



**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA SUSU SAPI PERAH
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)**

SKRIPSI

Oleh

Rizka Faridhatul Hasanah

151710301029

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER
2020**



**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA SUSU SAPI PERAH
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program studi teknologi industri pertanian (S1) dan mencapai gelar Sarjana Teknologi Pertanian

Oleh

Rizka Faridhatul Hasanah

151710301029

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS JEMBER**

2020

PERSEMBAHAN

Dengan mengharapkan Rahmat, Hidayah dan Ridha Allah SWT yang Maha berkuasa atas segalanya. Sebagai rasa syukur dan terima kasih yang tulus kupersembahkan Skripsi ini untuk: Kedua Orang Tuaku tercinta, Bapakku dan Ibuku yang telah merawat, mengasuh, mendidik, memotivasiku dengan ikhlas dan penuh kesabaran. Semoga segala pengorbanan yangtelah kalian berikan selama ini tidak sia – sia bagiku untuk menjadi orang yang sukses dnia akhirat danmembahagiakan kalian dan berguna bagi banyak orang seperti yang kalian danaku harapkan, Amin.

Kakak dan adikku yang aku cintai dan sangat aku banggakan
Terimakasih atasdukungan dan motivasi yang kalian berikan kepadaku.

Sahabat – sahabatku

Terimakasih telah memberikan dukungan, bantuan motivasi, semangat, saran dan mengisi hari – hariku, sehingga selalu ada cerita dalam kehidupan kita dan apayang telah ada sekarang semoga dapat terjalin selamanya dan semoga kita akan menikmati proses masing – masing menuju cita-cita yang kita inginkan.

Para Pendidikku yang Ku hormati

Terimakasih atas segala ilmu dan bimbingan selama ini semoga kelak aku mampumeraih dunia dan akhirat dengan ilmu yang telah diberikan.

Almamaterku Tercinta

Fakultas Teknologi Pertanian

Universitas Jember

MOTTO

“Sebaik – Baik Manusia adalah yang Paling Bermanfaat Bagi Orang Lain”
(Al-Hadist)

“Tanpa Cinta, Kecerdasan Itu Berbahaya. Ilmu Pengetahuan, Iman, dan Takwa
Harus Bersatu”
(B.J. Habibie)

“Setelah Maksimalnya Ikhtiar Dan Do’a, Yakinlah Bahwa Akan Ada Kuasa
Tuhan Yang Tak Terduga dan Kau Hanya Perlu Percaya”
(Penulis)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rizka Faridhatl Hasanah

NIM : 151710301029

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Ilmiah yang berjudul **“Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)”** adalah benar – benar hasil karya sendiri, kecuali dalam kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan di institusi manapun dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 10 Desember 2019

Yang menyatakan,

Rizka Faridhatul Hasanah

151710301029

SKRIPSI

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA SUSU SAPI PERAH
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)**

Oleh

Rizka Faridhatul Hasanah

NIM : 151710301029

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Ida Bagus Suryaningrat, S.TP., M.M

Dosen Pembimbing Anggota : Nidya Shara Mahardika, S.TP, M.P

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)” telah diujikan dan disahkan oleh Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember, pada :

hari, tanggal : Jum’at, 10 Januari 2020

tempat : Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Ida Bagus Suryaningrat, S.TP., M.M

NIP 197008031994031004

Nidya Shara Mahardika, S.TP, M.P

NIP 760016796

Tim Penguji,

Dosen Penguji Utama

Dosen Penguji Anggota

Winda Amilia, S.TP., M.Sc.

NIP 198303242008012007

Andi Eko Wiyono S.TP., M.P

NIP 198512012019031007

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Teknologi Pertanian

Dr. Siswoyo Soekarno, S.TP., M.Eng

NIP 196809231994031009

RINGKASAN

Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember); Rizka Faridhatul Hasanah, 151710301029 : 2018 : Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Universitas Jember.

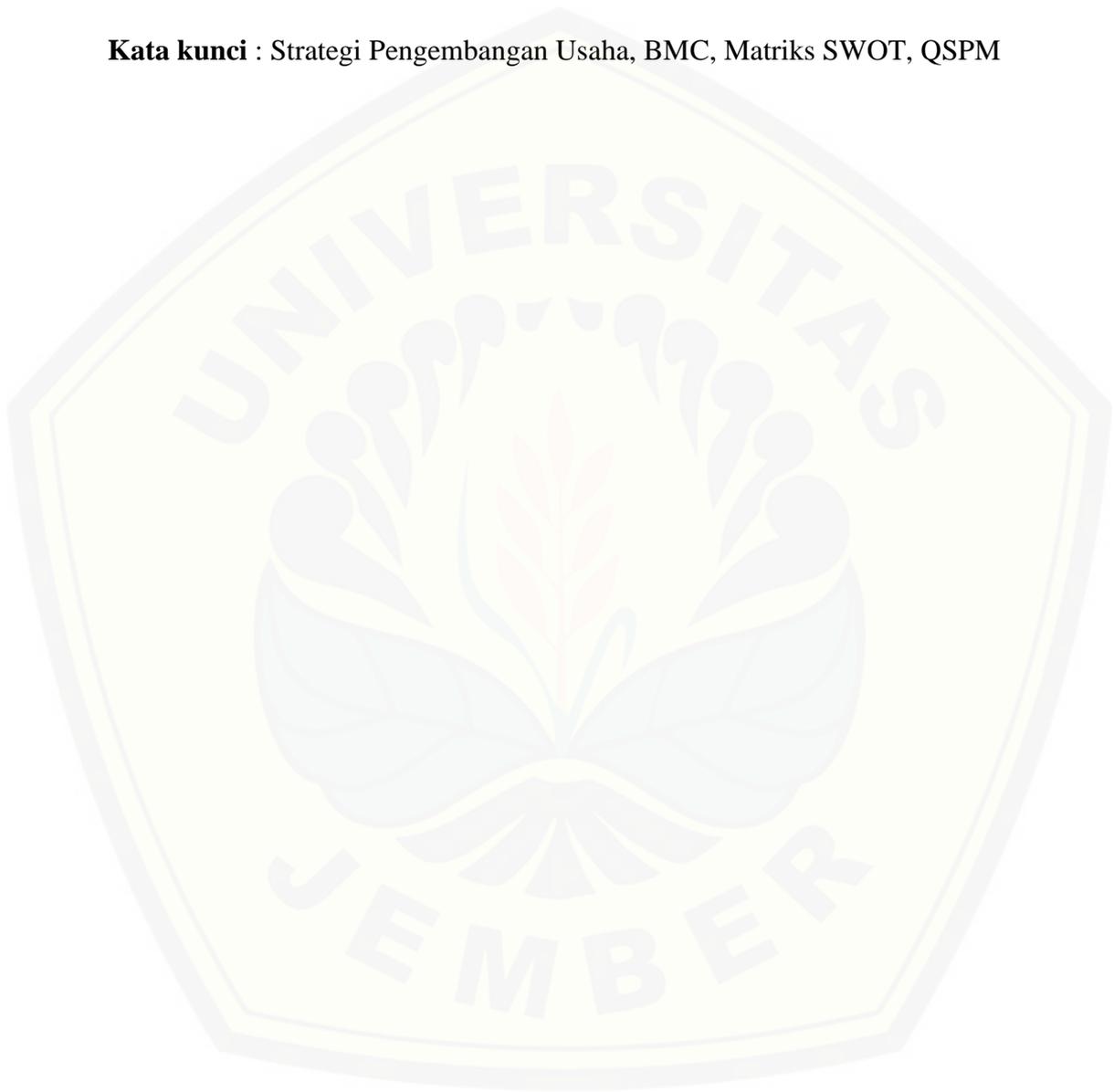
Susu merupakan salah satu bahan makanan yang diperlukan oleh tubuh untuk kesehatan manusia dengan kandungan gizi tinggi dan lengkap yang bersumber dari hewani. Permintaan akan susu sapi di berbagai daerah sangat berkembang pesat dari tahun ke tahun, salah satunya pada kabupaten Jember yang terlihat pada usaha susu sapi perah Koperasi Peternak Galur Murni. Permasalahan yang dihadapi oleh Koperasi Peternak Galur Murni adalah Koperasi belum mampu menjalankan model bisnis dengan efektif yang ditandai dengan pengelolaan internal perusahaan yang masih kurang baik dan pemasaran yang belum luas. Hal ini dapat ditandai dengan menurunnya laba bersih secara drastis yang terjadi pada tahun 2018. Laba yang didapat pada tahun 2017 sebesar Rp 157.500.000, sedangkan laba yang didapat pada tahun 2018 sebesar Rp 45.354.400. Target laba yang ingin dicapai pada tahun 2018 sebesar 100 persen dari tahun 2017, namun ternyata masih jauh dari yang diharapkan. Sehingga diperlukan strategi–strategi baru untuk memperbaiki model bisnisnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis yang dijalani Koperasi Peternak Galur Murni saat ini dan menentukan strategi alternatif untuk merancang model bisnis yang baru menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan kombinasi pendekatan BMC, Matriks *Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats* (SWOT), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dalam merumuskan strategi perbaikan dan pengembangan usaha susu sapi perah Koperasi Peternak Galur Murni.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran model bisnis Koperasi Peternak Galur Murni saat ini adalah pada tahap posisi tumbuh dan berkembang (*Grow and Build*) ditinjau dari aspek – aspek *Business Model Canvas* yang dianalisis dengan Matriks IFE dan EFE menghasilkan Matriks IE pada Koperasi Peternak Galur Murni terletak pada kuadran II, alternatif strategi yang tepat yang digunakan pada kuadran ini adalah strategi – strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Analisis Matriks dan QSPM menghasilkan 10 strategi alternatif yaitu perluasan segmen pelanggan sebagai strategi alternatif paling prioritas, efisiensi kegiatan produksi dengan penyusunan SOP, pengoptimalan aktifitas pemasaran dan pencarian pasar baru, melakukan pendaftaran produk ke BPOM, peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, optimasi *website* dan pembuatan

media sosial, peningkatan kualitas SDM dengan edukasi penggunaan IT, meningkatkan penjualan produk olahan, mengatur dan mengelola manajemen keuangan dengan baik, mencari akses permodalan dari lembaga pemerintahan maupun non pemerintahan untuk meningkatkan kapasitas dan modernisasi alat produksi.

Kata kunci : Strategi Pengembangan Usaha, BMC, Matriks SWOT, QSPM



SUMMARY

Development Strategy for Dairy Cattle Business with Business Model Canvas Approach (Case Study of Pure Galur Breeder Cooperative in Jember Regency); Rizka Faridhatul Hasanah, 151710301029: 2018: Agricultural Industrial Technology Study Program, University of Jember.

Milk is one of the foods needed by the body for human health with a high nutritional content and is completely sourced from animals. Demand for cow's milk in various regions is growing rapidly from year to year, one of which is in Jember district, which is seen in the milk farm business of the Galur Murni Farmer Cooperative. The problems faced by Galur Murni Farmer Cooperatives are that Cooperatives have not been able to run business models effectively which are characterized by poor company internal management and less extensive marketing. This can be marked by a drastic decrease in net income that occurred in 2018. Profits obtained in 2017 amounted to Rp 157,500,000, while profits earned in 2018 amounted to Rp 45,354,400. The profit target to be achieved in 2018 is 100 percent from 2017, but in fact it is still far from what was expected. So that new strategies are needed to improve the business model.

This study aims to determine the business model currently being undertaken by Galur Murni Farmer Cooperatives today and determine alternative strategies for designing new business models using Business Model Canvas (BMC). The analytical method in this study uses a combination of BMC, Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT), and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dairy strategies in formulating a strategy for improving and developing the Dairy Galactic Dairy Farmer Cooperative business.

The results showed that the current description of the Galur Murni Farmer Cooperative business model at this time was the position of growth and development (Grow and Build) in terms of aspects of the Business Model Canvas analyzed with the IFE Matrix and EFE resulting in the IE Matrix on Galur Murni Farmer Cooperative is located in quadrant II, the appropriate alternative strategies used in this quadrant are intensive strategies consisting of market penetration, market development, and product development. Matrix Analysis and QSPM produce 10 alternative strategies, namely expansion of customer segments as the most priority alternative strategy, the efficiency of production activities by preparing SOP, optimizing marketing activities and finding new markets, registering products with BPOM, increasing promotional activities by socializing the importance of drinking milk, optimizing websites and making social media, improving the quality of human resources by educating the use of IT, increasing sales of processed products, managing and managing financial management properly, seeking access to capital from government and non-government institutions to increase capacity and modernize production equipment.

Keywords : Business Development Strategy, BMC, SWOT Matrix, QSPM

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapka atas kehadiran ALLAH SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Taufik, serta Hidayah – Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **Strategi Pengembangan Usaha Susu Sapi Perah Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* ”**. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Teknik di Universitas Jember. Selama proses penyusunan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan, serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Siswoyo Soekarno, S.TP., M.Eng, selaku Dekan Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
2. Bapak Andrew Setiawan R. S.TP., M.Si, selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian Universitas Jember.
3. Bapak Ida Bagus Suryaningrat, S.TP., M.M, selaku Dosen Pembimbing Akademik ((DPA) yang telah memberikan motivasi, perhatian, dan semangat kepada peneliti dari awal menjadi Mahasiswa hingga saat ini dan sekaligus selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU) skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Nidya Shara Mahardika, S.TP., M.P selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA) skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Winda Amilia, S.TP.,M.Sc, selaku Dosen Penguji Utama atas kesediaan Ibu yang selalu menyempatkan hadir untuk menguji saya, meluangkan waktu untuk membaca skripsi saya, menyampaikan masukan, kritikan, dan saran yang sangat membantu dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
6. Bapak Andi Eko Wiyono, S.TP.,M.P, selaku Dosen Penguji Anggota atas kesediaan Bapak yang selalu menyempatkan hadir untuk menguji saya, meluangkan waktu untuk membaca skripsi saya, menyampaikan masukan,

kritikan, dan saran yang sangat membantu dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.

7. Seluruh Dosen Pengajar Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak ternilai.
8. Seluruh staf Akademik Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
9. Keluarga saya, Bapak Suraji dan Ibunda Babun beserta Kakakku Nur Hasan dan Adikku Nurul Huda yang telah memberikan do'a, motivasi, semangat, arahan serta finansial maupun material kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Keluarga Bikini Bottom saya, Qurrotun A'yuni (Ubur – ubur), Zazilatur Rohmah (Paus), Ida Alfi Yuliana (Cupang), Riyan Septiarum Pangesti (Onde) dan ukhtiku Mia Silvia Rahman yang telah mewarnai hari – hari perkuliahanku selama ini, semoga persahabatan kita tak pernah putus meski dipisahkan oleh jarak dan kesibukan kita masing – masing dan Mari kita menggapai sukses bersama.
11. Teman – teman TIP angkatan 2015 dan teman KKN terimakasih untuk pelajaran berharga yang kalian berikan semoga kalian mendapatkan semua yang terbaik untuk kalian.
12. Sahabat – sahabatku sebelum kuliah dan sampai hari ini, semoga persahabatan kita terus terjalin sampai kita sama – sama membuktikan dan mewujudkan cita – cita kita masing – masing.

Jember, 10 Desember 2019

Penulis

Rizka Faridhatul Hasanah

151710301029

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Batasan Masalah	3
1.5 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Industri Susu Sapi Perah	6
2.2 Koperasi Susu Sapi Perah	7
2.3 Strategi Bisnis	7
2.4 Business Model Canvas	8
2.4.1 <i>Customer Segments</i>	9
2.4.2 <i>Value Propositions</i>	11
2.4.3 <i>Channels</i>	13
2.4.4 <i>Customer Relationship</i>	13
2.4.5 <i>Revenue Streams</i>	14
2.4.6 <i>Key Resources</i>	14
2.4.7 <i>Key Activities</i>	15
2.4.8 <i>Key Partnerships</i>	16
2.4.9 <i>Cost Structure</i>	16
2.5 Analisis SWOT	17
2.6 QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)	19
2.7 Penelitian Terdahulu	20
BAB 3. METODE PENELITIAN	23
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	23
3.1.1 Tempat Penelitian.....	23
3.1.2 Waktu Penelitian.....	23
3.2 Alat dan Bahan Penelitian	23

3.2.1 Alat.....	23
3.2.2 Bahan	23
3.3 Tahapan Penelitian	23
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5 Analisa Data	26
3.5.1 Indentifikasi Elemen BMC	26
3.5.2 Analisis SWOT Elemen- Elemen BMC	28
3.5.3 Perumusan Strategi	29
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	35
4.1.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	35
4.1.2 Sumber Daya Manusia dan Tata Kelola Keuangan	36
4.2 Identifikasi Elemen BMC Koperasi Peternak Galur Murni	37
4.2.1 <i>Customer Segments</i>	41
4.2.2 <i>Value Proposition</i>	43
4.2.3 <i>Channels</i>	44
4.2.4 <i>Customer Relationship</i>	44
4.2.5 <i>Revenue Streams</i>	45
4.2.6 <i>Key Resources</i>	47
4.2.7 <i>Key Activities</i>	48
4.2.8 <i>Key Partnership</i>	49
4.2.9 <i>Cost Structure</i>	49
4.3 Analisis SWOT pada Elemen BMC	50
4.3.1 .Identifikasi SWOT pada Koperasi Peternak Galur Murni	50
4.3.2 Analisis Matriks IFE dan EFE	54
4.3.3 Analisis Matriks IE (<i>Internal-Eksternal</i>)	56
4.3.4 Matriks SWOT.....	57
4.4 Tahap Keputusan (<i>The Decision Stage</i>)	62
4.5 Penerapan Strategi Alternatif pada BMC Koperasi Peternak Galur Murni.....	63
BAB 5. PENUTUP.....	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN.....	77

DAFTAR TABEL

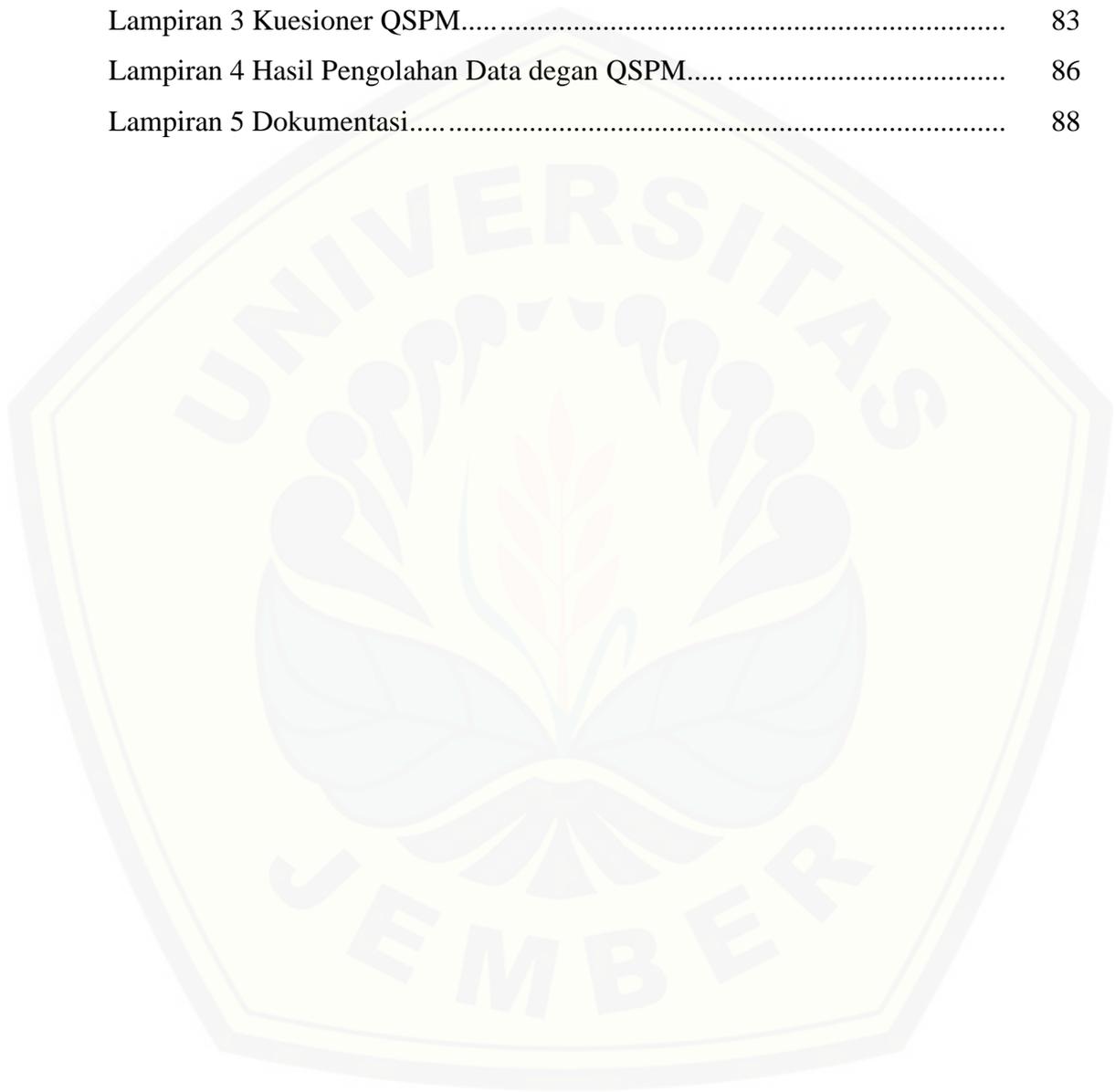
	Halaman
2.1 Sentra Populasi Susu Sapi Indonesia	6
2.2 Data Statistik Populasi Ternak Kabupaten Jember	7
3.1 Jenis, Sumber, dan Pengumpulan Data.....	26
3.2 Variabel Operasional.....	27
3.3 Identifikasi SWOT Pada Sembilan Elemen BMC	28
3.4 Penilaian Bobot Faktor Strategis	31
3.5 Matriks IE	31
3.6 Diagram Matriks SWOT	32
3.7 Matriks QSPM	33
4.1 Manajemen Koperasi Peternak Galur Murni	36
4.2 Responden Penelitian.....	37
4.3 Hasil Wawancara Elemen BMC	38
4.4 Pendapatan Bulan Juli 2019.....	45
4.5 Hasil Identifikasi SWOT Elemen BMC.....	51
4.6 Matriks IFE dan EFE	55
4.7 Formulasi Strategi Matriks SWOT	58
4.8 Urutan Prioritas Alternatif Strategi.....	63

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 <i>Business Model Canvas</i>	9
2.2 <i>Business Model Canvas</i>	17
2.3 Matriks SWOT.....	19
3.1 Diagram Alir Penelitian.....	24
3.2 Formulasi Strategi	28
4.1 Hasil BMC Pada KPGM	40
4.2 Pedagang Tengkulak atau Loper Koperasi Peternak Galur Murni	42
4.3 Truk Distribusi Susu Koperasi Peternak Galur Murni	42
4.4 Produk Susu KPGM.....	46
4.5 Sarana Agrowisata Edukasi	47
4.6 Posisi Perusahaan Pada Matriks IE	57
4.7 Hasil BMC Pada KPGM Baru	65

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Bobot dan Rating Faktor	77
Lampiran 2 Hasil Kuesioner Penentuan Bobot	81
Lampiran 3 Kuesioner QSPM.....	83
Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data degan QSPM.....	86
Lampiran 5 Dokumentasi.....	88



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peternakan merupakan salah satu sub sektor pertanian yang perlu mendapatkan perhatian khusus untuk dikembangkan. Pengembangan sektor peternakan perlu dilakukan mengingat kebutuhan bahan makanan yang mengandung protein hewani dari tahun ke tahun semakin meningkat. Hal ini disebabkan oleh bertambahnya jumlah penduduk di Indonesia dan adanya kesadaran yang tinggi dari masyarakat akan pemenuhan gizi bagi tubuhnya serta dukungan dari perkembangan ilmu pengetahuan dari sektor teknologi yang semakin maju. Oleh karena itu perlunya peningkatan terhadap sumber gizi. Salah satu sumber gizi adalah susu yang mengandung protein hewani yang berasal dari sapi perah. Perkembangan usaha peternakan sapi perah di Indonesia semakin meningkat dari tahun ke tahun akibat dari permintaan susu yang besar dalam negeri, namun ketersediaan yang ada belum mampu mencukupi kebutuhan protein hewani yang berasal dari susu di Indonesia sebesar 5 kg/kapita/tahun, tetapi hanya sekitar 32% dipenuhi dari produksi dalam negeri dan sisanya sekitar 68% harus diimpor (ZooteK, 2013).

Berdasarkan *Outlook* Komoditas Pertanian Sub Sektor Peternakan Susu tahun 2016 oleh Kementerian Pertanian, produksi susu sapi dalam negeri hanya mampu memenuhi sebesar 21% dari konsumsi nasional sedangkan sisanya sebesar 79% berasal dari impor. Provinsi Jawa Timur merupakan sentra populasi sapi perah tertinggi di Indonesia. Menurut data BPS pada tahun 2018, provinsi Jawa Timur menempati urutan tertinggi sebagai provinsi penghasil susu terbesar di Indonesia dengan nilai 492.460 ton pada tahun 2016, 498.915 ton pada tahun 2017, dan 508.894 ton pada tahun 2018. Setiap tahun kebutuhan susu sapi di Indonesia mengalami kenaikan, akan tetapi jumlah produksi susu sapi dalam negeri masih tidak mampu mencukupi permintaan tersebut. Pratiwi dkk., (2014) menyatakan bahwa permintaan akan susu sapi di berbagai daerah sangat berkembang pesat dari tahun ke tahun, contohnya pada Kabupaten Jember yang terlihat pada usaha susu sapi perah pada Koperasi Peternak Galur Murni (KPGM).

KPGM merupakan salah satu koperasi susu sapi yang terdapat di Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur yang berdiri sejak tahun 1999 dan mampu bertahan hingga saat ini. Unit usaha yang dikelola oleh KPGM adalah penjualan susu segar ke Industri Pengolahan Susu (IPS), susu pasteurisasi, dan yogurt. Sebagai sebuah badan usaha berbentuk koperasi, KPGM didirikan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan para anggotanya. Keberadaan KPGM di Kabupaten Jember sangat penting bagi keberlanjutan usaha para peternak sapi perah, sebab melalui wadah koperasi inilah seluruh hasil produksi susu sapi peternak dapat tersalurkan kepada konsumen. Pada tahun 2013, KPGM mulai berkembang usahanya, dimana koperasi telah bekerjasama dengan perusahaan susu PT. Nestle Indonesia hingga saat ini. Permasalahan yang dihadapi oleh KPGM saat ini adalah koperasi belum mampu menjalankan model bisnis dengan efektif yang ditandai dengan pemasaran yang belum berkembang sehingga terjadi penurunan laba bersih secara drastis yang terjadi pada tahun 2018 dengan total laba yang didapat sebesar Rp 45.354.400 sedangkan laba yang didapat pada tahun 2017 sebesar Rp 157.500.000. Ketika dibandingkan antara laba tahun 2017 dan 2018, maka dapat diketahui bahwa laba tahun 2018 adalah 28,8 persen dari laba yang didapat pada tahun 2017. Irawati, *et al.*(2016) menyatakan bahwa perlu adanya penelitian yang lebih mendalam tentang strategi pemasaran serta perbaikan kelola koperasi pada KPGM.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka perlunya dilakukan strategi pengembangan usaha dengan melakukan evaluasi atas model bisnis yang sedang dijalankan serta merancang model bisnis yang tepat dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) serta menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan berdasarkan identifikasi kondisi lingkungan internal maupun eksternal KPGM dengan menggunakan Analisis SWOT. Pada proses penelitian ini, BMC dibantu dengan analisis SWOT untuk melengkapi proses perencanaan strategis dalam menciptakan suatu konsep bisnis yang lebih matang. Sehingga model bisnis yang dijalankan semakin kokoh dan peka dalam setiap perubahan kondisi pasar. Setiap perusahaan dituntut untuk berkembang, salah satu

cara yaitu dengan menciptakan strategi-strategi baru. BMC memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu perusahaan saat ini berdasarkan segmen konsumen, nilai yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerjasama, serta struktur biaya yang dimiliki (Rainaldo et al., 2017).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran model usaha susu sapi perah di KPGM saat ini jika ditinjau dengan pendekatan BMC ?
2. Bagaimana strategi alternatif dalam pengembangan usaha susu sapi perah yang sesuai dengan Koperasi Peternak Galur Murni melalui Analisis SWOT setiap elemen BMC ?
3. Bagaimana strategi alternatif prioritas utama dalam perbaikan model bisnis KPGM dengan metode QSPM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran model usaha susu sapi perah di KPGM saat ini jika ditinjau dengan pendekatan BMC.
2. Untuk mengetahui strategi alternatif dalam pengembangan usaha susu sapi perah yang sesuai dengan KPGM melalui Analisis SWOT setiap elemen BMC.
3. Untuk mengetahui strategi alternatif prioritas utama dalam perbaikan model bisnis KPGM dengan meode QSPM.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada gambaran model usaha susu sapi perah KPGM dengan menggunakan pendekatan BMC, model bisnis ditampilkan dalam

satu lembar kanvas berisi peta sembilan elemen mencakup *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Revenue Stream*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*. Selain itu, penggunaan metode SWOT juga dilakukan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi masing-masing elemen dalam melihat serta menentukan strategi alternatif pada tiap elemen dalam BMC yang akan digunakan KPGM pada tahap pengambilan keputusan, sehingga menghasilkan rekomendasi yang tepat dalam penetapan strategi alternatif oleh perusahaan. Analisis SWOT digunakan sebagai pelengkap BMC dalam menilai masing-masing elemen dan penggunaan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk menciptakan usulan pengembangan usaha yang sesuai dengan prioritas kebutuhan strategi perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan informasi bagi pihak yang membutuhkan, diantaranya :

1. Bagi peneliti

Penelitian ini sebagai pedoman untuk menambah dan memperluas wawasan mengenai BMC sebagai salah satu strategi pengembangan usaha dengan memahami teori-teori yang didapatkan oleh peneliti selama perkuliahan. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan menambah wawasan mengenai BMC.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini sebagai pedoman dalam pemetaan bisnis dan informasi serta masukan yang bermanfaat untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan strategi bisnis perusahaan dalam rangka perbaikan dari aspek internal perusahaan.

3. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan dalam pembuatan kebijakan yang berhubungan dengan pengembangan industri susu sapi perah pada Koperasi Peternak Galur Murni.

4. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan mengimplementasikan ilmu pengetahuan mengenai pengembangan bisnis dengan pendekatan BMC.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Industri Susu Sapi Perah

Industri susu sapi perah nasional mulai berkembang pesat sejak awal tahun 1980. Pemerintah mulai melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kapasitas produksi susu segar di dalam negeri, disebabkan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Sapi perah FH betina di impor secara teratur dalam jumlah besar untuk meningkatkan populasi. Hal ini menyebabkan populasi sapi perah di Indonesia meningkat tiap tahunnya. Peningkatan Jumlah populasi ini juga berhubungan dengan tingginya permintaan susu dan produk olahan susu oleh konsumen. Berdasarkan Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan(2011), populasi sapi perah terbesar terdapat di Jawa Timur (46,8%), Jawa Barat (25,2%), dan Jawa Tengah (24,9%).

Kegiatan impor mampu menambah populasi sapi secara cepat, diikuti peningkatan produksi susu segar secara signifikan yang dapat diilustrasikan dari hasil kajian data tentang perkembangan populasi dan produksi susu sapi perah (Direktorat Jenderal Peternakan, 2016). Produksi susu nasional dari tahun 2012 hingga tahun 2016 dapat dilihat pada **Tabel 2.1** sedangkan produksi susu sapi perah di Kabupaten Jember dari tahun 2012 hingga tahun 2016 dapat dilihat pada **Tabel 2.2**.

Tabel 2.1 Sentra Populasi Susu Sapi Indonesia, 2012–2016

No	Provinsi	Produksi Susu Sapi (Ton)					Rata – rata (Ton)	Kontribusi (%)	Kumulatif Kontribusi (%)
		2012	2013	2014	2015	2016			
1	Jawa Timur	553.312	416.419	426.254	472.213	481.399	470.119	55.50	55.50
2	Jawa Barat	281.438	255.548	258.999	249.947	256.206	260.428	30.74	86.24
3	Jawa Tengah	105.516	97.579	98.494	95.513	97.214	98.863	11.67	97.91
4	DI. Yogyakarta	6.019	4.912	5.870	6.187	6.221	5.842	0.69	98.60
5	DKI Jakarta	5.439	5.265	5.170	4.769	5.102	5.149	0.61	99.21
6	Provinsi Lain	7.007	7.149	5.964	6.496	6.809	6.685	0.79	100.00
	Indonesia	959.732	786.871	800.751	835.125	852.951	847.086	100.00	100.00

Sumber : Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (2016)

Tabel 2.2 Data Statistik Populasi Ternak Kabupaten Jember

No	Jenis Ternak (Sapi Perah)	Tahun				
		2011	2012	2013	2014	2015
1	Jumlah (Ekor)	713	1.283	1.298	1.378	1.338
2	Produksi Susu (Kg)	0	2.130.381	2.760.263	2.930.387	2.612.694

Sumber : Dinas Peternakan Jawa Timur (2016)

2.2 Koperasi Susu 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 1978 pemerintah Indonesia mendirikan Badan Koperasi Koordinasi Koperasi Susu Indonesia (BKSSI) 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. Saat ini koperasi susu sapi juga telah bekerjasama dengan lembaga keuangan seperti bank untuk menguatkan modal koperasi dan untuk mensejahterakan anggotanya (Saptati & Rusdiana, 2008).

2.3 Strategi Bisnis

David (2012) memberi pengertian bahwa manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan oleh definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai

keberhasilan organisasi. David (2012) mengemukakan proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Terdapat tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu:

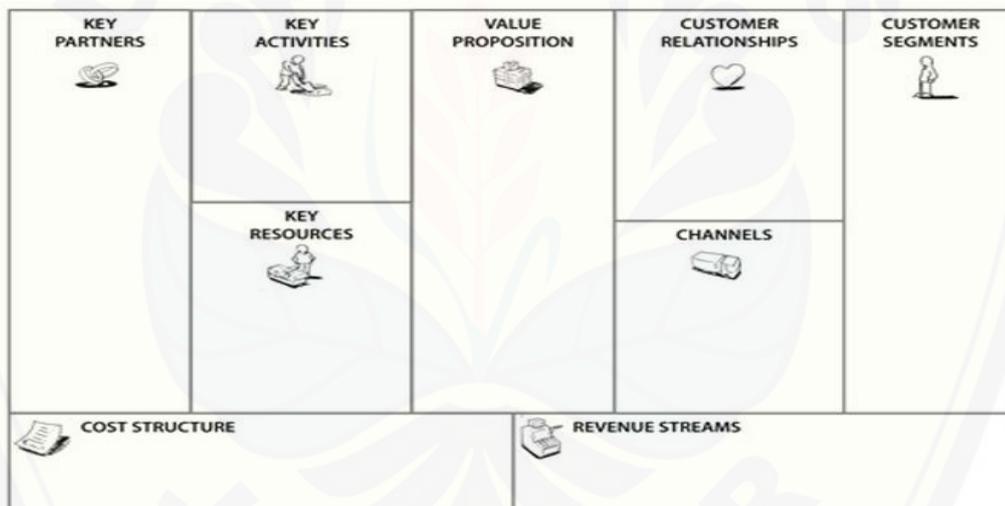
- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
- b. Pengukuran kinerja.
- c. Pengambilan langkah koreksi.

2.4 *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) merupakan suatu metode cara berpikir yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi dalam menangkap, merancang, dan memberikan suatu nilai. BMC merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru. Berdasarkan buku yang berjudul “*Business Model Generation*” (2010), Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis berbentuk kanvas yang terdiri dari sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud dapat menjalankan bisnis. Sembilan blok ini mencakup

empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan (Osterwalder dan Pigneur 2010).

Kanvas ini membagi model bisnis menjadi sembilan komponen yang terbagi menjadi dua bagian yaitu komponen kanan (sisi kreatif) dan komponen kiri (sisi logika) yang menyerupai otak manusia. Jika dikaitkan dengan dengan fungsi otak, kedua bagian ini memiliki masing-masing peran yang berbeda. Pada bagian kanvas kanan terdapat *Value Propositions*, *Customer Segments*, *Channels*, *Customer Relationships*, dan *Revenue Streams* yang berkaitan dengan nilai. Sedangkan pada bagian kanvas kiri terdapat *Cost Structures*, *Key Partnerships*, *Key Resources*, dan *Key Activities* yang berkaitan dengan efisiensi. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas dapat dilihat pada **Gambar 2.1** berikut ini :



Gambar 2.1 *Business Model Canvas*

Sumber : Osterwalder & Pigneur (2010)

2.2.1 *Customer Segments*

Terdapat dua segmen pasar yang berdasarkan pada desain *Nine Building Blocks* dan *value proposition* harus ditawarkan berbeda untuk masing-masing segmen yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. Perbedaan tipe dari segmen konsumen meliputi :

1. *Mass Market*

Hubungan yang erat dengan konsumen, dimana konsumen tersebut berfokus dalam satu group besar sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang sama. Menguasai pasar dengan jumlah produksi yang banyak.

2. *Niche Market*

Segmen konsumen berdasarkan dari spesialisasi khusus apa yang konsumen perlukan dan mengetahui karakteristiknya.

3. *Segmented*

Beberapa model bisnis membedakan antara segmen pasar dengan perbedaan kebutuhan dan permasalahan.

4. *Diversify*

Sebuah bisnis melayani segmen pelanggan secara ganda dengan kebutuhan yang berbeda dan karakteristik. Contoh *diversify* adalah perusahaan Amazon.com.

5. *Multi-Sided Platform/Market*

Beberapa perusahaan menyediakan dua atau lebih saling bergantung antar segmen konsumen. Contoh multi-sided *platform/market* adalah perusahaan kartu kredit memerlukan konsumen dalam jumlah banyak pengguna kartu kredit, maka diperlukan juga rekanan bisnis seperti toko-toko yang luas untuk penggunaan menunjang kartu kredit tersebut.

Menurut Kotler & Keller (2012) perbedaan kelompok konsumen membeli dengan harga yang berbeda untuk produk atau servis yang sama. Melalui semua pengertian diatas, maka dalam perjalanan sebuah bisnis, *Customer Segment* merupakan bagian dari *Nine Building Blocks*, hal ini dikarenakan sebuah perusahaan sebelum menjalankan bisnisnya maka harus menetapkan siapa yang harus dilayani. Berikut pembagian segmen konsumen berdasarkan letak geografis, demografis dan psikografis.

1. Geografis

Dilihat dari segmentasi geografis, maka segmen konsumen dibagi kedalam bagian geografis yang meliputi warga negara, kota, dan lingkungan sekitarnya yang berpengaruh terhadap geografis.

2. Demografis

Segmen demografis merupakan pembagian segmen konsumen berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan, ras dan lain-lain.

3. Psikografis

Psikografis merupakan segmentasi pasar yang didasarkan pada kelas sosial, gaya hidup dan karakteristik kepribadian konsumen. Dimana pada segmen ini, perubahan perilaku konsumen berpengaruh terhadap penjualan suatu produk karena pada Segmen psikografis ini, daya konsumsi konsumen bukan didasarkan kepada kebutuhan tetapi keinginan.

2.2.2 Value Propositions

Value proposition yaitu menciptakan nilai kepada segmen konsumen yang berbeda dengan menggabungkan elemen yang diperlukan oleh setiap segmen. Nilai dapat berupa kuantitatif (contoh : harga, kecepatan servis) atau kualitatif (contoh: desain, pengalaman konsumen). Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah menurut Osterwalder & Pigneur (2010) adalah :

1. Kebaruan (*Newness*)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon seluler.

2. Kinerja (*Performance*)

Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

3. Kustomisasi (*Customization*)

Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal.

4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*)

Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan.

5. Desain (*Design*)

Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena desain yang bagus, dalam industri *fashion* dan elektronik, desain adalah *value proposition* yang sangat penting.

6. Merek/Status (*Brand/ Status*)

Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam tangan *Rolex* akan merasa bangga ketika memakai jam tangan tersebut.

7. Harga (*Price*)

Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibanding produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Misalnya, RIM mengeluarkan *Blackberry* di bawah dua juta rupiah untuk memberi nilai tambah dari aspek harga.

8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, *salesforce.com* yang menjual aplikasi hosting *Customer Relationship Management*. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbebas dari biaya membeli, menginstal dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.

9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya adalah garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak atau tidak dapat digunakan.

10. Akses (*Accessibility*)

Cara lain untuk memberikan nilai tambah adalah membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.

11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/Usability*)

Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting.

2.2.3 *Channels*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) membagi dua tipe *Channel* yaitu baik dengan secara langsung seperti melalui penjualan di *website* dan *marketing* dan secara tidak langsung seperti memiliki toko sendiri maupun toko rekanan. Terdapat lima tahapan *Channel* yaitu :

1. *Awareness* konsumen terhadap produk dan servis yang telah diberikan kepada konsumen.
2. Mengevaluasi bagaimana bisnis tersebut telah sesuai dengan *Value Proposition* yang dimiliki.
3. Rekanan bisnis dalam melakukan pembayaran yang baik dilakukan konsumen maupun untuk berbagai transaksi keuangan yang ada di dalam usaha tersebut dan bertujuan untuk memudahkan sistem keuangan di dalam bisnis yang biasanya bekerjasama dengan pihak bank dengan pengadaan *credit card*, *debit card* dan lainnya.
4. *Delivery* merupakan bisnis yang dilakukan benar-benar memiliki nilai *Value Proposition* yang diberikan kepada konsumen.
5. *After Sales* dapat dilakukan dengan layanan antar pesanan kepada konsumen dapat menjadi nilai lebih dalam bisnis. Memberikan pelayanan yang terbaik setelah menjual produk menjadi nilai lebih untuk pengembangan usaha.

2.2.4 *Customer Relationship*

Hubungan antara perusahaan dengan konsumen sangat penting karena akan berpengaruh terhadap pendapatan bisnis. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010)

Customer Relationship yaitu menunjukkan hubungan antara bisnis yang dijalankan dengan setiap segmen konsumen tertentu. *Customer Relationship* terbagi atas :

1. *Personal assistance* yaitu adanya interaksi antara konsumen dengan orang yang mewakili bisnis yang membantu selama proses penjualan.
2. *Dedicated personal assistance* yaitu dengan mendedikasikan seseorang yang khusus untuk klien secara individual.
3. *Self service* yaitu perusahaan melakukan penjualan secara langsung kepada konsumen.
4. *Automated services* seperti pemilihan secara otomatis kesukaan pelanggan.
5. *Communities* yaitu membangun hubungan antar sesama anggota.
6. *Co-creation* membangun hubungan dengan konsumen sesuai dengan kreasi konsumen itu sendiri. Kesuksesan bisnis tidak terlepas dari adanya *Customer Relationship Management* yaitu adanya hubungan yang baik antara konsumen dengan bisnis yang dijalankan.

2.2.5 *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) *Revenue Streams* menampilkan keadaan keuangan perusahaan yang diperoleh dari setiap segmen konsumen (biaya harus menjelaskan dari pendapatan sampai mekreasikan menghasilkan keuntungan). Berikut ada beberapa cara untuk membagi penjualan yaitu *asset sale, usage fees, subscription fees, lending/renting/leasing, lisencing, brokerage fees, dan advertising*. Setiap *Revenue Stream* kemungkinan memiliki mekanisme harga yang dinamis. Mekanisme harga terdiri atas:

1. Harga tetap yaitu harga yang telah ditetapkan sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan seperti daftar harga, varian produk, segmen pasar, dan volumenya.
2. Harga yang dinamis yaitu harga tergantung terhadap kondisi pasar yang adasaat tertentu sepertinegosiasi, lelang, faktor pasardan*real time market*.

2.2.6 *Key Resources*

Sumber bahan baku yang berkualitas dan sesuai standar melalui pemilihan distributor baik secara langsung dan tidak langsung akan terus dijaga oleh perusahaan. Terdapat teori dari Osterwalder & Pigneur (2010). *Key Resources*

berusaha untuk menciptakan dan memberikan *Value Proposition*. Terdapat perbedaan dari *Key Resources* itu tergantung dari jenis bisnis apa yang dijalankan. *Key Resources* dapat berupa *Physical, Intellectual, Human* dan *Financial*.

1. *Physical* merupakan sejumlah aset fisik yang dimiliki.

2. *Intellectual*

Sumber *intellectual* seperti merek, pengetahuan, *patents* dan *copyrights*, kerjasama dan *database* pelanggan meningkat sebagai komponen penting dalam bisnis model.

3. *Human*

Human merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten, kerja sama yang baik serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan merupakan nilai mutlak. Selain itu pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dapat dicapai melalui fasilitas yang dibutuhkan seperti peralatan kerja yang memadai, sikap bijaksana atasan terhadap bawahan. Selain itu, keramahan pelayan direstoran sangat diutamakan, sehingga para konsumen dapat merasa nyaman.

4. *Financial*

Financial dapat diartikan sebagai keuangan. Keuangan suatu perusahaan adalah cermin dari kinerja ataupun perputaran yang terjadi didalam perusahaan itu sendiri. Modal merupakan faktor utama dan membangun bisnis. Besar kecilnya modal akan berdampak pada bentuk bisnisnya. Tanpa dukungan modal, bisnis tidak akan berjalan. Namun jika bisnis sudah berjalan, keuangan yang terjadi didalam harus terlihat transparan dan jelas untuk mengurangi resiko kecurangan.

2.2.7 *Key Activities*

Aktifitas Kunci merupakan suatu kebutuhan untuk menjalankan bisnis model perusahaan termasuk bagaimana cara perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di dalamnya. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) *Key Activities* dapat dikategorikan antara lain produksi, pemecahan permasalahan, dan program / jaringan. Pembuatan bisnis awal adalah dengan adanya susunan organisasi yang berguna untuk kegiatan pengaturan serta pengawasan dalam

kelancaran bisnis serta dalam proses pemecahan masalah yang terdapat di dalam organisasi.

2.2.8 Key Partnerships

Hubungan Kerjasama sangat penting untuk meningkatkan jaringan yang berguna bagi bisnis kedepannya. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) perusahaan mengutamakan hubungan kerjasama untuk berbagai alasan dan menjadi dasar yang banyak digunakan oleh model bisnis. Suatu usaha membuat hubungan yang kuat dengan tujuan mengoptimalkan bisnis model mereka, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya. Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun hubungan yang baik yaitu:

1. *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan kegiatan bisnis.
2. *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat membantu bisnis untuk mengurangi resiko dalam lingkungan persaingan yang merupakan ciri dari ketidakpastian bisnis.
3. *Acquisition of particular resources and activity* yaitu beberapa bisnis memiliki sendiri sumber dayanya atau melakukan kegiatan bisnisnya sesuai dengan model bisnisnya.

2.2.9 Cost Structure

Terdapat dua bagian dari struktur biaya yaitu *Cost Driven* yaitu agar dapat meminimalisasi biaya dan *Value Driven* adalah biaya yang digunakan yang berfokus kepada nilai kreasi. Karakteristik dari struktur biaya adalah :

1. Fixed Cost

Fixed Cost merupakan biaya tetap yang tidak berubah atau tidak berpengaruh terhadap tingkat penjualan baik berupa produk atau jasa yang dihasilkan seperti biaya tempat, peralatan dan lain-lain.

2. Variable Cost

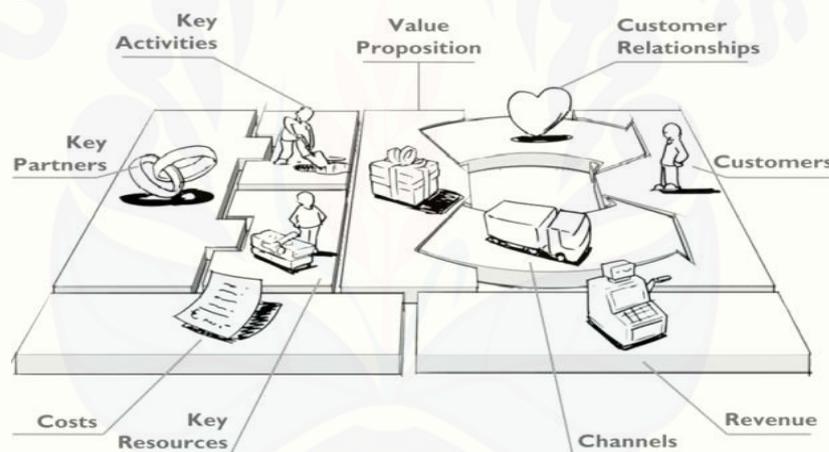
Variable Cost adalah biaya yang dapat berubah sesuai dengan tingkat penjualan baik produk maupun jasa.

3. *Economies of Scale*

Economies of Scale adalah meminimalisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan, saat perusahaan tersebut memproduksi barang atau output dalam jumlah besar dibandingkan pada saat perusahaan memproduksi barang dengan kapasitas kecil.

4. *Economies of Scope*

Economies of Scope adalah meminimalisasi biaya oleh perusahaan dengan cara perusahaan memperluas area industrinya baik di dalam negara atau diluar negara. Pada pengertian dan model paling akhir dari *Nine Building Block* sini, merupakan hal yang tidak boleh dilupakan, hal tersebut dikarenakan melalui *Cost Structure* akan dihitung sebuah komponen harga dari biaya operasional dari berjalannya sebuah organisasi.



Gambar 2.2 *Business Model Canvas*

Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2016)

2.5 Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threat* (Ancaman). Metode ini merumuskan perencanaan yang strategis dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk dijadikan bahan evaluasi. Penyusunan formulasi strategis, tema strategis, dan pemetaan strategis dibuat berdasarkan hasil analisis SWOT. Analisis SWOT ini dapat digunakan dalam memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap perusahaan. SWOT digunakan sebagai alat yang

memudahkan dalam analisis atau strategi. Keputusan dalam menentukan formulasi. Strategi dilakukan dengan cara membahas masalah-masalah yang terjadi. Menurut Rangkuti (2015) penjelasan dari masing-masing SWOT adalah sebagai berikut :

1. Analisis *Strength*

Pada analisis *strength* (kekuatan) yaitu mengidentifikasi kekuatan, situasi, kondisi ataupun sumber daya yang merupakan kekuatan bagi suatu perusahaan ataupun organisasi pada saat ini. Hal ini dilakukan guna mengetahui kekuatan dari perusahaan agar dapat menyusun strategi yang dipersiapkan untuk meningkatkan daya saing terhadap kompetitor.

2. Analisis *Weakness*

Analisis *weakness* (kelemahan) merupakan analisis yang dilakukan untuk dapat mengidentifikasi kelemahan yang dimiliki perusahaan untuk dapat mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi akibat dampak dari kelemahan yang dimiliki.

3. Analisis *Opportunities*

Analisis *opportunities* (peluang) adalah suatu analisis untuk mengidentifikasi peluang yang dimiliki terhadap segmentasi pasar yang dimasuki oleh organisasi ataupun perusahaan. Secara garis besar cara ini untuk mencari peluang atau terobosan yang memungkinkan dapat membuat berkembangnya suatu organisasi ataupun perusahaan.

4. Analisis *Threats*

Analisis *threats* (ancaman) merupakan analisis yang mengidentifikasi adanya ancaman atau gangguan yang terjadi ataupun yang kemungkinan akan terjadi sehingga organisasi atau perusahaan dapat memprediksikan strategi yang akan dilakukan untuk masa ke depannya.

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	Strategi SO (Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)	Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
ANCAMAN (T)	Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)	Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

Gambar 2.3Matriks SWOT

Sumber : Rangkuti (2015)

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

- a. Strategi SO (*Strength and Oppurtunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST (*Strength and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO (*Weakness and Oppurtunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT (*Weakness and Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.6 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Menurut David (2009) Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM) merupakan alat yang memungkinkan penyusunan strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Teknik ini secara objektif menunjukkan

strategi mana yang terbaik. QSPM memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan menggunakan QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). Sedangkan kekurangan menggunakan QSPM adalah membutuhkan ketelitian dalam memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan.

QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. QSPM mengevaluasi daya tarik relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif (Bhandari and Verna, 2013).

2.7 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti diantaranya :

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Nyayu Rizkita Novelia Mahgalena Lukman, Rizal Syarief, dan Ono Suparno (2018)	Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Produk Olahan Susu Cipageran.	BMC dan Analisis SWOT	Hasil penelitian menunjukkan perlu adanya perbaikan terhadap setiap elemen pada model bisnis klaster industri olahan susu Cipageran, Strategi perbaikan tersebut meliputi : (1) Mengembangkan infrastruktur dan jaringan teknologi informasi; (2) Mengembangkan SDM dari kelompok pengolah dan peternak sapi; (3) Mengembangkan budaya inovasi dengan memanfaatkan hubungan kemitraan yang kuat, jiwa dan mental wirausaha

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				yang tinggi dan kualitas yang baik sesuai SOP yang berlaku; (4) Meningkatkan nilai ekonomi pada klaster industri olahan susu sapi dalam hal kemampuan <i>leadership</i> dan pembuatan legalisasi kontrak antara pengolah, peternak dan konsumen.
2	Hany Setyorini, Mas'ud Effendi, dan Imam Santoso (2016)	Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang).	Analisis SWOT dan QSPM	Alternatif strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citra atau image perusahaan, fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan <i>delivery order</i> untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.
3	Novitha Herawati, Triana Lindriati, dan Ida Bagus Suryaningrat (2019)	Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen	BMC	Perencanaan model bisnis terbaik usaha edamame goreng terletak pada komponen <i>value proposition</i> pada model bisnis kanvas adalah renyah, alami, kemasan berstiker, dan penggunaan minyak goreng

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
		Usaha Kedelai Edamame Goreng.		yang baik. Komponen <i>customer segment</i> adalah pembeli seluruh wilayah Kabupaten Jember, pria dan wanita pada rentang usia diatas 20 tahun dengan penghasilan menengah ke atas. Komponen <i>revenue stream</i> adalah penjualan produk edamame goreng, penjualan minyak yang tidak terpakai, penjualan kulit edamame kepada peternak. Selain itu, komponen <i>channels</i> yang digunakan adalah <i>direct selling</i> dan <i>retailer</i> di lingkungan Kabupaten Jember.

Sumber : Lukman (2018), Effendi (2016), dan Herawati (2019)

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

3.1.1 Tempat Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah usaha susu sapi perah pada Koperasi Peternak Galur Murni (KPGM) yang berada di Desa Klanceng Kecamatan Ajung Kabupaten Jember.

3.1.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei 2019 sampai dengan bulan September 2019.

3.2 Alat dan Bahan Penelitian

3.2.1 Alat

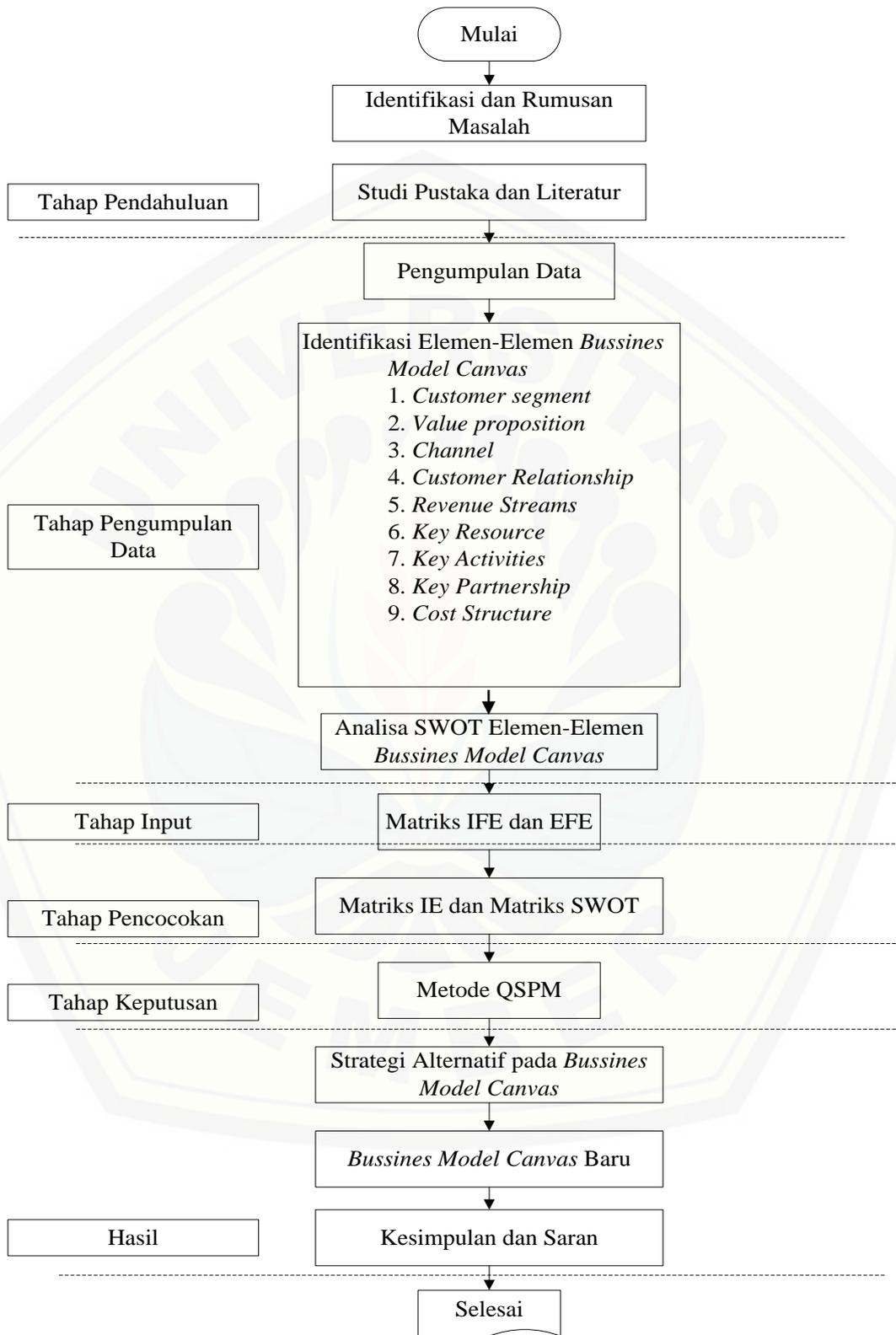
Adapun alat yang digunakan pada penelitian ini meliputi laptop, kertas, alat tulis, *software Microsoft Word*, *software Microsoft Excel*, dan kamera *handphone* yang digunakan untuk pengambilan dokumentasi pada setiap penelitian yang dilakukan, *hard* dan *soft copy* kuesioner yang digunakan untuk memperoleh data primer dari sejumlah responden.

3.2.2 Bahan

Adapun bahan yang digunakan pada penelitian ini yaitu hasil dari survei dan observasi yang telah dilakukan. Bahan dalam penelitian ini meliputi data primer yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan kuesioner. Data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber pustaka berupa buku dan situs internet yang dapat mendukung penelitian.

3.3 Tahapan Penelitian

Penelitian strategi pengembangan usaha dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) ini terdiri dari beberapa tahapan penelitian dimana disajikan dalam diagram alir pada **Gambar 3.1**.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode *mixed method concurrent embedded* dimana metode penelitian ini menerapkan kombinasi antara Metode kualitatif dan kuantitatif secara tidak berimbang. Metode ini digunakan bersama-sama dalam waktu yang sama namun independen (Sugiyono, 2014). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sebagai metode primer dan metode kuantitatif sebagai metode sekunder atau pelengkap. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi, FGD (*Forum group discussion*) dokumentasi, dan penyebaran kuesioner terhadap responden. Teknik penentuan responden pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan responden secara sengaja (*purposive sampling*), maka melalui metode tersebut peneliti secara langsung memilih sendiri pihak-pihak yang menjadi responden. Menurut David (2004), dalam analisis untuk menentukan responden, tidak ada jumlah minimal yang diperlukan sepanjang responden yang dipilih merupakan ahli (*expert*) dibidangnya.

Teknik analisis data yang digunakan adalah kualitatif dan deskriptif naratif yang menurut model Miles dan Hubberman dalam Sugiyono(2014) terdiri dari tiga tahap yaitu tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

- a. Pada tahap reduksi data dilakukan pengumpulan data dengan mewawancarai responden dari pihak KPGM, hasil wawancara direkam kemudian dituangkan dalam bentuk verbatim dan rangkum.
- b. Pada tahap penyajian data, data yang sebelumnya sudah dituangkan dalam bentuk verbatim kemudian diorganisir sesuai dengan keterhubungannya dengan penelitian yang sedang dilakukan sehingga lebih mudah untuk dipahami. Data disajikan dalam bentuk Sembilan blok bangunan bisnis model kanvas dan dianalisis menggunakan analisa SWOT berdasarkan penyebaran kuesioner kepada responden dari pihak internal KPGM.
- c. Tahap terakhir yaitu tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi, dari hasil SWOT akan ditemukan masukan baru untuk memperbaiki model bisnis KPGM dan akan didapatkan hasil berupa rekomendasi model bisnis baru untuk KPGM.

Jenis dan sumber pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 3.1**.

Tabel 3.1 Jenis dan Sumber pengumpulan Data

Analisis	Jenis Data	Data	Cara pengumpulan Data
Identifikasi Elemen BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	Primer	- Identifikasi 9 elemen BMC yaitu <i>Customer Segment, value proposition, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure.</i>	- Wawancara, pengamatan langsung (observasi), FGD, dan dokumentasi
SWOT	Primer	- Faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. - Bobot faktor – faktor strategis internal - Bobot faktor – faktor strategis eksternal	- Wawancara dan pengamatan langsung (observasi) - Kuesioner (Lampiran 2) - Kuesioner (Lampiran 2)
QSPM	Primer Sekunder	- <i>Attractive Score (AS)</i> lari alternatif strategi.	- Kuesioner (Lampiran 3) - Data internal perusahaan, Studi pustaka, Eksplorasi <i>Word Wide Web</i> (internet).

3.5 Analisa Data

3.5.1 Identifikasi Elemen *Business Model Canvas* (BMC)

Pendekatan sembilan elemen BMC diadopsi dari *nine blocks building of Business Model Canvas* karya Osterwalder dan Pigneur (2015). Pada penelitian ini model bisnis pada KPGM dipetakan dengan menggunakan pendekatan BMC yang terdiri dari sembilan aspek yaitu *customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, dan cost structure*. Pendekatan BMC berpedoman pada wawancara dan FGD (*Focus group discussion*) yang dilakukan terhadap responden. Pertanyaan wawancara tersebut mengacu pada variabel operasional (Osterwalder dan Pigneur, 2012) yang mewakili sembilan elemen yang terdapat pada BMC. Pada **Tabel 3.2**

dibawah ini dapat dilihat variabel operasional yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.2 Variabel Operasional

Variabel	Sub Variabel	Penjabaran <i>Business Model Canvas</i>
<i>Business Model Canvas</i>	1. <i>Customer Segment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Segmen pelanggan yang menjadi sasaran perusahaan • Segmen pelanggan yang menjadi pelanggan penting bagi perusahaan
	2. <i>Value Propositions</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai lebih yang ditawarkan kepada pelanggan • Kebutuhan pelanggan yang telah dipenuhi perusahaan
	3. <i>Channels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Saluran yang digunakan perusahaan untuk menjangkau pelanggan • Fungsi saluran yang digunakan perusahaan
	4. <i>Customer Relationships</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipe hubungan perusahaan dengan pelanggan • Tujuan perusahaan menjaga hubungan dengan pelanggan
	5. <i>Revenue Streams</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber aliran pendapatan perusahaan • Sumber aliran pendapatan yang paling tinggi • Mekanisme penetapan harga pokok perusahaan
	6. <i>Key Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya fisik utama yang dimiliki perusahaan • Sumber dana finansial • Kualifikasi sumberdaya manusia yang bekerja dip perusahaan • Sumber daya intelektual perusahaan
	7. <i>Key Activities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas yang dilakukan dalam menciptakan value propositions • Aktivitas yang perlu dilakukan dalam memenuhi distribution channels • Aktivitas yang perlu dilakukan dalam memenuhi customer relationships • Aktivitas yang perlu dilakukan dalam memenuhi <i>revenue streams</i>
	8. <i>Key Partnerships</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitra yang dimiliki perusahaan • Pemasok yang dimiliki perusahaan
	9. <i>Cost Structure</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan • Sumberdaya yang paling mahal dalam model bisnis perusahaan • Aktivitas yang paling mahal dalam model bisnis perusahaan

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2012)

Setelah dilakukan identifikasi BMC terhadap KPGM langkah selanjutnya adalah memetakan masing-masing blok bangunan kedalam kanvas berdasarkan hasil wawancara yang merupakan hipotesis awal. Kemudian dilakukan verifikasi terhadap model kanvas hipotesis awal kepada responden atau pihak KPGM. Secara sistematis, struktur kanvas model bisnis dapat dilihat pada **Gambar 2.1**.

3.5.2 Analisis SWOT Elemen-Elemen BMC

Setelah melakukan identifikasi terhadap elemen-elemen BMC KPGM saat ini dan telah dilakukannya verifikasi kepada pihak koperasi, maka tahap selanjutnya adalah mengevaluasi sembilan elemen BMC dengan menggunakan SWOT. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari masing-masing elemen. Proses wawancara dan observasi langsung penting dilakukan untuk dapat mengklarifikasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam elemen BMC. Hasil dari evaluasi model ini akan dijadikan sebagai strategi alternatif dalam merumuskan dan memformulasikan model bisnis yang baru. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2016), cara efektif dalam melihat semua komponen BMC secara detail dan mengungkap jalan menarik menuju inovasi dan pembaruan sebuah model bisnis adalah dengan cara mengombinasikan analisis klasik tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT). Berikut tabel identifikasi SWOT pada sembilan elemen BMC dapat dilihat pada **Tabel 3.3**.

Tabel 3.3 Identifikasi SWOT pada sembilan Elemen BMC

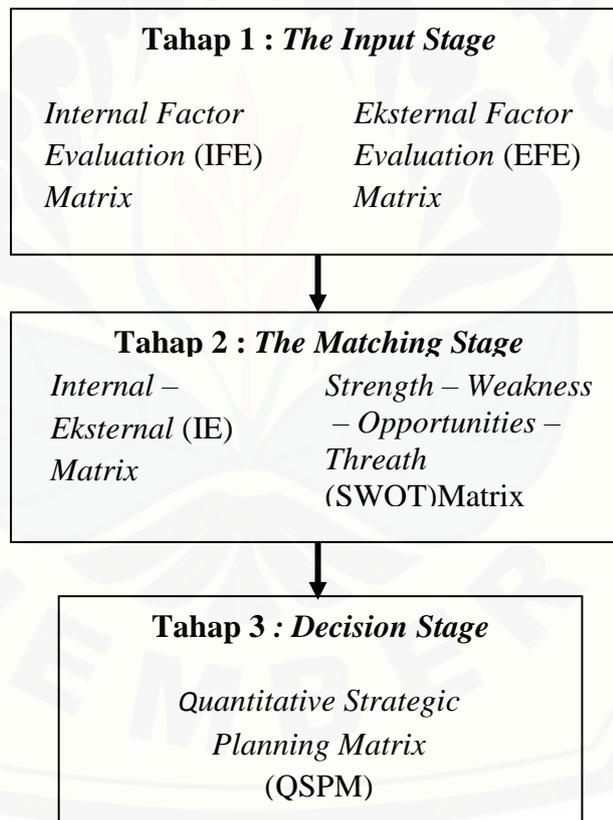
Elemen	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	Peluang (O)	Ancaman (T)
<i>Customer Segment</i>				
<i>Value Proposition</i>				
<i>Channels</i>				
<i>Customer Relationship</i>				
<i>Revenue Streams</i>				
<i>Key Resources</i>				
<i>Key Activities</i>				
<i>Key Partnership</i>				
<i>Cost Structure</i>				

Sumber : Tim PPM Manajemen (2012)

Tahap berikutnya setelah masing-masing elemen BMC telah teridentifikasi oleh analisis SWOT adalah menyimpulkan kumpulan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman ke dalam isu strategis. Penentuan isu strategis dalam pertimbangan penyaringan informasi diperoleh melalui penjabaran lingkungan bisnis KPGM kedalam BMC melalui FGD dengan pihak internal perusahaan.

3.5.3 Perumusan Strategi

Terdapat tiga tahapan dalam menentukan strategi utama dalam formulasi strategi, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan dengan menggunakan analisis matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSP (David dalam Umar, 2008). Ketiga tahapan tersebut dapat dilihat pada **Gambar 3.2**.



Gambar 3.2 Formulasi Strategi

1. Tahap input
 - a. *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Matriks IFE adalah alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan

diantara area tersebut (David, 2009). Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah :

1. Membuat daftar faktor-faktor internal utama yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Memberi bobot setiap faktor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting).
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat=1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), dan sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor.

b. *Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix*

Matriks EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif (David, 2009). Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah :

1. Membuat daftar faktor – faktor eksternal utama yang terdiri dari peluang dan ancaman perusahaan.
2. Memberi bobot setiap faktor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting).
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus, 3 = responnya di atas rata – rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel untuk memperoleh skor bobot total perusahaan. Adapun teknis penilaian bobot dapat dilihat pada **Tabel 3.4**.

Tabel 3.4 Penilaian Bobot Faktor Strategis

FaktorStrategis	1	2	3	...	N	Jumlah	Bobot
1	■					X_i	$\frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$
2		■					
3			■				
...				■			
n					■	$\sum_{i=1}^n X_i$	1.00
Total							

Sumber : Gurbuz (2013)

Bobot variabel diperoleh dengan membagi nilai total variabel ke-i dengan nilai total keseluruhan variabel dengan rumus sebagai berikut :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan : a_i = Bobot variabel ke-i
 X_i = Nilai variabel ke-i
 $\sum_{i=1}^n X_i$ = Total nilai keseluruhan variabel

$i = 1,2,3,\dots,n$
 n = Jumlah variabel

2. Tahap pencocokan

a. Internal – Eksternal (IE) Matriks

Internal – Eksternal (IE) Matriks merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Penggabungan informasi antara matriks IFE dan matriks EFE akan membantu memetakan posisi strategis perusahaan pada matriks IE. Pada **Tabel 3.5** disajikan matriks IE.

Tabel 3.5 Matriks IE

		IFE		
		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
EFE	Kuat 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Lemah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

Sumber : David (2009)

Berdasarkan **Tabel 3.5**, David (2009) menyatakan bahwa matriks IE dapat diidentifikasi menjadi tiga daerah utama, yaitu :

- a. Daerah pertama, yaitu sel I,II,dan IV merupakan tumbuh dan membangun. Strategi yang sesuai untuk daerah ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- b. Daerah kedua, yaitu sel III, V, dan VII merupakan tahap pertahankan dan pelihara. Strategi yang cocok adalah strategi penetrasi pasar dan mengembangkan produk.
- c. Daerah ketiga, yaitu sel VI, VIII, dan IX, paling baik dikelola dengan strategi panen atau divestasi.

b. Matriks SWOT

Matriks SWOT disusun berdasarkan hasil dari formulasi antara IFE dan EFE. Menurut David (2009), matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting dalam mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (Kekuatan-peluang), Strategi WO(Kelemahan-Peluang), Strategi ST(Kekuatan-Ancaman), dan Strategi WT(Kelemahan-Ancaman). Pada **Tabel 3.6** disajikan matriks SWOT.

Tabel 3.6 Diagram Matriks SWOT

	Internal	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
Eksternal	<i>Opportunity</i>	Strategi SO	Strategi ST
	<i>Threats</i>	Strategi WO	Strategi WT

Sumber: David (2009)

3. Tahap keputusan

Tahap keputusan merupakan tahap terakhir dalam perumusan alternatif strategi yang akan dijalankan perusahaan. Tahapan ini ditujukan untuk menentukan strategi apa yang harus di prioritaskan untuk dijalankan oleh perusahaan. Dalam tahapan pengambilan keputusan ini dapat digunakan alat analisis matriks QSPM (*Quatitative Strategic Planning Matrix*). Matriks QSPM (**Tabel 3.7**) adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses internal dan eksternal yang dikenali sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan strategi yang lain, QSPM memerlukan penilaian intuitif yang baik. Terdapat beberapa langkah dalam menggunakan QSPM, yaitu :

1. Membuat daftar kekuatan, kelemahan (Internal) dan peluang, ancaman (eksternal) pada kolom kiri dalam QSPM. Data ini diambil langsung dari matriks IFE dan EFE. Minimal sepuluh faktor internal dan sepuluh faktor eksternal dimasukan kedalam QSPM.
2. Pemberian bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot dituliskan kedalam kolom ini disebelah kanan faktor sukses kunci internal dan eksternal.
3. Mengevaluasi matriks pada tahap pencocokan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi ini pada baris atas dari QSPM.
4. Menentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores-AS*) yaitu angka yang mengidentifikasi daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. AS harus diberikan untuk masing-masing strategi guna mengidentifikasi daya tarik relatif dari suatu strategi atas strategi lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk AS adalah :

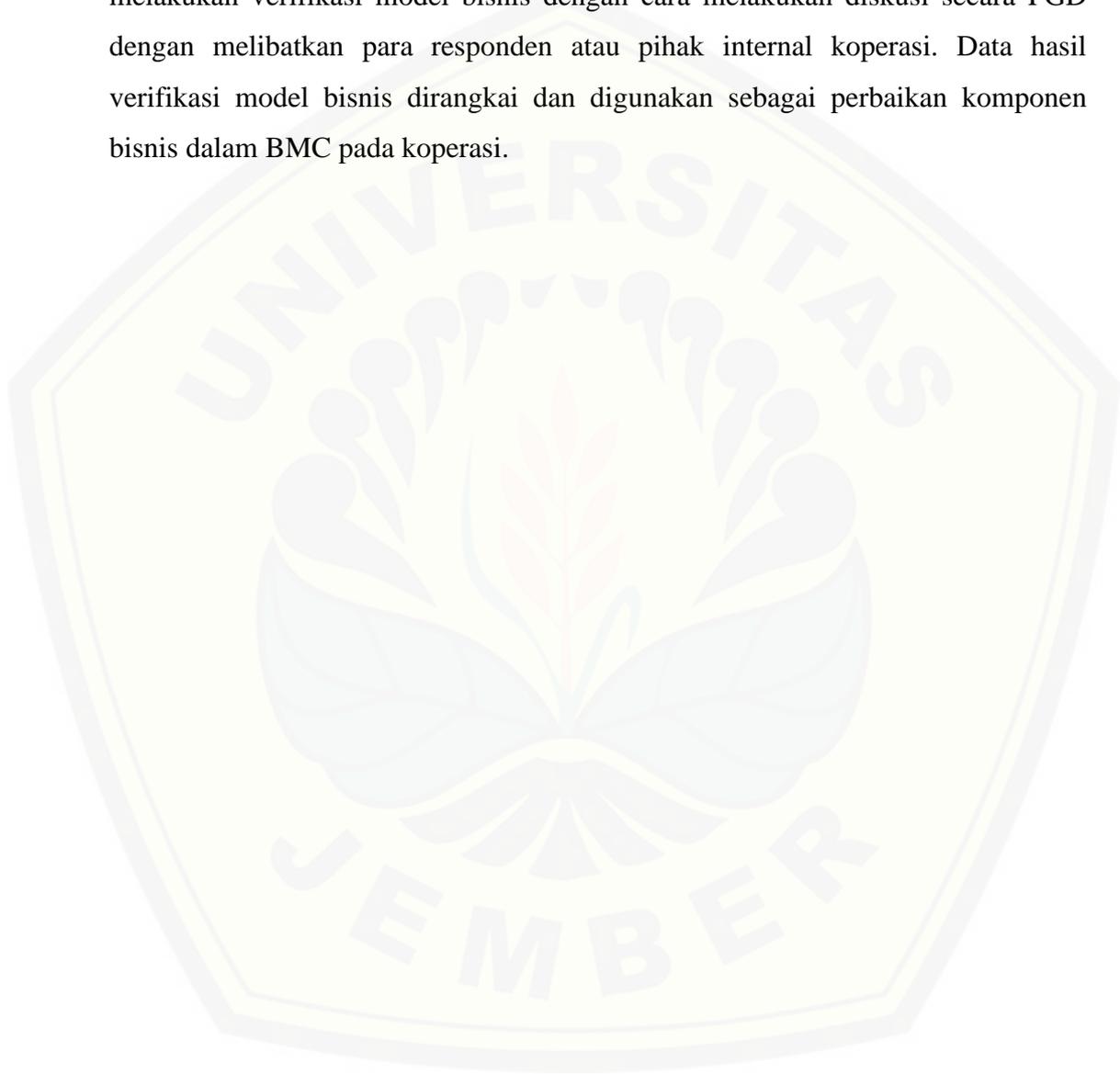
1 = Tidak menarik	3 = Menarik
2 = Agak menarik	4 = Sangat Menarik
5. Menghitung total nilai daya tarik. Total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score* atau TAS) didefinisikan sebagai produk dari pengalian bobot dengan nilai daya tarik. Semakin tinggi total nilai daya tarik semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Menghitung penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS). Tambahkan TAS ke dalam masing-masing kolom dari QSPM. Penjumlahan STAS mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dengan mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategi.

Tabel 3.7 Matriks QSPM

Faktor Kunci Internal dan Eksternal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1							
2							
Dst							

Sumber : David (2009)

Setelah diketahui strategi alternatif prioritas yang didapatkan dari tahapan diatas, maka selanjutnya adalah menerapkan strategi alternatif tersebut kedalam BMC yang baru atau melakukan perbaikan dari BMC sebelumnya sehingga dapat diterapkan pada strategi pengembangan suatu bisnis. Tahapan terakhir adalah melakukan verifikasi model bisnis dengan cara melakukan diskusi secara FGD dengan melibatkan para responden atau pihak internal koperasi. Data hasil verifikasi model bisnis dirangkai dan digunakan sebagai perbaikan komponen bisnis dalam BMC pada koperasi.



BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

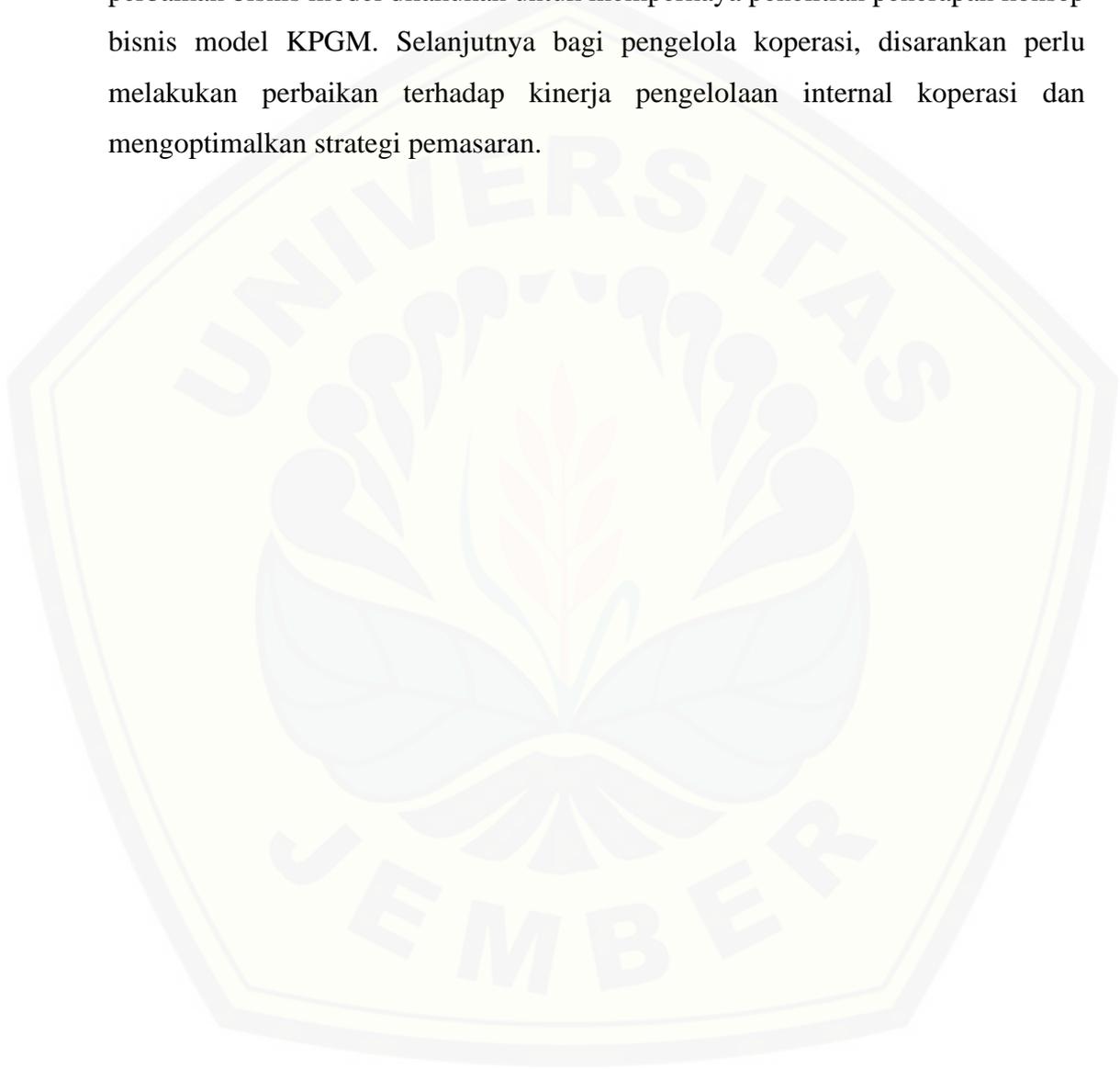
1. Hasil identifikasi sembilan elemen BMC sangat membantu dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi aktivitas yang sebaiknya dilakukan atau tidak. Kondisi bisnis KPGM menunjukkan pada kondisi *Grow and Build* yaitu tumbuh dan berkembang sehingga strategi yang paling baik dikelola oleh perusahaan adalah strategi-strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar dan pengembangan produk.
2. Hasil analisis SWOT dari setiap elemen BMC pada KPGM menghasilkan 10 strategi alternative yaitu perluasan segmen pelanggan, efisiensi kegiatan produksi dengan penyusunan SOP(*Standart Operational Procedure*), pengoptimalan aktifitas pemasaran dan pencarian pasar baru, melakukan pendaftaran produk ke BPOM, peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu, optimasi website dan pembuatan media sosial, peningkatan kualitas SDM dengan edukasi penggunaan IT, meningkatkan penjualan produk olahan, mengatur dan mengelola manajemen keuangan dengan baik, mencari akses permodalan dari lembaga pemerintahan maupun non pemerintahan untuk meningkatkan kapasitas dan modernisasi alat produksi.
3. Berdasarkan hasil QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) strategi alternatif prioritas utama yang terpilih dengan bobot penilaian paling tinggi yaitu strategi mengenai pengoptimalan aktifitas pemasaran dan pencarian pasar baru dengan nilai TAS sebesar 6,521.

5.2 Saran

Saran yang diberikan kepada pihak KPGM adalah dengan segera memperbaiki model bisnis yang dijalankan saat ini dan segera memperbaiki kelemahan serta memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. BMC baru pada

hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu strategi untuk diterapkan perusahaan pada masa yang akan datang. Hal yang paling mendasar terjadinya perubahan adalah pada komponen segmen pelanggan sebagai inti dari BMC.

Saran untuk penelitian lebih lanjut, perlu dilakukan evaluasi apabila perbaikan bisnis model dilakukan untuk memperkaya penelitian penerapan konsep bisnis model KPGM. Selanjutnya bagi pengelola koperasi, disarankan perlu melakukan perbaikan terhadap kinerja pengelolaan internal koperasi dan mengoptimalkan strategi pemasaran.



DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2012. *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: Pembinaan Pembangunan Manajemen.
- Badan Standardisasi Nasional. 2011. SNI 01-3141-2011. *Standardisasi Nasional Indonesia SNI Susu segar*. Jakarta.
- Bhandari, A dan RPVerma. 2013. *Strategic Management : A Conceptual Framework*. New Delhi: McGraw Hill Education.
- Casadesus, M.R., J. E. Ricart. 2010. *From strategy to business models and into tactics. Long Range Plan. Jurnal Elsevier 43:195-215*
- David, F R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis : Konsep*. Edisi ketujuh. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Ditjen PKH. 2011. *Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan 2011*. Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. Kemtan RI.
- Ditjen PKH. 2016. *Statistik Peternakan 2016*. Direktorat Jenderal Peternakan. Kemtan RI.
- Gurbuz T. 2013. *A modified strategic position and action evaluation (SPACE) matrix method*. Di dalam: Ao SI, Castillo O, Douglas C, Feng DD, Lee A, editor. *Proceedings of the International Multi Conference of Engineers and Computer Scientists 2013* [internet]. 2013 Mar 13-15; Kowloon, Hong Kong (HKG): Newswood Limited; 866-869; [diunduh 2014 Feb 28].
- Herawati, N., Lindriati, T., dan Suryaningrat, I.B. 2019. Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng. *Jurnal Agroteknologi Vol.13 No. 01.2019*
- Irawati, D A., Hubeis, M., dan Muksin. 2016. Strategi Pengembangan Koperasi Peternak Galur Murni di Kabupaten Jember. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol 3 No. 1, Januari 2016*.
- Kotler dan Keller. 2012. *Manajemen pemasaran*. Edisi 12. Jakarta: Erlangga
- Londa, P. k., P. O. V. Waleleng., dan R. A. J. Legrans-A. 2013. Analisis *Break Event Point* (BEP) Usaha Ternak Sapi Perah “TAREKAT MSC” di

- Kelurahan Pinaras Kota Tomohon. Fakultas Peternakan Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Zootek*.Vol. 32, No.1.
- Lukman, N., Syarif, R., dan Suparno, O. 2018. Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Produk Olahan Susu Cipageran. *Jurnal Manajemen IKM, Februari 2018 (75-86) Vol. 13 No. 1.*
- Mahfud *et al.* 2017. Aplikasi Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)(Studi Kasus: Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Program Studi Tata Boga). *Jurnal sosial Humaniora Dan Pendidikan*vol. 1 No.1.
- Nur et al. 2015. Pendekatan QSPM Sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang. *Skripsi*. Jawa Tengah: Universitas Pekalongan.
- Osterwalder, A. dan Pigneur, Y. 2016. *Business Model Generation*, John Wiley dan Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A. dan Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*, John Wiley dan Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Pourabdollahian, M. Taisch and E. Kerga. 2015. "Serious Games in Manufacturing Education:Evaluation of Learners' Engagement," *Procedia Computer Science*, pp. 256-265
- Pratiwi, dkk. 2014. Analisis Kelayakan Finansial Dan Strategi Pengembangan usaha Susu Sapi Perah Pada Koperasi Peternak Galur Murni Kecamatan Sumberbaru Kabupaten. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*.
- Rainaldo M., Wibawa,B.M., Rahmawati, Y. 2017. Analisis *business model canvas* pada operator jasa online *ride-sharing*(Studi kasus Uber di Indonesia). *Jurnal Sains dan Seni ITS*,6 (2):235-239.
- Rangkuti, Freddy. 2015. 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.
- Setyorini, H., Effendi, E., dan Santoso, I. 2016. Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus : Restoran WS Soekarno Hatta Malang. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Volume 5 Nomor 1: 46-53*

- Sugiyono,P. D. 2014. *Metode Penelitian Manajemen : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta
- Syafira R. 2017. *Strategi Pengembangan Inti Agrowisata Dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Bogor (ID) : Institut Pertanian Bogor.
- Umar,H. 2001. *Strategic Management in Action : Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis : Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R.Porter, Fred R. David dan Wheelen-Hunger*". Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Zulkarnaen, H. O., dan Sutopo. 2013. Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Diponegoro.Journal of Management*. 2(3): 1-13

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Bobot dan Rating Faktor

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA SUSU SAPI PERAH DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (Studi Kasus Koperasi Peternak Galur Murni Kabupaten Jember)

Kepada responden yang terhormat,

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir di Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember, diperlukan dukungan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini dibuat untuk mendukung proses akhir pengolahan data dalam rangka pemecahan masalah.

Pengisian kuesioner ini memiliki tujuan :

Penentuan bobot dan rating pada matriks IFE dan EFE, dimana kuesioner digunakan untuk mendapatkan penilaian dari para responden mengenai faktor – faktor strategis internal maupun eksternal perusahaan dengan cara pemberian bobot dan rating(peringkat) terhadap pengaruh faktor – faktor tersebut dapat mempengaruhi dalam penentuan strategi dan pemecahan masalah.

Pemilihan alternatif strategi dalam memecahkan masalah perusahaan mungkin akan menjadi pilihan yang patut dipertimbangkan dengan adanya sinergisitas antara aspek yang terkait. Oleh karena itu diharapkan pengisian kuesioner ini adalah berdasarkan pengalaman, penilaian yang dirasakan oleh responden (Bapak/Ibu) terhadap elemen – elemen yang mendasari penyusunan strategi alternatif ini. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kesediaan waktu dan kejujuran responden untuk meengisi kuesioner ini.

Atas kesediaan Bapak/ibu yang telah meluangkan waktunya dalam mengisi kuesioner ini, penulis mengucapkan terima kasih.

Jember, 25 Juli 2019

Rizka Faridhatul H

151710301029

Data Responden (Identitas Diri)

Nama lengkap (beserta gelar) :

Jabatan (saat ini) :

Jenis Kelamin : Pria/Wanita *

*Coret yang tidak perlu

Usia : Tahun

Pendidikan Tertinggi : SMU/akademisi/S1/S2/S3*

Petunjuk Pengisian :

Berikan Tanda (√) pada pilihan yang tersedia sesuai dengan keadaan yang anda ketahui.

A. Ukuran Pembobotan :

- Angka 1 = Tidak Penting
- Angka 2 = Kurang Penting
- Angka 3 = Biasa saja
- Angka 4 = Penting
- Angka 5 = Sangat Penting

No	Pertanyaan	Bobot				
		1	2	3	4	5
Faktor Internal Strength (Kekuatan)						
1	Quality Control (QC) produk serta proses produksi yang dijaga.					
2	Harga terjangkau					
3	Terdapat produk olahan.					
4	Pemanfaatan agrowisata edukasi.					
5	Memiliki alat angkut atau transportasi sendiri untuk distribusi					
6	Hubungan pelanggan kuat					
7	Hubungan dengan mitra utama baik					
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)						
1	Pelanggan tidak tersegmentasi dengan baik.					
2	Perusahaan sulit mendapatkan konsumen baru.					
3	Produk belum terdaftar BPOM.					
4	Label kemasan masih kurang lengkap.					
5	Belum adanya karyawan dibidang IT untuk mendukung saluran pemasaran					
6	Kurangnya event promosi kepada pelanggan.					
7	Arus pendapatan perusahaan hanya bersumber dari penjualan produk saja.					
8	Aktifitas pemasaran melalui media internet kurang baik.					
9	Mitra yang dimiliki kurang banyak.					

No	Pertanyaan	Bobot				
		1	2	3	4	5
Faktor Eksternal Opportunities (Peluang)						
1	Pasar masih terbuka luas.					
2	Perkembangan teknologi yang cepat.					
3	Perkembangan internet memudahkan pemasaran.					
4	Ada potensi untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan dengan melakukan pendekatan personal.					
5	Memanfaatkan TI sebagai wadah interaksi.					
6	Meningkatnya konsumsi susu masyarakat.					
7	Sumber daya alam yang melimpah.					
8	Banyak kegiatan yang dapat dikelola dengan bantuan teknologi.					
9	Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan.					
Faktor Eksternal Threats (Ancaman)						
1	Persaingan pasar.					
2	Adanya produk substitusi susu sapi lokal (Susu nabati dan impor).					
3	Ketergantungan pendapatan perusahaan dari penjualan produk saja yang menyebabkan potensi kerugian akibat pesanan yang tidak diambil oleh pelanggan.					
4	Pengaruh cuaca dapat mempengaruhi kuantitas produksi.					
5	Memungkinkan mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing.					
6	Biaya tidak dapat diprediksi					

B. Penentuan Rating (Peringkat) :

1. Alternatif pemberian rating terhadap faktor – faktor strategis internal (Kekuatan dan kelemahan) adalah sebagai berikut :
 - a. Angka 1 = Kelemahan utama
 - b. Angka 2 = Kelemahan kecil
 - c. Angka 3 = Kekuatan kecil
 - d. Angka 4 = Kekuatan utama
2. Alternatif pemberian peringkat terhadap faktor – faktor strategis Eksternal (Peluang dan Ancaman) adalah sebagai berikut :
 - a. Angka 1 = Sangat lemah
 - b. Angka 2 = Lemah
 - c. Angka 3 = Kuat
 - d. Angka 4 = Sangat kuat

No	Pertanyaan	Rating				
		1	2	3	4	5
Faktor Internal Strength (Kekuatan)						
1	Quality Control (QC) produk serta proses produksi yang dijaga.					
2	Harga terjangkau					
3	Terdapat produk olahan.					
4	Pemanfaatan agrowisata edukasi.					
5	Memiliki alat angkut atau transportasi sendiri untuk distribusi					
6	Hubungan pelanggan kuat					
7	Hubungan dengan mitra utama baik					
Faktor Internal Weakness (Kelemahan)						
1	Pelanggan tidak tersegmentasi dengan baik.					
2	Perusahaan sulit mendapatkan konsumen baru.					
3	Produk belum terdaftar BPOM.					
4	Label kemasan masih kurang lengkap.					
5	Belum adanya karyawan dibidang IT untuk mendukung saluran pemasaran					
6	Kurangnya event promosi kepada pelanggan.					
7	Arus pendapatan perusahaan hanya bersumber dari penjualan produk saja.					
8	Aktifitas pemasaran melalui media internet kurang baik.					
9	Mitra yang dimiliki kurang banyak.					
Faktor Eksternal Opportunities (Peluang)						
1	Pasar masih terbuka luas.					
2	Perkembangan teknologi yang cepat.					
3	Perkembangan internet memudahkan pemasaran.					
4	Ada potensi untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan dengan melakukan pendekatan personal.					
5	Memanfaatkan TI sebagai wadah interaksi.					
6	Meningkatnya konsumsi susu masyarakat.					
7	Sumber daya alam yang melimpah.					
8	Banyak kegiatan yang dapat dikelola dengan bantuan teknologi.					
9	Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan.					
Faktor Eksternal Threats (Ancaman)						
1	Persaingan pasar.					
2	Adanya produk substitusi susu sapi lokal (Susu nabati dan impor).					
3	Ketergantungan pendapatan perusahaan dari penjualan produk saja yang menyebabkan potensi kerugian akibat pesanan yang tidak diambil oleh pelanggan.					
4	Pengaruh cuaca dapat mempengaruhi kuantitas produksi.					
5	Memungkinkan mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing.					
6	Biaya tidak dapat diprediksi					

Lampiran 2 Hasil Kuesioner Penentuan Bobot

No	IFE (Internal)				
	Faktor Strategi	R1	R2	R3	Nilai Bobot
	Kekuatan				
1	Quality control produk (QC) produk serta proses produksi yang dijaga	3	5	5	0.099
2	Harga terjangkau	4	3	5	0.066
3	Terdapat produk olahan	3	3	4	0.055
4	Pemanfaatan agrowisata edukasi	4	4	3	0.060
5	Memiliki alat angkut atau transportasi sendiri untuk distribusi	4	4	4	0.066
6	Hubungan pelanggan kuat	4	4	4	0.066
7	Hubungan dengan mitra utama baik	4	4	5	0.071
Kelemahan					
1	Pelanggan tidak tersegmentasi dengan baik.	3	3	4	0.055
2	Perusahaan sulit mendapatkan konsumen baru.	3	3	3	0.049
3	Produk belum terdaftar BPOM.	4	4	5	0.071
4	Label kemasan masih kurang lengkap.	3	2	5	0.055
5	Belum adanya karyawan dibidang IT untuk mendukung saluran pemasaran	3	3	4	0.055
6	Kurangnya event promosi kepada pelanggan.	4	2	4	0.055
7	Arus pendapatan perusahaan hanya bersumber dari penjualan produk saja.	4	4	3	0.060
8	Aktifitas pemasaran melalui media internet kurang baik.	2	2	4	0.044
9	Mitra yang dimiliki kurang banyak.	4	4	4	0.066
Total					1.00
Peluang					
1	Pasar masih terbuka luas.	5	5	5	0.097
2	Perkembangan teknologi yang cepat.	3	3	4	0.064
3	Perkembangan internet memudahkan pemasaran.	3	3	4	0.064
4	Ada potensi untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan dengan melakukan pendekatan personal.	4	4	4	0.077
5	Memanfaatkan TI sebagai wadah interaksi.	5	4	4	0.084
6	Meningkatnya konsumsi susu masyarakat.	4	4	5	0.084
7	Sumber daya alam yang melimpah.	3	4	4	0.071
8	Banyak kegiatan yang dapat dikelola dengan bantuan teknologi.	3	3	3	0.058
9	Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan.	2	3	3	0.051

	Ancaman				
1	Persaingan pasar.	3	3	4	0.058
2	Adanya produk substitusi susu sapi lokal (Susu nabati dan impor).	2	2	4	0.051
3	Ketergantungan pendapatan perusahaan dari penjualan produk saja yang menyebabkan potensi kerugian akibat pesanan yang tidak diambil oleh pelanggan.	2	2	4	0.051
4	Pengaruh cuaca dapat mempengaruhi kuantitas produksi.	3	3	3	0.058
5	Memungkinkan mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing.	1	2	4	0.045
6	Biaya tidak dapat diprediksi.	5	2	5	0.077
Total					1.00

Lampiran 3 Kuesioner QSPM

KUESIONER PENELITIAN PENENTUAN STRATEGI TERPILIH DENGAN *QUANTITATIVE STRATEGY PLANNING MATRIX* (QSPM)

Tujuan

Untuk menetapkan kemenarikan relatif dari alternatif – alternatif strategi yang telah diperoleh melalui analisis matriks SWOT, guna menetapkan strategi yang terbaik untuk direkomendasikan kepada perusahaan.

Alternatif Strategi :

1. Perluasan segmen pelanggan.
2. Efisiensi kegiatan produksi dengan penyusunan SOP (*Standart Operational Procedure*).
3. Pengoptimalan aktifitas pemasaran dan pencarian pasar baru.
4. Melakukan pendaftaran produk ke BPOM.
5. Peningkatan kegiatan promosi dengan sosialisasi pentingnya minum susu.
6. Optimasi website dan pembuatan media sosial.
7. Peningkatan kualitas SDM dengan edukasi penggunaan IT.
8. Meningkatkan penjualan produk olahan.
9. Mengatur dan mengelola manajemen keuangan dengan baik.
10. Mencari akses permodalan dari lembaga pemerintahan maupun non pemerintahan untuk meningkatkan kapasitas dan modernisasi alat produksi.

Petunjuk Pengisian

Tentukan Attractive Score (AS) atau daya tarik dari masing – masing faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) untuk masing – masing alternatif strategi *business development* seperti dituliskan diatas dengan cara memberi tanda (√) pada pilihan Bapak/Ibu.

Pilihan Attractive Score (AS) pada isian berikut terdiri dari :

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1 = Tidak menarik | 5 = Menarik |
| 2 = Agak menarik | 6 = Sangat Menarik |

Lanjutan Lampiran 3.

No	Attractive Score	Strategi 1				Strategi 2				Strategi 3				Strategi 4				Strategi 5				Strategi 6				Strategi 7				Strategi 8				Strategi 9				Strategi 10			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Peluang																																									
1	Pasar masih terbuka luas.																																								
2	Perkembangan teknologi yang cepat.																																								
3	Perkembangan internet memudahkan pemasaran.																																								
4	Ada potensi untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan dengan melakukan pendekatan personal.																																								
5	Meningkatnya konsumsi susu masyarakat.																																								
6	Sumber daya alam yang melimpah.																																								
7	Banyak kegiatan yang dapat dikelola dengan bantuan teknologi.																																								
8	Memanfaatkan TI sebagai wadah interaksi.																																								
9	Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan.																																								
Ancaman																																									
1	Persaingan pasar.																																								
2	Adanya produk substitusi susu sapi lokal (Susu nabati dan impor).																																								
3	Ketergantungan pendapatan perusahaan dari penjualan produk saja yang menyebabkan potensi kerugian akibat pesanan yang tidak diambil oleh pelanggan.																																								
4	Pengaruh cuaca dapat mempengaruhi kuantitas produksi.																																								
5	Memungkinkan mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing.																																								
6	Biaya tidak dapat diprediksi.																																								

No	Faktor Kunci Internal/ Eksternal	Nilai Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8		Strategi 9		Strategi 10		
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
			Kekuatan																				
1	Kekuatan 1	0,099	3,000	0,297	3,330	0,330	4,000	0,396	4,000	0,396	3,000	0,297	2,000	0,198	1,000	0,099	3,660	0,362	1,000	0,099	1,000	0,099	
2	Kekuatan 2	0,066	4,000	0,264	2,000	0,132	3,000	0,198	3,000	0,198	3,000	0,198	2,000	0,132	1,330	0,088	3,000	0,198	4,000	0,264	3,330	0,220	
3	Kekuatan 3	0,055	3,330	0,183	3,000	0,165	3,330	0,183	4,000	0,220	3,660	0,201	2,330	0,128	3,000	0,165	4,000	0,220	1,330	0,073	3,000	0,165	
4	Kekuatan 4	0,06	2,000	0,120	2,330	0,140	3,000	0,180	1,330	0,080	4,000	0,240	3,000	0,180	2,660	0,160	3,660	0,220	1,000	0,060	2,660	0,160	
5	Kekuatan 5	0,066	3,000	0,198	2,660	0,176	3,330	0,220	1,000	0,066	1,000	0,066	1,000	0,066	1,000	0,066	2,000	0,132	3,330	0,220	2,000	0,132	
6	Kekuatan 6	0,066	3,660	0,242	3,000	0,198	4,000	0,264	3,330	0,220	4,000	0,264	3,000	0,198	2,000	0,132	3,330	0,220	2,000	0,132	1,000	0,066	
7	Kekuatan 7	0,071	4,000	0,284	2,000	0,142	3,330	0,236	2,000	0,142	2,000	0,142	1,000	0,071	2,000	0,142	3,000	0,213	1,000	0,071	4,000	0,284	
Kelemahan																							
1	Kelemahan 1	0,055	4,000	0,220	2,000	0,110	3,660	0,201	2,660	0,146	3,000	0,165	3,000	0,165	1,000	0,055	3,000	0,165	1,000	0,055	1,000	0,055	
2	Kelemahan 2	0,049	4,000	0,196	2,330	0,114	4,000	0,196	2,000	0,098	3,660	0,179	2,660	0,130	1,330	0,065	3,330	0,163	1,000	0,049	1,000	0,049	
3	Kelemahan 3	0,071	3,000	0,213	3,000	0,213	2,660	0,189	3,660	0,260	3,000	0,213	1,000	0,071	1,000	0,071	4,000	0,284	1,000	0,071	3,000	0,213	
4	Kelemahan 4	0,055	3,330	0,183	2,000	0,110	3,330	0,183	3,000	0,165	2,660	0,146	2,000	0,110	4,000	0,220	3,000	0,165	3,000	0,165	2,330	0,128	
5	Kelemahan 5	0,055	3,660	0,201	3,330	0,183	4,000	0,220	3,000	0,165	2,000	0,110	3,660	0,201	3,660	0,201	3,000	0,165	2,000	0,110	1,000	0,055	
6	Kelemahan 6	0,055	3,000	0,165	1,330	0,073	3,000	0,165	1,330	0,073	4,000	0,220	4,000	0,220	2,000	0,110	3,660	0,201	3,000	0,165	3,000	0,165	
7	Kelemahan 7	0,06	2,000	0,120	1,000	0,060	2,000	0,120	2,000	0,120	2,330	0,140	2,000	0,120	3,330	0,200	4,000	0,240	4,000	0,240	3,660	0,220	
8	Kelemahan 8	0,044	3,000	0,132	2,000	0,088	4,000	0,176	1,000	0,044	4,000	0,176	4,000	0,176	4,000	0,176	3,660	0,161	2,660	0,117	3,000	0,132	
9	Kelemahan 9	0,066	3,660	0,242	1,000	0,066	3,330	0,220	2,330	0,154	1,000	0,066	1,330	0,088	1,000	0,066	1,000	0,066	1,000	0,066	4,000	0,264	
Peluang																							
1	Peluang 1	0,097	4,000	0,388	3,000	0,291	4,000	0,388	2,660	0,258	3,000	0,291	3,000	0,291	3,000	0,291	4,000	0,388	2,000	0,194	1,000	0,097	
2	Peluang 2	0,064	3,330	0,213	3,660	0,234	4,000	0,256	3,660	0,234	3,000	0,192	3,660	0,234	4,000	0,256	3,330	0,213	3,660	0,234	1,330	0,085	
3	Peluang 3	0,064	3,660	0,234	2,000	0,128	4,000	0,256	2,660	0,170	3,330	0,213	4,000	0,256	3,660	0,234	3,000	0,192	2,000	0,128	2,000	0,128	
4	Peluang 4	0,077	4,000	0,308	1,000	0,077	3,660	0,282	2,000	0,154	4,000	0,308	3,000	0,231	2,000	0,154	3,000	0,231	2,000	0,154	1,000	0,077	
5	Peluang 5	0,084	4,000	0,336	2,660	0,223	4,000	0,336	2,330	0,196	3,660	0,307	3,330	0,280	2,330	0,196	4,000	0,336	1,000	0,084	1,330	0,112	
6	Peluang 6	0,084	3,000	0,252	2,000	0,168	3,330	0,280	4,000	0,336	3,660	0,307	2,000	0,168	1,000	0,084	3,330	0,280	1,330	0,112	4,000	0,336	
7	Peluang 7	0,071	3,330	0,236	3,000	0,213	4,000	0,284	3,660	0,260	3,000	0,213	3,000	0,213	3,000	0,213	3,660	0,260	3,330	0,236	1,000	0,071	

8	Peluang 8	0,058	4,000	0,232	2,330	0,135	3,660	0,212	2,000	0,116	3,330	0,193	4,000	0,232	4,000	0,232	2,330	0,135	3,000	0,174	1,330	0,077
9	Peluang 9	0,0051	3,660	0,019	2,000	0,010	3,000	0,015	2,660	0,014	4,000	0,020	3,000	0,015	2,660	0,014	3,000	0,015	2,000	0,010	1,000	0,005
Ancaman																						
1	Ancaman 1	0,058	4,000	0,232	4,000	0,232	3,330	0,193	4,000	0,232	3,660	0,212	4,000	0,232	4,000	0,232	3,660	0,212	3,000	0,174	2,000	0,116
2	Ancaman 2	0,051	2,330	0,119	3,000	0,153	4,000	0,204	4,000	0,204	4,000	0,204	2,330	0,119	2,000	0,102	4,000	0,204	1,000	0,051	1,000	0,051
3	Ancaman 3	0,051	3,660	0,187	2,660	0,136	3,000	0,153	3,000	0,153	4,000	0,204	4,000	0,204	2,330	0,119	4,000	0,204	3,660	0,187	4,000	0,204
4	Ancaman 4	0,058	1,330	0,077	3,000	0,174	1,330	0,077	1,330	0,077	1,330	0,077	1,000	0,058	1,000	0,058	3,660	0,212	1,000	0,058	3,330	0,193
5	Ancaman 5	0,045	3,000	0,135	1,330	0,060	3,000	0,135	2,000	0,090	3,000	0,135	3,660	0,165	4,000	0,180	3,000	0,135	2,000	0,090	3,000	0,135
6	Ancaman 6	0,077	1,000	0,077	3,000	0,231	1,330	0,102	1,000	0,077	1,000	0,077	1,000	0,077	3,000	0,231	2,330	0,179	4,000	0,308	3,330	0,256
Jumlah TAS			6,305		4,765		6,521		5,117		5,779		5,029		4,611		6,372		4,151		4,350	
Predikat			3		7		1		5		4		6		8		2		10		9	

Sumber : Data diolah (2019)

Lampiran 5. Dokumentasi



Koperasi Peternak Galur Murni Kecamatan Ajung



Peternakan Sapi Kecamatan Ajung



Peternakan Sapi Kecamatan Ajung