

PEMBERDAYAAN KOPERASI SAPI PERAH DI DESA NONGKOJAJAR: SWOT ANALYSIS UNTUK PENGEMBANGAN BISNIS

Paskalis Dio Bramantyo¹, Devi Rahnjen Wijayadne²

¹Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IEU, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

²Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Ciputra, Surabaya,
Jawa Timur, Indonesia

Abstrak: Manajemen strategis yang tepat dapat dilakukan dengan memahami sumber daya yang dimiliki dan memahami lingkungan bisnis yang ada. Pelaku usaha dalam koperasi sapi perah saat ini sedang dalam proses succession pada generasi muda yang melanjutkan bisnis keluarga mereka sehingga diperlukan pemberdayaan terkait manajemen strategis yang tepat. Salah satu alat manajemen strategis yang paling efektif untuk memahami sumber daya yang dimiliki dan menggunakannya untuk menghadapi lingkungan bisnis adalah SWOT analysis. Pemberdayaan ini ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan wirausaha muda dalam menyusun strategi untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki menghadapi tantangan bisnis dan menggapai peluang bisnis yang ada. Pelaksanaan pemberdayaan wirausaha muda ini dihadiri oleh 32 pelaku usaha dengan total sapi yang dikelola mencapai 495 ekor dalam kondisi produktif.

Kata kunci: SWOT analysis, agrobisnis; entrepreneurship, manajemen strategis

PENDAHULUAN

Perubahan dalam bisnis dewasa ini tidak dapat dihindari. Dalam dua dekade ini, kemajuan teknologi informasi/komunikasi dan globalisasi telah memberikan dampak yang besar pada produktivitas dan penjualan bisnis lokal di Indonesia. Beberapa pelaku usaha lokal mengalami perampangan bisnis dengan memutus hubungan kerja karyawan mereka bahkan hingga mengalami kebangkrutan. Beberapa pelaku usaha agrobisnis juga terdampak dalam perubahan bisnis tersebut. Adanya peningkatan peredaran daging sapi import di Indonesia menyebabkan penurunan permintaan masyarakat pada produk daging sapi lokal di mana pada tahun 2017, Kompas.com (2017) melaporkan turunnya penjualan peternak sapi lokal hingga 60 persen di

mana penjualan harian yang biasa memotong api 90 ekor per hari kini hanya memotong 25 ekor per hari. Selain itu, harga jual sapi hidup yang biasa Rp 60.000 per kg, kini hanya Rp 40.000 per kg, padahal biaya produksi untuk membesarkan sapi mencapai Rp 45.000 per kg (Kompas.com, 2017). Hal tersebut menyebabkan banyak industri agrobisnis lokal mengalami kebangkrutan. Gabungan Pelaku Usaha Peternakan Sapi Potong Indonesia (Gapuspindo) melaporkan pada tahun 2021 terdapat 50 persen anggota pelaku usaha sapi potong Indonesia gulung tikar dikarenakan tidak sanggup lagi menanggung kerugian. Oleh karena itu, diperlukan pemberdayaan yang intensif kepada para pelaku usaha agrobisnis lokal agar dapat bersaing secara global dan *sustainable*.

*Corresponding Author.

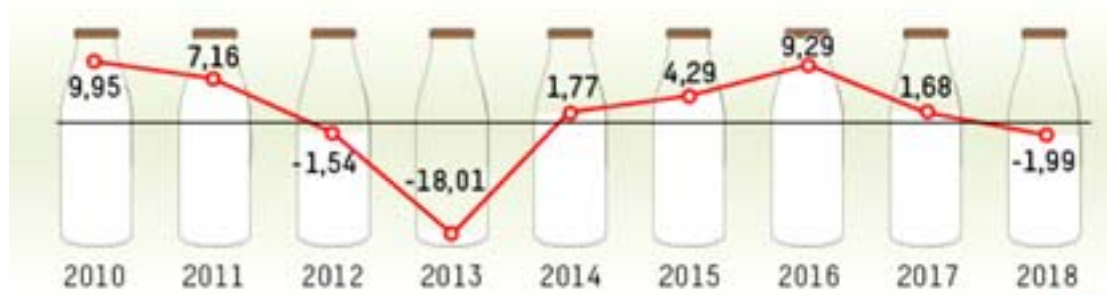
e-mail: devi.rahnen@ciputra.ac.id

Kondisi agrobisnis sapi potong juga diprediksi akan dialami oleh pelaku agrobisnis sapi perah. Pada tahun 2021, terjadi ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran sapi perah di mana permintaan susu sapi murni semakin meningkat dikarenakan beberapa perusahaan susu olahan yang semakin berkembang di Indonesia (UHT, keju, dan bubuk) sedangkan produksi susu segar mengalami stagnansi dan penurunan pada beberapa periode (Kompas.com 2021). Kondisi ini dapat menyebabkan pemerintah melakukan kebijakan import susu sapi murni dari luar negeri yang berakibat pada kerusakan harga pasar dan kebangkrutan pelaku agrobisnis sapi perah seperti halnya dengan pelaku agrobisnis sapi potong (kompas.com, 2021). Pada tahun 2021, jumlah koperasi sapi perah di Indonesia yang terdaftar hanya 52 koperasi di mana jumlah tersebut mengalami penurunan jika dibandingkan lima tahun yang lalu yang mencapai 95 koperasi. Hal tersebut mengindikasikan penurunan drastis jumlah pelaku agrobisnis sapi perah. Oleh sebab itu, penelitian ini melakukan pemberdayaan wirausaha pada koperasi sapi perah di Nongkojajar, untuk mengantisipasi permasalahan yang sistematis akibat penurunan jumlah peternak sapi perah di Indonesia.

Pada tahun 2019, pandemik Covid-19 mewabah dunia dan menyebabkan perubahan yang mengubah pola perilaku konsumen. Terdapat peningkatan yang cukup signifikan pada produk

olahan susu sapi, khususnya susu UHT terpasturasi. Bisnis.com (2020) melaporkan terjadinya peningkatan permintaan susu terpasturasi di saat pandemi dikarenakan peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dan memilih produk susu terpasturasi sebagai sumber nutrisi untuk menjaga daya tahan tubuh dan meningkatkan imunitas. Direktorat jenderal PKH melaporkan konsumsi susu menjadi sangat penting di saat pandemik, dikarenakan susu dapat menjadi sumber nutrisi utama untuk membangun sistem imun, di mana permintaan akan susu mencapai 4.332.880 ton pada tahun 2019 (Pertanian.go.id, 2020). Ditambah lagi, terdapat 14 industri pengolahan susu sapi murni di Indonesia berskala nasional dan global yang menyuplai kebutuhan masyarakat akan produk susu lokal. Hal tersebut merupakan salah satu potensi bisnis yang menjadi peluang bagi pelaku usaha.

Dengan adanya peluang bisnis dari peningkatan permintaan susu sapi dan menurunnya produktivitas produk susu sapi murni lokal maka dibutuhkan manajemen strategis yang tepat untuk mengolah sumber daya yang dimiliki pelaku agrobisnis sapi perah untuk menangkap peluang dan mengantisipasi tantangan yang ada. Salah satu alat manajemen strategis yang paling efektif adalah SWOT analysis (Shaw, 2012). Analisis SWOT merupakan mekanisme untuk memfasilitasi penghubungan antara faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kele-



Gambar 1 Pertumbuhan Produksi Sapi Perah di Indonesia 2009–2018

mahan yang dimiliki dengan eksternal faktor yang berkaitan dengan peluang dan ancaman (Sevklı et al., 2012). Analisis SWOT pertama kali dikemukakan oleh Learned et al. (1965) yang didasari oleh beberapa fenomena di mana perusahaan sukses adalah perusahaan yang menentukan tujuan eksternalnya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan mengembangkan keunggulan yang unik agar dapat memenangkan persaingan. Learned et al. (1965) berpendapat bahwa perusahaan harus menyadari peluang yang berkembang sebagai akibat dari adanya perubahan lingkungan bisnis (seperti globalisasi dan kemajuan teknologi) dan harus mampu meresponsnya dengan kreatif dan inovatif. Analisis SWOT dapat menjadi salah satu alat manajemen untuk merumuskan strategi yang efektif setelah mengevaluasi dengan saksama faktor internal dan lingkungan eksternal perusahaan (Learned et al., 1965). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang efektif dari strategi yang telah dirumuskan dengan analisis SWOT seperti Sevklı et al. (2012) pada industri penerbangan; Abdel-basset et al. (2018) pada industri minuman kopi; Hosseini et al. (2019) pada agrobisnis. Oleh sebab itu, penelitian ini memberikan pemberdayaan kepada pelaku usaha sapi perah dengan materi analisis SWOT.

KPSP Nongkojajar ini berdiri sejak tahun 1911 dan dijalankan oleh peternak Belanda untuk memenuhi kebutuhan orang Belanda. Seiring berkembangnya waktu, masyarakat sekitar memulai usaha tersebut untuk memenuhi kebutuhan lokal diakrenakan terjadinya peningkatan akan susu segar. Dikarenakan mayoritas peternak sapi perah di daerah juga melakukan usaha pertanian, maka mengalami kesulitan untuk memasarkan susu segar. Oleh karena itu, banyak dari peternak sapi perah bergabung dalam koperasi peternak sapi perah (KPSP). Peternak sapi perah yang

tergabung dalam KPSP Nongkojajar cenderung bersifat bisnis keluarga. Dalam lima tahun terakhir, agrobisnis di KPSP Nongkojajar melakukan beberapa suksesi atau penerusan bisnis pada generasi muda. Beberapa peternak baru ini menghadapi tantangan yang berbeda dengan yang dihadapi oleh peternak sebelumnya dengan kondisi bahan baku dan anakan sapi yang mengalami inovasi. Oleh sebab itu, diperlukan pemberdayaan usaha dengan analisis SWOT agar pelaku agrobisnis muda dapat merumuskan strategi yang baru dan adaptif untuk menghadapi tantangan dan menggapai peluang yang ada.

Berdasarkan fenomena yang dihadapi pelaku agrobisnis sapi perah khususnya KPSP Nongkojajar yang bertahap melakukan suksesi pada generasi muda, maka pemberdayaan wirausaha dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pelaku usaha dalam merumuskan strategi yang dapat merespons peluang yang berkembang saat ini. Pemberdayaan wirausaha dilakukan pada pelaku agrobisnis yang bergabung dalam KPSP Nongkojajar.

METODE PELAKSANAAN

Dalam melaksanakan pemberdayaan pelaku usaha di Koperasi Peternakan Sapi Perah (KPSP) Nongkojajar, hal yang dilakukan melalui serangkaian *entrepreneurship workshop* dengan rincian yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Workshop dilakukan dengan memberikan materi pembelajaran kepada pelaku usaha KPSP sesuai dengan topik materi pembelajaran. Setelah materi pembelajaran dijelaskan oleh Pengajar, para pelajar diminta untuk mengamati lingkungan internal dan eksternal bisnis KPSP kemudian pelaku usaha diajarkan secara bersama mengidentifikasi *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*. Setelah itu, *workshop* kedua difokus-

Tabel 1 Jadwal Kegiatan

Hari/Tgl.	Metode	Tujuan
21 April 2021	Pembekalan SWOT Analysis dan Business Visit	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mampu mengidentifikasi kekuatan internal yang dimiliki Peternak mulai dari sumber daya yang dimiliki maupun keahlian ✓ Mampu mengidentifikasi kelemahan yang menjadi titik penurunan produktivitas dan efisiensi produksi susu sapi segar atau menghambat pencapaian titik <i>economic of scale</i> ✓ Mampu mengidentifikasi peluang bisnis yang ada pada lingkungan eksternal yang berpotensi untuk memberikan keuntungan bagi peternak ✓ Mampu mengidentifikasi ancaman bisnis yang ada pada lingkungan eksternal yang berpotensi untuk memberikan kerugian atau menghambat perolehan keuntungan bisnis.
22 April 2020	Workshop Pengembangan Strategi SWOT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mampu merumuskan Strategi bisnis yang progresif dan <i>sustainable</i> berbasis analisis faktor internal dan eksternal KPSP ✓ Diskusi dan brainstorming untuk mengetahui <i>cost and benefit</i> dari strategi yang telah dirumuskan

Sumber: Data Primer 2021

kan pada perumusan strategi bisnis yang paling tepat untuk dilakukan oleh pelaku usaha KPSP dalam mengelola sumber daya internal yang dimiliki untuk menggapai peluang yang ada dan menghadapi tantangan yang ada dengan diiringi dengan brainstorming terbuka terkait *cost and benefit* dari masing-masing strategi. *Workshop* ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pelaku usaha dalam merumuskan strategi bisnis berbasis analisis faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

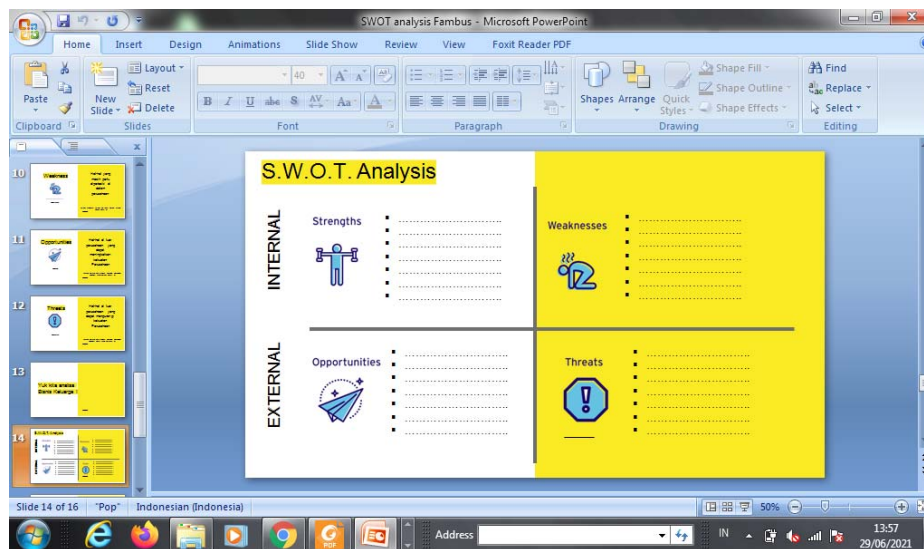
HASIL DAN PEMBAHASAN

Workshop Pembekalan SWOT Analysis

Workshop pembekalan SWOT analysis dilakukan pada tanggal 21 April 2021 secara langsung dengan pelaku usaha KPSP di Nongkojajar Kabupaten Pasuruan. Proses workshop dimulai dengan memberikan pertanyaan dasar mengenai apa itu SWOT, diikuti dengan penjelasan konsep SWOT *analysis* dalam manajemen strategis, kemudian diikuti dengan observasi lapangan untuk



Gambar 2 Workshop Pembekalan Analisis SWOT



Gambar 3 Materi Analisis SWOT

mengidentifikasi *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*.

Workshop yang dilakukan secara langsung di KPSP Nongkojajar dihadiri oleh 32 peserta dalam satu kelas. Di dalam kelas, peserta dapat berinteraksi satu dengan yang lain untuk berdiskusi terkait konsep SWOT beserta pengaplikasiannya. Kemudian pengajar dapat menyajikan materi pembelajaran melalui presentasi dengan membagikan file yang ditampilkan dengan multimedia device.

Materi pembelajaran yang disampaikan oleh pengajar pada workshop pertama berisi beberapa poin penting terkait SWOT analysis. Adapun poin materi pembelajaran workshop SWOT analysis terdiri dari: (1) kondisi bisnis di Indonesia yang didominasi bisnis keluarga termasuk pelaku usaha KPSP, (2) kunci sukses bisnis keluarga, (3) tantangan bisnis yang saat ini sedang dihadapi pelaku usaha, (4) peluang dan harapan yang dapat dicapai pelaku usaha, (5) konsep SWOT analysis, (6) strength dan aplikasi dalam bisnis, (7) weakness dan aplikasi dalam bisnis, (8) opportunity dan aplikasi dalam bisnis, dan (9) threat dan aplikasi dalam bisnis. Setelah materi pembelajaran disam-

paikan, pengajar mengarahkan peserta untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan secara bersama dengan observasi lapangan (*business visit*) pada masing-masing peternakan yang mereka kelola dan KPSP secara umum. Kemudian pengajar mengarahkan peserta untuk menghitung potensi bisnis yang dapat dicapai dalam industri susu sapi perah siapa pelanggan potensial dan ancaman bisnis dengan analisis faktor lingkungan eksternal. Serangkaian workshop tersebut dapat meningkatkan pemahaman tentang kesadaran pada sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang memengaruhi industri susu sapi perah.

Workshop Perumusan Strategi SWOT

Workshop perumusan strategi SWOT dilakukan pada tanggal 22 April 2021 secara langsung dengan pelaku usaha KPSP Nongkojajar di Kabupaten Pasuruan. Workshop tersebut juga dihadiri 32 pelaku usaha. Proses workshop juga dimulai dengan memberikan pertanyaan dasar, yakni (1) SO: memanfaatkan peluang yang ada dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki saat ini; (2) ST: menggunakan kekuatan yang dimiliki saat ini untuk mengalahkan dan mengu-



Gambar 4 Workshop Perumusan Strategi SWOT

rangi dampak dari ancaman yang ada; (3) WO: memperbaiki dan meningkatkan kelemahan yang dimiliki untuk mendapatkan manfaat dari peluang yang ada; (4) WT: menghindari dan mengurangi dampak dari ancaman yang ada dengan mengurangi atau memperbaiki kelemahan yang dimiliki. Empat pertanyaan tersebut menjadi dasar perumusan strategi SO, WO, ST, dan WT untuk pengembangan KPSP.

Materi pembelajaran yang disampaikan oleh pengajar pada workshop kedua berisi beberapa poin penting terkait perumusan strategi SO, WO, ST, dan WT untuk mengelola sumber daya yang dimiliki dalam menghadapi lingkungan eksternal yang ada. Adapun poin materi pembelajaran workshop perumusan strategi yang terdiri dari: (1) perumusan strategi untuk mengelola sumber daya yang dimiliki KPSP untuk menghadapi lingkungan eksternal menjadi empat strategi SO, WO, ST, dan WT dan (2) brainstorming atas benefit dan cost. Setelah materi pembelajaran disampaikan, pengajar mengarahkan peserta untuk mengidentifikasi strategi yang paling sesuai dengan KPSP Nongkojajar. Adapun strategi yang telah dirumuskan tidak disampaikan pada tulisan ini dikarenakan konfidensial data dan privasi strategi bisnis koperasi.

SIMPULAN

Pelaku usaha di Koperasi Peternakan Sapi Perah Nongkojajar di Pasuruan memiliki antusiasme yang tinggi untuk mengembangkan bisnis mereka. Beberapa peserta banyak yang belum mengenal apa itu SWOT analysis. Pengetahuan peserta terkait manajemen strategis dan perencanaan bisnis masih sangat konvensional dan bersifat lokal. Pemberdayaan yang dilakukan Universitas Ciputra dapat memberikan solusi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pelaku usaha sapi perah yang masih muda untuk merumuskan strategi bisnis untuk mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai peluang bisnis dan menghadapi tantangan lingkungan eksternal. Setelah dilakukan pemberdayaan, pelaku usaha mampu melakukan mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki dan kelemahan agrobisnis mereka dan peluang bisnis beserta tantangan yang mengancam bisnis sapi perah mereka. Kemudian peserta juga mampu untuk merumuskan strategi yang paling efektif dan efisien setelah melakukan brainstorming bersama terkait strategi SWOT yang akan digunakan untuk pengembangan KPSP.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdel-Basset, M., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). An extension of neutrosophic AHP–SWOT analysis for strategic planning and decision-making. *Symmetry*, 10(4), 116.
- Hosseini, F., Sadighi, H., Mortazavi, S. A., & Farhadian, H. (2019). An E-Commerce SWOT Analysis for Export of Agricultural Commodities in Iran. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 21(7), 1641–1656.
- Kompas.com. (2017). *Peternakan Sapi Lokal Terancam Bangkrut*. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2017/04/29/peternakan-sapi-lokal-terancam-bangkrut>. (diakses pada 11 Februari 2021).
- Kompas.com. (20210). *Berdayakan Koperasi Peternak Sapi Perah*. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2021/06/02/berdayakan-koperasi-peternak-sapi-perah>.
- Pertanian.go.id. *Di Mana Permintaan 4.332.880 Ton pada Tahun 2019*. <https://ditjenpkh.pertanian.go.id/peringatan-hari-susu-momentum-tingkatkan-konsumsi-susu-masyarakat-indonesia> (diakses pada 11 Februari 2021).
- Sapibagus.com, *Puluhan Industri Peternakan Sapi Feedloter Indonesia Bangkrut*. <https://www.sapibagus.com/feedloter-indonesia-bangkrut/>(diakses pada 11 Februari 2021).
- Sevкли, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 14–24.
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. *Journal of Historical Research in Marketing*.

