

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PRIMER KOPERASI
PRODUSEN TEMPE TAHU INDONESIA (PRIMKOPTI)
(KASUS PRIMKOPTI KOTA BOGOR)
(DEVELOPMENT STRATEGY ANALYSIS of EFFORT FOR PRODUCER CO-OPERATION
PRIMARY TAHU TEMPE INDONESIA (PRIMKOPTI)
(CASE PRIMKOPTI TOWN BOGOR)**

Joko Purwono¹, Sri sugyaningsih², Ria Dharmanthi K.W.A. ³, Suci Melani⁴

(¹ Staf Pengajar Departemen Agribisnis, FEM IPB, ²Dosen MKDU IPB, ³ Sarjana Departemen Agribisnis, FEM IPB, ⁴ Sarjana Departemen Agribisnis, FEM IPB)

ABSTRAK

Kacang kedelai adalah salah satu komoditas utama di Indonesia. PRIMKOPTI Bogor adalah suatu koperasi dengan bisnis utamanya sebagai pedagang kacang kedelai, terutama untuk para anggota kooperasinya. Sekarang ini, PRIMKOPTI Bogor sedang menghadapi beberapa permasalahan seperti loyalitas dari para anggota dan persaingan kacang kedelai. Di dalam studi ini, kita meneliti kondisi-kondisi internal dan eksternal PRIMKOPTI dan merumuskan strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Studi ini diselenggarakan dari Maret sampai Juni 2009. Peneliti meneliti dengan menggunakan data matriks Internal Factor Evaluation (IFE); data matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE); matriks Eksternal-Internal; matriks kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, peluang, ancaman-ancaman (matriks SWOT) dan strategi arsitektur. Di matriks IFE dan EFE, kondisi-kondisi internal dan eksternal dikelompokkan ke dalam empat kategori; kekuatan, kelemahan-kelemahan, peluang, dan ancaman-ancaman. Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan EFE, menunjukkan bahwa PRIMKOPTI Kota Bogor mempunyai posisi di dalam kwadrant yang ke lima yang menunjukkan pegang dan pelihara posisi. Implementasi strategi penetrasi pasar dan peningkatan produk atau strategi jasa diperlukan. Strategi global dari matriks IE untuk merumuskan strategi khusus menggunakan analisis matriks SWOT. Beberapa strategi yang penting dirumuskan dari analisis SWOT seperti peningkatan promosi, peningkatan pelayanan bagi para anggota, mendidik karyawan, manajemen pengendalian persediaan, implementasi riset dan sistem informasi manajemen. Akhirnya, bisa ditunjukkan masing-masing strategi dengan beberapa program dalam satu rencana strategi arsitektur yang perlu diterapkan oleh PRIMKOPTI Bogor untuk mengembangkan koperasi.

Kata kunci: kacang kedelai, koperasi, perumusan stategic, PRIMKOPTI Bogor.

ABSTRACT

Soybean is one of the major commodities in Indonesia. PRIMKOPTI Bogor is a cooperation with the prime business as a soybean trader, especially for their cooperation members. Currently, PRIMKOPTI Bogor is facing several problems such as loyalty of the members and soybean trade competition. In this study, we analyze the internal and external conditions of PRIMKOPTI and formulate strategies to overcome the conditions. This study was conducted from March to June 2009. Data were analyze using Internal Factor Evaluation (IFE) matrix; Eksternal Factor Evaluation (EFE) matrix; Internal Eksternal (IE) matrix; Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) matrix; and architecture strategy. In IFE and EFE matrix, internal and external conditions were grouped into four categories; strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Based on the result from IFE and EFE matrix, IE matrix shows that PRIMKOPTI Kota Bogor has position in fifth quadrant which indicated the hold and maintains position. Implementation of the market penetration strategies and increase products or services strategies are needed. The global strategies from IE matrix is to formulate special strategies using SWOT matrix analysis. Several important strategies were formulated from SWOT matrix analysis such as increase promotion, services for the members, educate employees, stock control management, implementation of research and management information system. Finally, we represent each strategy with some programs in an architecture strategy plan which could be applied by PRIMKOPTI Bogor to develop the cooperation.

Key word: soybean, cooperation, strategic formulation, PRIMKOPTI Bogor.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kedelai merupakan salah satu pangan strategis bagi bangsa Indonesia. Namun, dari lima komoditas pangan utama yaitu beras, jagung, kedelai, gula dan daging sapi, kedelai merupakan komoditas dengan proyeksi pertumbuhan produksi nasional paling kecil, yaitu hanya 0,19 persen per tahun, sebaliknya konsumsi diproyeksikan akan naik jauh lebih cepat yaitu 2,36 persen per tahun (15 kali lebih cepat dibanding produksi) (Balitbangtan 2005). Kondisi ini menyebabkan Indonesia menggantungkan kebutuhan kedelainya dari pasokan impor. Salah satu dampak dari besarnya impor kedelai ini ialah fluktuasi harga kedelai.

Kedelai telah menjadi bagian makanan sehari-hari bangsa Indonesia selama lebih dari 200 tahun. Sebagian besar masyarakat Indonesia menyukai bentuk olahan kedelai berupa tempe dan tahu karena kandungan gizi tempe dan tahu yang cukup tinggi, harga yang relatif terjangkau, serta mudah diolah dan dihidangkan. Berdasarkan fakta tersebut, tempe dan tahu menjadi salah satu pangan untuk perbaikan gizi dalam peningkatan kesejahteraan penduduk Indonesia.

Sebagian besar konsumen utama kedelai ialah para pengrajin tempe dan tahu yang berjumlah sekitar 48.606 pengrajin (Depkop 2000). Rata-rata skala usaha pengrajin tempe dan tahu ialah skala usaha kecil. Para pengrajin tempe dan tahu menyadari bahwa dengan skala usaha yang kecil, mereka tidak memiliki posisi tawar yang menguntungkan. Oleh karena itu, terdapat sebuah wadah Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (KOPTI) yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan ekonomi perusahaan-perusahaan anggota melalui usaha penyediaan barang/jasa yang dibutuhkan anggota. Sejalan dengan tujuan dirikannya KOPTI tersebut, usaha utama yang dijalankan ialah usaha mengelola pembelian kedelai secara kolektif.

Berbagai kondisi yang dihadapi dalam perkedelaaian di Indonesia seperti besarnya impor kedelai, fluktuasi harga kedelai dan potensi tempe tahu sebagai pangan perbaikan

gizi, berpengaruh terhadap kelangsungan usaha KOPTI dan tentunya pada usaha milik para pengrajin tempe dan tahu itu sendiri. Berdasarkan hal tersebut, KOPTI memerlukan langkah-langkah strategis agar dapat menjalankan usahanya dengan baik sehingga dapat mencapai kesejahteraan bagi seluruh pengrajin tempe dan tahu.

Perumusan Masalah

Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Kota Bogor merupakan koperasi bagi para pemilik usaha pengolahan tempe dan tahu di Kota Bogor yang telah berdiri sejak tahun 1979. Usaha utama PRIMKOPTI Kota Bogor ialah usaha pembelian kedelai secara kolektif untuk memenuhi kebutuhan bahan baku pengolahan tempe dan tahu.

Tabel 1. Jumlah Anggota PRIMKOPTI Kota Bogor Tahun 2007 dan 2008

(Table1. Total Member of PRIMKOPTI in Bogor city, 2007 and 2008)

Keterangan	2007	2008
Anggota Aktif	80	62
Tidak Aktif	52	58
Pindah Domisili	24	24
Jumlah Anggota	156	144

Sumber : PRIMKOPTI (2008) & (2009)

Source: PRIMKOPTI (2008 & 2009)

Di tengah persaingan yang begitu ketat dengan para penyalur kedelai di Kota Bogor, PRIMKOPTI Kota Bogor merupakan satu-satunya penyalur kedelai yang berbentuk koperasi. Bentuk koperasi ini seharusnya merupakan kekuatan tersendiri bagi PRIMKOPTI. Akan tetapi, jumlah anggota aktif PRIMKOPTI Kota Bogor semakin lama semakin menurun (Tabel 1). Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan, diketahui juga bahwa masih ada pengrajin tempe dan tahu di Kota Bogor yang belum bergabung di PRIMKOPTI Kota Bogor.

Indikasi adanya penurunan jumlah anggota serta potensi pasar yang belum dimasuki oleh PRIMKOPTI Kota Bogor di tengah situasi persaingan yang sangat ketat menunjukkan bahwa PRIMKOPTI Kota Bogor harus melakukan langkah-langkah strategis untuk dapat mengembangkan usahanya agar pada

akhirnya dapat meningkatkan ekonomi usaha anggota PRIMKOPTI Kota Bogor.

Tujuan

- 1) Mengidentifikasi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha PRIMKOPTI Kota Bogor.
- 2) Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh PRIMKOPTI Kota Bogor.

KERANGKA PEMIKIRAN OPERASIONAL

Persaingan harga kedelai, harga kedelai yang berfluktuasi dan kurangnya loyalitas anggota merupakan indikator diperlukannya penelitian ini.



Gambar 2. Bagan Kerangka Pemikiran Operasional
Figure 2. Chart of Operational Idea Outline

Formulasi strategi dimulai dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal PRIMKOPTI. Kemudian dilanjutkan dengan Analisis Matriks IFE dan EFE yang berguna untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman yang mempengaruhi PRIMKOPTI untuk merumuskan strategi yang tepat berdasarkan Matriks IE dan SWOT.

Strategi yang dihasilkan oleh Matriks IE dan SWOT akan dijabarkan melalui program-program yang terjadwal dengan menggunakan arsitektur strategi. Gambar kerangka pemikiran operasional dapat dilihat pada Gambar 2.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) di Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia (PRIMKOPTI) Kota Bogor. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret-Juni 2009.

Jenis dan sumber data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi di lapangan, wawancara mendalam, dan pengisian kuesioner. Data sekunder diperoleh dari data perusahaan, literatur yang terkait topik penelitian, serta instansi terkait yang berhubungan dengan penelitian.

Penentuan responden dari penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa responden tersebut berkompeten dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sebanyak tiga responden dikumpulkan dalam penelitian ini, dua responden berasal dari pihak internal dan satu responden dari pihak eksternal. Responden dari pihak internal yaitu Ketua Badan Pengurus dan Ketua Badan Pengawas PRIMKOPTI Kota Bogor, sedangkan responden pihak eksternal yaitu Kepala Seksi Koperasi Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bogor.

Kondisi organisasi dan kondisi lingkungan dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif. Sedangkan alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap usaha PRIMKOPTI Kota Bogor adalah Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Matriks IE (*Internal Eksternal*) dan

Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi. Tahap terakhir ialah merancang program-program yang digambarkan di dalam kanvas arsitektur strategi.

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

PRIMKOPTI Kota Bogor berdiri pada tanggal 18 Mei 1979. Usaha utama PRIMKOPTI Kota Bogor ialah usaha distribusi kedelai. Sedangkan usaha lainnya ialah usaha simpan pinjam, usaha penyewaan gedung olahraga, aula kantor, rumah toko, rumah, serta kendaraan bermotor.

Sebagian besar aset yang saat ini menjadi usaha penunjang untuk menggerakkan aktivitas ekonomi PRIMKOPTI Kota Bogor ialah hasil dari usaha PRIMKOPTI selama periode kerjasama dengan Badan Urusan Logistik (BULOG). Sebelum tahun 1998, pemerintah memiliki kebijakan untuk mengimpor kedelai melalui BULOG. PRIMKOPTI menyalurkan jatah impor kedelai yang diberikan BULOG tersebut kepada para pengrajin. BULOG memberikan harga jual kedelai yang lebih murah kepada PRIMKOPTI dibandingkan dengan harga pasar sehingga PRIMKOPTI dapat membeli fasilitas-fasilitas penunjang dan memberikan pelayanan kesejahteraan yang sangat baik. Program pelayanan kesejahteraan pada periode tersebut antara lain program dana sehat anggota, santunan kematian, bingkisan lebaran, pembagian pakaian seragam, bantuan beasiswa kepada mahasiswa/i IKOPIN, bantuan beasiswa perangsang kepada siswa/i SMP/SMA serta program infaq haji.

Berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 19/1998, BULOG tidak lagi menangani impor kedelai. Sejak itu KOPTI di seluruh Indonesia termasuk PRIMKOPTI Kota Bogor memasuki pasar bebas. Tahun 2005 sampai dengan pertengahan tahun 2008, PRIMKOPTI Kota Bogor sempat mengalami kelesuan dalam menjalankan usaha pendistribusian kedelai karena tidak mampu menghadapi persaingan yang sangat ketat. Anggota PRIMKOPTI Kota Bogor sebagian besar tidak lagi tergiur dengan sisa hasil usaha atau program kesejahteraan yang diberikan kepada pengrajin. Mereka lebih memilih untuk beralih kepada pesaing karena harga yang diberikan pesaing relatif lebih rendah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal PRIMKOPTI Kota Bogor maka diperoleh faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.

Kekuatan dari PRIMKOPTI Kota Bogor antara lain:

- 1) **Pengurus yang berpengalaman.**
Pengurus saat ini merupakan pengurus periode ke-12 yang terpilih untuk kedua kalinya dalam Rapat Anggota tanggal 20 November 2008 untuk masa jabatan lima tahun. Sebelumnya para pengurus telah menjadi bagian dari PRIMKOPTI Kota Bogor selama belasan tahun. Berbagai pengalaman mengenai perkedelai di Indonesia, penanganan anggota pengrajin tempe tahu, karyawan serta kepengurusan PRIMKOPTI Kota Bogor telah mereka ketahui sebelumnya. Sehingga berdasarkan pengalaman yang ada tersebut, mereka dapat memutuskan kebijakan-kebijakan terbaik untuk PRIMKOPTI Kota Bogor.
- 2) **Hubungan baik dengan pemerintah dan KOPTI lain.**
PRIMKOPTI Kota Bogor dalam operasionalnya berhubungan baik dengan pihak pemerintah terutama pembina dari Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bogor. Hubungan baik ini terjalin dalam bentuk pelatihan pembinaan, pemberian saran, ataupun dalam bentuk silaturahmi biasa. Hubungan baik juga terjalin dengan KOPTI lain nya. Hal ini disebabkan karena adanya usaha yang saling menunjang seperti kerjasama dengan PRIMKOPTI Kabupaten Bogor dalam pembelian ragi untuk pembuatan tempe ataupun kerjasama dengan Pusat Koperasi Produsen Tempe dan Tahu Indonesia (PUSKOPTI) Jawa Barat yang menyediakan kedelai bagi seluruh PRIMKOPTI di Jawa Barat.
- 3) **Satu-satunya distributor kedelai berbentuk koperasi di Kota Bogor.**
Bentuk koperasi yang dimiliki oleh PRIMKOPTI Kota Bogor memiliki kekuatan tersendiri karena koperasi bukan hanya suatu organisasi ekonomi saja namun juga organisasi sosial. Artinya koperasi tidak mencari keuntungan untuk diri sendiri seperti umumnya perusahaan swasta namun bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

- 4) **Letak kantor dan gudang strategis.**
Kantor dan gudang yang berada di Jalan Soleh Iskandar I, Kedung Badak merupakan wilayah yang strategis karena berada di pusat kota dan memiliki akses jalan yang sangat bagus. Selain itu, letak kantor dan gudang PRIMKOPTI Kota Bogor juga berada pada satu wilayah. Kedua hal ini memudahkan koordinasi antar anggota, karyawan, pengurus maupun pihak eksternal.
- 5) **Memiliki USP yang berkembang baik.**
Tujuan utama didirikannya Usaha Simpan Pinjam (USP) PRIMKOPTI Kota Bogor ialah untuk membantu anggota dalam mengembangkan usahanya. Sedangkan usaha penunjang seperti penyewaan gedung olah raga, aula, rumah toko, rumah serta kendaraan bertujuan untuk meningkatkan penerimaan agar dapat membiayai perawatan fasilitas tersebut. Usaha-usaha tersebut telah menjadi penunjang untuk menutupi sebagian biaya operasional yang dikeluarkan oleh PRIMKOPTI Kota Bogor.
- 6) **Fasilitas memadai.**
Fasilitas yang dimiliki PRIMKOPTI antara lain gedung kantor, gudang, gedung olahraga, kendaraan dinas berupa dua buah motor dan satu buah mobil, dua buah kendaraan angkutan kedelai, komputer, serta sarana komunikasi berupa telepon dan faksimili. Fasilitas tersebut sangat mendukung dalam menjalankan segala aktivitas PRIMKOPTI.

Beberapa kelemahan yang harus diatasi oleh PRIMKOPTI Kota Bogor, antara lain:

- 1) **Kurangnya loyalitas anggota.**
Penurunan anggota aktif dari tahun ke tahun seperti terlihat pada Tabel 1 mengindikasikan kurangnya komitmen anggota kepada PRIMKOPTI. Kesadaran berkoperasi yang kurang terlihat juga dari anggota PRIMKOPTI yang sering kali membeli kedelai kepada pesaing jika ditawarkan harga kedelai yang sedikit lebih murah.
- 2) **Kurangnya manfaat yang diterima anggota setelah tidak bekerjasama dengan BULOG.**
Program-program yang dijalankan pada saat kerjasama dengan BULOG sebagian besar ditanggihkan. Program-program yang saat ini belum bisa dijalankan lagi antara lain program bantuan beasiswa kepada mahasiswa/i IKOPIN, bantuan beasiswa perangsang kepada siswa/i SMP/SMA serta program infaq haji. Selain

itu, anggota juga kurang merasakan manfaat harga karena PRIMKOPTI menetapkan harga jual kedelai sama dengan harga pasar.

- 3) Biaya usaha yang relatif lebih tinggi daripada pesaing.
Berdasarkan data PRIMKOPTI (2008), komponen biaya usaha PRIMKOPTI Kota Bogor yang diurutkan dari komponen biaya terbesar antara lain biaya organisasi (24,4%), biaya operasional usaha (23,66%), biaya pegawai (21,14%), biaya kendaraan (9,2%), biaya bangunan (9,08%), biaya peralatan (7,11%), biaya kesejahteraan anggota (5,15%), biaya telepon/listrik (0,14%), dan biaya umum lainnya (0,12%). Jika dibandingkan dengan pesaing, biaya yang dikeluarkan oleh koperasi akan relatif lebih tinggi karena PRIMKOPTI Kota Bogor memiliki suatu sistem manajemen yang lebih kompleks. Pesaing yang hanya berupa usaha perseorangan tidak memiliki biaya organisasi dan biaya kesejahteraan anggota, serta biaya pegawai yang sebesar PRIMKOPTI.
- 4) Tidak melakukan riset.
Riset mengenai keadaan pasar, persaingan usaha, pemasaran dan sumber daya manusia merupakan dasar menuju keunggulan kompetitif organisasi. PRIMKOPTI Kota Bogor saat ini belum melakukan riset tersebut secara independen.
- 5) Belum menggunakan SIM secara terpadu.
Sistem Informasi Manajemen (SIM) berguna untuk menggabungkan informasi-informasi dari pihak internal dan eksternal PRIMKOPTI untuk mendukung keputusan organisasi. PRIMKOPTI Kota Bogor belum menggunakan SIM secara terpadu karena PRIMKOPTI belum melakukan evaluasi eksternal. Padahal untuk memperoleh keputusan manajerial yang baik dibutuhkan seluruh informasi tersebut dari semua fungsi bisnis.

Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal PRIMKOPTI Kota Bogor maka diperoleh faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.

Peluang yang dimiliki oleh PRIMKOPTI Kota Bogor antara lain:

- 1) Laju pertumbuhan ekonomi Jawa Barat semakin meningkat.

PRIMKOPTI Kota Bogor memperoleh pasokan dari beberapa wilayah di Jawa Barat. Target pelanggan PRIMKOPTI pun berasal dari Kota Bogor yang merupakan bagian dari wilayah Jawa Barat. Dengan meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi maka iklim usaha di Jawa Barat akan semakin baik.

- 2) Peningkatan konsumsi kedelai.
Konsumsi kedelai setiap tahunnya terus mengalami peningkatan sehingga peningkatan konsumsi ini diharapkan akan terus berlanjut dan berbanding lurus dengan peningkatan permintaan pelanggan PRIMKOPTI Kota Bogor.
- 3) Pembinaan dan pelatihan koperasi dan UKM oleh pemerintah.
Berbagai pelatihan serta pembinaan yang dilakukan melalui Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kota Bogor menjadi kesempatan bagi PRIMKOPTI Kota Bogor untuk mengembangkan sumber daya manusianya.
- 4) Berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi.
Teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang dapat menipiskan jarak di dalam dunia bisnis. Informasi keadaan pasar dan perekonomian dapat lebih mudah diketahui melalui internet. Berbagai alat komunikasi yang ada juga dapat menjadi sarana promosi bagi setiap pelaku usaha, termasuk PRIMKOPTI Kota Bogor.
- 5) Pembeli utama yang memiliki identitas ganda dapat mendorong untuk membesarkan usaha koperasi.
PRIMKOPTI Kota Bogor tidak dapat mengendalikan keinginan pembeli, mereka bebas untuk membeli kedelai dimana saja, termasuk kepada pesaing. Target pembeli kedelai PRIMKOPTI Kota Bogor ialah para pengrajin tempe dan tahu di Kota Bogor, terutama anggotanya sendiri. Identitas ganda yang dimiliki anggota koperasi (anggota sebagai pelanggan sekaligus pemilik), mendorong pembeli utama untuk membesarkan usaha miliknya sendiri.

Beberapa ancaman yang dimiliki oleh PRIMKOPTI Kota Bogor antara lain:

- 1) Impor kedelai nasional semakin meningkat.
Ketergantungan terhadap kedelai impor mengakibatkan harga kedelai nasional semakin dipengaruhi oleh nilai tukar

rupiah terhadap dolar. Saat ini PRIMKOPTI Kota Bogor menyalurkan kedelai impor tersebut sehingga harus menghadapi fluktuasi harga sesuai nilai tukar.

- 2) Harga kedelai berfluktuasi.
Selain disebabkan oleh nilai tukar yang berfluktuasi, ketidakstabilan harga kedelai disebabkan juga oleh fluktuasi harga kedelai di pasar dunia. Harga yang berfluktuasi tersebut menyebabkan PRIMKOPTI Kota Bogor harus selalu waspada terhadap pergerakan harga kedelai, termasuk persediaan kedelai di gudang. PRIMKOPTI akan mengalami kerugian jika harus menjual kedelai yang sebelumnya dibeli pada harga yang lebih tinggi.
- 3) Penyimpangan paradigma masyarakat Indonesia terhadap koperasi.
Pandangan masyarakat Indonesia yang salah terhadap koperasi mengakibatkan ketidakpercayaan masyarakat. Di tengah situasi seperti ini, PRIMKOPTI pun mengalami kesulitan dalam meningkatkan jumlah anggota pengrajin tempe dan tahu di Kota Bogor.
- 4) Persaingan harga kedelai.
Para pesaing melakukan strategi harga melalui berbagai cara untuk menarik konsumen. PRIMKOPTI yang pada dasarnya memiliki biaya tinggi dalam menjalankan usahanya, belum mampu mengimbangi harga yang diberikan oleh pesaing tersebut.
- 5) Tidak ada hambatan masuk untuk pesaing baru.
Persaingan yang dihadapi PRIMKOPTI semakin ketat karena siapa saja bisa memasuki pasar distribusi kedelai ini. Pedagang-pedagang pasar yang baru memulai usahanya dapat juga menyalurkan kedelai kepada pelanggan PRIMKOPTI.
- 6) Importir kedelai memiliki kekuatan tawar menawar yang sangat kuat.
Impor kedelai yang masuk ke dalam negeri ditangani oleh asosiasi importir kedelai yang merupakan gabungan dari beberapa pengusaha besar. Pengusaha-pengusaha tersebut sudah memiliki wilayah pemasarannya sendiri di Indonesia sehingga persaingan di antara mereka tidak terlalu besar. Asosiasi tersebut menentukan jumlah pasokan kedelai yang masuk ke Indonesia sehingga secara tidak langsung, harga dapat diatur oleh mereka.

Analisis Matriks IFE

Hasil analisis matriks IFE menunjukkan bahwa total nilai tertimbang faktor internal kunci untuk PRIMKOPTI Kota Bogor ialah 2,781. Hal ini menunjukkan bahwa posisi internal PRIMKOPTI Kota Bogor berada di atas rata-rata (2,5) dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan internalnya. Pengaruh masing-masing faktor internal terhadap PRIMKOPTI Kota Bogor dapat dilihat pada Lampiran 1. Pada faktor kekuatan, nilai tertimbang terbesar menunjukkan kekuatan yang paling besar. Sedangkan pada faktor kelemahan, nilai tertimbang terkecil menunjukkan kelemahan yang paling besar. Kekuatan terbesar PRIMKOPTI Kota Bogor ialah PRIMKOPTI sebagai satu-satunya distributor kedelai berbentuk koperasi di Kota Bogor. Sedangkan kelemahan terbesarnya ialah tidak menggunakan SIM secara terpadu.

Analisis Matriks EFE

Hasil analisis matriks EFE menunjukkan bahwa total nilai tertimbang faktor eksternal kunci untuk PRIMKOPTI Kota Bogor adalah 2,574. Hal ini berarti posisi eksternal PRIMKOPTI Kota Bogor masih berada pada posisi menengah (2,5) dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman eksternalnya. Pengaruh masing-masing faktor eksternal terhadap PRIMKOPTI Kota Bogor dapat dilihat pada Lampiran 2. Pada faktor peluang, nilai tertimbang terbesar menunjukkan peluang yang paling besar. Sedangkan pada faktor ancaman, nilai tertimbang terkecil menunjukkan ancaman yang paling besar. Peluang terbesar PRIMKOPTI Kota Bogor ialah pembeli utama yang memiliki identitas ganda. Dapat membesarkan usaha koperasi. Sedangkan ancaman terbesarnya ialah persaingan harga kedelai.

Analisis Matriks IE

Total nilai tertimbang IFE sebesar 2,781 (rata-rata) dan total nilai tertimbang EFE sebesar 2,574 (menengah) menempatkan PRIMKOPTI Kota Bogor pada sel V di dalam Matriks IE. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PRIMKOPTI Kota Bogor berada pada kondisi jaga dan pertahankan. Pada sel ini, strategi yang umum dilakukan ialah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Analisis Matriks SWOT

Perumusan masing-masing strategi pada Matriks SWOT mengacu pada hasil posisi yang didapat pada Matriks IE yaitu jaga dan pertahankan dengan strategi umum untuk penetrasi pasar dan pengembangan produk atau jasa.

Matriks SWOT menghasilkan beberapa strategi (Lampiran 3), yaitu :

- 1) Mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan.
Strategi ini merupakan salah satu strategi khusus untuk melakukan penetrasi pasar. Strategi ini dirancang untuk meningkatkan penjualan kedelai dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki PRIMKOPTI.
- 2) Mengembangkan sistem pelayanan kepada anggota.
Strategi ini merupakan strategi khusus untuk menerapkan strategi pengembangan produk/jasa. Tujuan strategi ini ialah untuk meningkatkan penjualan melalui perbaikan jasa yang dapat dilakukan oleh PRIMKOPTI Kota Bogor. Loyalitas anggota yang kurang serta kurangnya manfaat yang dirasakan oleh para anggota dapat diatasi dengan meningkatkan pelayanan kepada anggota.
- 3) Mengembangkan kemampuan karyawan.
Strategi ini bertujuan agar karyawan dapat berperan untuk melaksanakan strategi umum pengembangan produk dan penetrasi pasar. Pelayanan yang cepat, promosi serta riset merupakan contoh aktivitas yang dilaksanakan oleh karyawan. Namun karyawan harus dibekali dahulu dengan pelatihan dan program pengembangan sebelum melaksanakan aktivitas tersebut.
- 4) Meningkatkan manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga.
Perencanaan dan pengendalian persediaan merupakan bagian yang cukup penting dalam usaha distribusi. Apalagi PRIMKOPTI Kota Bogor menghadapi situasi harga yang berfluktuasi serta persaingan yang ketat. Dengan strategi ini, PRIMKOPTI diharapkan tidak lagi mengalami penumpukan pasokan atau mengalami kerugian lagi akibat terpaksa menjual pasokan dengan harga jual yang lebih rendah daripada harga beli.
- 5) Menerapkan budaya analisis data dan informasi serta sistem informasi manajemen yang terpadu.

Strategi ini dirancang agar PRIMKOPTI Kota Bogor dapat mengambil keputusan manajerial dengan baik sehingga akan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini terkait dengan pertahanan awal bagi PRIMKOPTI untuk mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman.

Arsitektur Strategi

Arsitektur strategi PRIMKOPTI Kota Bogor dirancang dengan memperhatikan beberapa unsur yaitu :

- 1) Visi dan Misi
Visi PRIMKOPTI Kota Bogor ialah meningkatkan kesejahteraan anggota PRIMKOPTI Kota Bogor. Sedangkan misinya antara lain (1) menyediakan bahan baku produksi tempe dan tahu, (2) menyediakan fasilitas permodalan anggota, (3) memberikan pendidikan dan pelayanan kepada para anggota.
- 2) Analisis lingkungan internal dan eksternal serta *industry foresight*.
Analisis ini telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.
- 3) Tantangan
Tantangan yang dihadapi PRIMKOPTI Kota Bogor ialah (1) Pengoptimalan sumber daya karyawan, (2) peningkatan manfaat yang diterima anggota, (3) peningkatan jumlah anggota aktif, dan (4) peningkatan penjualan.
- 4) Sasaran
Sasaran yang ingin dicapai PRIMKOPTI Kota Bogor antara lain peningkatan loyalitas anggota dan peningkatan daya saing.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka dibuatlah program-program yang juga sejalan dengan strategi-strategi yang dirancang pada analisis sebelumnya (Lampiran 4)

Program tersebut terbagi dalam empat tahap yang tidak ditentukan rentang waktunya untuk masing-masing tahap tersebut. Jika satu tahap telah terlewati maka dapat dilanjutkan langsung pada tahap berikutnya. Namun batas akhir waktu pelaksanaan seluruh program ini ialah tahun 2013 yaitu ketika pengurus saat ini mempertanggungjawabkan kepengurusan dalam rapat anggota.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Penelitian ini telah mengidentifikasi beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PRIMKOPTI Kota Bogor. Berdasarkan analisis lingkungan internal menggunakan matriks IFE dihasilkan bahwa kekuatan utama PRIMKOPTI Kota Bogor ialah PRIMKOPTI sebagai satu-satunya distributor kedelai berbentuk koperasi di Kota Bogor, sedangkan kelemahan terbesarnya ialah belum menerapkan SIM secara terpadu. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal menggunakan matriks EFE dihasilkan bahwa peluang terbesar PRIMKOPTI Kota Bogor ialah pembeli utama yang memiliki identitas ganda dapat mengembangkan usaha koperasi, sedangkan ancamannya ialah persaingan harga kedelai.
- 2) Strategi yang cocok diterapkan PRIMKOPTI Kota Bogor untuk mengembangkan usahanya ialah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk atau jasa. Aplikasi strategi tersebut ialah melalui penerapan strategi yang meliputi (1) mengembangkan strategi promosi yang dapat meningkatkan penjualan, (2) mengembangkan sistem pelayanan kepada anggota, (3) mengembangkan kemampuan karyawan, (4) meningkatkan manajemen pengendalian persediaan untuk menghindari persaingan harga, serta (5) menerapkan budaya analisis data dan informasi serta sistem informasi manajemen yang terpadu..

Saran

- 1) PRIMKOPTI Kota Bogor diharapkan dapat mensosialisasikan strategi dan program yang telah dirumuskan kepada seluruh pengurus, badan pengawas, karyawan serta anggota PRIMKOPTI Kota Bogor sehingga setiap orang memiliki rasa tanggung jawab dan motivasi untuk dapat melaksanakan strategi ini.
- 2) Dalam penerapan strategi ini, perlu adanya komitmen dan konsistensi sehingga pada pelaksanaannya sebaiknya diikuti dengan evaluasi secara bertahap.
- 3) Penelitian lebih lanjut yang diperlukan ialah mengenai evaluasi masing-masing strategi PRIMKOPTI Kota Bogor.

DAFTAR PUSTAKA

[Balitbangtan] Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. 2005. *Analisis Penawaran dan Permintaan Komoditas*

Pangan Utama. Jakarta : Departemen Pertanian.

[BKP] Badan Ketahanan Pangan. 2007. *Laporan Kinerja Badan Ketahanan Pangan Tahun 2006*. Jakarta : Badan Ketahanan Pangan.

[BPS Jawa Barat] Badan Pusat Statistik Jawa Barat. 2008. *Jawa Barat dalam Angka 2008*. Bandung: Badan Pusat Statistik Jawa Barat.

David. 2006. *Manajemen Strategis Konsep Edisi 10*. Ichsan Setyo Budi, penerjemah; Jakarta : Salemba Empat. Terjemahan dari *Strategic Management Concepts and Cases*, 10th ed.

[Depkop] Departemen Koperasi. Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia. www.depkop.go.id. [13 Januari 2009].

Hendar, Kusnadi. 2002. *Ekonomi Koperasi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Ismawan I. 2001. *Sukses Di Era Ekonomi Liberal : Bagi Koperasi dan Perusahaan Kecil-Menengah*. Jakarta : PT Grasindo.

Kotler. 2005. *Manajemen Pemasaran Jilid 1*. Molan B, penerjemah; Jakarta: PT Indeks. Terjemahan dari *Marketing Management 11th Edition*.

Manzilatusifa. 2008. Pengembangan Koperasi Dengan Pendekatan Analisis SWOT. <http://educare.e-fkipunla.net> [13 Januari 2009].

Nazir M. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.

Partomo dan Soejoedono. 2002. *Ekonomi Skala Kecil/Menengah dan Koperasi*. Bogor : Ghalia Indonesia.

[PRIMKOPTI] Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia. 2008. *Laporan Tahunan Pengurus Tahun Buku 2007*. Bogor : Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia.

[PRIMKOPTI] Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia. 2009. *Laporan Tahunan Pengurus Tahun Buku 2008*. Bogor : Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia.

Rangkuti F. 1997. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis – Reorientasi Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Yoshida. 2006. *Arsitektur Strategik : Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.