

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS TERNAK SAPI
POTONG DI KABUPATEN MAMUJU**

*BEEF CATTLE AGRIBUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY
IN MAMUJU DISTRICT*

MUNAWIR JUMAIDI SYADSALI

P042191017



PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2021

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS TERNAK SAPI
POTONG DI KABUPATEN MAMUJU**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai gelar Magister

Program Studi

Agribisnis

Disusun dan diajukan oleh

MUNAWIR JUMAIDI SYADSALI

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2021

LEMBAR PENGESAHAN TESIS**STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS TERNAK SAPI POTONG
DI KABUPATEN MAMUJU**

Disusun dan diajukan oleh


MUNAWIR JUMAIDI SYADSALI**P042191017**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Agribisnis
Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 06 Juli 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

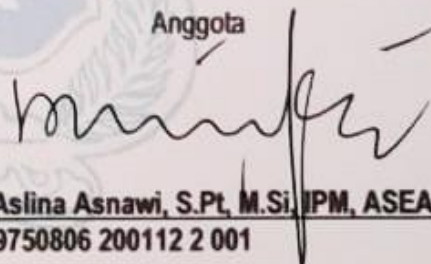
Menyetujui

Ketua



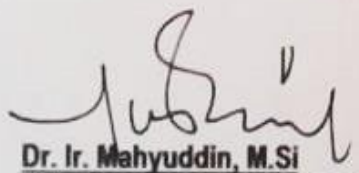
Dr. Ir. Syahriadi Kadir, M.Si
NIP. 19670408 199003 1 002

Anggota



Dr. Ir. Aslina Asnawi, S.Pt, M.Si, IPM, ASEAN Eng
NIP. 19750806 200112 2 001

Ketua Program Studi Agribisnis,



Dr. Ir. Mahyuddin, M.Si
NIP. 19680702 199303 1 003



Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc
NIP. 19670308 199003 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Munawir Jumaidi Syadsali

Nomor mahasiswa : P042191017

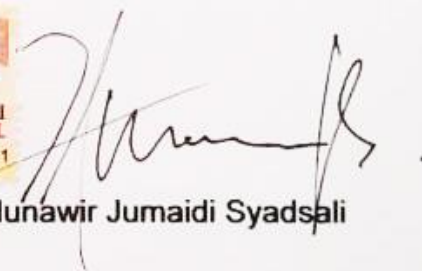
Program studi : Agribisnis

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar,

Yang menyatakan




Munawir Jumaidi Syadsali

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga tesis dengan judul **Strategi Pengembangan Agribisnis Ternak Sapi Potong Di Kabupaten Mamuju** ini dapat diselesaikan.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister pada Program Studi Agribisnis, Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar.

Penulisan tesis ini dapat diselesaikan atas bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih sebesar – besarnya, kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Syahriadi Kadir, M.Si dan Ibu Dr. Ir. Aslina Asnawi, S.Pt., M.Si, IPM, ASEAN Eng selaku pembimbing yang telah memberikan dorongan penuh dalam proses selama penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Ramadhan Siregar, MS, Bapak Dr. Ir. Mahyuddin, M.Si dan Bapak Dr. Jusni, SE, M.Si selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang sangat berguna untuk kesempurnaan tesis ini.
3. Gubernur Provinsi Sulawesi Barat melalui Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Barat atas dukungan beasiswa tugas belajar.

4. Semua pihak yang berpartisipasi dalam proses penelitian sebagai responden dan semua sumber informasi yang mendukung penyelesaian penelitian ini.
5. Orang tua saya Bapak H. Abdul Rahman Lawa, SKM, M.Kes dan Almh. St Syarifah Muhammad serta Bapak dan Ibu mertua Drs. Effendi M.Si dan Ibu Dra. Salmah atas Doa dan kasih sayangnya.
6. Istri tercinta Zulfiani Effendi dan ananda Zevana Syarifah Maryam yang telah memberikan semangat, motivasi dan doa dalam penyelesaian tugas akhir ini.
7. Keluarga besar atas doa, semangat dan kasih sayangnya yang tak terhitung kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Teman – teman Pascasarjana Agribisnis 2019 atas semangat dan dukungannya.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan kepada penulis.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan.

Makassar, Juli 2021

Munawir Jumaidi Syadsali

ABSTRAK

MUNAWIR JUMAIDI SYADSALI. Strategi Pengembangan Agribisnis Ternak Sapi Potong di Kabupaten Mamuju (Dibimbing oleh *Syahriadi Kadir* dan *Aslina Asnawi*).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju dan merumuskan alternatif dan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam proses pengembangannya. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Mamuju, Sulawesi Barat. Responden dalam Penelitian ini ditentukan secara *purposive sampling* dengan mewawancarai tiga puluh tiga informan yang juga adalah responden. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang didukung oleh data yang dianalisis secara kuantitatif. Penelitian ini mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang kemudian dianalisis dengan menggunakan matriks internal eksternal (IE). Hasil dari matriks IE digunakan sebagai rujukan untuk menyusun Strategi pengembangan dengan menggunakan matriks SWOT. Alternatif strategi pengembangan yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang akan dijalankan. Hasil penelitian menunjukkan Matriks IE (Internal Eksternal) berada di sel V yaitu Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal. Strategi ini kemudian dirumuskan di Matriks SWOT dan menghasilkan tujuh strategi pengembangan. Strategi tersebut dianalisis menggunakan QSPM untuk mengetahui prioritas dari strategi yang dihasilkan untuk pengembangan agribisnis sapi potong di Kabupaten Mamuju. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan QSPM, diperoleh tiga strategi prioritas untuk Pengembangan Agribisnis Sapi Potong di Kabupaten Mamuju sesuai urutan yaitu 1). Mendorong terbentuknya organisasi di tingkat desa baik Bumdes atau Koperasi untuk mendukung usaha pengembangan sapi potong, 2). Mendorong peningkatan populasi di wilayah pakan tinggi dengan intervensi modal pemerintah atau swasta untuk jenis sapi bali, dan 3). Penguatan Peran Kelembagaan Peternak baik dari segi manajemen maupun perannya untuk memberdayakan anggota kelompok.

Kata kunci: *Strategi Pengembangan, Agribisnis sapi potong.*

ABSTRAK

MUNAWIR JUMAIDI SYADSALI. Beef Cattle Agribusiness Development Strategy in Mamuju District. (Supervised by *Syahriadi Kadir* and *Aslina Asnawi*).

This study aims to analyze the factors that influence the development of beef cattle agribusiness in Mamuju Regency and formulate alternatives and strategic priorities that can be applied in the development process. This research was conducted in Mamuju Regency, West Sulawesi. Respondents in this study were determined by purposive sampling by interviewing thirty-three informants who were also respondents. This research is a qualitative descriptive study which is supported by data which is analyzed quantitatively. This study identifies internal and external factors which are then analyzed using an internal external matrix (IE). The results of the IE matrix are used as a reference for developing a development strategy using the SWOT matrix. The alternative development strategy obtained is then analyzed using QPSM to determine the priority of the strategy that will be carried out. The results showed that the IE (Internal External) Matrix was in cell V, namely Concentration through Horizontal Integration. This strategy is then formulated in the SWOT Matrix and results in seven development strategies. The strategy is analyzed using QSPM to determine the priority of the resulting strategy for the development of beef cattle agribusiness in Mamuju Regency. Based on the results obtained from QSPM processing, three priority strategies were obtained for Beef Cattle Agribusiness Development in Mamuju Regency according to the order, namely 1). Encouraging the formation of organizations at the village level either Bumdes or cooperatives to support beef cattle development efforts, 2). Encouraging an increase in population in high feed areas with government or private capital intervention for Bali cattle, and 3) Strengthening the institutional role of breeders both in terms of management and their role to empower group members.

Keywords: *Development Strategy, Beef Cattle Agribusiness*

DAFTAR ISI

	halaman
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACK</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Konsep Strategi	7
B. Matriks EFE dan Matriks IFE	14
C. Matriks IE	19
D. Analisis SWOT	20
E. Quantitatif Strategic Planning Matrix (QSPM)	24
F. Sapi Potong	26
G. Pengembangan Agribisnis ternak sapi potong	31
H. Hasil-hasil penelitian sebelumnya	37
I. Kerangka Pemikiran	45
J. Definisi Operasional	47
III. METODE PENELITIAN	49
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	49
B. Populasi dan Sampel	49

C. Metode Pengumpulan data	51
D. Jenis dan Sumber Data	51
E. Metode Analisis	52
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	59
1. Gambaran Umum Kabupaten Mamuju	59
2. Gambaran umum agribisnis pengembangan sapi potong di Kabupaten Mamuju	61
B. Identifikasi Faktor kunci sukses kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.	67
C. Formulasi Strategi	95
1. Tahap Input	95
2. Tahap Pencocokan	100
3. Tahap Pengambilan Keputusan	109
4. Implementasi rumusan strategi agribisnis pengembangan sapi potong di Kabupaten Mamuju	112
V. PENUTUP	118
A. Kesimpulan	118
B. Saran	119
VI. DAFTAR PUSTAKA	122
VII. LAMPIRAN	126

DAFTAR TABEL

nomor	halaman
1. Data populasi ternak sapi di Indonesia, Provinsi Sulawesi Barat, dan Kabupaten Mamuju (ekor)	3
2. Data produksi daging sapi di Indonesia, Provinsi Sulawesi Barat, dan Kabupaten Mamuju (dalam ton)	4
3. Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>)	16
4. Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	18
5. Matriks SWOT	24
6. Tabel skor bobot matriks IE	56
7. Tabel QSPM	58
8. Luas Daerah dan Jumlah Pulau Menurut Kecamatan Kabupaten Mamuju Tahun 2019	60
9. Populasi ternak sapi potong Kabupaten Mamuju tahun 2019	62
10. Data bantuan ternak sapi dari pemerintah baik APBD Kabupaten, APBD Provinsi maupun APBN untuk Kabupaten Mamuju.	85
11. Hasil analisis matriks EFE Strategi pengembangan agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju	95
12. Hasil analisis matriks IFE Strategi pengembangan agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju	98
13. Strategi pengembangan agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju dari matriks QSPM	110

DAFTAR GAMBAR

nomor	halaman
1. Skema Kerangka Pikir Penelitian	47
2. Matriks IE (Internal-Eksternal)	100
3. Matriks SWOT	104

DAFTAR LAMPIRAN

nomor	halaman
1. Kuisisioner Penelitian	126
2. Daftar nama responden	133
3. Contoh Pengolahan data Internal Eksternal	135
4. Rekapitulasi data Internal Eksternal	136
5. Rekapitulasi Nilai Matriks QSPM	137

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemenuhan kebutuhan daging nasional berkorelasi positif dengan peningkatan populasi ternak sapi sebagai salah satu pendukung utamanya. Peningkatan jumlah penduduk, tingginya kesadaran untuk mengonsumsi pangan bergizi tinggi, peningkatan pendapatan masyarakat dan berkembangnya industri kuliner yang menggunakan daging sapi sebagai bahan utamanya tentu sangat berpengaruh terhadap permintaan akan daging sapi di masyarakat. Peningkatan jumlah permintaan akan daging sapi tentu harus diimbangi dengan pertumbuhan produksi dan populasi daging sapi di dalam negeri dengan mendorong usaha peternakan rakyat, mendorong peran serta pemerintah dan swasta serta mengurangi import secara bertahap sesuai dengan target swasembada daging sapi nasional di tahun 2026. Kebutuhan daging sapi nasional belum sepenuhnya dapat dipenuhi saat ini dari produksi dalam negeri karena pertumbuhan populasi yang masih rendah dan belum bisa dioptimalkan.

Usaha mengembangkan peternakan sangat terkait dengan perkembangan dari wilayah dimana pengembangan itu akan dilaksanakan. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan sapi potong yaitu mengenai ketersediaan sumberdaya seperti sumberdaya alam, sumber daya manusia dan sumber daya pakan ternak yang

berkesinambungan, selanjutnya hal yang perlu mendapat perhatian adalah proses budidaya yang meliputi bibit, ekologi dan teknologi serta lingkungan yang strategis yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi keberhasilan pengembangannya (Tanari 2003).

Beternak sapi potong di Indonesia prospeknya masih tetap terbuka lebar untuk waktu yang lama. Kebutuhan daging sapi dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan. Peningkatan ini memang sejalan dengan peningkatan taraf ekonomi dan kesadaran akan gizi dari masyarakat. Selain itu, dengan semakin bertambahnya penduduk berarti akan semakin bertambah pula konsumsi daging sapi. Namun peningkatan permintaan daging sapi ini belum bisa di ikuti oleh jumlah populasi ternak sapi potong di dalam negeri. Saat ini negara kita masih melakukan import daging sapi dari luar negri untuk memenuhi kebutuhan daging di dalam negri.

Pada Tahun 2019 Kementerian Pertanian merencanakan impor 600.000 ekor sapi bakalan. Impor sapi bakalan tersebut setara dengan volume 110.976 ton daging sapi. Berbeda dengan data dari Kementerian Pertanian, menurut Badan Pusat Statistik proyeksi kebutuhan daging tahun 2019 sebesar 686.270 ton, sedangkan produksi daging nasional sebesar 404.590 ton. Berarti terdapat defisit daging nasional sebesar 281.680 ton. (Siregar, 2019).

Berikut data populasi ternak sapi secara nasional, Provinsi dan Kabupaten Mamuju.

Tabel 1. Data Populasi ternak Sapi Indonesia, Provinsi Sulawesi Barat dan Kabupaten Mamuju (ekor).

No	Tahun	Indonesia	Prov. Sulawesi Barat	Kab. Mamuju
1.	2015	15.419.718	86.953	17.638
2.	2016	15.997.029	89.034	18.073
3.	2017	16.429.102	94.015	18.225
4.	2018	16.432.945	95.287	18.407
5.	2019	17.118.650	96.639	18.890

Sumber : Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan 2019

Dari data Sulawesi Barat dalam Angka (2019), untuk Provinsi Sulawesi Barat, dengan jumlah penduduk 1.355.550 orang dengan data konsumsi daging sapi perkapita pertahun sebanyak 2.56 kg (Statistik PKH, 2019) maka potensi kebutuhan daging sapi untuk Sulawesi Barat adalah 3.470.208 Kg. Angka tersebut masih jauh dari produksi daging Sulawesi Barat yang masih berada di angka 2.266.145 Kg. Berarti produksi daging sapi di Sulawesi Barat hanya bisa menyediakan 78.64% dari kebutuhan daging sapi. Artinya masih ada 21.36 % atau 1.204.263 Kg daging sapi yang diperlukan untuk menutupi kebutuhan tersebut sehingga Kabupaten Mamuju memiliki peluang yang besar untuk mengembangkan ternak sapi potong.

Data Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan tahun 2019 menunjukkan Produksi daging sapi di Indonesia mengalami fluktuasi sejak 2015 hingga 2019. Dalam rentang waktu tersebut, Produksi daging sapi mencapai titik tertinggi pada tahun 2016 untuk Indonesia dengan 518.484 ton, tahun 2017 untuk Sulawesi Barat dengan 2.854 ton, dan tahun 2019

untuk Kabupaten Mamuju dengan produksi 627 ton. Data produksi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Data Produksi Daging Sapi Indonesia, Provinsi Sulawesi Barat dan Kabupaten Mamuju (dalam Ton).

No	Tahun	Indonesia	Prov. Sulawesi Barat	Kab. Mamuju
1.	2015	506.661	2.792	519
2.	2016	518.484	2.853	591
3.	2017	486.320	2.854	603
4.	2018	497.972	2.266	615
5.	2019	490.421	2.289	627

Sumber : Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan 2019

Atlas peta potensi pengembangan kawasan peternakan sapi potong Provinsi Sulawesi Barat (2016) didapatkan data potensi daya dukung pakan yang menunjukkan bahwa potensi daya dukung pakan ternak yang tergolong rendah seluas 816,481 ha (89%), sedang seluas 65,983 ha (7.19%), dan tinggi seluas 34,890 ha (3.8%). Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat yang mempunyai potensi daya dukung pakan ternak tergolong tinggi terdapat di Kabupaten Mamuju (13,978 ha) dan Polewali Mandar (13,876 ha). Potensi pengembangan kawasan peternakan sapi potong di Provinsi Sulawesi Barat didasarkan sentra-sentra peternakan dan daya dukung pakan pada suatu wilayah. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa pada Provinsi Sulawesi Barat terdapat 2 kabupaten kawasan pengembangan peternakan sapi potong, yaitu Kabupaten Mamuju dan Polewali Mandar.

Pengembangan Agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju tentu saja dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam mencapai produksi yang diharapkan untuk memenuhi permintaan daging sapi di Provinsi Sulawesi Barat yang masih belum terpenuhi. Penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi faktor faktor yang menentukan dalam mengembangkan Agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju dan dari hasil identifikasi tersebut dapat merumuskan strategi yang tepat untuk diaplikasikan di Kabupaten Mamuju.

B. Rumusan Masalah

Pengembangan Agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju memperlihatkan potensi yang sangat besar untuk dilaksanakan baik dari segi daya dukung lahan maupun sisi permintaan. Kebutuhan akan konsumsi daging sapi yang masih belum terpenuhi oleh produksi dari peternak sapi di Provinsi Sulawesi Barat membuat perlu ada rumusan untuk hal hal berikut :

1. Strategi apa saja yang bisa dilaksanakan dalam mengembangkan agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju?
2. Strategi prioritas apa yang bisa dilaksanakan dalam mengembangkan agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju ?

C. Tujuan Penelitian

1. Merumuskan strategi yang bisa dilaksanakan dalam mengembangkan usaha pemeliharaan ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju.
2. Menentukan strategi prioritas dalam mengembangkan Agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Dinas Terkait Bidang Peternakan baik itu Provinsi Sulawesi Barat maupun Kabupaten Mamuju bisa menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dalam mengembangkan Agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju
2. Bagi peternak yang mengelola usaha ternak sapi potong bisa menjadi masukan dalam mengembangkan Agribisnis ternak sapi potong yang dikelolanya.
3. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan tentang strategi pengembangan agribisnis ternak sapi potong di Sulawesi Barat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Strategi

David (2017) menjelaskan bahwa strategi adalah sarana atau alat untuk memenuhi tujuan jangka panjang hendak dicapai. Tujuan tujuan tersebut mencakup diversifikasi, ekspansi geografis, akuisisi, pengembangan produk, divestasi, penetrasi, pengetatan, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi merupakan aksi potensial yang dijalankan berdasarkan keputusan manajemen puncak dan membutuhkan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang dari perusahaan, biasanya jangka waktunya lima tahun kedepan dan orientasinya untuk masa depan.

Sementara itu, Pearce dan Robinson (2014) mendefinisikan strategi sebagai rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar. Setiap perusahaan memiliki tujuan yang akan dicapai terkait dengan misi dasarnya. Tujuan tersebut berguna sebagai pedoman bagi perusahaan untuk menyatakan arah, menciptakan satu kesatuan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi, pemotivasian, serta pengontrolan organisasi.

Manajemen strategi diartikan sebagai ilmu dan seni untuk memformulasi, melakukan implementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian tersebut menyiratkan bahwa manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru di masa yang akan datang (David, 2011).

Kerangka Kerja Perumusan Strategi Komprehensif yaitu kerangka kerja yang dapat mempermudah penyusunan alternative – alternative berdasarkan informasi dasar yang diperoleh dari perusahaan. kerangka kerja perumusan tersebut terdiri dari tiga tahapan, dimana masing – masing tahapan memiliki teknik dan alat – alat analisis yang berbeda – beda. Adapun ketiga tahapan tersebut yaitu ; Tahap Input, Tahap Pencocokan dan Tahap Keputusan.

1. Tahap I : Tahap Input

Tahap I dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) atau Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) analisa Analisa Lingkungan Internal dan Matriks Analisa Lingkungan Eksternal. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam perumusan strategi pada tahapan berikutnya.

2. Tahap II : Tahap Pencocokan

Tahapan ini fokus pada menciptakan alternative strategi yang layak dengan mencocokkan factor eksternal dan internal kunci. Tahap pencocokan kerangka kerja strategi ini terdiri dari tiga teknik, yaitu Matriks SWOT (*Strengths Opportunities Weakness Threats*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) dan Matriks IE atau *Grand Strategy*). Tahap I atau tahap input merupakan dasar informasi dalam analisa di tahap II ini. Tahapan ini dikerjakan dengan cara mencocokkan peluang dan acaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal guna menghasilkan alternative strategi yang efektif. Strategi yang menggunakan kekuatan guna memanfaatkan peluang dianggap sebagai strategi yang menyerang, sedangkan strategi yang menggunakan / memperbaiki kelemahan guna menghindari ancaman disebut sebagai strategi bertahan.

3. Tahap III : Tahap Keputusan

Tahap keputusan merupakan tahap akhir dari kerangka penyusunan strategi. Untuk menyelesaikan tahapan ini digunakanlah teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternative-alternatif strategi yang ada.

Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Manajemen strategis sebagai suatu proses terdiri dari tiga tahap yaitu : formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.

1) Formulasi strategi

Tahap formulasi strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

2) Implementasi strategi

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti mendorong atau memobilisasi para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang dirumuskan.

3) Evaluasi strategi

Merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah: (1) mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi, (2) mengukur kinerja, dan (3) melakukan tindakan-tindakan korektif. Para manajer

harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena kondisi disaat tertentu bukan merupakan jaminan untuk kondisi yang sama di waktu kemudian.

Tujuan utama perencanaan strategi adalah supaya perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi sedini mungkin perubahan lingkungan eksternal. Perencanaan strategi penting untuk memperoleh peningkatan daya saing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen disertai dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Rangkuti, 2000).

Strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan perusahaan menurut (David, 2017) terdiri dari:

1. Strategi-strategi Integrasi

- a. Integrasi ke depan, Udaya, *et al* (2013) menjelaskan bahwa Integrasi ke depan (*forward integration*) terjadi ketika perusahaan memasuki industri yang menggunakan, mendistribusikan, atau menjual produk-produknya. Saat ini semakin banyak pemasok yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara membangun situs web untuk secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen.
- b. Integrasi ke belakang, Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat

diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

- c. Integrasi horizontal, Integrasi horizontal (*horizontal integration*) mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan dengan melakukan merger atau dengan melakukan akuisisi (Udaya *et al* , 2013).

2. Strategi-strategi intensif

- a. Penetrasi pasar, Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi (gabungan) dengan strategi-strategi lainnya.
- b. Pengembangan pasar, Pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
- c. Pengembangan produk, Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

3. Strategi diversifikasi

- a. Diversifikasi terkait, Diversifikasi terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.

b. Diversifikasi tak terkait, Strategi diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya. Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri, alih-alih berupaya memanfaatkan kesesuaian strategis rantai nilai di antara bisnis. Perusahaan yang menjalankan diversifikasi tak terkait terus menerus mencari di berbagai industri yang berbeda perusahaan-perusahaan yang dapat diakuisisi dalam suatu kesepakatan dan memiliki potensi untuk menghasilkan pengembalian atas investasi yang tinggi. Diversifikasi tak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah, atau yang secara finansial sedang tertekan, atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi.

4. Strategi defensive

- a. Penciutan, Penciutan (*retrenchment*) terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
- b. Divestasi, Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan divestasi. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang

membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain.

- C. Likuidasi, Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujud. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional.

B. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisa formulasi strategi dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan identifikasi pengaruh aspek politik, ekonomi, sosial budaya, demografi dan teknologi. Kemudian melakukan analisis kompetisi dengan mengidentifikasi lima kekuatan persaingan dalam industri dimana perusahaan bergerak, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan persaingan antar perusahaan dalam industri. Hasil analisis akan menghasilkan daftar peluang dan ancaman. Sementara itu, faktor-faktor internal juga dianalisis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk strategi pengembangan produk dan strategi diversifikasi konsentrik (Aisyah *et al.* 2013)

1. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum,

teknologi, dan kompetitif. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama dengan memasukkan 10 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar terlebih dulu peluangnya, kemudian ancamannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan perbandingan jika dimungkinkan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot itu mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapat bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika mereka sangat parah atau mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditemukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau melalui diskusi untuk mencapai konsensus kelompok. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. Berilah peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, di mana 4 = responsnya sangat bagus, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya di bawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antarperusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis

industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1, 2, 3, atau 4.

4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang dimasukkan dalam Matriks EFE, skor bobot total tertinggi yang mungkin dicapai untuk sebuah organisasi adalah 4,0 dan skor bobot terendah adalah 1,0. Rata-rata skor bobot total adalah 2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespons secara sangat baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal. Skor total sebesar 1,0 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada atau menghindari ancaman yang muncul (David, 2011).

Tabel 3. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

No	Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot (Bobot*Rating)
1.	Peluang			
2.	Ancaman			
	Total	1.0		

Sumber: David (2011)

2. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Alat perumusan strategi internal adalah Matriks IFE ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks IFE, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting daripada angka-angka yang ada. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Buat daftar faktor-faktor internal utama kemudian masukkan 10 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Daftar terlebih dulu kekuatannya, kemudian kelemahannya. Buat sespesifik mungkin dengan menggunakan persentase, rasio, dan angka-angka perbandingan.
2. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah factor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat =

- 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
 5. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Seperti Matriks EFE, Matriks IFE harus memasukkan antara 10 sampai 20 faktor. Jumlah faktor tidak memengaruhi kisaran skor bobot total karena bobot selalu berjumlah 1,0. (David, 2011)

Tabel 4. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

No	Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot (Bobot*Rating)
1.	Kekuatan			
2.	Kelemahan			
Total		1.0		

Sumber: David (2011)

C. Matriks IE (*Internal External*)

Matriks IE merupakan alat bantu dalam menganalisis informasi pada tahap kedua yaitu pencocokan dalam perumusan strategi. Matriks tersebut berfungsi untuk melihat dimana posisi perusahaan. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y (David, 2017).

Rangkuti (2009) memberikan penjelasan mengenai strategi yang terdapat pada sel Matriks IE sebagai berikut :

1. Sel I: konsentrasi dengan integrasi vertikal. Pertumbuhan melalui konsentrasi ini dapat ditularkan melalui integrasi melalui integrasi balik atau integrasi langsung. Ini merupakan strategi utama bagi perusahaan yang memiliki posisi kompetitif yang kuat di pasar (pangsa pasar yang tinggi) dengan daya tarik yang tinggi.
2. Sel II dan V: konsentrasi dengan integrasi horizontal. Strategi pertumbuhan integrasi horizontal adalah aktivitas yang memperluas perusahaan dengan membangun di lokasi lain dan meningkatkan produk dan layanan.
3. Sel III: Kembali. Strategi ini cocok untuk perusahaan dengan daya tarik industri yang tinggi, ketika masalah perusahaan sudah mulai dirasakan tetapi belum kritis. Strategi ini direalisasikan oleh perusahaan dengan cara mengurangi operasional perusahaan.
4. Sel IV: stabilitas. Strategi keheningan mungkin cocok untuk dijadikan sebagai strategi sementara yang memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan semua sumber dayanya setelah mengalami

pertumbuhan pesat dari suatu industri yang kemudian menghadapi masa depan yang tidak pasti.

5. Sel VI: Disinvestasi. Ini adalah strategi yang tepat untuk perusahaan yang berada dalam posisi kompetitif yang lemah dan dengan daya tarik industri yang rata-rata.
6. Sel VII: Diversifikasi konsentris. Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya diterapkan pada perusahaan dengan posisi persaingan yang sangat kuat, tetapi daya tarik industri yang lemah.
7. Sel VIII: Diversifikasi Konglomerat. Strategi pertumbuhan melalui aktivitas bisnis yang tidak terkait dapat dilaksanakan jika perusahaan menghadapi posisi kompetitif yang tidak terlalu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.
8. Sel IX: Kebangkrutan atau likuiditas. Likuidasi adalah strategi yang dilakukan dengan menjual sebagian atau seluruh perusahaan atau produk perusahaan yang ada, dengan tujuan memperoleh uang untuk melunasi seluruh kewajiban perusahaan dan kemudian menyerahkan kepada pemegang saham lainnya.

D. Analisis SWOT

Strategi Pengembangan umumnya menggunakan metode SWOT yaitu menganalisa *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang/kesempatan) dan *threats* (ancaman). Kekuatan adalah sisi positif perusahaan yang dapat membimbing ke arah peluang yang lebih luas, sehingga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan.

Kelemahan adalah setiap kekurangan, di dalam hal keahlian dan sumberdaya perusahaan pertimbangan perlu diberikan agar masalah ini dapat diatasi, misalnya dengan pengambilalihan, penggabungan atau pelatihan dan pengembangan. Peluang/kesempatan adalah peristiwa-peristiwa di lingkungan luar yang memungkinkan perusahaan mendapatkan keuntungan. Tampaknya hal ini timbul dari perubahan-perubahan teknologi, pasar dan produk, serta perundang-undangan. Ancaman adalah bahaya atau masalah yang dapat menghancurkan kedudukan perusahaan. Contohnya, peluncuran produk baru oleh pesaing, perubahan standar keamanan, perubahan model, atau masalah-masalah yang timbul dengan pemasok bahan baku atau masalah dengan pelanggan. Analisis SWOT merupakan model dalam merumuskan alternatif strategi yang dikombinasikan dari data internal dan eksternal perusahaan. Alternatif strategi tersebut adalah: (1) strategi kekuatan-peluang/strategi SO; (2) strategi kelemahan peluang/strategi WO; (3) strategi kelemahan-ancaman/strategi WT; dan (4) strategi kekuatan-ancaman/strategi ST (Rangkuti, 2009).

David (2011) menjelaskan Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT

dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar.

1. Strategi SO (*SO Strategies*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.
2. Strategi WO (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

4. Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT yang mengarahkan para perencana strategi dapat merumuskan strategi yang tepat :

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman utama eksternal perusahaan.
3. Buat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

Maksud dari setiap alat pencocokan di Tahap 2 ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan (David, 2011).

Tabel 5. Matriks SWOT (Sumber: David, 2011)

Internal Eksternal	STRENGTH (S) Daftar kekuatan	WEAKNESS (W) Daftar kelemahan
OPPORTUNITIES (O) Daftar Peluang	STRATEGI SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Minimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Daftar Ancaman	STRATEGI ST Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Minimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

E. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

David (2011) menyatakan bahwa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) atau Matriks Perencanaan Strategik Kuantitatif adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi dengan mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor keberhasilan, faktor kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Proses evaluasi memerlukan penilaian intuitif yang baik. Secara konseptual, tujuan QSPM menetapkan daya tarik relatif (*relative attractiveness*) dari variasi strategi yang telah dipilih, maka untuk menentukan strategi yang dianggap paling baik guna diimplementasikan adalah menggunakan penilaian intuitif dalam

menyeleksi strategi alternatif tersebut melalui informasi dari tahap *input* dan tahap pencocokan . QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategik mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif. Berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya, format dasar QSPM terdiri dari faktor-faktor eksternal dan internal dan baris teratas terdiri dari strategi alternatif yang layak. Secara spesifik kolom kiri QSPM terdiri dari informasi yang diperoleh langsung dari matriks IFE dan matriks EFE, dalam kolom yang berdampingan dengan faktor-faktor sukses kritis, dengan menuliskan bobot setiap faktor yang diterima dalam matriks IFE dan matriks EFE. Baris paling atas dari QSPM terdiri dari strategi alternatif yang diturunkan dari matriks SWOT matriks BCG, matriks IE, dan matrik *grand strategy*. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategik berdasarkan pada faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal, berapupun jumlah strategi dapat menyusun suatu kumpulan, tetapi hanya strategik dalam kumpulan tertentu dievaluasi relatif terhadap yang lain.

Fitur positif dari QPSM adalah bahwa matriks ini menuntut para perumus strategi untuk mengintegrasikan faktor faktor internal dan eksternal penting ke dalam proses keputusan. QPSM mendorong perumus strategi untuk memperhatikan saling keterkaitan penting diantara faktor yang dapat mempengaruhi keputusan strategi. Meskipun mengembangkan QPSM mengharuskan sejumlah keputusan subjektif, pengambilan keputusan keputusan penting disejumlah proses akan meningkatkan

probabilitas bahwa keputusan strategik final akan merupakan yang terbaik bagi organisasi. Maulana (2016)

F. Sapi Potong

Sapi potong adalah sapi yang dibudidayakan untuk diambil dagingnya atau dikonsumsi dan memiliki arti yang sangat strategis di Indonesia, terutama dikaitkan dengan fungsinya sebagai penghasil daging, tenaga kerja, penghasil pupuk kandang, tabungan, atau sumber rekreasi. Arti yang lebih utamanya adalah sebagai komoditas sumber pangan hewani yang bertujuan untuk mensejahterakan manusia, memenuhi kebutuhan selera konsumen dalam rangka meningkatkan kualitas hidup dan mencerdaskan masyarakat. Pemeliharaan sapi potong bila dilakukan dengan benar akan sangat menguntungkan, karena tidak hanya menghasilkan daging dan susu, tetapi juga menghasilkan pupuk kandang dan sebagai tenaga kerja. Kotoran sapi dapat menjadi sumber hara yang dapat memperbaiki struktur tanah sehingga menjadi lebih gembur dan subur. Selain itu, semua organ tubuh sapi dapat dimanfaatkan antara lain: kulit, sebagai bahan industri tas, sepatu, ikat pinggang, topi, jaket. Tulang, dapat diolah menjadi bahan perekat/lem, tepung tulang dan barang kerajinan. Tanduk, digunakan sebagai bahan kerajinan seperti: sisir, hiasan dinding dan masih banyak manfaat sapi bagi kepentingan manusia (Balitbang Pertanian 2008).

Murtidjo (2012) menyatakan bahwa beberapa keuntungan ekonomis dari beternak sapi potong antara lain: (1) Sapi potong dapat memanfaatkan bahan makanan yang rendah kualitasnya menjadi produksi

daging, (2) Sapi potong sanggup menyesuaikan diri pada lokasi atau tanah yang kurang produktif untuk pertanian tanaman pangan dan perkebunan, (3) Ternak sapi potong membutuhkan tenaga kerja dan peralatan yang lebih murah daripada usaha ternak lain, misalnya sapi perah, (4) Agribisnis ternak sapi potong bisa dikembangkan secara bertahap sebagai usaha komersial sesuai dengan tingkat keterampilan dan kemampuan modal peternak, (5) Limbah ternak sapi potong bermanfaat untuk pupuk kandang tanaman pertanian dan perkebunan, selain mampu memperbaiki struktur tanah yang tandus, (6) Angka kematian ternak sapi potong relatif rendah, karena untuk usaha ternak yang dikelola secara sederhana, rata-rata angka kematian hanya 2 persen di Indonesia, dan (7) Sapi potong dapat dimanfaatkan tenaganya untuk pekerjaan pengangkutan dan pertanian.

Sugeng (2000) menyatakan bahwa di Indonesia terdapat beberapa jenis sapi tropis dan yang sudah cukup populer dan berkembang biak di Indonesia adalah :

1. Sapi Bali

Sapi Bali merupakan keturunan dari sapi liar yang disebut banteng (*Bos Bibos* atau *BosSandaicus*) yang telah mengalami proses penjinakkan (domestikasi) berabad-abad lamanya. Sapi Bali termasuk tipe sapi pedaging dan pekerja. Sapi Bali memiliki bentuk tubuh menyerupai banteng, tetapi ukuran tubuh lebih kecil akibat proses domestikasi, dadanya dalam dan badannya padat, warna tubuh pada masih pedet sawo matang

atau merah bata. Akan tetapi, setelah dewasa warna pada bulu berubah menjadi kehitaman. Tanduk pada jantan tumbuh ke bagian luar kepala, sedangkan pada betina tumbuh ke bagian dalam kepala. Tinggi sapi dewasa mencapai 130 cm dan berat rata-rata sapi jantan 450 kg, sedangkan pada betina beratnya mencapai 300-400 kg.

2. Sapi Madura

Sapi Madura merupakan hasil persilangan antara *Bos Sundaicus* dan *Bos Indicus*. Daerah atau lokasi penyebaran terutama di pulau Madura dan Jawa Timur. Sapi ini termasuk sapi pedaging dan pekerja, sapi Madura memiliki warna merah bata baik pada jantan maupun pada yang betina. Sapi jantan memiliki tanduk yang pendek dan beragam lebih kurang 15-20 cm, sedangkan pada yang betina tanduk lebih kecil dan pendek lebih kurang 10 cm. Panjang badan mirip sapi Bali tetapi berponok kecil dengan tinggi badan kira-kira 118 cm dan berat 350 kg.

3. Sapi Ongole

Bangsa sapi ini berasal dari India (*Madras*) yang beriklim tropis dan bercurah hujan rendah. Sapi *ongole* ini di Eropa disebut *zebu*, sedangkan di Jawa sapi ini disebut sapi benggala. Sapi ini termasuk tipe sapi pedaging dan pekerja, sapi ongole memiliki tubuh besar dan panjang, ponoknya besar, leher pendek dan kaki panjang. Warna putih tetapi yang jantan pada

leher dan ponok sampai kepala berwarna putih keabu-abuan, sedangkan lututnya hitam. Ukuran kepala panjang dan ukuran telinga sedang. Tanduk pendek dan tumpul yang pada bagian pangkal berukuran besar, tumbuh ke arah luar belakang. Berat sapi jantan sekitar 550 kg, sedangkan yang betina sekitar 350 kg.

4. Sapi *American Brahman*

Bangsa sapi yang awalnya berkembang biak di Amerika Serikat ini sekarang telah tersebar luas baik di daerah tropis maupun subtropis, yakni di Australia dan juga di Indonesia. Sapi ini termasuk tipe sapi pedaging yang baik di daerah tropis, walaupun di daerahnya kurang subur, tetapi sapi ini tumbuh cepat karena pakannya sederhana. Sapi ini memiliki ukuran tubuh yang besar dan panjang dengan kedalaman tubuh sedang. Bagian punggung lurus, kaki panjang sampai sedang. Memiliki warna abu-abu muda tetapi adapula yang berwarna merah atau hitam. Warna pada jantan lebih gelap dari pada betina, ukuran tanduk sedang lebar dan besar. Kulit longgar, halus dan lemas dengan ketebalan sedang. Ukuran ponok pada jantan besar, sedangkan pada betina kecil. Sapi ini tahan terhadap panas dan tahan terhadap gigitan nyamuk dan caplak.

Suryana (2009) Tujuan utama pemeliharaan sapi potong adalah untuk menghasilkan daging. Sapi dipelihara dengan baik, setelah tumbuh

besar dan gemuk dapat langsung dijual atau disembelih terlebih dahulu kemudian dijual dalam bentuk daging. Konsumsi daging sapi di Indonesia terus mengalami peningkatan. Namun peningkatan tersebut belum diimbangi dengan penambahan produksi yang memadai. Oleh karena itu, keberhasilan pemeliharaan sapi ini sangat ditentukan oleh kualitas sapi bakalan yang dipilih. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam memilih sapi bakalan untuk sapi potong adalah

1. Jenis Sapi, Sapi Bali, PO (*Peranakan Ongole*), *Brahman*, *Simental* dan *Brangus*.
2. Jenis Kelamin, Untuk sapi potong sebaiknya dipilih sapi jantan, karena pertumbuhannya lebih cepat dibandingkan sapi betina. Alasan lainnya adalah untuk menghindari penyusutan populasi sapi betina yang masih produktif.
3. Keadaan Fisik, Untuk sapi potong sebaiknya dipilih sapi yang sehat dan tidak terlalu kurus.
4. Umur, Dipilih sapi yang berumur antara 1-4 tahun. Sapi yang terlalu muda atau sudah tua kurang menguntungkan karena pertumbuhan atau penambahan berat dagingnya relatif lambat.
5. Postur Tubuh, Postur tubuh sapi bakalan yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Badannya panjang, bulat silindris dan bila dilihat dari samping tampak membentuk segi empat.
- b. Dada depan lebar, dalam dan menonjol.
- c. Kepala pendek dan dahinya relatif lebar.
- d. Kulit halus, bersih, supel, tidak kering dan tidak kendur.
- e. Kaki relatif besar dan kuat.
- f. Tinggi badan, panjang dan proporsi bagian-bagian tubuh lainnya serasi serta seimbang.

Pemilihan suatu bangsa sapi tergantung pada kesukaan peternak, keadaan lingkungan, kemampuan adaptasi, efisiensi produksi, kemampuan memelihara dan menyusui anak, ukuran badan, pertambahan berat badan dan sifat-sifat lain yang cocok dengan keinginan peternak yang bersangkutan.

G. Pengembangan Agribisnis ternak sapi potong

Agribisnis sendiri berasal dari kata *agri (agriculture)* dan *bisnis* (usaha komersial) sehingga pada prinsipnya pengertian agribisnis adalah merupakan usaha komersial (bisnis) di bidang pertanian (dalam arti luas) dan bidang-bidang yang berkaitan langsung dengan pertanian tersebut. Istilah agribisnis telah digunakan secara luas, baik satu sistem sebagai bidang studi maupun sebagai bidang usaha. Sebagai satu sistem, agribisnis memiliki pola keterpaduan antara *agro input*, produksi ternak (*farming*), pengolahan hasil panen (*processing*), pemasaran (*marketing*) produk

pertanian serta dukungan (*agroservices*); sebagai bidang studi, agribisnis merupakan ilmu manajemen lintas bidang yang mendukung bisnis seperti manajemen produksi, manajemen sumberdaya manusia, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan seterusnya yang diterapkan di bidang pertanian dengan segala kekhususannya; dan sebagai bidang usaha, agribisnis adalah usaha di bidang pertanian yang mencari laba dengan menghasilkan produk pertanian dengan segala karakteristiknya. (Saragih, 2001)

Astuti (2017) membagi Subsistem Agribisnis menjadi beberapa bagian, diantaranya yaitu :

1. *Up-Stream Agribisnis* (Subsistem Pengadaan Bahan Baku Agribisnis). Sebelum melakukan proses produksi, baik di lahan maupun di perusahaan (agroindustri), terlebih dahulu dilakukan proses pengadaan bahan baku di mana sistem tersebut merupakan *up-stream agribusiness* atau hulu/*input* untuk kegiatan industri yang menghasilkan saprodi (sarana produksi) pertanian primer, berupa industri agro-kimia (pupuk dan pestisida), industri agro-otomotif (mesin dan peralatan pertanian), dan industri pembenihan dan pembibitan.
2. *On-Farm Agribisnis* (Subsistem Produksi Agribisnis). Produksi hasil pertanian (*on-farm*) atau faktor produksi agribisnis (*agribusiness production factor*) hasil pertanian sering disebut korbanan produksi agribisnis karena faktor produksi tersebut dikorbankan untuk menghasilkan produksi agribisnis. Dalam Bahasa Inggris, faktor produksi agribisnis disebut pula *agribusiness input*. Oleh karena itu, untuk

menghasilkan suatu produk, maka diperlukan hubungan antara faktor produksi agribisnis (*input*) dan produk (*output*) agribisnis.

3. *Down-Stream/ Of-Farm Agribusiness*. Subsistem ini terdiri dari dua bagian yang saling mempengaruhi yaitu:

a. Subsistem Pengolahan Hasil Pertanian/Agroindustri. Dalam proses menghasilkan bahan baku/segar (*on-farm*) digunakan istilah produksi pertanian, sedangkan menghasilkan bahan setengah jadi atau barang jadi (*of-farm*) digunakan istilah pengolahan atau agroindustri. Pengolahan hasil pertanian merupakan komponen kegiatan agribisnis untuk menghasilkan produk sekunder (*of-farm*) setelah produksi pertanian primer (*on-farm*) untuk menghasilkan nilai tambah.

b. Sub sistem pemasaran. Pemasaran pertanian adalah proses aliran komoditas yang disertai perpindahan hak milik dan penciptaan guna waktu (*time utility*), guna tempat (*place utility*), dan guna bentuk (*form utility*) yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemasaran dengan melaksanakan salah satu atau lebih fungsi-fungsi pemasaran (Sudiyono, 2002:10). Sedangkan menurut Said dan Intan (2001:59), pemasaran pertanian merupakan sejumlah kegiatan bisnis yang ditujukan untuk memberi kepuasan dari barang dan jasa yang dipertukarkan kepada konsumen atau pemakai dalam bidang pertanian, baik input maupun produk pertanian.

4. *Supporting* Subsistem (Subsistem Jasa Pendukung). Untuk terlaksananya sistem agribisnis, dibutuhkan pendukung-pendukung seperti *financial industry* (bank agribisnis dan koperasi agribisnis),

infrastruktur (prasarana dan sarana), *human resources* dan *natural resources*, *research* dan *development*, layanan informasi agribisnis, konsultan/penyuluh, serta kebijakan pemerintah (moneter dan fiskal).

Saragih (2000) membagi tipologi usaha peternakan berdasarkan skala usaha dan kontribusinya terhadap pendapatan peternak, sehingga bisa diklasifikasikan ke dalam kelompok berikut :

1. Peternakan sebagai usaha sampingan untuk mencukupi kebutuhan sendiri dengan tingkat pendapatan dari usahaternaknya kurang dari 30%.
2. Peternakan sebagai cabang usaha, peternak mengusahakan pertanian campuran (*mixed farming*) dengan ternak sebagai cabang usaha, dengan tingkat pendapatan dari usaha ternaknya 30-69,9% (semi komersil atau usaha terpadu).
3. Peternakan sebagai usaha pokok, dimana peternak mengusahakan ternak sebagai usaha pokok dan komoditi pertanian lainnya sebagai usaha sampingan, dengan tingkat pendapatan usaha ternak 70-99,9%.
4. Peternakan sebagai usaha industri, dimana komoditas ternak diusahakan secara khusus (*specialized farming*) dengan tingkat pendapatan usaha ternak 100%.

Sugeng (2000) menyatakan bahwa pola pemeliharaan ekstensif banyak terdapat di Nusa Tenggara Timur, Kalimantan dan Sulawesi. Pola pemeliharaan intensif dan semi intensif banyak terdapat di Pulau Jawa, Madura dan Bali. Pola pemeliharaan Dan Agribisnis ternak sapi potong di Indonesia masih merupakan bagian dari usahatani, yakni sebagai sampingan dan bertani merupakan usaha pokoknya (Sudardjat dan Pambudy 2003).

Secara tradisional, sapi potong hanya membutuhkan hijauan sebagai pakan. Namun untuk program penggemukan yang berorientasi pada keuntungan finansial, perlu dipertimbangkan penggunaan bahan pakan berupa konsentrat, sehingga dicapai efisiensi waktu yang akan meningkatkan keuntungan (Abidin, 2002). Menurut Sugeng (2000), pakan pokok untuk ternak sapi adalah berupa hijauan atau rumput dan pakan penguat sebagai tambahan. Pada umumnya bahan pakan hijauan diberikan sebanyak 10% dari berat badan sedangkan pakan penguat cukup 1% dari berat badan.

Peternak Sapi Potong hampir semuanya adalah peternak rakyat atau keluarga yang merupakan usaha sampingan dan cabang usaha, masih belum bisa memenuhi permintaan daging yang berkualitas. Hal ini terjadi karena pengelolaannya masih tradisional dan kebanyakan usaha peternakan rakyat juga memanfaatkan ternak sebagai sumber tenaga kerja. Usaha ini belum dilakukan sebagai mata pencaharian utama, sehingga tidak digarap untuk penghasil daging (Wardoyo, 1993).

Permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan usaha peternakan di Indonesia adalah masih rendahnya peningkatan populasi tiap tahun yang berakibat rendahnya produktivitas ternak, baik sebagai ternak potong maupun sebagai ternak bibit. Secara umum penyebab masalah hal itu adalah kurangnya modal dan teknologi peternakan yang dimiliki oleh petani peternak. Berbagai faktor kendala yang mempengaruhi usaha peternakan adalah ekologi, biologis, dan sosial ekonomi. Faktor ekologis termasuk tanah dan iklim. Faktor biologis meliputi genotipe ternak (produksi

dan sifat-sifat adaptasi), pakan ternak, air dan kesehatan ternak (penyakit dan parasit). Faktor sosial ekonomi termasuk ketersediaan tenaga kerja dan keterampilan pelaku-pelaku peternakan, kesukaan konsumen dan pendapatannya, ketersediaan modal, infrastruktur pasar, kebijaksanaan perdagangan, harga, dan penguasaan tanah (Yasin dan Dilaga, 1993).

Pengembangan sapi potong di suatu wilayah, secara umum harus memperhatikan tiga faktor, yaitu pertimbangan teknis, sosial dan ekonomi. Pertimbangan teknis mengarah pada kesesuaian pada sistem produksi yang berkesinambungan, ditunjang oleh kemampuan manusia dan kondisi agroekologis. Pertimbangan sosial mempunyai arti bahwa eksistensi ternak disuatu daerah dapat diterima oleh sistem sosial masyarakat dalam arti tidak menimbulkan konflik sosial. Pertimbangan ekonomi mengandung arti bahwa ternak yang dipelihara harus menghasilkan nilai tambah bagi perekonomian daerah serta bagi pemeliharanya sendiri (Santoso, 2001).

Terdapat beberapa kendala dalam pengembangan sapi potong, diantaranya adalah; (1) Penyempitan lahan pangonan, (2) Kualitas sumberdaya rendah, (3) Produktivitas ternak rendah, (4) Akses ke pemodal sulit, (5) Penggunaan teknologi masih rendah. Pengembangan sapi potong di Indonesia sangat dibutuhkan karena; (1) Permintaan pasar terhadap daging semakin meningkat, (2) Ketersediaan tenaga kerja cukup besar, (3) Kebijakan pemerintah mendukung, (4) Hijauan dan sisa pertanian tersedia sepanjang tahun, (5) Usaha peternakan sapi lokal tidak terpengaruh krisis. Kendala dan peluang pengembangan ini dapat digunakan sebagai acuan

dalam menentukan strategi pengembangan sapi potong di wilayah tersebut (Wiyatna 2002).

Gurnadi (1998) menyatakan bahwa usaha untuk mencapai tujuan pengembangan ternak dapat dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu (1) Pendekatan teknis dengan meningkatkan kelahiran, menurunkan kematian, mengontrol pemotongan ternak dan perbaikan genetik ternak, (2) Pendekatan terpadu yang menerapkan teknologi produksi, manajemen ekonomi, pertimbangan sosial budaya yang tercakup dalam saptas usaha peternakan, serta pembentukan kelompok peternak yang bekerja sama dengan instansi-instansi terkait dan (3) Pendekatan agribisnis, dengan tujuan untuk mempercepat pengembangan peternakan melalui integrasi dari keempat aspek agribisnis yaitu input produksi (lahan, pakan, plasma nutfah dan sumberdaya manusia), proses produksi, pengolahan hasil dan pemasaran.

H. Hasil-hasil penelitian sebelumnya

Gustina (2012) Berdasarkan strategi matriks *SWOT* yang digunakan pada penelitiannya mengenai Analisis Kelayakan dan Strategi Pengembangan Agribisnis ternak sapi potong, strategi yang sangat dibutuhkan untuk dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman yang dihadapi, yaitu : Meningkatkan produksi dan mutu ternak untuk menjaga harga dan permintaan tetap tinggi dan yang kedua adalah menjalin kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Deli serdang dalam mengaktifkan PPL agar peternak dapat lebih mengetahui tata cara perawatan dan pemeliharaan ternak sapi potong dengan baik.

Dari hasil penelitian Hernowo *et al*, (2012) tentang Analisis SWOT Usaha Penggemukan Sapi Potong di Kabupaten Wonogiri menempatkan strategi pertumbuhan stabilitas sebagai strategi yang mendukung pengembangan usaha sapi potong di Kabupaten Wonogiri. Strategi yang dihasilkan oleh penelitian ini adalah; (1) Sumberdaya Manusia, pengalaman beternak, dan usia produktif sebagai modal untuk menerapkan teknologi semi intensif dan komersial, (2) Penggunaan ras sapi unggul yang lebih tahan penyakit yang dipasok dari dalam maupun luar daerah untuk membidik harga jual sapi yang mulai stabil kembali, (3) Sarana produksi dari limbah harus dimaksimalkan, (4) Mengadakan lebih banyak penyuluhan dan mengikuti pelatihan dibidang usaha ternak sapi potong, (5) Memperbaiki recording/pencatatan setiap periode produksi, (6) Penggunaan ras sapi unggul yang tidak rentan penyakit serta penanggulangan penyakit yang baik dapat meminimalkan penyebaran penyakit yang dibawa dari luar daerah, (7) Dengan pengelolaan yang baik hasil produksi mampu menyumbangkan pendapatan keluarga, (8) Meminimalkan jasa belantik (pedagang ternak) ang cenderung merugikan petani ternak dan memilih langsung akses pasar, dan (9) strategi pengetahuan dan pelatihan pola pertanian dan peternakan dengan tujuan meningkatkan pendapatan masyarakat.

Penelitian Azhar (2014) dari hasil SWOT diperoleh strategi yaitu: penguatan perencanaan pengembangan kawasan, penguatan SDM aparat dan peternak, penguatan kelembagaan peternak, penguatan koordinasi antar instansi, penguatan sarana dan prasarana produksi, percepatan

adopsi teknologi produksi, penguatan kelembagaan pemasaran dan sosialisasi pengembangan sapi potong. Program pengembangan kawasan sapi potong yaitu program peningkatan produksi sapi potong melalui pengembangan kawasan, program peningkatan kapasitas sumberdaya aparat dan peternak, program peningkatan kapasitas kelompok ternak, program peningkatan sarana dan prasarana kawasan pengembangan sapi potong, program peningkatan dan penerapan teknologi peternakan kawasan pengembangan sapi potong, program peningkatan pemasaran hasil produksi peternakan. Hasil penelitian ini meyarankan 3 hal yaitu : (1) Pengembangan kawasan sapi potong memerlukan komitmen besar dan kuat dari pemerintah daerah dalam mengalokasikan anggaran dan menetapkan lahan dan kelompok ternak secara tepat. (2) Pengembangan sapi potong memerlukan sinergitas dan koordinasi antara masing-masing pemangku kepentingan (stakeholder) dalam melaksanakan program yang sifatnya linear antara satu instansi dengan instansi lainnya sehingga pelaksanaan program dapat terfokus. (3) Hal utama yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan program dan kegiatan adalah proses pendampingan terhadap pelaksanaan program sehingga tetap *sustainable* (berkelanjutan).

Rusnan *et al*, (2015) Dalam penelitiannya Analisis Potensi dan strategi pengembangan sapi potong dengan pola integrasi kelapa-sapi di Kabupaten Halmahera Selatan Provinsi Maluku Utara yang menggunakan Analisis SWOT dan QSPM menyimpulkan; (a) Daerah penelitian memiliki potensi dalam pengembangan peternakan sapi potong dengan pola integrasi kelapa- sapi berupa sumberdaya alam, sumberdaya manusia,

dukungan kebijakan pemerintah, sarana prasarana dan peluang pasar dan (b) Berdasarkan analisa potensi Kabupaten Halmahera Selatan berada pada posisi strategis sebagai wilayah pengembangan pengembangan sapi potong dengan pola integrasi kelapa-sapi atau berada pada strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Prawira *et al* (2015) dalam penelitiannya mengenai Potensi pengembangan sapi potong memberikan kesimpulan Strategi yang dapat diterapkan di Kecamatan Tanjung Bintang yaitu, meningkatkan peran aktif pemerintah untuk memberikan pengetahuan peternak dalam hal budidaya sapi potong khususnya penerapan teknologi pengolahan pakan ternak yang inovatif melalui penyuluhan dan pelatihan-pelatihan pembuatan pakan olahan serta perlu adanya bantuan dalam bentuk modal untuk peningkatan skala Agribisnis ternak sapi potong.

Jibrán (2016) dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan Alternatif strategi yang direkomendasikan dalam usaha pengembangan peternakan sapi potong di Kecamatan Tinangkung Utara adalah Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yakni Strategi Keunggulan Komparatif dimaksudkan untuk menarik keuntungan (*comparative advantage*), yaitu pertemuan antara peluang dari luar dengan kekuatan yang dimiliki Kecamatan Tinangkung Utara, dengan strategi sebagai berikut : Mengoptimalkan dan mengembangkan kemampuan internal peternak serta memanfaatkan sumberdaya alam yang tersedia untuk meningkatkan skala Agribisnis ternak sapi potong menjadi lebih maju, Bekerjasama dengan pemerintah daerah setempat untuk mengefektifkan jaringan pemasaran

guna memanfaatkan peluang permintaan pasar yang belum terpenuhi, dan Memanfaatkan secara optimal limbah pertanian yang jumlahnya melimpah.

Berdasarkan strategi matriks *SWOT* maka dapat diketahui strategi yang sangat dibutuhkan untuk dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman yang dihadapi, yaitu :

1. Meningkatkan produksi dan mutu ternak untuk menjaga harga dan permintaan tetap tinggi.
2. Dengan adanya kesadaran peternak untuk meningkatkan kualitas diharapkan agar peternak menguasai pengetahuan tentang teknologi peternakan agar dalam pengembangan Agribisnis ternak sapi potong para peternak mampu mengatasi setiap permasalahan yang ada.
3. Menjalin kerjasama dengan pemerintah Kabupaten Sinjai khususnya peran serta dari Penyuluh Pertanian Lapangan agar peternak dapat lebih mengetahui dan memahami tata cara perawatan dan pemeliharaan ternak sapi potong dengan baik dan benar (Fattah, 2016).

Purnomo et al, (2017) dalam hasil penelitiannya menyebutkan Strategi yang sesuai dalam pengembangan peternakan sapi potong berada pada kuadran I. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), yaitu menggunakan kekuatan untuk memperoleh peluang (SO). Alternatif strategi SO yang dapat dirumuskan yaitu kerjasama dengan lembaga lain dalam pengembangan pakan dengan memanfaatkan sumber daya lahan yang ada. Strategi SO berikutnya adalah melakukan kerja sama dengan Pemerintah Daerah setempat untuk mengefektifkan jaringan

pemasaran guna memanfaatkan peluang permintaan pasar yang relatif belum terpenuhi, sebab selama ini rantai pemasaran sapi potong di Wonogiri masih cukup panjang. Strategi SO yang lain adalah dengan memberikan pengetahuan dan teknologi kepada peternak guna mengembangkan Agribisnis ternak sapi potong berupa pengenalan mengenai teknologi pengolahan pakan dan bibit ternak sapi unggul yang disesuaikan dengan kondisi wilayah setempat.

Hasil analisis matriks IE dan SWOT pada tahap pencocokan menempatkan PT. Legiri Makmur Sentosa berada pada sel V yang dapat menggambarkan menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang dapat diterapkan ialah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Alternatif strategi yang dihasilkan ialah memperbesar kapasitas produksi peternakan sapi, meningkatkan mutu dan kualitas dari sapi yang dipelihara melalui pengembangan komposisi pakan yang diberikan kepada sapi, mengembangkan potensi pembibitan (*breeding*) sapi potong, peningkatan mutu layanan untuk penambahan pangsa pasar (*market share*), menguatkan *positioning* sebagai perusahaan yang peduli masyarakat sekitar serta mengoptimalkan pola kandang tertutup, dan mengoptimalkan pengelolaan dan pemanfaatan limbah kotoran sapi. Berdasarkan Analisis QPSM prioritas strategi usaha sapi potong yang perlu diaplikasikan PT. Legiri Makmur Sentosa ialah meningkatkan mutu dan kualitas dari sapi yang dipelihara melalui pengembangan komposisi pakan yang diberikan kepada sapi. (Pratama, 2018)

Rusdiana dan Praharani (2018) Kinerja usaha sapi potong di Indonesia masih rendah sehingga diperlukan strategi untuk mempercepat melalui usaha pembibitan dan penggemukan. Melalui kegiatan usaha pembibitan dan penggemukkan akan terjadi penyebaran bibit unggul ternak sapi potong induk produktif, serta meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan peternak. Target ketersediaan kebutuhan pangan hewani asal daging sapi memerlukan upaya peningkatan produksi daging dengan kualitas baik yang tidak kalah dengan daging sapi impor. Upaya peningkatan populasi sapi potong melalui perbaikan bibit betina dan jantan produktif dapat dilakukan dengan cara perkawinan IB dan kawin alam. Pentingnya peningkatan jumlah populasi sapi potong di daerah pengembangan peternakan karena kebutuhan pangan asal daging sapi setiap tahun meningkat. Pengembangan usaha sapi potong dengan cara pembibitan dan penggemukan diharapkan dapat menghasilkan induk betina produktif dan menghasilkan daging yang berkualitas baik.

Anari (2018) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan Agribisnis ternak sapi potong adalah kekuatan internal terdiri dari modal internal, pendapatan yang optimal, lahan yang cukup, ketersediaan tenaga kerja, dan manajemen yang kuat, sedangkan kelemahan internalnya adalah informasi dan komunikasi kurang, pemasaran masih tradisional, pemasaran terbatas, fasilitas terbatas, keterbatasan fasilitas peternakan, kurangnya akses untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Peluang eksternal adalah kebutuhan daging sapi meningkat, kebutuhan sapi lokal meningkat, dukungan pemerintah daerah cukup tinggi, sedangkan ancaman eksternal

adalah masuknya pedagang sapi dari luar, investor luar dengan modal cukup tinggi, kondisi ekonomi masyarakat.

Karimah dan Atabany (2019) dalam penelitiannya Mengacu kepada analisis faktor internal dan eksternal pada Agribisnis ternak sapi potong, maka dapat dilakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan dua puluh empat faktor yang berpengaruh. Strength (Kekuatan): (1) pengalaman beternak cukup baik, (2) ketersediaan akan tenaga kerja, (3) lahan untuk pakan masih tersedia, (4) telah meluasnya sapi silangan sebagai indukan, (5) kemudahan dalam memasarkan ternak sapi potong, (6) akses transportasi dan sarana infrastruktur yang mendukung, (7) adanya pinjaman kredit dari BUMDES, (8) ketersediaan limbah pertanian yang melimpah. Weakness (Kelemahan): (1) pendidikan peternak masih rendah, (2) beternak sebagai usaha sampingan, (3) kepemilikan ternak yang masih rendah, (4) penggunaan lahan dan kapasitas produksi belum maksimal, (5) adanya produk substitusi dan fluktuasi harga sapi, (6) ada yang memainkan harga sapi, (7) keterbatasan akan modal usaha ternak, (8) belum adanya pemanfaatan limbah pertanian secara optimal.

Peluang (Opportunity): (1) kemudahan dalam memperoleh pakan konsentrat, (2) kenaikan kebutuhan daging sapi, (3) adanya program swasembada daging sapi, (4) telah meluasnya teknologi IB di masyarakat. Ancaman (Threat): (1) harga pakan konsentrat yang fluktuatif, (2) adanya alih fungsi lahan pertanian, (3) belum adanya usaha kemitraan dengan pihak ketiga, (4) pola pemeliharaan yang masih tradisional.

I. Kerangka Pemikiran Penelitian

Usaha pengembangan Agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju telah ditempuh dengan menjalankan berbagai program oleh pemerintah dengan dukungan masyarakat sebagai strategi dalam upaya mendongkrak produksi daging sapi potong. Sejak tahun 2016 Kementerian Pertanian sudah meluncurkan Program UPSUS SIWAB untuk meningkatkan produktivitas Sapi Potong didalam negeri. Pemerintah daerah juga terus berupaya dengan strategi melalui program dan kegiatan dengan memberikan bantuan baik bibit ternak yang unggul dan sarana prasarana produksi, namun juga belum memberikan output yang diharapkan. Oleh karenanya diperlukan konsep dan pendekatan pola pengembangan yang efektif dan efisien yang mampu memberikan hasil yang maksimal, terlebih lagi memberikan *multiplier* efek bagi peningkatan kesejahteraan petani dan pembangunan daerah.

Penelitian ini akan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap usaha pengembangan agribisnis sapi potong di Kabupaten Mamuju yang terbagi atas dua faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa variabel-variabel berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh peternak sedangkan faktor eksternal berupa variabel-variabel berupa peluang dan ancaman yang dimiliki oleh peternak dalam mengembangkan usaha ternak yang dikelolanya.

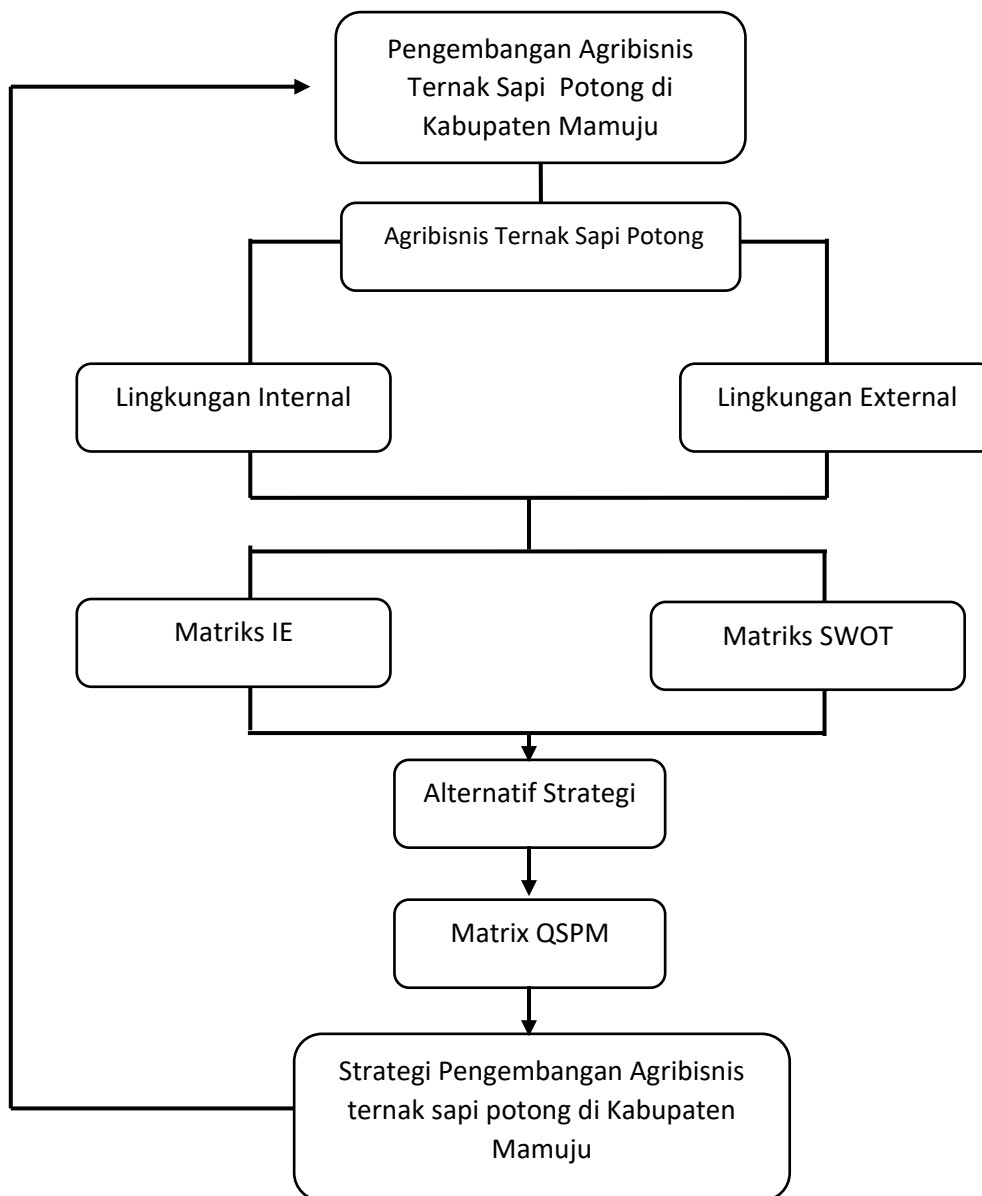
Setelah variabel-variabel kunci dari faktor internal dan eksternal ditemukan maka dilakukan pembobotan dan skoring terhadap variabel

tersebut agar bisa dilakukan analisa di matriks Internal Eksternal untuk mendapatkan strategi atau tujuan yang tepat untuk kondisi yang ada di Kabupaten Mamuju. Hasil dari matriks IE ini akan mempertajam pilihan strategi yang akan di ambil sebelum memasukkan variabel ke matriks SWOT atau dengan kata lain strategi yang akan di susun di matriks SWOT akan mengacu ke hasil analisa dari Matriks IE.

Matriks SWOT akan menganalisa faktor faktor kunci yang telah diidentifikasi secara sistematis kemudian melakukan analisa hubungan atau interaksi dari faktor-faktor tersebut yaitu unsur unsur internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta unsur –unsur eksternal yang berupa peluang dan ancaman untuk menghasilkan strategi yang tepat. Strategi yang dirumuskan dalam Matriks SWOT juga akan di dasarkan pada hasil analisa Matriks IE agar strategi yang di hasilkan lebih efektif dan efisien.

Strategi strategi yang dihasilkan di matriks SWOT kemudian di analisa kedalam matriks QPSM untuk menentukan prioritas dari strategi yang ada yang diperoleh dari hasil analisis daya tarik relatif (*relative attractiveness*) dari variasi strategi yang ada. Matriks QPSM merupakan alat yang memungkinkan perumus strategi untuk mengevaluasi strategi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor faktor kunci sukses eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Secara umum gambar diagram alir kerangka pemikiran penelitian strategi pengembangan agribisnis ternak sapi potong di Kabupaten Mamuju dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Skema Kerangka Pikir Penelitian

J. Definisi Operasional

Untuk memudahkan pengolahan dan analisis data digunakan definisi operasional berikut :

- a. Strategi adalah suatu rencana yang disusun untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

- b. Sapi Potong adalah Sapi yang dipelihara dengan tujuan untuk dijual dan dipotong dalam memenuhi kebutuhan konsumsi.
- c. Populasi ternak sapi adalah sekelompok ternak sapi yang berada pada suatu daerah tertentu.
- d. Produksi ternak sapi adalah penambahan atau penurunan jumlah ternak yang dihasilkan dalam kegiatan usaha ternak sapi oleh petani peternak dalam setiap tahun.
- e. Faktor Internal adalah lingkungan yang berada didalam usaha pengembangan peternakan sapi Bali yang merupakan kekuatan dan kelemahan pada unit analisis peternak di Kabupaten Mamuju.
- f. Faktor eksternal adalah lingkungan yang berada diluar usaha pengembangan ternak sapi Bali yang dapat menjadi merupakan peluang dan tantangan pada unit analisis peternak di Kabupaten Mamuju.
- g. SWOT adalah suatu alat analisis strategik efektif untuk membantu menstrukturkan masalah dan merumuskan alternatif strategi.
- h. Matriks IE adalah suatu alat analisis strategik untuk mengetahui posisi saat ini yang dirumuskan dari Faktor Internal dan Faktor eksternal untuk menentukan strategi yang tepat untuk dijalankan.
- i. Analisis QSPM adalah analisis untuk menetapkan daya tarik relatif untuk menentukan strategi yang dianggap paling Prioritas guna diimplementasikan dengan menggunakan penilaian intuitif dalam menyeleksi strategi alternatif tersebut dengan menggunakan informasi dari tahap *input* dan tahap pencocokan.