *planning, organizing, motivating, staffing, dan controlling*. Setiap perusahaan memiliki sistem manajemen yang berbeda-beda, sehingga strategi yang dikembangkan juga berbeda.
4. Sistem Informasi Manajemen
Semakin besar skala perusahaan, maka perusahaan akan cenderung menggunakan sistem informasi untuk melakukan audit. Dengan adanya sistem informasi pada organisasi, maka hal itu akan memudahkan semua pihak baik pemilik, pemegang saham, maupun pekerja dalam memperoleh informasi.
5. Produksi
Produksi juga merupakan sumber data untuk menentukan strategi pengembangan perusahaan atau pun organisasi. Indikator produksi meliputi proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas. Antara produksi yang tinggi dan produksi yang rendah, strategi yang akan dikembangkan berbeda pula.

Analisis *External Factor Evaluation* (EFE)

Berbeda dengan IFE, matriks EFE membahas strategi pengembangan yang terbaik bagi organisasi secara eksternal perusahaan. Dengan menganalisis matriks EFE, maka dapat dirumuskan strategi yang tepat dengan memanfaatkan peluang dan ancaman. Indikator EFE meliputi lingkungan ekonomi, kebijakan pemerintah, teknologi, dan pesaing. Berikut penjelasan masing-masing indikator tersebut (David, 2011):

1. Lingkungan Ekonomi
Variabel ekonomi yang harus diperhatikan dalam matriks ini adalah faktor ekspor/impor, ketersediaan kredit, suku bunga, laju inflasi, anggaran pemerintah, *trend* GDP, pola konsumsi, kebijakan moneter, dan lain-lain.

2. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah dapat menjadi ancaman sekaligus peluang bagi suatu organisasi bisnis. Kebijakan pemerintah yang sering muncul mencakup peraturan pajak, jumlah paten, hukum perlindungan lingkungan, tingkat subsidi pemerintah, pemilu, dan sebagainya.

3. Teknologi

Teknologi menjadi salah satu faktor penting dalam pengembangan perusahaan. Semakin canggihnya teknologi, maka strategi pengembangan yang ditetapkan juga semakin kompleks. Salah satu teknologi yang mengubah organisasi bisnis adalah internet, karena setiap orang dapat mengakses informasi hingga ke seluruh negara.

4. Pesaing

Ada delapan karakteristik perusahaan yang kompetitif meliputi pangsa pasar, fokus pada bisnis yang dijalani, secara kontinyu melakukan perbaikan organisasi, inovatif dalam produk, akuisisi yang tepat pada pesaing dapat memberikan nilai tambah tersendiri bagi perusahaan, tidak mengganti kualitas, dan mementingkan SDM.

Analisis *Internal-External* (IE)

Matriks IE digunakan untuk menempatkan berbagai divisi perusahaan ke dalam sembilan sel. Setiap sel memiliki strategi yang berbeda-beda dan dapat digunakan sebagai patokan perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Matriks IE didasarkan pada skor bobot IE (sumbu x) dan skor bobot EFE (sumbu y). Matriks IE dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok. *Pertama*, kelompok dengan kuadran I, II, atau IV dapat dikategorikan sebagai bertumbuh dan berkembang. Pada strategi bertumbuh dan berkembang dapat dipilih satu alternatif terbaik bagi perusahaan yang mencakup integrasi ke belakang, ke depan, atau horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. *Kedua*, kelompok pada kuadran III, V, atau VII merupakan kelompok yang akan lebih baik jika diselesaikan dengan strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi menjaga dan mempertahankan terdiri atas alternatif strategi yang meliputi penetrasi pasar dan pengembangan produk. *Ketiga*, kuadran VI, VIII, atau XI merupakan kelompok dengan strategi yang tepat dengan panen atau divestasi. Pada kelompok ketiga, strategi panen atau divestasi yang tepat untuk dijalankan adalah pensiutan dan divestasi (David, 2011).

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

Analisis SWOT merupakan analisis untuk merumuskan strategi pengembangan yang didasarkan pada upaya memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), serta mampu meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2009). Ada empat strategi dalam analisis SWOT yang terdiri atas strategi SO (kekuatan dan peluang), strategi WO (kelemahan dan peluang), strategi ST (kekuatan dan ancaman), serta strategi WT (kelemahan dan ancaman). Untuk mencocokkan dengan baik antara kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang memerlukan penilaian yang baik dan benar (David, 2011). Berikut penjelasan masing-masing strategi menurut:

1. Strategi SO, yaitu strategi untuk memanfaatkan kekuatan internal perusahaan dengan peluang yang ada.
2. Strategi WO, yaitu cara merumuskan strategi dengan mengubah kelemahan yang ada pada organisasi untuk diubah menjadi peluang eksternal. Dengan melihat peluang yang ada, maka perusahaan dapat mengubah kelemahan menjadi kekuatan bagi kemajuan organisasi.
3. Strategi ST, yaitu strategi untuk merumuskan strategi dengan cara menjadikan kekuatan dalam menghadapi ancaman eksternal organisasi. Dengan adanya strategi ini, maka perusahaan dapat bertahan dari berbagai bentuk ancaman yang dapat merugikan perusahaan.
4. Strategi WT, yaitu strategi untuk menghindari kelemahan perusahaan dan ancaman yang dapat mengganggu perusahaan.

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Tahap terakhir dalam penentuan bobot strategi, yaitu penggunaan analisis QSPM. Dari setiap strategi yang telah dianalisis sebelumnya dapat dikumpulkan dan diberi bobot untuk melihat bobot yang paling tinggi dan dapat dijadikan strategi prioritas perusahaan. Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik dari faktor-faktor yang dibangun secara eksternal dan internal pada EFE dan IFE (David, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Faktor Internal

Faktor internal yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan ditinjau dari kekuatan dan kelemahan perusahaan yang terdiri atas indikator manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, perizinan, dan penelitian (David, 2011). Berdasarkan indikator tersebut didapatkan beberapa kekuatan dan kelemahan di KPS Bogor seperti yang terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi Faktor Internal

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi di KPS Bogor telah berjalan efektif dengan hubungan yang baik. 2. KPS Bogor memberikan pelatihan dan pendidikan bagi anggota. 3. KPS Bogor terbuka dalam memberikan informasi kepada anggota. 4. Hubungan yang baik antara pengurus dan anggota. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan koperasi di KPS Bogor belum banyak diketahui oleh semua anggota. 2. Beberapa kepala divisi di KPS Bogor belum mampu mendelegasikan tanggung jawab dengan baik kepada anggota divisi. 3. Kemasan produk olahan dari KPS Bogor kurang menarik.
Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. KPS Bogor memiliki saluran distribusi yang efektif. 2. KPS Bogor memiliki hubungan yang baik dengan <i>distributor</i>. 	
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perputaran kas di KPS Bogor cepat (<i>liquid</i>). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KPS Bogor belum memiliki cukup modal untuk mengembangkan usaha.

Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota melakukan setoran susu secara rutin. 2. KPS Bogor memiliki anggota (peternak) yang mampu menghasilkan susu segar sesuai standar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KPS Bogor belum mampu memenuhi seluruh permintaan konsumen (produk susu segar).
Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. KPS Bogor secara rutin melakukan penelitian terhadap kualitas susu yang diproduksi. 	
Perizinan		<ol style="list-style-type: none"> 1. KPS Bogor belum mendapatkan izin dari Depkes untuk produk olahan.

Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan perusahaan KPS Bogor. Aspek yang digunakan untuk menganalisis faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman, yaitu ekonomi, sosial, budaya, dan demografi, politik, hukum, dan pemerintahan, dorongan teknologi, persaingan di antara pesaing, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, dan kekuatan tawar menawar pembeli. Peluang dan ancaman tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Ekonomi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya prediksi peningkatan perekonomian di Indonesia tahun 2017 menjadi 5,3%. 2. Indonesia masih mengimpor susu sebanyak kurang lebih 80% dari kebutuhan nasional. 	
Sosial, Budaya, Demografi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laju pertumbuhan penduduk Indonesia sebesar 1,3% per tahun. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kesadaran masyarakat di Indonesia untuk minum susu.
Politik, Hukum, dan Pemerintahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Turunnya suku bunga yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia (BI) yang memacu bank lain untuk menurunkan suku bunga kredit. 2. Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk. 3. Adanya dukungan dari dinas peternakan. 4. Adanya kebijakan peningkatan harga susu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kebijakan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) di Indonesia sejak tahun 2015
Dorongan teknologi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi. 	
Persaingan di antara pesaing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasok susu sapi segar di Indonesia belum cukup banyak. 	
Ancaman pendatang baru		<ol style="list-style-type: none"> 1. Hambatan masuk industri produksi susu sapi segar rendah.

Ancaman produk pengganti	1. Adanya produk substitusi susu sapi di pasar, seperti susu kedelai, susu almond, dan susu kacang mete.
Kekuatan tawar menawar pembeli	1. <i>Distributor</i> besar atau pembeli susu sapi segar di KPS Bogor memiliki kekuatan tawar menawar.

Analisis Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE dapat diperoleh dengan terlebih dahulu menganalisis total skor dari bobot dan *rating* yang telah didiskusikan dengan pakar atau narasumber. Matriks ini digunakan untuk melihat bagaimana ketanggapan KPS Bogor dalam menghadapi aspek internal maupun eksternal perusahaan. Berikut ini analisis matriks IFE dan EFE berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

1. Matriks IFE

Matriks IFE diperoleh dengan cara penilaian oleh ketiga responden atau pakar yang mengidentifikasi faktor kunci internal baik sebagai kekuatan atau kelemahan, pemberian bobot, serta pemberian *rating*, sehingga didapatkan total skor. Total skor tersebut menunjukkan bagaimana KPS Bogor dapat menghadapi faktor internal.

Tabel 3. Matriks IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
I. Kekuatan			
Struktur organisasi di KPS Bogor telah berjalan efektif.	0,0683	4,0000	0,2732
Hubungan yang baik antara pengurus KPS Bogor dengan anggota.	0,0660	3,3333	0,2199
KPS Bogor memberikan pelatihan dan pendidikan bagi anggota.	0,0614	3,6667	0,2251
KPS Bogor terbuka dalam memberikan informasi kepada anggota.	0,0582	3,6667	0,2134
KPS Bogor memiliki saluran distribusi yang efektif.	0,0690	3,6667	0,253
KPS Bogor memiliki hubungan yang baik dengan <i>distributor</i> .	0,0668	3,6667	0,2449
Perputaran kas di KPS Bogor cepat (<i>liquid</i>).	0,0707	3,3333	0,2357
Anggota melakukan setoran susu secara rutin.	0,0633	3,6667	0,2321
KPS Bogor memiliki anggota (peternak) yang mampu menghasilkan susu segar sesuai standar.	0,0563	3,6667	0,2064
KPS Bogor secara rutin melakukan penelitian terhadap kualitas susu yang diproduksi.	0,0549	3,3333	0,1829
II. Kelemahan			
Tujuan koperasi di KPS Bogor.	0,0551	2,0000	0,1002
Beberapa kepala divisi di KPS Bogor belum mampu mendelegasikan tanggung jawab dengan baik kepada anggota divisi.	0,0505	2,0000	0,101
Kemasan produk olahan dari KPS Bogor.	0,0627	1,6667	0,1045
KPS Bogor belum memiliki cukup modal untuk mengembangkan usaha.	0,0728	2,0000	0,1456
KPS Bogor belum mampu memenuhi seluruh permintaan konsumen (produk susu segar).	0,0670	1,0000	0,067
KPS Bogor belum mendapatkan izin dari Depkes untuk produk olahan.	0,0571	1,6667	0,0951
Total	1,0000		2,9103

Tabel 3 menunjukkan total skor sebesar 2,9103. Total skor tersebut melampaui nilai rata-rata (2,5). Dengan demikian, KPS Bogor mampu menanggapi faktor internal perusahaan dengan baik. Total skor dari faktor internal adalah 2,9103, sehingga KPS Bogor perlu mempertahankan capaian tersebut sekaligus berusaha meningkatkannya. Berdasarkan Tabel 3, aspek kekuatan yang paling menonjol dengan skor 0,2732 adalah struktur organisasi di KPS Bogor telah berjalan dengan efektif. Selain itu, kekuatan lain berupa saluran distribusi yang berjalan cukup efektif yaitu dengan memasarkan produk ke PT Indolakto, PT Cisarua Mountain Dairy (Cimory), PT Nutrifood, dan PT United Family Food (Unifarm).

2. Matriks EFE

Matriks EFE merupakan sebuah alat untuk mengetahui bagaimana perusahaan menghadapi faktor kunci eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada kondisi saat ini. Sama dengan perhitungan matriks IFE, matriks EFE terlebih dahulu dianalisis bobot dan *rating*-nya, sehingga dapat diketahui masing-masing skor pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
I. Peluang			
Adanya prediksi peningkatan perekonomian di Indonesia tahun 2017 menjadi 5,3%.	0,0648	3,0000	0,1994
Pertumbuhan penduduk Indonesia sebesar 1,3% per tahun.	0,0649	3,0000	0,1947
Turunnya suku bunga yang dikeluarkan oleh BI memacu bank lain untuk menurunkan suku bunga kredit.	0,065	2,6667	0,1734
Indonesia masih mengimpor susu sebanyak kurang lebih 80% dari kebutuhan nasional.	0,0629	3,3333	0,2096
Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk.	0,0556	2,6667	0,1482
Adanya dukungan dari dinas peternakan.	0,0579	3,0000	0,1738
Semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi.	0,0606	2,6667	0,1617
Pemasok susu sapi segar di Indonesia belum cukup banyak.	0,0575	3,3333	0,1918
Adanya kebijakan peningkatan harga susu.	0,0495	3,333	0,1651
II. Ancaman			
Rendahnya kesadaran masyarakat di Indonesia untuk minum susu.	0,0664	2,0000	0,1329
Adanya kebijakan MEA di Indonesia sejak tahun 2015.	0,0553	2,3333	0,1291
Hambatan masuk industri produksi susu sapi segar rendah.	0,0651	2,3333	0,1519
Adanya produk substitusi di pasar.	0,0632	2,6667	0,1686
<i>Distributor</i> besar atau pembeli susu sapi segar di KPS Bogor memiliki kekuatan tawar menawar.	0,0533	3,3333	0,1777
Total	1,0000		2,3731

Tabel 4 memperlihatkan bahwa total skor EFE di KPS Bogor adalah 2,3731. Angka ini masih berada di bawah nilai rata-rata. Oleh karena itu, KPS Bogor masih belum mampu memaksimalkan peluang dan mengatasi ancaman. Aspek peluang yang memiliki skor terbesar adalah Indonesia masih mengimpor susu sebanyak 80% kebutuhan nasional dengan skor sebesar 0,2096. KPS Bogor mampu memanfaatkan peluang tersebut dengan terus memasok permintaan susu dalam negeri, khususnya pada industri besar pengolahan susu. Selanjutnya, untuk aspek eksternal, skor tertinggi menunjukkan distributor di KPS Bogor memiliki kekuatan tawar menawar dengan skor sebesar 0,1777.

Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk melihat posisi perusahaan saat ini. Matriks IE dapat digolongkan pada tiga bagian, yaitu untuk posisi perusahaan yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan pada perusahaan yang sedang tumbuh dan membangun. Kemudian, apabila pada posisi III, V, atau VII, maka perusahaan dapat digambarkan sedang menjaga dan mempertahankannya. Selanjutnya, apabila pada posisi sel VI, VIII, atau IX, maka perusahaan dalam kondisi divestasi (David, 2011). Matriks IE dianalisis berdasarkan nilai tertimbang IFE dan EFE. Posisi KPS Bogor saat ini berada pada sel V (Gambar 2) sebagai organisasi yang berada dalam kondisi menjaga dan mempertahankan posisinya.

	Kuat 4,30 - 3,0	Rata-rata 2,99 - 2,00	Lemah 1,99 - 1,0	
Tinggi 4,30 - 3,0	I	II	III	
Rata-rata 2,99 - 2,00	IV	V	VI	KPS BOGOR
Rendah 1,99 - 1,0	VII	VIII	IX	

Gambar 2. Matriks IE

Berdasarkan analisis IE, KPS Bogor berada pada posisi V, dengan nilai IFE sebesar 2,9103 dan nilai EFE sebesar 2,3731. Pada posisi sel V, KPS Bogor dapat melakukan strategi yang meliputi penetrasi pasar atau pengembangan produk. Penetrasi pasar merupakan strategi untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan agar penjualan semakin meningkat, sedangkan pengembangan produk adalah strategi untuk meningkatkan penerimaan perusahaan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk menjadi semakin menarik.

Dari penjelasan di atas, maka strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan KPS Bogor adalah menambah saluran distribusi KPS Bogor, misalnya dengan menjual ke industri pengolahan susu di Indonesia. Lima besar perusahaan pengolahan susu di Indonesia adalah Nestle, Frisian Flag Indonesia, Indolacto, Sari Husada, dan Ultra Jaya. KPS Bogor dapat memasarkan produknya ke beberapa industri pengolahan susu seperti yang telah disebutkan tersebut. Kemudian, untuk pengembangan produk lebih lanjut, KPS Bogor dapat melakukan strategi untuk menambah unit usaha pengolahan susu seperti produksi keju, keripik, permen, dan lain-lain, sehingga KPS Bogor dapat meningkatkan penerimaan koperasinya. Selanjutnya, KPS Bogor juga dapat memperbaiki kemasan produk susu pasteurisasi dan yoghurt agar lebih menarik.

Matriks SWOT

Penentuan strategi menggunakan indikator pada analisis SWOT yaitu, strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Berikut ini adalah hasil analisis SWOT penentuan strategi:

Tabel 5. Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Strategi	
SO	1. Menambah jumlah anggota atau peternak sapi perah, sehingga volume susu meningkat. 2. Meningkatkan standar mutu susu, sehingga dapat meningkatkan harga susu di industri. 3. Memberikan fasilitas kredit usaha kepada anggota.
WO	1. Mengembangkan produk turunan susu.
ST	1. Memperluas jaringan distribusi.
WT	1. Memperjelas tujuan koperasi untuk menghadapi MEA.

1. Strategi SO

Strategi SO atau hasil dari analisis pencocokan antara kekuatan dan peluang adalah sebagai berikut:

1. Menambah jumlah anggota atau peternak sapi perah, sehingga volume susu meningkat.

Dengan adanya kekuatan di KPS Bogor, yaitu struktur organisasi sudah berjalan dengan efektif, hubungan yang baik antara pengurus, dengan peluang adanya impor yang banyak di dalam negeri, pemasok susu segar masih belum banyak mencukupinya, maka strategi yang dapat dijalankan adalah dengan menambah jumlah anggota agar volume produksi susu di KPS Bogor lebih banyak. Penambahan jumlah produksi susu dengan menambah anggota dapat berdampak pada perluasan pasar KPS Bogor, yaitu dengan menambah saluran distribusi.

2. Memaksimalkan standar mutu susu, sehingga dapat meningkatkan harga susu di industri.

KPS Bogor merupakan koperasi yang rutin melakukan pelatihan setidaknya tiga bulan sekali. Selain itu, koperasi ini juga terbuka dalam memberikan informasi kepada anggota. Seiring dengan adanya kebijakan keamanan pangan, peningkatan jumlah penduduk, dan ketersediaan susu sapi segar dalam negeri yang belum terpenuhi, maka KPS Bogor memerlukan strategi yang tepat untuk menghadapi hal ini. Strategi yang cocok berdasarkan pernyataan tersebut adalah memaksimalkan standar mutu, sehingga upaya itu dapat meningkatkan harga susu, khususnya di industri pengolahan susu yang menentukan standar minimum.

3. Memberikan fasilitas kredit usaha kepada anggota.

Salah satu cara agar anggota mampu mengembangkan usahanya atau pun menambah anggota baru adalah memberikan kredit ringan. Melihat pasokan susu sapi lokal di Indonesia yang masih berkisar 20%, maka KPS Bogor dapat menambah volume susu dengan cara menarik anggota melalui pemberian kredit ringan. Selain itu, karena KPS Bogor memiliki kekuatan dalam hubungan yang baik antaranggota dan adanya pelatihan bagi peternak, maka strategi pemberian kredit ringan akan dapat menarik anggota untuk bergabung di koperasi.

2. Strategi WO

1. Mengembangkan unit usaha dengan cara pengolahan susu dan memperbaiki kemasan produk susu pasteurisasi dan yoghurt.

Melihat kemasan produk olahan yang kurang menarik dan saat ini belum memiliki cukup modal untuk mengembangkan usaha dalam pembelian alat pengolahan, maka KPS Bogor dapat memanfaatkan peluang yang ada. Dengan mengambil peluang tersebut, maka KPS Bogor dapat mengembangkan unit usaha dan memperbaiki kemasan produk olahan, sehingga menarik bagi konsumen.

3. Strategi ST

1. Memperluas jaringan distribusi.

Melihat adanya beberapa ancaman yang ada, maka perlu adanya strategi yang dilakukan dengan menggabungkan kekuatan KPS Bogor. Ancaman yang ada adalah munculnya kebijakan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) dan adanya produk substitusi di pasar. Mengatasi hal tersebut, maka diperlukan strategi dengan menggunakan kekuatan KPS Bogor seperti adanya hubungan yang baik dengan distributor. Strategi yang dapat dilaksanakan adalah memperluas jaringan distribusinya. Hubungan yang baik dengan distributor akan menjadi modal KPS Bogor untuk memperluas jaringan distribusinya. Dengan memperluas jaringan distribusi berarti menambah pasar KPS Bogor.

4. Strategi WT

1. Memperjelas tujuan koperasi untuk menghadapi MEA.

Adanya kebijakan MEA dapat berpengaruh positif dan negatif bagi sebuah perusahaan. Begitu pula dengan KPS Bogor. Untuk memperkuat KPS Bogor dengan adanya kebijakan MEA adalah dengan memperjelas tujuan koperasi atau visi yang sesungguhnya sehingga tidak akan mudah diombang-ambingkan. Selain itu, masih banyak anggota yang tidak mengetahui tujuan KPS Bogor sesungguhnya. Hal ini tentunya akan melemahkan internal KPS Bogor. Salah satu cara untuk memperjelas tujuan KPS Bogor adalah dengan pertemuan atau ketika rapat akhir tahun.

Pemilihan Strategi

Untuk melakukan pemilihan strategi digunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau disebut juga dengan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif. Matriks QSPM adalah alat yang digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang terbaik. QSPM berisi strategi-strategi yang sudah dianalisis di atas, yaitu matriks IE dan matriks SWOT.

Tabel 6. Alternatif Strategi Terpilih

Alternatif strategi	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Rata-rata	Peringkat strategi
1	4,7490	5,0823	5,1785	5,0033	2
2	6,1507	6,0189	6,4932	6,2209	1
3	4,0736	4,2271	5,0402	4,4470	5
4	5,5027	4,0746	4,8404	4,8059	4
5	4,5831	5,2422	4,9709	4,9321	3
6	4,0055	4,0683	4,4425	4,1721	6

Dari hasil analisis yang dilakukan bersama para pakar, maka didapatkan enam alternatif strategi seperti yang terlihat pada Tabel 6. Keenam strategi tersebut diurutkan berdasarkan nilai TAS (*Total Attractive Score*) tertinggi sebagai berikut:

1. Strategi mengembangkan produk turunan susu.
2. Strategi meningkatkan jumlah anggota koperasi.
3. Strategi penyediaan fasilitas kredit usaha bagi anggota.
4. Strategi meningkatkan kualitas susu yang dihasilkan.
5. Strategi mengembangkan jaringan distribusi susu.
6. Strategi memperjelas tujuan koperasi.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa nilai tertinggi, yaitu mengembangkan unit usaha dengan cara pengolahan susu dan memperbaiki kemasan produk susu pasteurisasi dan yoghurt. Nilai TAS tertinggi dari pilihan strategi tersebut sebesar 6,2209. Strategi tersebut menjadi pilihan strategi alternatif dikarenakan saat ini belum dikonsentrasikan untuk pengolahan susu menjadi produk turunan, seperti keju, permen, dan sebagainya. Bahkan, hingga saat ini pengolahan susu masih belum rutin dilakukan. Selain itu, kemasan produk susu pasteurisasi dan yoghurt yang ada saat ini kurang menarik, sehingga perlu adanya perbaikan kemasan. Oleh karena itu, strategi ini yang menjadi keputusan terbaik. Langkah yang dapat dilakukan KPS Bogor agar dapat mengembangkan unit usaha lain menjadi olahan, seperti keju dan permen. Untuk kepentingan tersebut, KPS Bogor dapat melakukan pinjaman kredit atau pun mencari investor atau sponsor untuk turut andil mengembangkan unit usaha baru. Selanjutnya, agar kemasan produk lebih menarik, KPS Bogor dapat bekerja sama dengan lembaga inovasi maupun pakar yang mengerti disain visual untuk mengemas produk susu pasteurisasi dan yoghurt.

Berikutnya, TAS terbesar kedua dengan nilai sebesar 5,0033 adalah strategi untuk menambah jumlah anggota atau peternak sapi perah, sehingga volume produksi susu dapat meningkat. Berdasarkan tujuan awal berdirinya KPS Bogor, setiap harinya KPS Bogor harus mampu memproduksi susu sapi segar sebanyak 20.000 liter. Namun, kenyataannya KPS Bogor hanya mampu memproduksi sebanyak kurang lebih 12.000 liter per harinya. Oleh karena itu, penambahan jumlah anggota akan dapat meningkatkan volume produksi susu. Penambahan jumlah anggota dapat dilakukan dengan promosi melalui media sosial dan sosialisasi kepada masyarakat sekitar mengenai manfaat bergabung menjadi anggota di KPS Bogor. Selain itu, KPS Bogor juga dapat memberikan tawaran menarik, seperti adanya kredit dengan bunga yang lebih ringan apabila bergabung menjadi anggota di KPS Bogor seperti strategi yang juga ditawarkan di atas.

Strategi ketiga yang dapat dilakukan adalah dengan pemberian kredit kepada anggota. Pemberian kredit ini dapat memacu kinerja anggota, perluasan usaha anggota, dan menarik anggota baru untuk bergabung di KPS Bogor. Pemberian kredit ini juga dapat membuat anggota menjadi lebih loyal dan merasa nyaman. Strategi keempat, pada posisi keempat adalah memaksimalkan mutu susu di KPS Bogor. Harga penjualan susu di KPS Bogor sangat bergantung pada kualitas susu yang ada. Saat ini, rata-rata harga susu di KPS Bogor berkisar antara Rp4.700-Rp5.200 per liter. Oleh karena itu, agar mendapatkan harga tertinggi, maka kualitas susu perlu dimaksimalkan.

Strategi kelima yang ditawarkan adalah memperluas jaringan distribusi KPS Bogor. KPS Bogor dapat memasarkan produknya ke industri pengolahan lain seperti Frisian Flag Indonesia, Nestle, dan Ultra Jaya. Penambahan saluran pemasaran ini juga

sebagai sarana untuk mempromosikan koperasi. Strategi terakhir atau strategi keenam adalah memperjelas tujuan KPS Bogor, baik kepada pengurus maupun kepada anggota. Memperjelas tujuan koperasi penting dilakukan supaya dapat menyatukan misi seluruh elemen yang terlibat dalam KPS Bogor. Dengan demikian, KPS Bogor dapat bertahan dan bersaing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis faktor internal, maka dapat diketahui apa saja yang menjadi kekuatan ataupun kelemahan KPS Bogor. Hal ini tentunya dapat dijadikan evaluasi bagi KPS Bogor. Beberapa faktor internal, baik kekuatan maupun kelemahan yang ada adalah KPS Bogor memiliki hubungan yang baik dengan *distributor*, anggota melakukan setoran susu secara rutin, dan KPS Bogor belum memiliki cukup modal untuk mengembangkan usaha. Untuk meningkatkan performa kinerja usaha, maka KPS Bogor perlu melakukan kajian mengenai strategi pengembangan usaha koperasi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis IE, maka dapat dilihat bahwa KPS Bogor berada di posisi sel V, yaitu dengan hasil nilai IFE sebesar 2,9103 dan nilai EFE sebesar 2,3731. Strategi terbaik pada sel V adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil analisis QSPM, pilihan strategi secara skala prioritas adalah: (1) Strategi mengembangkan produk turunan susu, (2) Strategi meningkatkan jumlah anggota koperasi, (3) Strategi penyediaan fasilitas kredit usaha bagi anggota, (4) Strategi meningkatkan kualitas susu yang dihasilkan, (5) Strategi mengembangkan jaringan distribusi susu, dan (6) Strategi memperjelas tujuan koperasi.

Saran

Pengurus KPS Bogor dapat menerapkan strategi alternatif, khususnya dalam mengembangkan unit usaha dengan cara pengolahan susu dan memperbaiki kemasan produk susu pasteurisasi dan yoghurt, sehingga dapat lebih diterima pasar dan meningkatkan penerimaan koperasi. Selain itu, pengurus KPS Bogor dapat rutin melakukan pertemuan, sehingga tujuan yang diinginkan anggota koperasi dapat berjalan bersama.

DAFTAR REFERENSI

- Badan Pusat Statistik (2016). *Produksi Susu Segar Menurut Provinsi, 2009-2015*. Diunduh tanggal 17 Februari 2017 dari: <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1083>.
- Baga, L., Yanuar, R., Feryanto, & Aziz, K. (2009). *Koperasi dan Kelembagaan Agribisnis*. Bogor: IPB.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hermawan, A. (2009). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Nazir (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Permana, D. (2011). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Agribisnis (KoJA) STA Panumbangan Kabupaten Ciamis Propinsi Jawa Barat. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor.
- Pristiyanto, Bintoro, M. H., & Soekarto, S. T. (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. *Jurnal Manajemen IKM*, Vol 8 No1, ISSN 2085-8418, 27-35.
- Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian (2015). *Outlook Komoditas Pertanian Sub Sektor Peternakan Susu*. Jakarta: Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.
- Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saptati, R., & Rusdiana, S. (2008). *Penguatan Koperasi Susu untuk Mendorong Pengembangan Usaha Sapi Perah Rakyat*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Peternakan, Bogor.
- Sugiyono (2006). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.