BAB I

PENDAHULUAN

I. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini tidak dapat dipungkiri bahwa di era persaingan global ini membuat permasalahan menjadi kompleks karena adanya persaingan, perubahan dan ketidak pastian dan juga ditambah semakin pesatnya perkembangan teknologi. Hal ini semakin memaksa perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan, agar perusahaan mengetahui strategi seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan.

Perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Pernyataan ini juga diungkapkan oleh Guiltinan (1994), dimana dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki. Perusahaan mau tidak mau dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Dimana strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri atau arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Selain itu teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah perusahaan bersaing tergantung pada penyesuaian secara

dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Menurut Dwi Putra Darmawandan Ida Bagus Widia (2005) bahwa perubahan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang disebabkan gejolak faktor ekstern (demografi, keadaan, perekonomian, selera konsumen dan pesaingan) serta faktor intern(penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumberdaya, teknologi dan motivasi manajemen).

Seperti halnya pada sebuah perusahaan, Dalam era persaingan global ini khususnya didalam dunia koperasi untuk mempertahankan keberadaan dan kelangsungan usaha koperasi, diperlukan strategi untuk meningkatkan kinerja koperasi.Hal ini dimaksudkan agar setidaknya koperasi bisa bertahan didalam era persaingan global ini.Seperti yang dikemukakan oleh (FreddyRangkuti, 2005) Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal tersebut. Pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal, yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada.

Pentingnya strategi adalah merupakan alat untuk mencapai tujuanperusahaan jangka panjang dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandangtentang apa yang dihadapi oleh para pesaing dimasa depan untuk mencapaikeunggulan bersaing. Sedangkan menurut Jauch dan Glueck (1993), strategi adalahrencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan

keunggulanstrategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikanbahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat olehperusahaan.

Dalam menentukan strategi yang tepat sebaiknya dibutuhkan analisis internal yang meliputi kekuatan dan kelamahan dan juga eksternal yang meliputi peluang dan ancaman atau yang sering disebut dengan analisis SWOT. Analisis internal yang dilakukan diantaranya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kekuatan koperasi itu sendiri dan mengetahui kelemahan apa yang terdapat di koperasi itu sendiri. Begitu juga dengan analisis eksternal, analisis eksternal dilakukan untuk mengetahui seberapa besarkah peluang koperasi tersebut untuk maju dan ancaman apa sajakah yang dapat mengancam keberadaan usaha koperasi tersebut.

KUD Sarwa Mukti, Koperasi yang sebagian besarnya bergerak dibidang produksisusu ini memiliki beberapa keunggulan atau kekuatan internal. Pada survey awal yang dilakukan penulis dengan metode wawancara dengan manajer dari KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung Ibu Ir Widiarti keunggulan yang dimiliki unit usaha susu sapi KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung yaitu letak geografis KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung,selanjutnya pada aspek pemasaran KUD Sarwa Mukti sendiri telah bekerja sama dengan pihak PT. Indomilk, PT. Frisian Flag Indonesia dan PT. Ultrajaya sehingga dalam hal pemasaran susu sapi tidak ada masalah yang berarti, karena semua susu yang dihasilkan koperasi semuanya di setorkan kepada pabrik mereka. Di sisi lain selain itu karena keberadaan koperasi ini yang baik secara langsung ataupun tidak langsung mampu

meningkatkan perekonomian para anggota koperasi, maka masih banyak anggota koperasi dan karyawan koperasi yang mencintaiKUD Sarwa Mukti. Jika melihat sejarah, pada saat masa keemasannya KUD Sarwa Mukti sangatlah berprestasi dari tingkat daerah sampai tingkat nasional.diantaranya pernah menjadi KUD terbaik se-Indonesia, juga pernah dijadikan sebagai koperasi yang dijadikan teladan pada masa jaya Koperasi Sarwa Mukti.

Selanjutnya, kelemahan yang dimiliki oleh KUD Sarwa Mukti diantaranya adalah pada aspek sumber daya manusia.Masalah kurangnya motivasi dalam bekerja, kurangnya disiplin dalam bekerja sehingga membuat kurang produktivnya para pekerja, dan kurang terbuka terhadap hal-hal yang baru.Kurang terbuka dengan hal-hal yang baru disini adalah kurangnya minat khususnya mengenai pengembangan produk berbahan baku susu sapi yang bisa dihasilkan oleh KUD Sarwa Mukti.

Pada aspek keuangan kelemahan yang ada pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung adalah masalah hutang.Masih banyak anggota koperasi yang memiliki hutang yang sangat besar dan belum melunasinya, hal ini tentu sangat mempengaruhi keuangan KUD Sarwa Mukti.

Selanjutnya kelemahan pada aspek produksi adalah turunnya produksi susu yang dihasilkan KUD Sarwa Mukti, dari 40.000 Liter sebulan menjadi 20.000 liter per bulan. Selanjutnya kelemahan dibidang operasional yaitu, anggaran yang sudah ditetapkan untuk biaya operasional terkadang masih kurang efektif akibat berkurangnya hasil produksi susu sapi karena biasanya satu truck

tangki pembawa susu membawa susu sebanyak 40.000 liter per bulan ke pabrik, sedangkan saat ini hanya 20.000 liter per bulan ke pabrik yang mau tidak mau dalam satu harinya susu disetorkan sebanyak dua kali sehari ke pabrik.

Selain faktor internal yang isinya mengenai kekuatan dan kelemahan KUD Sarwa Mukti ada juga faktor eksternal yang berisi peluang dan ancaman bagi KUD Sarwa Mukti.Hasil wawancara pada survey awal dengan Manajer KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung yaitu Ibu Ir Widiarti, peluang yang dimiliki KUD Sarwa Mukti diantaranya adalah peluang pada aspek pemasaran. Dengan adanya kerja sama Koperasi Sarwa Mukti dengan PT. Indomilk, PT. Frisian Flag Indonesia dan PT. Ultrajaya maka peluang masih terbuka luas untuk meningkatkan hasil produksi karena *market* sudah jelas.

Selanjutnya peluang pada aspek produksi, peluang yang dapat ditangkap oleh KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung adalah menciptakan berbagai macam produk olahan berbahan baku susu. Selain itu proses kawin silang antara sapi perah lokal dan sapi perah impor yang hasil dari perkawinan silang tersebut kemungkinan dapat meningkatkan produktivitas dalam menghasilkan susu sapi yang lebih banyak sehingga dapat meningkatkan produksi susu sapi KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung.

Peluang yang ada dan begitu terbuka tentunya akan menimbulkan ancaman-ancaman yang dapat mengganggu bahkan merusak kinerja KUD Sarwa Mukti. Yang pertama adalah ancaman pada aspek kebijakan, harga bahan bakar minyak yang meningkat, harga sususapi yang mengikuti harga susu

internasionalkarena dengan adanya persaingan global.Terkadang ketika harga susu naik secara signifikan maka kenaikan harga susu dalam negeri hanya sedikit, akan tetapi jika harga susu turun sedikit maka harga susu didalam negeri pun akan turun dengan cepat. Hal ini tentu sangat merugikan bagi KUD Sarwa Mukti.Selain itu dengan diberlakukannya persaingan global dan dengan tidak adanya campur tangan pemerintah dalam menentukan harga susu, cukup membuat goyah KUD Sarwa Mukti

Pada aspek pesaing munculnya "koperasi tidak resmi" mengapa disebut tidak resmi karena, PT. Indomilk, PT. Frisian Flag Indonesia dan PT. Ultrajaya hanya mau menerima susu sapi segar yang berasal dari koperasi-koperasi yang telah bekerja sama sebelumnya. Akan tetapi tidak tau bagaimana dan mengapa susu sapi yang disetorkan oleh "koperasi tidak resmi" ini bisa diterima oleh ketiga perusahaan tersebut. Menurut Ir. Widiarti selaku Manajer di KUD Sarwa Mukti hal ini dikarenakan masalah harga susu yang ditawarkan terhadap peternak diatas harga susu yang ditawarkan oleh KUD Sarwa Mukti. Meskipun hanya segelintir peternak yang "menyeleweng" dengan menyetorkan susu ke "koperasi tidak resmi" tersebut hal ini sedikit banyak mempengaruhi hasil produksi susu KUD Sarwa Mukti dan secara tidak langsung mengurangi pendapatan KUD sarwa Mukti.

Setelah pengelompokan kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman di atas KUD Sarwa Mukti cenderung memiliki banyak kelemahan diantaranya dari dalam koperasi itu sendiri hingga ancaman dari luar yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha unit usaha susu sapi KUD Sarwa Mukti. Dari hasil

wawancara dengan Manajer Koperasi diperoleh informasi hal ini akibat dari kurang motivasi kerja, disiplin kerja, kurang terbuka atau kurang antusias terhadap hal-hal yang baru. Selain itu kenaikan harga bbm yang diikuti kenaikan kebutuhan lainnya untuk biaya operasional dan juga lepas tangannya pemerintah dalam menentukan harga susu sapi, serta munculnya "koperasi tidak resmi" menjadi ancaman dan penghambat bagi peningkatan usaha KUD Sarwa Mukti.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan fenomena yang terjadi di KUD Sarwa Mukti, maka itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai:

"ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT FORMULASI STRATEGI BISNIS DALAM PENINGKATAN USAHA PADA UNIT USAHA SUSU SAPI KUD SARWA MUKTI CISARUA BANDUNG".

1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

1.2.1 Fokus Penelitian

Dalam penelitian kualitatif gejala bersifat holistik atau menyeluruh dan tidak dapat dipisah-pisahkan sehingga tidak atau menetapkan penelitiannya berdasarkan variabel penelitian.(Sugiyono,2010:376)

Fokus dalam penelitian ini adalah, aspek keuangan, aspek sumber daya manusia, aspek pemasaran, aspek operasional, aspek produksi, aspek pesaing, aspek kebijakan yang ada pada unit usaha susu sapi KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung.

1.2.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan apa yang telah diuraikan penulis dalam latar belakang penelitian maka penulis telah membatasi permasalahan yang akan menjadi dalam penulisan ini. Permasalahan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimanaidentifikasi faktor internal (IFAS) unit usaha susu sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung
2. Bagaimanaidentifikasi faktor eksternal (EFAS)unit usaha susu sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung
3. Bagaimana faktor internal dan eksternal unit usaha susu sapi dengan analisis SWOT pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung
4. Bagaimana menentukan strategi bisnis dalam peningkatan usaha unit usaha susu sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran secara umum tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada didalam KUD Sarwa Mukti.

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi faktor internal (IFAS) unit usaha susu sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung
2. Untuk mengidentifikasi faktor eksternal (EFAS) unit usaha susu sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung

3. Untuk menganalisis faktorinternal dan faktor eksternal dengan SWOT analisis pada unit usaha susu sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung.
4. Untuk menentukanstrategi bisnisyang tepat dalam rangka peningkatan usaha unit usaha susu sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan diadakannya penelitian yang diwajibkan kepada setiap mahasiswa/I akan memberikan manfaat yang berguna bagi:

1.4.1 Kegunaan Akademis

a. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan bagi penulis mengenai Strategi Peningkatan Usaha Unit Usaha Susu Sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung dengan Analisis SWOT. yang penulis teliti dan peroleh berdasarkan dengan kenyataan di dunia koperasi.

b. Pihak Lain

Diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan referensi maupun bahan pertimbangan bagi mereka yang mengadakan penelitian lebih lanjut khususnya mengenai Strategi Peningkatan Usaha Unit Usaha Susu Sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung dengan Analisis SWOT. Serta berguna bagi pengembangan ilmu dalam bidang ekonomi.

c. Pengembangan Ilmu Manajemen

Menambah wawasan keilmuan di bidang manajemen terutama tentangStrategi Peningkatan Usaha Unit Usaha Susu Sapi pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung dengan Analisis SWOT.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan landasan bagi penulis untuk memberikan sumbangan saran dan masukan di dalam melaksanakan usaha dan manajemen dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

b.Bagi Pihak terkait

Sebagai sumber informasi yang dapat bermanfaat dan mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung dan mengetahui strategi untuk peningkatan usaha unit usaha susu sapi KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan usaha unit usaha susu sapi KUD Sarwa Mukti Cisarua Bandung.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan pada KUD Sarwa Mukti Cisarua Jl. Kol. Masturi Ds. Jambudipa Kec. Cisarua Kabupaten Bandung Tlp. (022) 2700365. Penelitian ini dimulai pada bulan September 2011 sampai Februari 2012. Adapun jadwal penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel Jadwal Penelitian

Tabel 1.1

Keterangan	September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
	Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu				Minggu			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Proposal Penelitian			■	■																				
Pengumpulan Data					■	■																		
Pengolahan Data							■	■																
Penulisan Laporan UP									■	■	■	■	■	■	■	■								
Sidang Laporan UP																	■							
Revisi																		■						
Penulisan Bab 4 - 5																			■	■	■			
Sidang Akhir																						■		