





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar belakang

Sektor peternakan merupakan salah satu komponen penting dalam mendukung ketahanan pangan nasional sekaligus sebagai motor penggerak perekonomian pedesaan. Di Indonesia, sektor ini memiliki potensi besar mengingat tingginya permintaan terhadap produk-produk peternakan, baik untuk konsumsi domestik maupun ekspor (BPS, 2022). Salah satu wilayah yang memiliki potensi besar untuk pengembangan peternakan adalah Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Wilayah ini dikenal dengan luasnya lahan pertanian serta populasi ternak sapi yang cukup besar. Namun, potensi ini belum dimanfaatkan secara optimal.

Peternak lokal di Situbondo menghadapi berbagai tantangan, seperti terbatasnya akses terhadap permodalan, rendahnya tingkat produktivitas, serta pengelolaan ternak dan limbah yang masih dilakukan secara konvensional. Permasalahan ini mengakibatkan hasil peternakan tidak memberikan pendapatan yang memadai bagi petani, sehingga sebagian besar dari mereka cenderung menjual lahan kepada pihak lain. Fenomena alih fungsi lahan ini tidak hanya berpotensi mengurangi ruang untuk aktivitas peternakan, tetapi juga dapat mengancam program ketahanan pangan di tingkat lokal maupun nasional.

Selain itu, alih fungsi lahan untuk keperluan industri atau non-pertanian sering kali tidak sesuai dengan keahlian mayoritas masyarakat lokal. Hal ini dapat menyebabkan pengangguran struktural, melemahkan daya saing ekonomi lokal, dan pada akhirnya menghambat kesejahteraan masyarakat desa. Oleh karena itu, inovasi dalam pengelolaan peternakan menjadi sangat diperlukan. Sistem peternakan terpadu, yang mengintegrasikan peternakan sapi dengan pengelolaan hasil sampingan seperti pupuk organik dan produk turunan lainnya, dapat menjadi solusi yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga keberlanjutan (Rahman et al., 2022).

Sosial Entrepreneur atau sosiopreneur menurut Dees (1998) dalam artikelnya "*The Meaning of Social Entrepreneurship*" mendefinisikan kewirausahaan sosial sebagai proses mengejar solusi inovatif untuk masalah sosial dengan menggunakan prinsip-prinsip bisnis. Nicholls (2006) dalam bukunya "*Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*" membahas bagaimana sosiopreneur menciptakan dampak sosial yang signifikan dan mengukur keberhasilan mereka tidak hanya dari segi keuntungan finansial tetapi juga dari dampak sosial yang dihasilkan. Dari berbagai kajian pustaka tentang sosiopreneur, maka didirikan **Lembu Alam** sebagai nama perkumpulan kegiatan peternakan sapi di Mojokerto,



mur dengan visi Sosioprenenur mengembangkan peternakan sapi rakyat jenis sapi dengan mengangkat sumber daya dan tradisi lokal (s.id/lembualam, 2022) dengan peran utama sebagai manajemen yang mengelola kegiatan warga petani setempat sebagai perawat ternak, dan investor sebagian besar dari kalangan PNS sebagai pemodal pemilik ternak sekaligus koneksi market penjualan. Kemudian Lembu Alam didaftarkan sebagai merek dagang.

**FORMULIR PERMOHONAN PENDAFTARAN MEREK INDONESIA**  
 APPLICATION FORM OF INDOONESIAN TRADEMARK REGISTRATION

Data Permohonan (Application)			
Nomor Transaksi Number of Transaction	: IPT2022049968	Asal Permohonan Office of Origin	: Online Filing
Nomor Permohonan Number of Application	: IPT2022049968	Type Permohonan Type of Application	: Merek Dagang
Tanggal Penerimaan Receipt Date	: 2022-03-25 15:24:35	Jenis Permohonan Sub Type of Application	: Umum

Data Merek (Description of Mark)	
Type Merek Type of Mark	: Merek Kata dan Lukisan
Nama Merek Name of Mark	: LEMBU ALAM
Deskripsi Description	: Peternakan Hewan Berkualitas dan Terpercaya

Gambar 1 : Logo dan pendaftaran merek dagang

Kegiatan peternakan ini dijalankan dengan sistem bagi hasil utama 50 : 50 yang biasa di sebut sistem gadoan, suatu sistem kerja sama yang sudah lazim dijalankan oleh perawat dan pemilik sapi di desa secara turun temurun sejak jaman "purba". Sistem gadoan ini sudah terbukti membawa dampak ekonomi sosial berupa penyediaan lapangan pekerjaan sampingan bagi petani dan keluarga, dan juga sebagai sarana investasi bagi pemilik sapi yang biasanya berasal dari warga petani lainnya yang sudah kuwalahan untuk merawat ternaknya. Dewasa ini investasi tersebut mulai banyak diminati oleh masyarakat selain petani, terutama pelanggan sapi qurban Lembu Alam dari kalangan Pegawai Negeri Sipil atau PNS yang tinggal di perkotaan. Investasi dibidang peternakan sapi ini sebagai aset investasi sektor riil atau bentuk aset fisik dan sebagai *Intangible Asset* atau aset tidak berwujud dalam pengertian yang lebih luas adalah sumber daya yang tidak memiliki bentuk fisik tetapi memberikan nilai atau manfaat psikologis dan sosial kepada pemiliknya berupa sarana refreshing terapi dari stres pekerjaan, rasa aman, dan aktualisasi diri yang nilainya mungkin tidak terlihat secara langsung dalam laporan keuangan, tetapi memiliki dampak signifikan pada kualitas hidup



yang merupakan bagian dari kebutuhan manusia yang lebih tinggi yaitu untuk dkan nilai dan tujuan hidup. *Hierarchy of Needs* (Maslow (1943). Kegiatan bidang peternakan ini juga memiliki peran penting dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi ( Jhingan, 2016 ) serta memberikan kontribusi signifikan terhadap ketahanan pangan dan ekonomi lokal (Rahayu et al, 2020).

Dengan kekuatan utama visi sosiopreneur tersebut Lembu Alam yang telah didirikan sejak tahun 2021 telah mempunyai aset berwujud dan aset tidak berwujud yang bersumber dari arsip data Lembu Alam sebagai berikut :

<b>N O</b>	<b>Aset Berwujud</b>	<b>Jmlh</b>	<b>Satuan</b>	<b>Lokasi</b>	<b>Keterangan</b>
1	Sapi	14	Ekor	Jatim	Produktif
2	tanah ladang	40,000	m2	Situbondo	SHM
3	Kandang Contoh	2	Buah	Situbondo	Kapasitas 10 Ekor
4	Kandang penampungan	1	Buah	Situbondo	Kapasitas 10 Ekor
5	Kandang penggemukan	2	Buah	Mojokerto	Kapasitas 40 ekor
6	Timbangan Sapi	2	Unit	Mojokerto	Berfungsi
7	Mesin penyedot air	2	Unit	Situbondo	Berfungsi
8	Traktor tangan	1	Unit	Situbondo	Berfungsi
9	Mesin semprot air	1	Unit	Situbondo	Berfungsi

Tabel 1 : Aset Berwujud

<b>NO</b>	<b>Aset Tidak Berwujud</b>	<b>Jmlh</b>	<b>Satuan</b>	<b>Keterangan</b>
1	Mitra Petani	30	orang	petani peternak
2	Mitra Investor	10	orang	Pembiayaan 1 M
3	Hak Paten	1	hak	Merk dagang Lembu Alam
4	Pelanggan Qurban	35	Kantor	150 Sapi Qurban
5	Pelanggan Qurban	45	Perorangan	75 Sapi Qurban
6	Pelanggan anak sapi	14	orang	Pedagang
7	Pelanggan Daging	6	orang	Jagal
8	Dokter hewan	2	orang	Kesehatan

Tabel 2 : Aset Berwujud

## 1.2. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang tersebut, melalui penelitian ini diharapkan dapat dirumuskan model bisnis inovatif yang tidak hanya berkontribusi pada penguatan ketahanan pangan dan pelestarian lingkungan di Kabupaten Situbondo tetapi juga menjadi sarana investasi menarik bagi segmen investor PNS yang selama ini masih jarang dieksplorasi.



## **Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan bisnis diatas maka terdapat pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bisnis model apa yang bisa dikembangkan Lembu Alam untuk memenuhi kebutuhan investasi PNS sekaligus menjawab permasalahan sosial warga Situbondo?
2. Strategi pemasaran apa yang efektif untuk bisnis model tersebut dengan target market PNS?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Dengan pertanyaan penelitian diatas maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Membuat bisnis model yang efektif dan aplikatif dengan target market PNS sebagai pengembangan peternakan Lembu Alam dan sekaligus menjawab permasalahan sosial warga Situbondo.
2. Mengidentifikasi strategi pemasaran yang efektif untuk bisnis model tersebut dengan target market PNS.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat penelitian bagi penulis adalah menerapkan ilmu yang diperoleh selama masa pendidikan di program Magister Manajemen Universitas Hasasuddin Makassar sekaligus mengembangkan kegiatan bisnis peternakan Sapi Lembu Alam
2. Manfaat bagi Bagi Peternakan Lembu Alam adalah mengembangkan peternakan sapi dan produk turunan dengan konsep peternakan terpadu.
3. Manfaat bagi masyarakat adalah mempertahankan sumberdaya daya kearifan lokal pola pemeliharaan sapi dan menjadikan sebagai lapangan pekerjaan utama untuk petani peternak lokal.
4. Sarana Investasi terpadu untuk PNS dan pensiunan.
5. Mendukung program pemerintah tentang ketahanan pangan.

### **1.6. Batasan Penelitian**

Letak objek penelitian ini dilakukan di Situbondo, Jawa Timur dengan tujuan memberdayakan sumberdaya yang ada sehingga penelitian ini dibatasi pada peternakan sapi rakyat pola breeding sapi potong jenis sapi limosin dan simmental dan juga pembagian hasil dengan sistem gadoan rakyat yang yang biasa dibudidayakan oleh warga setempat sebagai sapi rakyat yaitu sapi potong jenis limosin, simmental dan pegon.



Target market penelitian ini adalah pegawai kemenkeu anggota Koperasi Baji Artha Makassar sehingga Pengumpulan data pelanggan dibatasi pada pegawai yang menjadi anggota Koperasi Baji Artha Makassar.

Masalah Sosial terbatas pada lapangan pekerjaan tani ternak sesuai ketrampilan warga dan kompetensi tim Lembu Alam.

### **1.7. Sistematika Penelitian**

1. Latar Belakang
2. Rumusan Masalah
3. Pertanyaan Penelitian
4. Tujuan Penelitian
5. Manfaat Penelitian
6. Sistematika Penelitian



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1. Pengembangan Usaha

Menurut Donald F. Kuratko (2014), pengembangan usaha adalah serangkaian aktivitas strategis yang dirancang untuk menemukan dan menciptakan peluang baru bagi bisnis, baik dari sisi produk, pasar, maupun hubungan kemitraan. Menurut Scott Pollack (2012), pengembangan usaha adalah proses menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dari pasar, pelanggan, dan hubungan. Menurut Ansoff (1965), pengembangan usaha berfokus pada ekspansi bisnis melalui pengenalan produk baru di pasar yang ada, serta memasuki pasar baru dengan produk yang ada, atau kombinasi keduanya. Landasan teori pengembangan usaha mencakup berbagai konsep dan kerangka yang mendukung pertumbuhan bisnis melalui inovasi, strategi, dan kolaborasi.

##### 1. Teori Pengembangan Produk dan Pasar (Ansoff Matrix, 1965)

Matriks Ansoff memberikan kerangka strategi untuk mengembangkan usaha melalui empat opsi: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Ini membantu perusahaan dalam menentukan strategi pengembangan yang sesuai dengan kondisi pasar dan kemampuan bisnis. Meningkatkan pangsa pasar dengan produk yang ada, memasuki pasar baru dengan produk yang ada, menciptakan produk baru untuk pasar yang ada dan kemudian memasuki pasar baru dengan produk baru.

##### 2. Teori Sumber Daya dan Kapabilitas (Resource-Based View – Barney, 1991)

Teori ini menekankan bahwa keunggulan kompetitif suatu bisnis bergantung pada sumber daya internalnya, seperti aset fisik, kemampuan teknologi, dan pengetahuan yang sulit ditiru. Dalam pengembangan usaha, fokusnya adalah pada bagaimana perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memperluas bisnis dan menciptakan nilai baru. Pengembangan usaha yang sukses bergantung pada bagaimana perusahaan mampu menggunakan sumber daya uniknya untuk menciptakan keunggulan yang berkelanjutan di pasar.

##### 3. Teori Siklus Hidup Bisnis (Churchill & Lewis, 1983)

Teori ini menggambarkan tahapan-tahapan yang dilalui oleh sebuah bisnis, mulai dari tahap start-up, growth, expansion, hingga maturity. Pengembangan usaha harus



lisesuaikan dengan tahap siklus bisnis yang sedang dijalani perusahaan. Tahap Start-up fokus pada pengembangan produk dan menemukan pasar yang tepat, tahap growth fokus pada peningkatan skala operasi dan pasar, tahap expansion fokus pada diversifikasi produk dan ekspansi pasar global dan tahap maturity, fokus pada mempertahankan posisi pasar dan meningkatkan efisiensi.

#### 4. Teori Inovasi (Schumpeter, 1934)

Inovasi adalah inti dari pengembangan usaha. Menurut Joseph Schumpeter, inovasi dalam produk, proses, atau model bisnis adalah motor penggerak utama dalam pertumbuhan bisnis. Dalam konteks pengembangan usaha, inovasi diperlukan untuk menciptakan nilai baru bagi perusahaan dan untuk tetap kompetitif di pasar yang selalu berubah.

#### 5. Teori Jaringan dan Kemitraan (Granovetter, 1973)

Jaringan bisnis yang kuat dan kemitraan strategis adalah salah satu faktor penting dalam pengembangan usaha. Menurut teori ini, jaringan sosial (social networks) memainkan peran besar dalam membantu perusahaan menemukan peluang baru, mendapatkan akses ke pasar yang lebih luas, dan memperluas sumber daya. Kemitraan dengan perusahaan lain, seperti joint ventures atau kolaborasi, dapat mempercepat pengembangan usaha dengan cara berbagi risiko dan sumber daya.

#### 6. Teori Ekspansi Global (Dunning's OLI Framework, 1988)

Teori Ekspansi Internasional menyarankan bahwa perusahaan yang ingin memperluas bisnis ke pasar global harus mempertimbangkan tiga faktor utama: Ownership advantages (keunggulan kepemilikan), Location advantages (keunggulan lokasi), dan Internalization advantages (keunggulan internalisasi). Teori ini sangat relevan dalam pengembangan usaha yang melibatkan ekspansi ke pasar internasional.

Dari beberapa pendapat dan teori tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Pengembangan usaha (business development) adalah upaya strategis yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperluas bisnis, meningkatkan nilai, dan mencapai pertumbuhan melalui berbagai langkah seperti inovasi produk, ekspansi pasar, peningkatan efisiensi operasional, serta membangun hubungan kemitraan. Pengembangan usaha bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menciptakan peluang baru dan memaksimalkan potensi yang ada. Pengembangan usaha memiliki fungsi untuk menemukan peluang pasar yang belum dimanfaatkan atau pasar baru yang dapat dijangkau, menciptakan produk baru atau meningkatkan produk yang ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkembang, menjalin kemitraan strategis dengan pihak eksternal seperti pemasok,



or, atau perusahaan lain untuk mendukung pertumbuhan bisnis, dan dapat catkan keunggulan kompetitifnya di pasar, baik melalui inovasi maupun efisiensi operasional. Secara keseluruhan, pengembangan usaha adalah elemen kunci yang diperlukan untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan dalam bisnis. Ini memerlukan perencanaan strategis, inovasi, serta pengelolaan sumber daya yang efektif agar perusahaan dapat berkembang dan bersaing di pasar yang selalu berubah.

### 2.1.2. Peternakan Sapi

Menurut Hardjosubroto (1994), peternakan sapi adalah usaha yang terencana dalam pemeliharaan, pembiakan, dan pemanfaatan ternak sapi untuk menghasilkan produk ternak yang menguntungkan, baik secara komersial maupun non-komersial. Menurut Sabrani (1984), peternakan sapi adalah suatu sistem yang terintegrasi, yang meliputi kegiatan pembiakan, penggemukan, dan produksi, yang tujuannya adalah untuk menghasilkan produk ternak, seperti daging dan susu, dalam jumlah yang optimal. Beberapa teori mendasar yang relevan dengan peternakan sapi meliputi aspek , ekonomi, dan manajemen peternakan. Berikut landasan teori yang mendasari usaha peternakan sapi :

#### 1. Teori Genetika dan Pembiakan (Genetics and Breeding Theory)

Hardjosubroto (1994), menyatakan bahwa pembiakan ternak secara selektif bertujuan untuk menghasilkan keturunan yang lebih baik dalam hal pertumbuhan, kualitas daging, dan daya tahan terhadap penyakit. Teori seleksi genetik dalam peternakan sapi fokus pada pemilihan dan pengembangbiakan sapi yang memiliki sifat-sifat unggul, seperti pertumbuhan cepat, produksi susu tinggi, atau resistensi terhadap penyakit. Teori ini didasarkan pada prinsip-prinsip genetik, seperti heritabilitas, seleksi fenotipik, dan teknik persilangan (crossbreeding) untuk meningkatkan produktivitas ternak.

#### 2. Teori Nutrisi Hewan (Animal Nutrition Theory)

Teori Metabolisme Energi dan Protein (ARC, 1980), menyatakan bahwa efisiensi pakan dan tingkat produktivitas sapi sangat dipengaruhi oleh keseimbangan energi dan protein dalam ransum pakan. Kualitas pakan sapi sangat menentukan produktivitas ternak. Teori ini menjelaskan pentingnya keseimbangan nutrisi (protein, energi, vitamin, dan mineral) yang diperlukan untuk kesehatan dan pertumbuhan sapi. Pakan berkualitas baik dapat meningkatkan laju pertumbuhan sapi potong dan produksi susu sapi perah.

#### 3. Teori Ekonomi Peternakan (Livestock Economics Theory)



Economies of Scale (Schumacher, 1973), dalam peternakan sapi, skala usaha yang lebih besar memungkinkan pengurangan biaya per unit, misalnya dalam hal pembelian pakan dalam jumlah besar atau efisiensi tenaga kerja, yang kemudian meningkatkan keuntungan.

Teori ini berkaitan dengan bagaimana peternakan sapi dapat memberikan nilai ekonomi bagi peternak, baik dalam skala kecil maupun besar. Faktor-faktor seperti biaya produksi (pakan, tenaga kerja, obat-obatan), harga pasar, dan permintaan konsumen menjadi dasar pertimbangan dalam manajemen peternakan sapi.

#### 4. Teori Lingkungan dan Peternakan Berkelanjutan (Sustainable Livestock Farming)

Triple Bottom Line (Elkington, 1997), menyatakan bahwa pengelolaan peternakan harus mempertimbangkan tiga aspek utama: keuntungan ekonomi, keberlanjutan lingkungan, dan tanggung jawab sosial. Teori ini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara produktivitas ternak dan kelestarian lingkungan. Isu lingkungan seperti emisi gas rumah kaca dari peternakan sapi, penggunaan lahan, dan manajemen limbah menjadi perhatian dalam mengembangkan peternakan yang berkelanjutan.

Dari definisi dan teori tersebut bisa disimpulkan bahwa peternakan sapi adalah kegiatan usaha yang melibatkan pembiakan, pemeliharaan, dan pengelolaan sapi untuk menghasilkan produk-produk ternak seperti daging sapi (beef), susu sapi, kulit, serta produk sampingan lainnya. Tujuan dari peternakan sapi bisa bersifat komersial, untuk memenuhi kebutuhan industri pangan dan non-pangan, atau berskala kecil untuk pemenuhan kebutuhan rumah tangga dan peternakan lokal. Peternakan sapi memiliki fungsi menghasilkan daging sapi yang menjadi salah satu sumber protein utama bagi manusia, Sapi perah menghasilkan susu yang merupakan bahan baku untuk produk-produk turunan seperti keju, mentega, yogurt, dan lain-lain, memberikan mata pencaharian bagi banyak peternak dan keluarga mereka, baik melalui penjualan daging, susu, atau produk sampingan lainnya, memainkan peran dalam pembangunan ekonomi di banyak negara, terutama di wilayah pedesaan yang bergantung pada sektor agraris serta dapat mendukung sistem pertanian terpadu dan menjaga keseimbangan ekosistem. Secara keseluruhan, peternakan sapi tidak hanya berkaitan dengan produksi makanan, tetapi juga melibatkan aspek-aspek manajemen ekonomi, kesejahteraan hewan, dan kelestarian lingkungan yang perlu diperhatikan dalam pengembangannya.

#### 2.1.3. Paket Peternakan Terpadu

Beberapa poin penting dari definisi paket peternakan terpadu:

1. Menurut Simatupang (2005): Paket peternakan terpadu adalah suatu pendekatan yang mengkombinasikan usaha peternakan dengan kegiatan pertanian atau



kegiatan lain untuk menciptakan interaksi yang saling mendukung dan mengoptimalkan produktivitas dalam sistem pertanian terpadu.

2. Menurut Arifin (2010): Paket peternakan terpadu merupakan program yang menyediakan panduan lengkap mulai dari teknologi, bibit, hingga manajemen untuk mengelola usaha peternakan yang terintegrasi dengan pertanian, perikanan, atau kehutanan.

Dan beberapa Landasan Teori dari Paket Peternakan Terpadu diantaranya adalah :

1. Teori Agroekologi (Agroecology Theory)

Altieri (1995), menyatakan bahwa agroekologi menekankan pada keberlanjutan ekologis, di mana hubungan simbiosis antara tanaman, hewan, dan manusia dioptimalkan melalui pendekatan pertanian yang terpadu dan holistik. Agroekologi adalah landasan utama dalam paket peternakan terpadu karena menekankan integrasi dan interaksi antara berbagai komponen dalam sistem pertanian dan peternakan. Agroekologi bertujuan untuk menciptakan sistem yang efisien, berkelanjutan, dan ramah lingkungan dengan mengurangi limbah dan meningkatkan produktivitas dari interaksi antara tanaman dan ternak.

2. Teori Ekonomi Skala (Economies of Scale Theory)

Schumacher (1973), menyatakan bahwa usaha skala kecil yang dikelola secara terpadu dapat mencapai efisiensi yang lebih besar melalui pemanfaatan sinergi antara kegiatan peternakan, pertanian, dan pengelolaan limbah. Economies of scale adalah teori yang mendukung paket peternakan terpadu karena dengan menggabungkan beberapa komponen dalam satu sistem, biaya produksi dapat dikurangi secara signifikan. Paket peternakan terpadu menyediakan solusi untuk meningkatkan efisiensi produksi dengan mengurangi ketergantungan pada input eksternal dan meningkatkan penggunaan sumber daya yang tersedia secara lokal.

3. Teori Produksi Pertanian Terpadu (Integrated Farming Systems Theory)

Beets (1990), menyatakan bahwa sistem pertanian terpadu meningkatkan efisiensi sumber daya, mengurangi ketergantungan pada input eksternal, dan menghasilkan lingkungan pertanian yang lebih stabil dan berkelanjutan. Teori produksi pertanian terpadu mendasari pengembangan paket peternakan terpadu, dengan prinsip bahwa setiap komponen dalam sistem tersebut saling mendukung. Misalnya, hasil samping dari ternak, seperti kotoran, dapat digunakan sebagai pupuk organik untuk tanaman, dan limbah tanaman dapat dijadikan pakan ternak. Ini menciptakan siklus sumber



daya yang efisien, di mana limbah dari satu komponen menjadi input untuk komponen lainnya.

#### 4. Teori Keseimbangan Ekologis (Ecological Balance Theory)

Odum (1971), menyatakan bahwa keseimbangan ekosistem dapat dicapai dengan menjaga interaksi yang seimbang antara komponen-komponen dalam sistem, seperti hewan, tanaman, dan lingkungan fisik. Keseimbangan ekologis dalam sistem peternakan terpadu penting untuk menjaga kelestarian lingkungan dan menghindari degradasi sumber daya alam. Paket peternakan terpadu berupaya menjaga keseimbangan ini dengan mengelola limbah dan sumber daya secara berkelanjutan, misalnya melalui daur ulang limbah ternak sebagai pupuk organik.

#### 5. Teori Pengelolaan Sumber Daya Alam Berkelanjutan (Sustainable Resource Management Theory)

Pretty (2008), menyatakan bahwa intensifikasi pertanian secara berkelanjutan harus menggabungkan efisiensi ekonomi dengan kelestarian sumber daya alam, melalui teknologi yang ramah lingkungan dan pendekatan terpadu. Pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan adalah salah satu pilar utama dalam paket peternakan terpadu. Teori ini mendukung pengelolaan yang bertanggung jawab terhadap sumber daya alam, seperti air, tanah, dan energi, serta menekankan pentingnya mengurangi limbah dan memaksimalkan produktivitas dari setiap unit sumber daya yang tersedia.

#### 6. Teori Zero Waste (Zero Waste Theory)

Connett (1998), menekankan pentingnya penerapan prinsip zero waste dalam sistem produksi untuk mengurangi dampak lingkungan dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Zero Waste Theory mendukung gagasan bahwa tidak ada limbah yang terbuang dalam sistem peternakan terpadu. Dalam paket ini, semua limbah dari produksi ternak dan pertanian didaur ulang atau digunakan kembali untuk menghasilkan input bagi komponen lain, seperti pupuk organik dari kotoran ternak atau pakan dari sisa-sisa tanaman.

Dari beberapa teori tersebut dapat disimpulkan bahwa Paket Peternakan Terpadu adalah sebuah pendekatan dalam manajemen peternakan yang mengintegrasikan berbagai komponen usaha pertanian dan peternakan yang saling terkait dalam satu kesatuan paket usaha. Paket ini mencakup elemen-elemen seperti pembiakan ternak, produksi pakan, pengelolaan limbah, serta integrasi dengan tanaman pangan, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan dalam penggunaan sumber daya. Paket peternakan



menawarkan berbagai fungsi yang berkontribusi pada efisiensi dan keberlanjutan

1. Meningkatkan Produktivitas: Dengan menggabungkan beberapa komponen produksi dalam satu sistem terpadu, paket ini meningkatkan produktivitas dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya alam.
2. Efisiensi Biaya Produksi: Integrasi antara peternakan dan pertanian mengurangi ketergantungan pada input eksternal seperti pupuk kimia atau pakan ternak, sehingga menurunkan biaya produksi.
3. Pengelolaan Limbah yang Efisien: Limbah dari kegiatan ternak dan pertanian diolah menjadi sumber daya yang bermanfaat, seperti pupuk organik atau bahan bakar biogas.
4. Keberlanjutan Lingkungan: Sistem peternakan terpadu menjaga keseimbangan ekosistem melalui pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan, daur ulang limbah, dan pengurangan emisi karbon.
5. Peningkatan Pendapatan Petani: Dengan diversifikasi usaha, petani mendapatkan sumber pendapatan dari berbagai produk seperti daging, susu, telur, hasil panen tanaman, dan energi dari biogas.
6. Mendukung Ketahanan Pangan Lokal: Paket ini memungkinkan peternak untuk menghasilkan berbagai produk pangan yang berkontribusi pada ketahanan pangan komunitas lokal.

Secara keseluruhan, paket peternakan terpadu adalah pendekatan yang mendukung produktivitas dan keberlanjutan melalui integrasi berbagai komponen sistem produksi. Ini tidak hanya berkontribusi terhadap ketahanan pangan dan peningkatan pendapatan peternak, tetapi juga menjaga keseimbangan ekologis dan memperkecil dampak negatif terhadap lingkungan. Dengan demikian, Paket Peternakan Terpadu merupakan solusi komprehensif dan berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan dalam peternakan dan pertanian.

#### **2.1.4. Sosiopreneur**

Mair dan Martí (2006) mendefinisikan sosiopreneur sebagai seseorang yang memanfaatkan prinsip-prinsip kewirausahaan untuk menciptakan nilai sosial, bukan hanya ekonomi. Mereka melihat masalah sosial sebagai peluang bisnis untuk diatasi. Peredo dan McLean (2006) menggambarkan sosiopreneurship sebagai upaya untuk menciptakan bisnis yang berfokus pada misi sosial yang mendorong kesejahteraan masyarakat. Dees (1998)



lang sosiopreneurship sebagai upaya inovatif yang diciptakan untuk memecahkan sosial yang belum tertangani dengan pendekatan konvensional.

Selain beberapa definisi tersebut diatas, terdapat juga teori yang menjadi landasan sosiopreneurship. Nilai Bersama (Shared Value Theory) oleh Porter dan Kramer (2011), teori ini menyatakan bahwa bisnis dapat mencapai keuntungan ekonomi dengan cara menciptakan nilai sosial. Teori ini mendukung konsep sosiopreneurship, di mana usaha bisnis memiliki dampak sosial yang positif melalui inovasi dan penciptaan nilai yang menguntungkan masyarakat dan bisnis. Teori Modal Sosial oleh Bourdieu (1986) dan Putnam (1993), modal sosial merujuk pada jaringan, norma, dan kepercayaan yang memfasilitasi kerjasama dalam komunitas. Sosiopreneurship menggunakan modal sosial sebagai alat untuk membangun hubungan yang mendukung kegiatan bisnis dengan tujuan sosial.

Dari beberapa definisi dan teori tersebut diatas bisa disimpulkan bahwa yang utama dari Sosiopreneur adalah pemberdayaan. Seorang pengusaha yang memadukan misi sosial dengan kegiatan bisnis. Berbeda dari pengusaha tradisional yang hanya fokus pada keuntungan finansial, sosiopreneur bertujuan untuk menciptakan dampak positif bagi masyarakat, lingkungan, atau komunitas tertentu. Keuntungan finansial tetap penting, namun orientasi utamanya adalah perubahan sosial. Kegiatan sosiopreneurship berfokus pada pemberdayaan, seperti menciptakan lapangan kerja, memberdayakan komunitas kurang mampu, dan mendukung keberlanjutan lingkungan.

## 2.1.5. Analisis SWOT

### 2.1.5.1 Pengertian Analisis SWOT

Pada dasarnya, analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan dari 4 kata yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis SWOT ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis. Beberapa ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahkan para praktisi untuk menentukan apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka (Fatimah, 2016).

Analisis SWOT adalah suatu analisis yang di dalamnya mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menentukan kinerja dari organisasi/perusahaan. Informasi eksternal mengenai suatu peluang dan ancaman yang dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen, pemerintah, pemasok,



1 perbankan, rekan di perusahaan lain. Analisis SWOT merupakan instrumen manajemen strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka (Kurniasih dkk, 2021).

Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian dari analisis SWOT, yang pertama ada Philip Kotler dalam Jervis dkk (2021) mendefinisikan analisis SWOT sebagai suatu evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya Robinson dalam Sahaya & Kumala (2022) mengemukakan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Kata SWOT merupakan pendekatan dari *Strengths, Weakness, Opportunity and Threats* yang dapat diterjemahkan menjadi: Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi “KEKEPAN”. Selanjutnya, Rangkuti (2013) menyatakan analisis SWOT sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*)” (Khotimah, 2023).

#### **2.1.5.2 Tujuan Analisis SWOT**

Penerapan SWOT pada perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT dapat dijadikan sebagai perbandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Tujuan lain diperlakukannya analisis SWOT adalah dimana setiap produk yang ditawarkan pasti akan mengalami pasang surut atau yang lebih dikenal dengan istilah daur hidup produk (*life cycle product*).

#### **2.1.5.3 Manfaat dan Kegunaan Analisis SWOT**

Menurut Fahmi (2015), manfaat atau kegunaan analisis SWOT adalah:

- a. Mampu memberikan gambaran suatu organisasi dari empat sudut dimensi, yaitu *strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*. Sehingga pengambil keputusan dapat melihat dari empat dimensi ini secara lebih komprehensif.
- b. Dapat dijadikan sebagai rujukan pembuatan rencana keputusan jangka panjang.



- c. Mampu memberikan pemahaman kepada para *stakeholders* yang berkeinginan menaruh simpati bahkan bergabung dengan perusahaan dalam suatu ikatan kerjasama yang saling menguntungkan.
- d. Dapat dijadikan penilai secara rutin dalam melihat *progress report* dari setiap keputusan yang telah dibuat selama ini

Menurut Fatimah (2016), analisis SWOT memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi  
Analisis SWOT ini dapat mengidentifikasi secara mendalam bagaimana kondisi diri sebagai seorang individu. Sejauh mana potensi-potensi dimiliki sekaligus melihat seperti apa lingkungan sosial di sekitar. Dengan mengetahui seperti apa lingkungan sosial, maka dapat melihat sebaik apa peluang dimiliki dengan bekal potensi yang ada dalam diri.
2. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga  
Analisis SWOT ini telah banyak digunakan oleh organisasi dan perusahaan sebagai pendekatan strategi bisnis mereka. Dengan melakukan analisis SWOT, maka organisasi atau perusahaan dapat mengetahui kondisi internal dan eksternal mereka. Kondisi internal ini berupa kekuatan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan kondisi eksternal berupa kesempatan-hambatan yang dimiliki perusahaan tersebut.
3. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri di dalam lingkungan  
Analisis SWOT membantu untuk memperoleh gambaran seperti apa pandangan dari lingkungan di sekitar. Sebagai contoh, pemilik sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang. Hasil analisis SWOT dapat memberikan gambaran apakah perusahaan tersebut cukup dipandang oleh pasar atau masih kalah oleh perusahaan serupa yang memberikan pelayanan yang sama.
4. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan/ organisasi di antara perusahaan/ organisasi yang lain  
Pengidentifikasian empat faktor yang ada dalam analisis SWOT membantu perusahaan untuk melihat posisi mereka dibanding perusahaan yang memiliki pelayanan atau produk serupa. Singkatnya, hasil dari analisis yang ditemukan memudahkan dalam melihat kompetitor mana yang berada di atas perusahaan dan kompetitor mana yang berada di bawah.



- i. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya  
Sebuah organisasi, analisis SWOT membantu untuk mengetahui apakah produk atau jasa yang ditawarkan dapat berkompetisi dengan para kompetitor yang memberikan pelayanan atau produk serupa. Dengan demikian memudahkan untuk menentukan strategi yang baik untuk merespons para kompetitor yang ada.

Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat menggunakan metode analisis SWOT (Fatimah, 2016):

1. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, kesempatan/ peluang, dan ancaman.
2. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
3. Analisis SWOT dapat membantu kita "membedah" organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini dapat ditemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.
4. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
5. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

#### **2.1.5.4 Komponen Analisis SWOT**

Kurniasih (2021:76-80) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threat* dimana penjelasan keempat komponen tersebut adalah sebagai berikut:



kekuatan (*Strength*)

kekuatan (*Strength*) merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kekuatan merupakan sumber daya/kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan (Sedarmayanti, 2014:109). Kekuatan adalah suatu sumber daya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah suatu kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor-faktor lain (Kurniasih, 2021:76-77).

Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan mencakup keahlian khusus yang terdapat dalam organisasi, yang berdampak pada penguasaan keunggulan komparatif oleh unit bisnis di pasar. Satuan bisnis ini memiliki sumber daya, keterampilan, produk andalan, dan elemen lainnya yang membuat perusahaan menjadi lebih unggul daripada pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pasar yang telah direncanakan sebelumnya. Contoh-contoh keunggulan tersebut melibatkan kekuatan dalam hal sumber keuangan, citra positif, posisi unggul di pasar, hubungan yang baik dengan pemasok, loyalitas pengguna produk, dan kepercayaan dari berbagai pihak yang memiliki kepentingan (Siagian, 2019).

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merujuk pada kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak berjalan optimal atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi namun tidak dimilikinya. Kelemahan menggambarkan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas perusahaan, jika dibandingkan dengan pesaingnya, yang menjadi kendala dalam efektifitas pemenuhan kebutuhan pelanggan. (Sedarmayanti, 2014:110).

Robinson (1997:231) dalam Kurniasih (2021:78) mengartikan kelemahan sebagai keterbatasan atau kekurangan yang signifikan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas, yang secara serius menghambat kinerja efektif suatu perusahaan atau organisasi. Kelemahan dapat muncul dalam berbagai aspek, termasuk fasilitas sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek. Saat berbicara tentang kelemahan dalam konteks perusahaan atau organisasi, ini merujuk pada keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi hambatan serius bagi pencapaian kinerja organisasi yang memuaskan.



faktor-faktor kelemahan merujuk pada keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang dapat menjadi hambatan serius bagi pencapaian kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktiknya, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut dapat tercermin dalam sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, rendahnya kemampuan manajerial, ketidaksesuaian keterampilan pemasaran dengan tuntutan pasar, kurangnya minat pengguna atau calon pengguna terhadap produk, dan tingkat perolehan keuntungan yang tidak memadai (Siagian, 2019).

### 3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merujuk pada situasi yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi. Sumber peluang dapat berasal dari berbagai kecenderungan signifikan. Di antaranya, identifikasi segmen pasar yang sebelumnya terabaikan, perubahan dalam situasi persaingan atau regulasi, kemajuan teknologi, serta peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang yang berpotensi bagi perusahaan atau organisasi (Kurniasih, 2021:78).

Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Adapun yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain sebagai berikut (Siagian, 2019).

- a) Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- c) Perubahan dalam kondisi persaingan
- d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha
- e) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- f) Hubungan dengan pemasok yang harmonis

### 4. Ancaman (*Threat*)

Ancaman (*threat*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan ataupun organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi (Sedarmayanti, 2014:110). Dengan masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, yang jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi suatu



bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk saat ini ataupun masa depan (Siagian, 2021:79). Beberapa contoh faktor ancaman meliputi (Siagian, 2019).

- 1) Kemungkinan munculnya pesaing baru di pasar yang sudah di layani oleh unit bisnis.
- 2) Pertumbuhan pasar yang berjalan lambat.
- 3) Posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan yang semakin meningkat.
- 4) Penguatan posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi bahan tertentu.
- 5) Adanya perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- 6) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang bersifat restriktif.

#### 2.1.5.5 Faktor Dalam Analisis SWOT

Menurut Fahmi (2015) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor internal dan sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

##### 1. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan atau organisasi. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

##### 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan ataupun organisasi yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan atau organisasi. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

#### 2.1.5.6 Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) merupakan alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif internal. Menurut David (2011), Matriks IFE merupakan sebuah instrumen untuk mengevaluasi beragam kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi di dalam perusahaan. Contoh tabel untuk pembuatan Matriks IFE, yang didasarkan pada analisis lingkungan internal yang telah diidentifikasi oleh perusahaan, diberikan dalam Tabel 2.1. Proses pembuatan Matriks IFE meliputi tahapan-tahapan berikut ini.



entifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Tabel 2.1 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFI.

- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan, tetapkan rating atau peringkat yang didasarkan pada perspektif perusahaan dengan ketentuan sebagai berikut.
  - a. Angka 1 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh besar
  - b. Angka 2 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh kecil
  - c. Angka 3 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh kecil
  - d. Angka 4 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh besar
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

**Tabel 2.1 Matriks IFE**

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
<b>Kekuatan</b>			
1		3 atau 4	
2		3 atau 4	
3		3 atau 4	
Dst		3 atau 4	
<b>Kelemahan</b>			
1		1 atau 2	
2		1 atau 2	
3		1 atau 2	
Dst		1 atau 2	
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,00 s.d 4,00</b>

### 2.1.5.7 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif eksternal. David (2011) menjelaskan bahwa Matriks EFE berguna bagi perusahaan dalam mengevaluasi berbagai informasi yang berasal dari luar



ian, seperti faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, tahan, teknologi, hukum, dan persaingan industri.

menurut David (2011), Tahap pembuatan Matriks EFE adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Kelompokkan setiap faktor ke dalam sebuah tabel. Tabel 2.2 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFE.
2. Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
3. Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti respon di bawah rata-rata, sampai dengan 4 yang berarti respon sangat bagus.
4. Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

**Tabel 2.2** Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
<b>Peluang</b>			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
<b>Ancaman</b>			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,00 s.d 4,00</b>

#### 2.1.5.8 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) adalah sebuah matriks penempatan posisi divisi perusahaan dalam suatu diagram (David, 2011). Matriks IE terdiri dari dua sumbu, yaitu



yang dipengaruhi oleh total nilai IFE, dan sumbu y yang dipengaruhi oleh total nilai EFE. Kedua sumbu ini memiliki rentang nilai dari 1,0 hingga 4,0. Pada sumbu x, jika total nilai IFE atau EFE berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, itu menandakan bahwa perusahaan memiliki posisi internal atau eksternal yang lemah. Rentang 2,0 hingga 2,99 menunjukkan posisi internal atau eksternal yang sedang, sedangkan rentang 3,0 hingga 4,0 menandakan posisi internal atau eksternal yang kuat bagi perusahaan.

Berikut adalah penjelasan dalam bentuk paragraf untuk masing-masing posisi perusahaan dalam Matriks Internal Eksternal (IE):

#### 1. Posisi Perusahaan Lemah

Dalam Matriks IE, posisi perusahaan yang dikategorikan sebagai lemah mencerminkan situasi di mana perusahaan menghadapi tantangan yang signifikan baik dari dalam maupun dari luar. Dengan total nilai Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yang berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, perusahaan menunjukkan kelemahan yang substansial dalam aspek-aspek seperti sumber daya, kemampuan operasional, atau strategi yang diterapkan. Di samping itu, ancaman dari lingkungan eksternal juga bisa menjadi faktor utama yang mempengaruhi posisi perusahaan ini. Dalam posisi ini, perusahaan mungkin mengalami kesulitan untuk bersaing efektif di pasar dan dapat menghadapi risiko yang tinggi terhadap kegagalan atau penurunan kinerja.

#### 2. Posisi Perusahaan Sedang

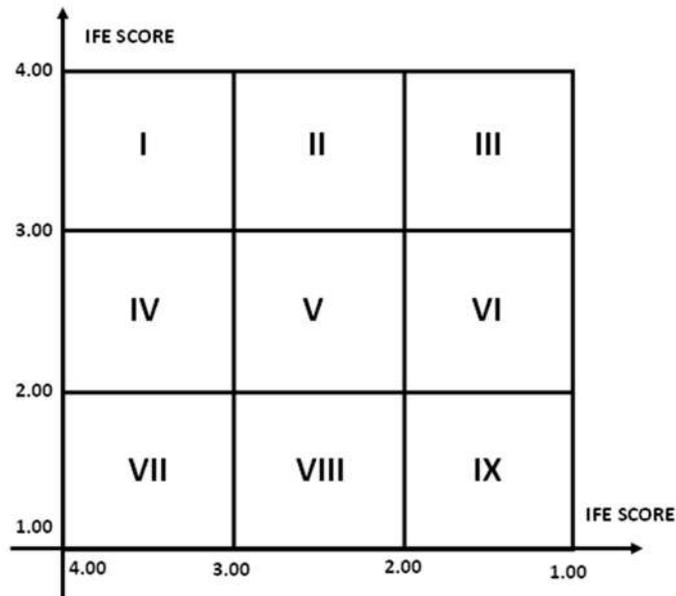
Perusahaan yang berada dalam posisi sedang dalam Matriks IE memiliki total nilai IFE dan EFE yang berada di rentang 2,0 hingga 2,99. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup untuk bersaing, namun juga dihadapkan pada kelemahan atau ancaman eksternal yang membatasi kemampuannya untuk mencapai keunggulan kompetitif secara konsisten. Perusahaan mungkin memiliki peluang untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan dengan mengoptimalkan sumber daya internalnya dan menangani ancaman eksternal dengan efektif. Dalam posisi sedang, perusahaan dapat berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada sambil terus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang dimilikinya.

#### 3. Posisi Perusahaan Kuat

Posisi perusahaan yang kuat dalam Matriks IE menandakan bahwa perusahaan memiliki total nilai IFE dan EFE yang berada di rentang 3,0 hingga 4,0. Ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang signifikan dan mampu memanfaatkan peluang eksternal dengan baik. Dengan demikian, perusahaan memiliki



unggulan kompetitif yang kuat di pasar. Dalam posisi ini, perusahaan memiliki tensi untuk mendominasi pasar, bertahan dari persaingan, dan mencapai kinerja yang superior dalam jangka panjang. Dengan memahami kekuatan dan peluang yang dimilikinya, perusahaan dapat merencanakan strategi yang tepat untuk memanfaatkannya secara optimal dan menjaga posisinya yang kuat di pasar.



**Gambar 2.1** Matriks IE

Dalam Gambar 2.2, Matriks IE terbagi menjadi 9 kuadran yang masing-masing menggambarkan di mana divisi tertentu berada dalam perusahaan yang sedang dianalisis, serta strategi yang sesuai untuk diterapkan pada setiap divisi tersebut. Pembagian dalam diagram Matriks IE memiliki ketentuan sebagai berikut.

1. Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *grow and build*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (*backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*).
2. Kuadran III, V atau VII menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
3. Kuadran VI, VIII atau IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *harvest or divest*. Strategi yang direkomendasikan adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.



### Matriks Analisis SWOT

Matriks analisis SWOT berfungsi sebagai alat untuk merancang faktor-faktor strategis perusahaan. Dengan jelas, matriks ini menggambarkan cara perusahaan dapat mengakomodasi peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internalnya. Hasil dari matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategis yang dapat diadopsi oleh perusahaan.

**Tabel 2.3** Matriks Analisis SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan ( <i>Strengthens</i> ) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) Tentukan 5-10 kelemahan internal
Peluang ( <i>Opportunity</i> ) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi <b>S - O</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi <b>W - O</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Kendala/Ancaman ( <i>Threat</i> ) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi <b>S - T</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk Mengatasi ancaman	Strategi <b>W - T</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Kurniasih (2021:84)

Rangkuti (2018) mengatakan bahwa Tabel 2.3 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

2. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

4. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.



rategi WT (*Weakness-Threats*)

rategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

### 2.1.6. Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat untuk melakukan pendekatan atau mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh (Nurairin & Orgianus, 2022). Matriks QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan sebuah matriks yang digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang tersedia untuk mendapatkan strategi prioritas. Alternatif strategi yang dianalisis pada tahap ini adalah strategi yang sudah dihasilkan dalam perumusan melalui analisis sebelumnya dengan memadukan faktor internal dan eksternal. Dengan matriks QSPM, manajemen dapat mengurutkan berbagai strategi yang ada untuk membentuk skala prioritas dalam penerapan strategi (Qanita, 2020).

Menurut (David, 2009), penyusunan strategi pemasaran menggunakan metode QSPM dilakukan dengan menggunakan 3 tahap pelaksanaan analisis data, yaitu:

#### 1. *The Input Stage*

Pada tahap ini, data bisa dibedakan menjadi dua jenis, yakni data eksternal dan internal. Data yang diidentifikasi dari observasi lapangan kemudian disusun dalam sebuah format matriks, yang dikenal sebagai *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE), yang keduanya dianggap sebagai faktor strategis. Matriks EFE digunakan untuk menentukan peluang terbesar dan terkecil serta ancaman terbesar dan yang tidak signifikan bagi perusahaan, sedangkan matriks IFE digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan terbesar dan terkecil yang dimiliki perusahaan.

#### 2. *The Matching Stage*

Pada tahap ini akan dilakukan proses analisis untuk merumuskan strategi perusahaan dengan melalui dua tahap, yaitu (Qanita, 2020):

##### a. Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks IE berfungsi untuk memposisikan suatu perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Dari sel-sel tersebut akan dapat diidentifikasi bagaimana posisi perusahaan saat ini, sehingga dapat memudahkan untuk merumuskan strategi perusahaan. Dari hasil matriks tersebut diperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

##### b. Matriks SWOT

Matriks SWOT yang digunakan disini adalah matriks SWOT yang bersifat tidak menyeluruh atau matriks untuk satu perusahaan. Matriks ini merupakan matching tool yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi.



*Decision Stage*

da tahap ini, akan disimpulkan hasil dari analisis sebelumnya menjadi beberapa alternatif untuk perusahaan. Alat analisis yang dapat digunakan pada tahap akhir ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih.

David dalam Ritonga (2020) memaparkan bahwa ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Dalam penelitian ini, faktor internal dan eksternal diambil dari matriks IFE dan EFE yang kemudian akan diletakkan di bagian kiri tabel QSPM.
2. Menetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot yang digunakan pada QSPM dalam penelitian ini menggunakan bobot yang sama pada penghitungan IFE dan EFE.
3. Meneliti Tahap 2 (pencocokan) matriks, dan mengidentifikasi strategi alternatif bahwa organisasi harus mempertimbangkan penerapan.
4. Menentukan *attractive score (AS)* untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. AS menunjukkan tingkat daya tarik suatu faktor terhadap strategi alternatif yang terpilih.
5. Mengkalkulasikan nilai total *attractive score (TAS)*. TAS didapat dari hasil perkalian antara bobot dengan AS yang telah ditentukan.
6. Menjumlahkan TAS masing-masing strategi alternatif pada QSPM internal dan QSPM Eksternal.

**Tabel 2.4** Matriks QSPM Internal

Alternatif Strategi Faktor Utama	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
<b>Kekuatan (S)</b>						
1.....						
2.....						
3.....						
<b>Kelemahan (W)</b>						
1.....						
2.....						
3.....						
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>x,xx</b>			<b>x,xx</b>



Tabel 2.5 Matriks QSPM Eksternal

Alternatif Strategi Faktor Utama	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
<b>Peluang (O)</b>						
1.....						
2.....						
3.....						
<b>Ancaman (T)</b>						
1.....						
2.....						
3.....						
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>x,xx</b>			<b>x,xx</b>

### 2.1.7. Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah alat manajemen strategis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010). BMC digunakan untuk memvisualisasikan, merancang, dan menganalisis model bisnis secara terstruktur dan sederhana. Alat ini terdiri dari sembilan elemen inti yang saling berhubungan, yang merepresentasikan aspek-aspek penting dari bisnis.

1. Customer Segments (Segmen Pelanggan), Segmen ini mengidentifikasi siapa yang dilayani oleh bisnis. Perusahaan harus memahami kebutuhan, karakteristik, dan perilaku pelanggan.
2. Value Propositions (Proposisi Nilai), Proposisi nilai adalah solusi atau manfaat yang ditawarkan bisnis kepada pelanggan, yang membedakannya dari kompetitor.
3. Channels (Saluran), Saluran mencakup cara perusahaan menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan.
4. Customer Relationships (Hubungan Pelanggan), Elemen ini menjelaskan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan pelanggan.
5. Revenue Streams (Aliran Pendapatan), Mengidentifikasi bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan dari segmen pelanggan.
6. Key Resources (Sumber Daya Utama), Sumber daya utama yang diperlukan untuk menciptakan nilai, menjangkau pasar, dan mempertahankan hubungan pelanggan.
7. Key Activities (Kegiatan Utama), Kegiatan utama yang harus dilakukan untuk memberikan proposisi nilai.



Partnerships (Kemitraan Utama), Pihak-pihak eksternal yang bekerja sama untuk itu operasional bisnis.

9. Cost Structure (Struktur Biaya), Mengidentifikasi komponen biaya utama dalam menjalankan bisnis.

### 2.1.8. Analisa Pemasaran Strategis

Dalam buku *Principles of Marketing* (Kotler dan Armstrong, 2016), strategi pemasaran dijelaskan secara komprehensif melalui berbagai konsep dan pendekatan yang penting untuk keberhasilan pemasaran diantaranya adalah Segmentasi, Penargetan, dan Pemosisian (STP) dan Bauran Pemasaran.

#### 2.1.8.1 Segmentasi, Penargetan, dan Pemosisian (STP)

Segmentasi Pasar adalah memisahkan pasar yang luas menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan karakteristik demografis, geografis, psikografis, dan perilaku. Penargetan pasar adalah memilih satu atau lebih segmen pasar untuk difokuskan. Pemosisian adalah Membentuk citra atau persepsi yang unik di benak konsumen terhadap produk atau jasa.

#### 2.1.8.2 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah kombinasi dari elemen-elemen yang digunakan untuk memengaruhi keputusan konsumen yang terdiri dari 7P(Bitner,1981)yaitu :

1. Product (Produk ) atau barang atau jasa yang ditawarkan
2. Price (Harga) atau penetapan harga.
3. Place (Tempat) atau distribusi produk.
4. Promotion (Promosi) atau aktivitas untuk menarik minat konsumen.
5. People (Orang) atau Personil yang terlibat dalam layanan.
6. Process (Proses) atau Cara layanan diberikan
7. Physical Evidence (Bukti Fisik) atau Aspek-aspek nyata seperti kemasan atau lingkungan bisnis.