

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan :

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202152116, 3 Oktober 2021

Pencipta

Nama : **Dwi Aulia Puspitaningrum, Adi Ilcham dkk**
Alamat : Wadas, Tridadi, Sleman, Sleman, DI YOGYAKARTA, 55285
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta**
Alamat : Jl. Padjajaran No.104, Condongcatur, Kec. Depok, Sleman, Yogyakarta
55283, Kabupaten Sleman, DI YOGYAKARTA, 55283

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Manajemen Strategi Dalam Agroindustri Nusantara**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 3 Oktober 2021, di Sleman

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali
dilakukan Pengumuman.

Nomor pencatatan : 000277058

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Dwi Aulia Puspitaningrum	Wadas, Tridadi, Sleman
2	Adi Ilcham	Gambiran, Godean
3	Khoirul Hikmah	Mangkukusuman, Gondokusuman





Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

Manajemen Strategi Dalam Agroindustri Nusantara



Dwi Aulia Puspitaningrum

Adi Ilham

Khoirul Hikmah



Dr. Dwi Aulia Puspitaningrum, SP, MP, adalah staf pengajar di program studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta. Penulis aktif dalam organisasi profesi seperti Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI), Perhimpunan Sarjana Pertanian Indonesia (PISPI) Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Masyarakat Komunikasi Pertanian Indonesia (MKPI). Fokus kajian Penelitian yang dilakukan adalah penelitian ekonomi pertanian terutama Kebijakan bisnis dan Perdagangan Pertanian, Pengembangan Wilayah dan Perancangan usaha secara Spatial. Saat ini selain mengajar penuh pada program Strata 1 (S1) di Jurusan Agribisnis, juga aktif mengajar program Strata 2 (Magister) pada program studi Magister Manajemen Agribisnis (MMA), penulis juga aktif dalam penelitian internal dan eksternal sebagai penulis utama dengan pengalaman lebih dari 20 tahun sejak bergabung di perguruan Tinggi ini di Tahun 1994.



Dr. Adi Ilcham, S.T., M.T., adalah staf pengajar di program studi Teknik Kimia, Fakultas Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta. Penulis merupakan anggota Asosiasi Pendidikan Teknik Kimia Indonesia (APTEKIM) dan aktif dalam berbagai kegiatan ilmiah. Selain mengajar di Program studi teknik Kimia, penulis juga melakukan kajian di bidang teknologi partikel dan simulasi proses kimia. Dengan keahliannya, penulis berusaha untuk melakukan kajian-kajian yang mengangkat potensi sumber daya alam Indonesia seperti potensi zeolite dan batubara. Hal ini pulalah yang telah mengantarkannya dapat melakukan kerjasama penelitian dengan beberapa perusahaan penambangan batubara seperti PT Indominco, PT. Adaro, dan PT Bukit Asam. Pengalaman lain penulis adalah melakukan pendampingan kegiatan ilmiah kepada generasi muda terutama mahasiswa.



Dr. Khoiril Hikmah, SE, M.Si, CHQA adalah dosen tetap di FEB UPN "Veteran" Yogyakarta. Ada beberapa pengabdian dan penelitian yang sudah dihasilkan. Studi S1 ditempuh di Jurusan Manajemen FEB UPN "Veteran" Yogyakarta. Studi S2 diselesaikan di Jurusan Magister Science UGM Yogyakarta dan studi S3 diselesaikan di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Sebelas Maret. Gelar CHQA diperoleh dari IPB

ISBN 978-623-5539-62-1



MANAJEMEN STRATEGI DALAM AGROINDUSTRI NUSANTARA

Penulis

Dwi Aulia Puspitaningrum
Adi Ilcham
Khoirul Hikmah

**Lembaga Penelitian & Pengabdian kepada Masyarakat
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta LPPM
UPN “VETERAN” YOGYAKARTA**

2021

MANAJEMEN STRATEGI DALAM AGROINDUSTRI NUSANTARA

Dwi Aulia Puspitaningrum
Adi Ilcham
Khoirul Hikmah

Copyright © Dwi Aulia Puspitaningrum, Adi Ilcham, Khoirul Hikmah
2021

1 jil., 213 halaman, 15,5 x 23 cm
Cetakan pertama, Oktober 2021

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk menfotocopy, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis

Cetakan Pertama, 2021
ISBN :978-623-5539-62-1

Diterbitkan oleh:
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada
Masyarakat UPN Veteran Yogyakarta
Jl. SWK 104 (Lingkar Utara), Condongcatur, Yogyakarta,
55283 Telp. (0274) 486188,486733, Fax. (0274) 486400

KATA PENGANTAR

Buku berjudul “Manajemen Strategi Dalam Agroindustri Nusantara “ yang ditulis oleh penulis ini bertuturkata tentang pengertian manajemen strategi , terutama dalam agroindustri di wilayah nusantara Indonesia. Buku ini di mualai dari teori dasar tentang manajemen strategi yang dipakai dalam pengembangan usaha agroindustri , terutama agroindustri berbasis peternakan.

Bagian pertama buku ini memuat tentang arti, pengertian dan ruang lingkup dari manajemen strategi. Di bab selanjutnya dituliskan tentang kasus agroindustri terutama di bidang peternakan dan kasus yang diangkat dalam buku ini agroindustri peternakan kambing peranakan Ettawa (PE). Dalam buku ini di dalamnya tertulis rinci mengenai produk agroindustri berbasis kambing peranakan ettawa, analisis perencanaan usaha agroindustri kambing PE dan kasus dalam aplikasi analisis strategi pengembangan agroindustri peternakan kambing PE. Kasus di wilayah Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta dipakai sebagai contoh aplikasi sebuah manajemen strategi di lakukan diberikan penulis agar mudah dipahami alur pikiran dan strategi operasionalnya. Hal yang berbeda dari buku ini adalah strategi aplikasi digabungkan dengan lokasi spatialnya.

Kami selaku penerbit mengucapkan terimakasih kepada penulis atas kepercayaan dalam menerbitkan buku ini. Kami

berharap agar buku ini menjadi buku ajar yang bermanfaat dan mudah dipahami serta sangat praktis untuk kegiatan belajar mengajar. Semoga penulis dapat terus berkarya menghasilkan buku-buku ajar lain yang dapat menjadi media pembelajaran di perguruan tinggi.

Yogyakarta, September 2021

Penerbit Lembaga Penelitian
dan Pengabdian Kepada Masyarakat
UPN Veteran Yogyakarta

PRAKATA

Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT yang melimpahkan rahmatNYA sehingga buku yang kami tulis dengan judul “Manajemen Strategi Dalam Agroindustri Nusantara “ini dapat terselesaikan. Buku ini disusun sebagai luaran Penelitian Hibah Internal Klaster LPPM Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta Tahun 2021. Buku ini menulis tentang manajemen strategi dalam agroindustri yang banyak berkembang di berbagai wilayah nusantara. Bagian 1 (satu) dari buku ini berupa teori dasar tentang arti, ruang lingkup dan telaah garis besar manajemen strategi. Di bagian selanjutnya buku ini menuliskan tentang aplikasi manajemen strategi dalam agroindustri. Berbagai kasus dipergunakan sebagai contoh kasus aplikasi atau penerapan manajemen strategi di agroindustri khususnya di bidang pangan.

Kajian manajemen strategis disini juga memberikan sesuatu yang baru yaitu aplikasi software yang bisa dipergunakan dalam membuat solusi dari berbagai kajian strategi sebuah usaha agroindustri, diantaranya *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Analitycal Hierarchi Process* (AHP). Guna memahami lebih mendalam dalam pembuatan langkah demi langkah yang berurutan dalam membuat sebuah perencanaan startegis dimulai dari kajian rencana bisnis, analisis internal dan eksternal faktor, matrik dan solusi yang diperlukan untuk membuat strategi terbaik dari sebuah kelangsungan usaha agroindustri.

Buku ini disusun atas sumbangsih dan kontribusi serta saran dari berbagai macam pihak antara lain kolega dosen, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UPN “Veteran” Yogyakarta, serta pihak penerbit. Tentunya penyusunan buku ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini bermanfaat bagi yang memerlukannya.

Yogyakarta, September 2021

Dwi Aulia Puspitaningrum
Adi Ilcham
Khoirul Hikmah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xiii
BAB 1 MANAJEMEN STRATEGIS	1
1.1. Pengertian Manajemen strategi	1
1.2. Madzab dan Paradoks dalam Manajemen Strategik.....	4
1.3. Tingkatan Strategi	8
1.4. Perkembangan Manajemen Strategik.....	12
1.5. Manajemen Strategik: Dahulu dan Sekarang	19
BAB 2 TAHAPAN MANAJEMEN STRATEGIS	27
2.1 Analisis Lingkungan (<i>Environmental Scanning</i>)	27
2.2 Perumusan Strategi (<i>Strategic Formulation</i>)	32
2.3 Mengimplementasikan Strategi (<i>Strategic Implementation</i>)	34
2.4 Pengawasan Strategi (<i>Strategic Controlling</i>).....	36
2.5 Pengendalian dan Penilaian (<i>Strategic Handling and</i> <i>Assesment</i>)	37
BAB 3 MANAJEMEN STRATEGIS DI AGROINDUSTRI NUSANTARA	41
3.1. Klasifikasi dan Karakteristik Kambing PE	44
3.2. Usaha Ternak.....	45
3.3. Teori Produksi	49
3.4. PENGHITUNGAN ANALISIS EKONOMI	72
BAB 4 APLIKASI METODE DAN ALAT ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS	102
4.1 Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	102
4.2 AHP (<i>Analitycal Hierarchy Process</i>).....	103
4.3 <i>BLUE OCEAN</i> dan <i>RED OCEAN</i>	110

BAB 5 PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS DI BERBAGAI KASUS AGROINDUSTRI DI INDONESIA	114
5.1. Kajian Strategi Agroindustri Peternakan Kambing Peranakan Ettawa dengan QSPM	114
5.2. Kajian Strategi Agroindustri Perkebunan (Salak) dengan QSPM	141
5.3. Kajian Agroindustri Perkebunan (Kopi) dengan QSPM....	159
5.4. Kajian Agroindustri Kambing Peranakan Ettawa dengan AHP	175
5.5. Kajian Agroindustri Olahan Kopi dengan AHP	190
BAB 6 IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIS DI NUSANTARA	201
DAFTAR PUSTAKA.....	205

Daftar Gambar

Gambar 2. 1 Model Manajemen Strategi	29
Gambar 2. 2 Model Dasar Manajemen Strategi	29
Gambar 2. 3 <i>Environmental Scanning</i>	31
Gambar 2. 4 Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis.....	40
Gambar 3. 1 Kurva TP, AP, dan MP	52
Gambar 3. 2 Kurva AFC, AVC, dan AC.....	56
Gambar 3. 3 Hubungan MC, AVC, dan AC.....	57
Gambar 3. 4 Kurva Biaya Total Rata-Rata Jangka Panjang.....	57
Gambar 3. 5 Kandang Kambing PE	80
Gambar 5. 1 Matriks IE Usahatani Kambing PE	124
Gambar 5. 2 Matriks IE Usahatani Kambing PE	125
Gambar 5. 3 Hasil Matriks IE KWT Kemiri Edum 2020.....	152
Gambar 5. 4 Posisi Kuadran SWOT KWT Kemiri Edum 2020.....	153
Gambar 5. 5 Hasil Matriks IE.....	168
Gambar 5. 6 Matriks IE	183
Gambar 5. 7 Grafik Bobot alternatif strategi CV. Sahabat Ternak ..	189
Gambar 5. 8 Matriks IE (<i>Internal-External</i>)	194
Gambar 5. 9 Hierarki AHP	195

Daftar Tabel

Tabel 1. 1 Manajemen Strategik: Dahulu dan Sekarang	26
Tabel 3. 1 Pendapatan bersih responden dari peternakan Kambing PE	72
Tabel 3. 2 Faktor yang Mendorong Peternak untuk Beternak Kambing PE	73
Tabel 3. 3 Daya Tarik Kambing PE	75
Tabel 3. 4 Modal awal usaha peternakan kambing Peranakan Etawa	76
Tabel 3. 5 Asal Modal Peternak Kambing PE	76
Tabel 3. 6 Keberadaan Kandang Kambing PE Peternak	77
Tabel 3. 7 Biaya Awal Pembuatan Kandang	78
Tabel 3. 8 Bahan Baku Pembuatan Kandang Kambing PE	79
Tabel 3. 9 Luas Kandang Kambing PE	79
Tabel 3. 10 Jumlah Kambing yang Dipelihara Peternak	81
Tabel 3. 11 Pihak yang Membantu Memelihara Kambing PE	82
Tabel 3. 12 Besarnya Gaji yang Diberikan Pada Tenaga Kerja Bayaran	83
Tabel 3. 13 Jumlah pemberian pakan berdasarkan pertumbuhan kambing	86
Tabel 3. 14 Jumlah peternak yang menyetorkan susu kambing PE ...	87
Tabel 3. 15 Jumlah rata-rata susu yang dapat diperah dari kambing PE perbulannya	89
Tabel 3. 16 Penjualan Susu Kambing PE	90
Tabel 3. 17 Hasil analisis finansial usaha ternak kambing PE	94
Tabel 3. 18 Perhitungan Cash Flow	95
Tabel 3. 19 Perhitungan Net B/C	96
Tabel 3. 20 Perhitungan NPV	98
Tabel 3. 21 Perhitungan IRR	99
Tabel 3. 22 Integrasi Pendapatan Ternak Kambing PE (Rp/Tahun)	101
Tabel 4. 1 Nilai Skala Banding Berpasangan	108
Tabel 5. 1 Hasil Analisis Matriks EFI Usahatani Kambing PE	

Kabupaten Sleman	116
Tabel 5. 2 Hasil Analisis Matriks EFI Agroindustri Kambing PE Sleman.....	117
Tabel 5. 3 Hasil Analisis Matriks EFE Kambing PE Kabupaten Sleman.....	120
Tabel 5. 4 Hasil Analisis Matriks EFE Agroindustri Kambing PE Sleman.....	122
Tabel 5. 5 Hasil Analisis SWOT Usahatani Kambing PE Kabupaten Sleman.....	128
Tabel 5. 6 Hasil Analisis SWOT Agroindustri Kambing PE Kabupaten Sleman.....	130
Tabel 5. 7 Hasil Analisis QSPM usahatani Kambing PE Kabupaten Sleman.....	137
Tabel 5. 8 Hasil Analisis QSPM Agroindustri Kambing PE Kabupaten Sleman.....	139
Tabel 5. 9 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KWT Kemiri Edum Tahun 2020	145
Tabel 5. 10 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KWT Kemiri Edum Tahun 2020	149
Tabel 5. 11 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KWT Kemiri Edum Tahun 2020	149
Tabel 5. 12 Hasil analisis SWOT (<i>strenght, weakness, opportunity, threet</i>).....	155
Tabel 5. 13 Perhitungan Strategi SO, WO, ST, WT.....	156
Tabel 5. 14 Hasil Matriks QSPM KWT Kemiri Edum 2020	158
Tabel 5. 15 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KUB Mandiri Sejahtera Tahun 2021	164
Tabel 5. 16 Hasil Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) KUB Mandiri Sejahtera Tahun 2021	167
Tabel 5. 17 Hasil analisis SWOT (<i>strenght, weakness, opportunity, threet</i>).....	170
Tabel 5. 18 Perhitungan Strategi SO, WO,ST,WT	171

Tabel 5. 19 Hasil Matriks QSPM KUB Mandiri Sejahtera 2020	173
Tabel 5. 20 Analisis Matriks IFE	179
Tabel 5. 21 Analisis Matriks EFE	181
Tabel 5. 22 Analisis Matriks IE.....	182
Tabel 5. 23 Bobot dan Prioritas Visi Pemasaran CV. Sahabat Ternak	184
Tabel 5. 24 Bobot dan Prioritas 7P Berdasarkan Visi Memanfaatkan SDA.....	184
Tabel 5. 25 Bobot dan prioritas alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk disarankan kepada CV. Sahabat Ternak.....	186
Tabel 5. 26 Matriks EFE (External Factor Evaluation) Lestari Coffee Roasters 2020	191
Tabel 5. 27 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Lestari Coffee Roasters 2020	192
Tabel 5. 28 Bobot dan Prioritas Visi Pemasaran Kopi pada Lestari Coffee Roasters 2020	196
Tabel 5. 29 Bobot dan Prioritas Bauran Berdasarkan Visi Melestarikan Budaya Ngopi pada Lestari Coffee Roasters 2020.	197
Tabel 5. 30 Dimensi Bauran Orang Berdasarkan Visi Melestarikan Budaya Ngopi pada Lestari Coffee Roasters 2020.	198
Tabel 5. 31 Prioritas Alternatif Strategi Yang Disarankan Kepada Lestari Coffee.....	198

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Peta Potensi Usaha Kambing PE di Sleman

Lampiran 2 Foto Usahatani Kambing PE

Lampiran 3 Foto Agroindustri Kambing PE

BAB 1

MANAJEMEN STRATEGIS

1.1. Pengertian Manajemen strategi

Pengertian manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dan melalui orang lain. Efektif berarti sesuai dengan tujuan sementara efisien berarti tugas yang ada dapat dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan waktu atau jadwal yang ditentukan. Menurut Lynch dalam Wibisono (2006) Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Seperti yang diungkapkan dalam definisi ini, manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi (David, 2016) Dalam suatu kegiatan organisasi yang melibatkan banyak orang, manajemen sangatlah diperlukan untuk menghasilkan kerja yang efektif dan efisien. Suatu organisasi baik yang bersifat profit

maupun non-profit memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan strategi atau rencana jangka panjang. Penyusunan strategi harus dibarengi oleh manajemen yang baik agar tujuan bisa tercapai. Namun apakah sebenarnya manajemen strategi tersebut? Berikut konsep manajemen strategis menurut para ahli: Michael Porter Dilansir dari Harvard Business Review, seorang Professor Harvard University bernama Michael Porter menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah pendekatan posisi unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan. Porter juga menyebutkan bahwa dalam merumuskan strategi bersaing harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai pribadi, peluang dan ancaman insudtri, serta harapan masyarakat. Dapatkan informasi, inspirasi dan insight di email kamu. Daftarkan email Baca juga: Perbedaan Taktik dan Strategi dalam Manajemen Pemasaran Wiliam F. Gluech Menurut Wiliam F. Gluech, manajemen strategis adalah keputusan yang mengarah pada perumusan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan ataupun organisasi. John A. Pearce II dan Richard B. Robinson dalam buku Strategic Management (2003) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah perencanaan skala besar dan jangka panjang agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik tujuan strategis maupun operasional. Wheelen, Hunger Thomas dalam buku

Manajemen Strategis (2009) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Stephen P. Robins dan Mary Coulter dalam buku Manajemen (2007) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah tugas penting yang dilakukan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Fred R. David dalam buku Manajemen Strategis Konsep (2011) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu perumusan, penerapan, evaluasi, dan keputusan strategis untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Pengertian, Tujuan, dan Tahapannya Tugas Manajemen Strategis Menurut Yunus dalam buku Manajemen Strategis (2016) menyebutkan bahwa manajemen strategis terdiri dari Sembilan tugas penting yaitu: Merumuskan misi perusahaan, maksud, filosofi, serta sasaran perusahaan Melakukan analisis kondisi kapabilitas internal perusahaan Menilai lingkungan eksternal, faktor persaingan, dan faktor kontekstual perusahaan Menganalisis sumber daya perusahaan Mengidentifikasi pilihan yang menguntungkan dan mengevaluasinya berdasarkan misi perusahaan Menentukan tujuan jangka panjang dan strategi utama Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan visi misi perusahaan Mengimplementasikan strategi dengan mememanajemen seluruh sumber daya perusahaan.

1.2. Madzab dan Paradoks dalam Manajemen Strategik

Berdasar substansi (isi) manajemen strategi yang terdiri dari empat komponen pokok tersebut, akademisi dan praktisi manajemen memiliki tekanan dan perhatian, bahkan keyakinan, yang berbeda-beda antar komponen (Mintzberg dan Quinn, 1991; Mintzberg, Ahlstrand 1, dan Lampel, 1998; O'Reilly III dan Pfeffer, 2000; Rowan, 1986, Wit dan Meyer, 2005). Masing-masing orientasi tersebut membentuk suatu aliran berpikir (madzhab) tertentu yang dominan (*school of thought*). Di dalam masing-masing madzhab pokok tersebut juga terbuka kemungkinan ditemukan variasi, yang kadangkala juga terlihat berbeda secara signifikan. Madzab dalam manajemen strategik juga bisa lahir dari proses penyusunannya: linear garis lurus dan serba ilmiah atau berliku-liku serba berkemungkinan dan amat kontekstual.

Ada yang memiliki keyakinan bahwa lingkungan bisnis adalah komponen yang terpenting karena hampir sepenuhnya manajemen tidak mampu mengendalikannya. Menurutnya, perusahaan terkesan hanya pasif, menyesuaikan diri dengan apa yang disediakan oleh lingkungan bisnis. Deteksi dini dan usaha melakukan prediksi dan proyeksi lingkungan bisnis menjadi alat manajerial yang penting. Jadi, lingkungan bisnis menjadi determinan utama keberhasilan kinerja perusahaan. Pola pikir demikian menghasilkan madzab lingkungan bisnis (*environmental school*)

Ada juga yang berpendapat sebaliknya. Manajemen atau ada juga yang menyebutnya dengan lingkungan internal menjadi determinan terpenting keberhasilan perusahaan. Dengan keunggulan kemampuan yang dimiliki, perusahaan dapat melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya. Memang diperlukan biaya yang besar dan mungkin juga ada tenggang waktu lumayan panjang, akan tetapi pada prinsipnya perusahaan dapat berlaku aktif, tidak sekedar pasif. Ketika perusahaan memiliki sumber daya dan dana yang semakin besar, perusahaan memiliki keleluasan yang juga semakin besar untuk mengendalikan lingkungan bisnisnya. Bahkan jika berhasil, perusahaan dapat ikut menentukan standar permainan yang berlaku di pasar. Pola pikir ini kemudian disebut madzab sumber daya (*resource-based school*).

Pendapat lainnya melihat bahwa ideologi, nilai, ajaran, dan rancangan masa depan perusahaan merupakan determinan yang paling utama dalam membangun kinerja perusahaan. Pada mulanya semua itu mungkin masih bersifat impian, akan tetapi ketika semua pemangku kepentingan dalam perusahaan telah memiliki keyakinan bahwa impian tersebut bisa diraih, maka impian tersebut menjadi sumber inspirasi untuk melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak terbayangkan. Seakan-akan tidak ada yang bisa menghalangi untuk mencapai tujuan perusahaan. Bahkan visi kemudian menjadi sumber dari segala inspirasi.

Ajaran yang ada di dalamnya menjadi pemandu Langkah dan arah perkembangan perusahaan. Pola pikir ini kemudian berkembang dan melahirkan madzab manajemen strategik berbasis nilai (*value-driven school*).

Berdasarkan proses penyusunannya, manajemen strategik juga mengenal beberapa madzab. Akademisi dan praktisi sepenuhnya menggunakan pendekatan logis-rasional untuk menggabungkan keempat komponen pokok manajemen strategik. Kesannya semuanya bisa direncanakan jauh di depan, sebelum sampai pada tahapan eksekusi. Eksekusi datang belakangan setelah tahapan formulasi selesai dikerjakan. Elemen perencanaan menjadi begitu dominan. Semuanya juga menjadi terstruktur, ada tahapan dan prosesnya. Ada metode ilmiah yang dapat digunakan untuk memprediksi lingkungan bisnis dan di saat yang sama menentukan posisi bisnis perusahaan. Inilah madzab ilmiah (*scientific school*).

Ada yang berposisi sebaliknya. Manajemen strategik baru memiliki efek positif sebagai alat bantu manajemen jika sejak proses penyusunannya telah melibatkan hati manajemen. Kepentingan subjektif manajemen bisa jadi harus terlibat, akan tetapi ada forum untuk melakukan dialog secara konstruktif, yang dalam batas-batas tertentu pasti ada elemen politiknya. Akibatnya prosesnya juga tidak linear, karena pasti ada negosiasi. Oleh karena itu seni dan intuisi ikut bermain. Rumusnya bisa berubah

dengan mudah jika ada perubahan komitmen. bisa juga berubah mendadak (emergensi) menyesuaikan diri ketika ada perubahan konteksnya, internal maupun eksternal. Selalu ada peluang untuk improvisasi. Dengan kata lain, konteks memiliki pengaruh yang signifikan. Ada yang menyebutnya sebagai madzab berbasis seni atau ada juga yang menyebutnya sebagai madzab berbasis proses dan konteks (*processual school*).

Berdasarkan masing-masing komponennya terlihat betapa kompleksnya implementasi manajemen strategik, karena setiap komponen memiliki karakter yang berbeda. Perbedaan itulah yang kemudian menjadi sebab lahirnya paradoks manajemen strategik (Raynor, 2007). Lingkungan bisnis memiliki ciri berubah terus menerus dan oleh karena itu pasti mengandung ketidakpastian di dalamnya. Di sisi lain, visi dibangun dengan (lebih banyak) berdasar pada ideologi nilai-nilai dan tujuan inti pendiri perusahaan. Oleh karena itu visi memiliki karakter permanen, sekalipun dalam pencapaiannya dilakukan secara bertahap. Keunggulan perusahaan tidak serta merta muncul, melainkan didesain secara bertahap (*prosessual*). Strategi dalam praktiknya baru dapat disusun setelah pemilik dan manajemen menentukan komitmen. Jadi keempat komponen manajemen strategik jelas-jelas memiliki karakter yang berbeda. Akibatnya, manajemen sama sekali tidak sedikitpun memiliki kelapangan ruang dalam melakukan analisis dan pengambilan keputusan, terkecuali serta

merta terbatas oleh perbedaan karakter komponen manajemen strategik.

1.3. Tingkatan Strategi

Pada umumnya ketika baru berdiri, perusahaan memiliki satu jenis usaha saja (*strategic business unit/SBU*). Katakanlah perusahaan tersebut memiliki usaha penerbitan koran harianm. Manajemen juga dikatakan hanya memiliki kewajiban untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi bersaing pada satu SBU yang dimiliki tersebut. Strategi itulah yang kemudian dinamai sebagai strategi pada tingkatan bisnis (*business level*). Misalnya manajemen memutuskan untuk memilih strategi diferensiasi. Korang yang dihasilkan ditetapkan memiliki tiga keunikan sebagai pembeda dengan produk serupa yang lain: kedalaman berita, ketajaman analisis, dan kelengkapan data. Berbekal pada ketiga keunikan tersebut, perusahaan memasuki pasar bersaing dengan perusahaan lain dalam industri yang sama atau serupa untuk memperebutkan konsumen.

Rumusan strategi pada dataran bisnis seperti itu kurang lengkap dan kurang detail, dapat dikatakan bahwa manajemen puncak saja yang dapat menghayati esensi strategi bersaing tersebut, setidaknya karena masih terlihat abstraks dan belum terlihat alat ukurnya. Manajemen yang berada pada tingkatan di bawahnya, misalnya manajemen pemasaran, perlu uraian yang

lebih kongkrit dan komplit. Ketika produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah ditandai dengan tiga keunikan, kemudian perlu dirumuskan lebih jauh siapa segmen pasar yang dituju dan dengan strategi harga seperti apa produk itu diluncurkan. Di samping itu, tentu saja masih banyak pertanyaan lain yang perlu dijawab, misalnya tentang strategi keuangan yang harus diputuskan pada masa awal beroperasinya perusahaan.

Strategi pada tingkatan bisnis perlu dijabarkan lebih jauh ke dalam strategi dataran fungsional, yang diperlukan oleh manajer pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan operasi. Strategi inilah yang kemudian dinamai strategi pada tingkatan fungsional (*functional level*). Pada dataran ini diharapkan strategi tampak lebih jelas, kongkrit, dan terlihat ukuran kegagalan dan keberhasilan pencapaiannya. Bersama manajer fungsional, manajemen puncak menterjemahkan strategi bersaing pada dataran bisnis yang telah dimiliki ke dalam strategi bersaing pada dataran fungsional. Dengan terjemahan tersebut, manajer fungsional diharapkan ikut serta merasa memiliki dan bertanggung jawab pada pilihan strategi yang telah diputuskan.

Seiring perjalanannya dengan kinerja yang membanggakan kemudian perusahaan terus berkembang. Pada mulanya perusahaan berhasil meningkatkan volume penjualan yang diraih. Pangsa pasar yang semakin besar tersebut berjalan seiring dengan perolehan laba yang juga semakin membesar. Lama kelamaan,

bisnis inti (*core business*) yang selama ini telah dimiliki. Keputusan ini biasanya terjadi ketika manajemen merasa bahwa satu unit bisnis yang dimiliki sudah tidak bisa lagi tumbuh dengan memuaskan. Manajemen mungkin juga mulai merasa kurang tertantang, jenuh hanya berurusan dengan persoalan yang semakin hari semakin rutin.

Semenjak itu perusahaan tidak lagi hanya memiliki satu unit bisnis strategis, melainkan telah memiliki dua dan kemudian di masa yang akan datang hamper melainkan dipastikan terus bertambah lagi menjadi beberapa. Perusahaan kemudian mengalami proses konglomerasi, memiliki banyak unit usaha yang bisa saja tidak harus terkait satu sama lain (*unrelated conglomeration*) terdiversifikasi dalam banyak ragam usaha. perusahaan tidak lagi hanya memiliki usaha tunggal, tetapi telah berubah menjadi sebuah perusahaan korporat. Manajemen perusahaan tidak bisa dihindarkan lagi berubah menjadi kantor pusat (*headquarter*) yang harus mengelola dan mengendalikan beberapa unit usaha strategis. Ada perusahaan induk (*holding company*) dan anak perusahaan. Dari sinilah lahir apa yang dikenal dengan sebutan strategi pada tingkatan korporat (*corporate level strategy*).

Strategi pada dataran korporat pada mulanya, harus mampu memberikan jawaban terhadap pertanyaan mengapa beberapa unit usaha strategis yang ada harus dikelola oleh satu perusahaan

induk. Manajemen perusahaan induk berperan seakan-akan sebagai orang tua yang berkewajiban mengasuh dan membesarkan anaknya, yang juga berupa perusahaan. Keunggulan asuhan (*parenting advantage*) (Campbell *et al.*, 1995) apa yang bisa ditawarkan oleh kantor pusat untuk membantu membangun keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan anak. Jika tidak ditemukan, terbuka alasan bagi perusahaan anak untuk berdiri sendiri sebagai entitas bisnis yang independen. Dalam bidang apa intervensi perusahaan induk terhadap perubahan anak dapat dilakukan dan bagaimana intervensi itu dilakukan: langsung atau tidak langsung.

Ketika perusahaan telah terdiversifikasi dan memiliki banyak unit usaha strategis maka dengan sendirinya manajemen memiliki tiga tingkatan strategi secara sekaligus dalam mengelola perusahaan. Manajemen pada perusahaan induk mengembangkan strategi tingkatan korporat, manajemen unit usaha strategis bertanggung jawab sepenuhnya pada pengembangan strategi pada tingkatan bisnis dan sekaligus strategi pada tingkatan fungsional. Mereka juga bertanggungjawab pada manajemen perusahaan korporat (induk). Strategi pada tingkatan bisnis merupakan terjemahan lebih lanjut (turunan) dari strategi tingkatan korporat. Strategi fungsional merupakan turunan strategi tingkatan bisnis. Strategi tingkatan korporat kesannya dengan demikian menjadi

paying dari keseluruhan strategi yang berada pada tingkatan di bawahnya.

Ada juga yang menyebutkan tingkatan strategi keempat (de Wit dan Meyer, 2005), yaitu strategi jaringan (*network strategy*). Tingkatan strategi dimasukkan ke dalam tingkatan strategi korporat, karena pada dasarnya yang dimaksudkan jaringan adalah membangun aliansi strategis yang biasanya menjadi wewenang dan dilakukan oleh manajemen puncak kantor pusat. Jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, membangun aliansi menjadi wewenang manajemen puncak perusahaan tersebut, yang dengan demikian strategi aliansi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi pada tingkatan bisnis.

1.4. Perkembangan Manajemen Strategik

Model manajemen strategik yang canggih seperti kita jumpai sekarang ini dengan komponen pokok dan berbagai madzab yang telah diuraikan secara singkat pada bagian sebelumnya tidak begitu saja muncul sekali jadi. Pada mulanya pikiran strategis dalam pengelolaan perusahaan amat sederhana sesuai dengan lingkungan bisnis yang mempengaruhinya. Belakangan seiring dengan perubahan kompleksitas lingkungan bisnis, manajemen strategik mengalami penyempurnaan. Proses perbaikan itu berjalan dengan pasang surut eksistensi manajemen strategik di dunia akademik dan praktis. Ada masanya menempati posisi

istimewa, ada kalanya menuai kritik yang tajam yang kemudian justru menjadi sumber inspirasi meraih kembali posisi terhormat yang mulai tergusur.

Ketika lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan maka model perencanaan strategis yang ada amat sederhana. Memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produksi. Lain halnya ketika lingkungan bisnis telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi, seperti yang terjadi sekarang ini. Lingkungan bisnis berubah secara mendadak dan dengan arah yang sering tak terduga. Perencanaan mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Manajemen tidak saja dituntut untuk mengantisipasi masa depan, tetapi bahkan juga diminta untuk mempengaruhi masa depan itu sendiri. Prinsip linieritas cenderung tak berlaku dan sebagai gantinya manajemen selalu diminta untuk memiliki skenario banyak (kontinjensi) dan siap menghadapi adanya diskontinuitas. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan, tetapi nampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen pemasaran, khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategi bersaing.

Dengan penyederhanaan yang agak berlebihan, sejarah perkembangan manajemen strategik dengan menggunakan tolak ukur waktu di negara maju dapat dikelompokkan dalam empat

tahapan berikut ini: (1) anggaran dan pengawasan keuangan, (2) perencanaan jangka panjang, (3) perencanaan strategik perusahaan, dan (4) manajernen strategik (Gluck, Kaufman, dan Walleck, 1980 dikutip dari Rue dkk, 1989).

Anggaran perusahaan dan pengawasan keuangan adalah model perencanaan perusahaan yang dikenal pertama kali oleh para eksekutif perusahaan. Model ini lahir kurang lebih tujuh puluh tahun yang lalu, ketika lingkungan bisnis masih cenderung memiliki tingkat stabilitas yang tinggi. Ini tidak berarti bahwa ini tidak lagi dijumpai lagi. Biasanya model ini masih digunakan oleh perusahaan yang relatif muda dan berukuran kecil. Dengan demikian tidak heran, jika kadangkala proses dan hasil perencanaan yang ada hanya berada pada pikiran manajemen. Belum diwujudkan dalam bentuk tertulis.

Perencanaan ini mencoba melakukan estimasi penghasilan dan biaya untuk masa satu tahun yang akan datang. Oleh karena itu, sebenarnya belum dapat disebut perencanaan strategis, karena masih berdimensi waktu amat pendek. Jika misalnya ditemui dalam bentuk yang paling lengkap dan tertulis, perencanaan ini biasanya meliputi estimasi penjualan dan biaya, sampai dengan estimasi neraca dan laporan rugi laba serta aliran kase Pada tahapan ini belum dijumpai anggaran investasi jangka panjang, akan tetapi berbagai alat analisa rasio keuangan telah mulai dikenal.

Jika dikaitkan dengan pendekatan yang sering digunakan dalam mempelajari manajemen pemasaran, barangkali jenis perencanaan ini muncul ketika perhatian manajemen lebih ditujukan pada usaha untuk memproduksi barang dalam jumlah yang sebanyak mungkin dan dengan harga yang serendah-rendahnya. Inilah yang disebut dengan era produksi massal. Siapa saja yang mampu memproduksi dengan harga yang paling murahialah yang berhasil. Perhatian manajemen lebih ditujukan pada terbentuknya mekanisme produksi yang efisien. Ketika itu kebutuhan konsumen cenderung masih sederhana dan cenderung seragam. Posisi tawar menawar konsumen amat rendah. Pesaing juga belum begitu banyak. Ketika itu, negara juga memberikan perlindungan yang cukup bagi perkembangan perusahaan. Intervensi politik amat terjaga. Demikian pula interupsi sosial. Semangat yang dianut manajemen pada tahapan ini adalah pengendalian manajemen. Target yang hendak dijadikan ukuran penilaian kinerja adalah memenuhi anggaran yang telah ditetapkan. Perusahaan memiliki mentalitas produksi

Model yang ada pada tahapan kedua erencanaan jangka panjang (*long-range planning*) pada dasarnya tidak berbeda jauh dengan model yang ada pada tahapan pertama. Semua konsep, teknik, dan alat analisis yang digunakan pada model tahap pertama tetap digunakan. Hanya saja pada tahapan kedua ini perusahaan sudah mulai menerapkannya untuk jangka waktu

panjang, biasanya mencakup lima tahunan. Secara teknis, biasanya dimulai dengan melakukan peramalan penjualan untuk beberapa tahun ke depan dan kemudian menterjemahkan hasil ramalan tersebut lebih jauh ke dalam bidang produksi, sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran. Teknik analisis peramalan yang digunakan masih sepenuhnya mendasarkan diri pada data sejarah. Dengan demikian, anggapan linieritas juga masih berlaku. Teknik ekstrapolasi belum dikenal. Yang khas dari tahapan ini adalah mulai dikenalnya penganggaran modal (*capital budgeting*) dengan teknik analisis periode pengembalian investasi (*payback period*) dan metode aliran kas diskonto (*discounted cash flow method*) mulai digunakan. Model kedua ini mulai dikenal setelah Perang Dunia II berakhir, atau sekitar dasawarsa limapuluhan ketika ekonomi dunia sedang tumbuh.

Model ketiga berbeda jauh dengan model sebelumnya. Dalam model ini muncul berbagai konsep dan teknik analisa baru. Ini terjadi karena lingkungan bisnis yang mengitarinya telah banyak berubah, khususnya sejak pertengahan dasawarsa enam puluhan. Ekonomi tidak lagi tumbuh sepesat masa sebelumnya dan oleh karena itu tingkat persaingan antar perusahaan semakin tajam. Pada saatnya ini menjadi sebab berubahnya perhatian manajemen. Analisis lingkungan bisnis mulai diperhatikan. Pada masa sebelumnya mereka lebih menitikberatkan pada hal awal produksi, kini perhatian lebih banyak dicurahkan pada soal

pemasaran, khususnya dalam hal pemenuhan kepuasan konsumen. Posisi tawar menawar konsumen meningkat. Pada masa inilah sesungguhnya pola pokok berpikir strategis dalam manajemen dimulai. Dasar-dasar dari model manajemen strategik mulai terbentuk.

Pada masa ini khususnya sejak dasawarsa tujuh puluhan konsep segmentasi bisnis lahir. Dalam melakukan perencanaan perusahaan, manajemen mulai mengenal apa yang disebut dengan pendekatan portofolio. Usaha untuk menyusun perencanaan perusahaan harus didasarkan pada kemandirian unit usaha strategis (*strategic business unit /SBU*). Berbagai alat analisis matriks misalnya yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, McKinsey, dan Arthur D. Little yang digunakan untuk mengetahui posisi pasar perusahaan dengan menggabungkan analisa lingkungan bisnis dan profil perusahaan mulai diperkenalkan. Di saat yang sama, mereka juga mengintrodusir berbagai strategi bisnis pokok (*grand strategy*) yang perlu dikerjakan perusahaan seiring dengan posisi pasar yang dimiliki.

Pada bagian ujung dari perkembangan tahapan tiga ini, muncul revisi untuk tidak terlalu berlebihan memberikan perhatian pada kemandirian SBU. Kekhawatiran akan berkurangnya sifat perencanaan yang komprehensif mulai muncul. Bukan tidak mungkin kepentingan perusahaan secara menyeluruh berbeda bahkan dapat bertentangan dengan salah satu kepentingan SBU.

Untuk keperluan itu, perencanaan perusahaan seyogyanya disusun dari dua arah secara bersamaan. Tidak hanya berdasar pada prinsip perencanaan dari bawah (*bottomup Planning*) tetapi juga perencanaan dari atas (*topdown planning*).

Di saat yang sama juga mulai ada kekhawatiran tentang adanya penekanan yang berlebihan pada aspek rasional dan analitis yang melekat pada perencanaan. Aspek seni (*art*) dan kepemimpinan (*leadership*), dan kewiraswastaan mulai tertinggal (tidak termasuk yang diperhatikan). Ada kecenderungan untuk secara berlebihan memberikan perhatian pada pentingnya fungsi perencanaan, khususnya perencanaan jangka panjang dan global. Seakan-akan hanya dengan perencanaan yang jitu, organisasi akan berjalan dengan sendirinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan memang merupakan alat komunikasi manajemen yang canggih untuk menyampaikan gagasan eksekutif dan pemilik, akan tetapi itu saja belum menjadikan jaminan adanya mobilisasi seluruh sumber daya dan dana yang ada di dalam perusahaan. Perlu ada dukungan dari aspek manajemen yang lain, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengawasan: struktur organisasi, sistem kompensasi, informasi dan komunikasi, motivasi dan iklim kerja, budaya perusahaan, serta pengendalian dan pengawasan.

Dari semua kritik yang baru saja diuraikan inilah muncul apa yang disebut dengan manajemen strategik (*strategic*

management). Pola berpikir strategis digabung dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategis tak hanya berhentisampai pada perencanaan, apalagi hanya sekedar perencanaan yang bersifat global. Strategi operasi juga teramat diperlukan. Mobilisasi dana dan daya yang diperlukan untuk menggerakkan roda perusahaan baru akan terjadi jika perencanaan diikuti oleh eksekusi dan pengendalian yang konsisten. Bahkan dua fungsi manajemen yang disebut belakangan itulah yang lebih menentukan kegagalan atau keberhasilan perusahaan. Jadi pada dasarnya, manajemen strategik adalah perkembangan lebih jauh dari model-model yang sudah ada, khususnya tahapan ketiga. Konsep, teknik dan alat analisa tetap digunakan hampir tanpa ada pengurangan yang berarti hanya ada beberapa penambahan dengan lebih mengintegrasikan dengan keseluruhan fungsi pokok manajemen, termasuk unsur seni manajerial.

1.5. Manajemen Strategik: Dahulu dan Sekarang

Peran manajemen strategik mengalami pasang surut. Ketika pertama kali diperkenalkan, manajemen menganggap sebagai alat bantu utama pengambilan keputusan manajerial. Sejak pertengahan dasawarsa tujuh puluhan sampai dengan awal pertengahan delapan puluhan, manajemen strategik dalam masa transisi. Ketika itu, sebagian manajemen sedang mempertanyakan ulang kontribusi yang diperoleh dari manajemen strategik, akan

tetapi di saat yang sama, manajemen strategik juga sedang mencari bentuk barunya untuk ruemenuhi tantangan tersebut. Perubahanperan ini hampir sepenuhnya terjadi karena sulitnya orang melakukan prediksi lingkungan bisnis yang pada ujungnya mempengaruhi derajat kesulitan eksekusi strategi yang telah direncanakan. Jarak antara rumusan dan implementasi semakin jauh.

Sejak akhir pertengahan pertarna dasawarsa tujuh puluhan, banyak pihak mulai paham tentang semakin tingginya turbulensi lingkungan bisnis. Secanggih apapun alat dan model prakiraan bisnis yang digunakan, sepertinya tidak menjawab ketidakpastian masa depan. Seakan ada keterputusan (diskontinuitas) dengan masa lalu. Data historis tidak dapat lagi sepenuhnya digunakan mengindikasikan apa yang hendak terjadi pada masa yang akan datang. Tidak ada lagi linieritas. Teknik ekstrapolasi tidak memadai lagi. Sepertinya tidak cukup dijelaskan dengan menggunakan teknik analisis yang rasional. Seringkali juga ditemukan kecenderungan kembar, yang bahkan kadangkala bertolak belakang satu sama lain. Tidak jarang perubahan terjadi dengan mendadak. Banyaknya informasi pasar ternyata tidak seiring dengan transparansi pasar. Banyak sinyal, akan tetapi ternyata juga semakin lembut, sehingga amat sulit dipilah untuk dipilih. Barangkali masa-masa inilah yang oleh Drucker (1968)

dan Handy (1989) sering disebut sebagai *the age of discontinuity* dan *the age of unreason*.

Sejak pertengahan kedua dasawarsa delapanpuluhan, nampak mulai ada tanda-tanda transparan bahwa manajernen strategik mampu mengatasi persoalan tersebut, sekalipun ini belum dapat diartikan bahwa manajemen strategik telah kembali menempati posisi seperti sediaan sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajerial. Manajernen strategik terus berproses untuk melakukan perbaikan. Sekalipun ada perusahaan yang dengan mudah melupakan dan meninggalkannya. Akan tetapi nampaknya banyak perusahaan lain yang lebih senang mengambil sikap untuk tetap menggunakannya dengan melakukan perubahan model. Aspek seni manajemen, bahkan intuisi manajer, mendapatkan porsi yang lebih banyak dibanding sebelumnya. Tidak lagi sepenuhnya menganggap bahwa manajemen strategik adalah alat analisis yang mutlak bergantung pada logika. Proses perumusan strategi mendapatkan perhatian lebih banyak. Tidak lagi memberikan titik berat pada hasil akhir perumusan semata. Secara detail perbandingan manajemen strategik, khususnya yang berkaitan dengan proses perencanaannya, antara dua kurun waktu tersebut hendak dijelaskan berikut ini.

Pertama, manajemen strategik tidak lagi dibuat untuk mencoba mengidentifikasi peluang pasar yang transparan yang sering ditandai dengan tingginya pertumbuhan

pasar. Peluang bisnis seperti itu teramat sulit ditemui, ketika persaingan sudah dernikian kompetitif. Jika manajemen strategik disusun dengan dilandasi dengan Pencapaian tujuan tersebut, bisa jadi manajemen perusahaan telah menemui kegagalan sebelum perusahaan beroperasi. Manajemen tidak pernah menemukan peluang bisnis yang begitu menjanjikan. Apalagi halangan memasuki pasar (*barriers to entry*) berkecenderungan terus berkurang.

Oleh karena itu, kini penyusunan manajemen strategik haruslah dilihat sebagai usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan perusahaan agar perusahaan mampu bertahan (*survive*) menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus menerus. Dengan demikian, perusahaan siap setiap saat merebut peluang bisnis yang muncul. Perusahaan mencoba bertahan hidup dan di saat yang sama siap menangkap peluang emas yang dapat muncul secara tiba-tiba.

Jadi, tugas pokok yang dibebankan pada manajemen strategik bukan lagi hanya mengidentifikasi peluang terbaik dari pasar yang sedang tumbuh, akan tetapi menyiapkan perangkat yang siap menangkap sinyal pasar, selembut apapun sinyal itu. Untuk itu, dalam perumusannya tidak saja didasarkan analisis yang rasional, akan tetapi juga didukung oleh ketajaman intuisi bisnis yang telah terlatih. Keputusan manajerial untuk menangkap peluang bisnis tidak perlu menunggu sampai analisis TOWS tersusun lengkap

dan final. Tidak perlu menunggu kelengkapan informasi secara detail. Bisa jadi ketika kelengkapan itu dipenuhi, peluang bisnis telah hilang dan atau diambil oleh pesaing yang lebih jeli.

Dalam praktiknya, ketergantungan manajemen strategik pada data yang bersifat kuantitatif perlu dikurangi. Data kualitatif juga diperlukan, bahkan menjadi dominan. Apalagi ketika lingkungan bisnis sering berada pada tingkatan turbulensi yang amat tinggi (*chaos*). Pada situasi tersebut, berbagai alat analisis prakiraan bisnis yang biasanya amat bergantung pada statistik tak lagi memadai. Tak bisa disangkal lagi, peran pendapat (*judgment*) manajemen menjadi amat menentukan. Manajemen strategik memerlukan keahlian melihat kecenderungan masa depan yang biasanya dilakukan oleh para peramal masa depan (*futurists*).

Asumsi dan filosofi manajemen strategik juga berubah. Asumsi tentang pertumbuhan tidak lagi digunakan. Manajemen strategik disusun dengan anggapan adanya peluang dan ancaman bisnis yang tidak teratur dan eratik. Selalu menggunakan anggapan adanya diskontinuitas. Oleh karena itu, manajemen strategik harus tidak sepenuhnya dilihat sebagai usaha manajerial mengurangi elemen spekulatif yang ada dalam bisnis, akan tetapi justru sebaliknya. Manajemen strategik Seyogyanya disusun sebagai usaha manajerial yang terencana untuk berjalan seiring dengan elemen spekulatif dan ketidakpastian dalam bisnis.

Di samping itu, manajemen strategik haruslah memberikan perhatian yang lebih besar pada proses perumusannya dibanding pada hasil akhir perumusan. Manajemen strategik disusun oleh eksekutif perusahaan dibantu oleh konsultan. Setidaknya haruslah disusun bersama-sama. Tidak ada perbedaan yang jelas dan terpisah antara perencana (*planners*) dan eksekutif perusahaan (*doers*). Dengan demikian diharapkan manajemen strategik yang telah disusun lebih berupa peneguhan komitmen mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik bukan sekedar merupakan kertas kerja (*paper works*) yang hampir sama sekali tidak memberikan manfaat riil, Manajemen strategik tidak hanya berhenti sebagai dokumen perusahaan, yang tidak lebih tidak kurang sebagai kelengkapan administrasi dan birokrasi perusahaan. Ini semua pada gilirannya, akan mengurangi rasa frustrasi yang sering timbul ketika jarak antara rumusan dan eksekusi semakin jauh.

Dengan demikian sejak semula, manajemen strategik telah disadari memiliki kemungkinan untuk berubah dan diubah, bahkan dengan intensitas yang cukup sering. Tidak kaku. Oleh karena itu, manajemen strategik dibuat dengan bentuk (format) yang sederhana dan singkat, tetapi padat. Tidak lagi penuh dengan data kuantitatif, akan tetapi diwarnai dengan berbagai pendapat manajerial. Tidak juga dengan jangkauan waktu yang amat panjang, sepuluh sampai dua puluh tahun. Cukup dengan jangka

waktu yang relatif pendek, sekitar dua sampai lima tahun. Jika dipaksakan dengan usia perencanaan yang panjang, biasanya dibantu dengan perencanaan tambahan berdimensi waktu yang lebih pendek. Manajemen strategik juga menggunakan prinsip banyak skenario, paling tidak dua skenario: terbaik dan terjelek. Prinsip kontinjensi diterapkan. Isi manajemen strategik lebih banyak berupa penilaian (*assessment*), evaluasi, estimasi, dan pendapat manajerial.

Secara singkat dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1. 1 Manajemen Strategik: Dahulu dan Sekarang

Komponen	Dahulu	Sekarang
1. Tujuan	Idenifikasi pertumbuhan pasar untuk memaksimalkan laba	Identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan agar mampu bertahan dan siap menangkap peluang
2. Asumsi	Keberaturan, tidak fleksibel	Diskontinuitas, fleksibel
3. Filosofi	Mengurangi spekulasi dan ketidakpastian analitis dan rasional	Spekulasi terencana dan berjalan seiring dengan ketidakpastian analitis, rasional, intuisi dan seni
4. Komitmen	Hasil akhir, kertas kerja administrative	Proses perumusan, penguatan komitmen
5. Bentuk	Kompleks, ekstensif	Sederhana, singkat dan padat
6. Isi	Data kuantitatif, hasil prakiraan	Data kualitatif, pendapat, penilaian dan evaluasi
7. Waktu	Jangka panjang	Relatif pendek
8. Penyusun	Perencanaan	Eksekutif Bersama perencana

Sumber: Suwarsono, 2000

BAB 2

TAHAPAN MANAJEMEN STRATEGIS

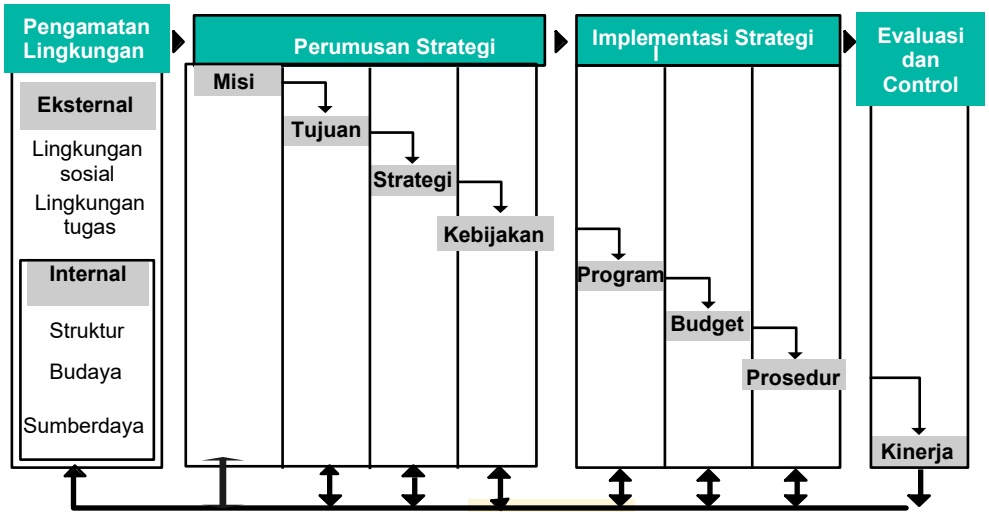
2.1 Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Menurut (Yudiaris, 2015) analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kelemahan dan kekuatan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. Sebelum perusahaan melakukan kegiatan hendaknya mawas diri dalam mengkaji kekuatan dan kelemahan diri sebelum menentukan atau mengubah tujuan dan menggariskan tindakan pencapaian tujuan yang merupakan konsekuensi logis yang perlu ditempuh perusahaan agar lancar dalam operasinya.

Lingkungan eksternal merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan dari lingkungan eksternal. Pasar yang lebih luas dengan diterapkannya perdagangan bebas dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar di negara lain. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari variable peluang dan ancaman yang dibagi

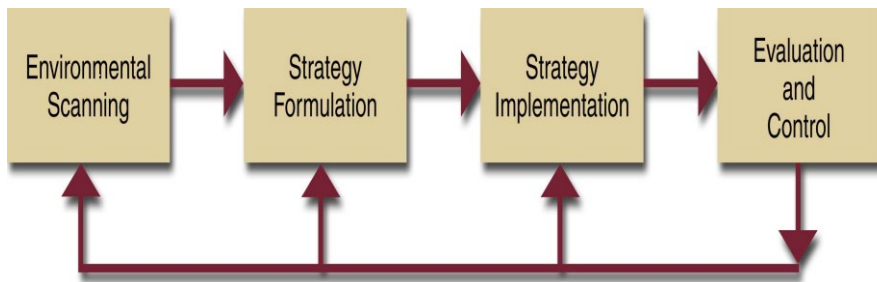
dalam tiga wilayah utama, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan pesaing.

Dalam melakukan pengawasan internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan analisis SWOT. Menurut Thompson & Strickland dalam (Ajibroto et al., 2018) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar faktor internal dan eksternal akan mempengaruhi perusahaan. Analisis SWOT ini didasarkan pada konsep dasar bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Singh & Kohli (2006) menjelaskan faktor pengaruh pertama adalah faktor dalam (*internal*) pengendalian manajemen karena itu harus diakali untuk mengoptimalkan/memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kelemahan. Faktor kedua adalah faktor di luar kendali (*external*) manajemen yang dicoba dieksploitasi (peluang) dan dihilangkan (ancaman). Analisis lingkungan internal pada dasarnya merupakan proses identifikasi yang terurai menjadi kekuatan dan kelemahan yang mencakup perusahaan, sumber daya manusia, pembiayaan, efektivitas dan efisiensi, fasilitas dan infrastruktur, dan lain-lain yang memiliki pengaruh pada pengambilan kebijakan/keputusan perusahaan. Analisis lingkungan internal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu kekuatan dan kelemahan.



Gambar 2. 1 Model manajemen Strategi

Empat Dasar Elemen

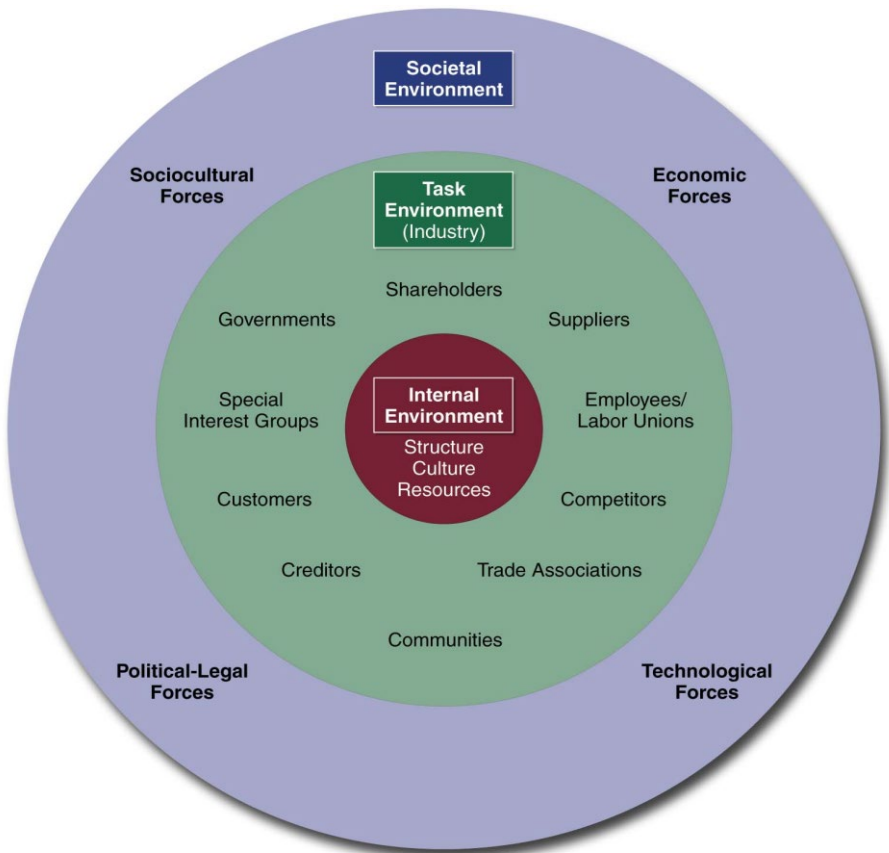


Sumber: Wheelen/Hunger, 2010

Gambar 2. 2 Model Dasar Manajemen Strategi

Kekuatan merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan biasanya berujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Ini termasuk: tenaga kerja, goodwill, modal, permesinan, dan sebagainya.

Kelemahan merupakan kelemahan atau kendala yang menyebabkan perusahaan sulit untuk menumbuhkan atau meningkatkan kinerja perusahaan. Kelemahan ini bisa menjadi variabel yang sama dengan kekuatan perusahaan. Seperti tenaga kerja tidak terampil, modal usaha yang tidak mencukupi, kapasitas mesin yang tidak memadai dan sebagainya. Analisis lingkungan eksternal adalah upaya untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor lingkungan eksternal seperti pengaruh sosial, politik, ekonomi, ekologi, teknologi, dan perkembangan lain yang memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu peluang dan ancaman. Peluang adalah peluang bagi perusahaan untuk tumbuh. Peluang di sini dapat tersedia di lingkungan. Variabel ini tidak dapat disediakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya menyesuaikan dengan peluang yang muncul. Variabel ini juga tidak dapat dibuat oleh perusahaan. Ancaman ini juga tidak bisa dihilangkan, tetapi intensitas bisa diminimalisir untuk muncul. Contoh kebijakan pemerintah pusat yang tidak konsisten, kendala keuangan lokal, dan sebagainya (Ajibroto *et al.*, 2018).



Sumber: Wheelen/Hunger, 2010

Gambar 2.3 Environmental Scanning

Identify strategic factors/Identifikasi faktor strategis

– SWOT Analysis

- Strengths/kekuatan, Weaknesses/kelemahan
- Opportunities/peluang, Threats/ancaman

- Internal Environment
 - Strengths & Weaknesses
 - Within the organization but not subject to short-run control of management
- External Environment
 - Opportunities & Threats
 - External to the organization but not subject to short-run control of management

2.2 Perumusan Strategi (*Strategic Formulation*)

Pemahaman strategi menurut Amirullah (2015:4) dalam (Sugianto & Hongdiyanto, 2017), menjelaskan bahwa strategi adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997:2) dalam Amirullah (2015:4), strategi adalah rencana manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan. Perencanaan/ perumusan strategis menurut Bryson (2003:4) dalam (Permatasari, 2017) menyatakan bahwa pengertian perencanaan strategis adalah

“Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana

menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.”

Menurut (David, 2016) kegiatan dalam perumusan strategi terdiri dari :

- a. Mengembangkan visi dan misi
- b. Mengidentifikasi kesempatan dan hambatan eksternal
- c. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal
- d. Menetapkan tujuan jangka panjang
- e. Menghasilkan alternatif strategi
- f. Menentukan strategi khusus

Perumusan strategi ini menghasilkan beberapa keputusan diantaranya adalah:

- a. Keputusan untuk memasuki bisnis baru
- b. Keputusan melepaskan bisnis tertentu
- c. Pengalokasian sumber daya
- d. Keputusan memperluas kegiatan atau membuat suatu variasi
- e. Keputusan memasuki pasar internasional
- f. Keputusan *merger* perusahaan atau usaha bersama
- g. Cara untuk menghindari pengambilalihan yang buruk

2.3 Mengimplementasikan Strategi (*Strategic Implementation*)

Implementasi strategi merupakan pelaksanaan dari perencanaan strategi yang telah dilakukan. Dalam implementasi strategi ini terdapat beberapa point penting yang harus ada di dalamnya.

a. Program

Halim dan Supomo (2001) dalam (Siti Hertanti , Irfan Nursetiawan, R. Rindu Garvera, 2019) menyatakan bahwa program merupakan kegiatan satu organisasi dalam jangka panjang dan taksiran jumlah sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program, yang umumnya disusun sesuai dengan jenis atau kelompok produk yang dihasilkan. Dalam program ini juga terdapat beberapa point penting yang harus diperhatikan dalam tahapan pelaksanaan manajemen strategi seperti kelayakan, yaitu bagaimana strategi yang akan dijalankan nantinya akan layak dan tidak merugikan perusahaan itu sendiri sehingga berjalan secara efektif dan efisien. Terdapat urutan tindakan atau kegiatan yang harus dilakukan dalam pelaksanaan strategi, hal ini dimaksudkan agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang dapat dikontrol.

Lokasi menentukan keberhasilan strategi yang diterapkan, selayaknya sebuah strategi harus mempertimbangkan dengan

lokasi tempat pelaksanaan strategi sehingga dapat mendukung pelaksanaan strategi. Dengan adanya strategi yang dilakukan nantinya pasti ada perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi, namun cepat lambatnya perubahan itu tergantung dari perusahaan itu sendiri. Pemangku kepentingan mempengaruhi keberhasilan dari strategi yang diterapkan karena pemangku kepentingan juga berinteraksi langsung dengan subjek dari pelaksanaan strategi, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap pemangku kepentingan.

b. Biaya

Biaya merupakan sumber daya yang telah dikeluarkan atau dikorbankan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Biaya mempunyai peranan yang penting karena berdampak kepada kelancaran program yang akan dilaksanakan ini besarnya sesuai dengan program yang telah direncanakan. Keberhasilan dan kelayakan dari suatu strategi yang akan dilakukan terlihat dari jumlah biaya yang dibutuhkan, apabila strategi yang dilaksanakan tidak seberapa namun biaya yang dibutuhkan sangat besar, ini menjadi pertanyaan bagi perusahaan. Sehingga biaya mempengaruhi kelayakan dari pelaksanaan strategi.

c. Prosedur

Prosedur merupakan urutan kegiatan atau program yang dilakukan dan melibatkan beberapa orang atau kelompok yang

dilaksanakan secara berulang-ulang dengan cara yang sama. Setiap perusahaan mempunyai standar operasi prosedur yang berbeda-beda, namun semuanya memiliki tujuan yang sama yaitu agar pelaksanaan strategi yang dilakukan sesuai dengan standar dari perusahaan tersebut.

Menggerakkan pegawai dan manajer untuk menempatkan rumusan strategi ke dalam suatu tindakan yang mendukung strategi yang telah dirumuskan. Sering dianggap sebagai tahapan paling sulit dalam manajemen strategi. Syarat utama keberhasilan implementasi strategi adalah kemampuan interpersonal. Implementasi strategi ini terdiri dari kegiatan (David, 2016) :

- 1) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi yang telah direncanakan tersebut
- 2) Membuat struktur organisasi yang efektif
- 3) Mengarahkan usaha dalam pemasaran
- 4) Mempersiapkan anggaran
- 5) Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi
- 6) Menjembatani antara kompensasi ke karyawan dan kinerja perusahaan

2.4 Pengawasan Strategi (*Strategic Controlling*)

Pengertian pengawasan menurut Nawawi (2015) dalam (Mutakallim, 2016) merupakan suatu usaha sistematis untuk

menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. Langkah awal suatu pengawasan sebenarnya adalah perencanaan dan penetapan tujuan berdasarkan pada standar atau sasaran. Sedangkan menurut Siagian (2000) pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai atau tidak dengan yang semestinya. Kesimpulannya pengawasan ini merupakan usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

2.5 Pengendalian dan Penilaian (*Strategic Handling and Assesment*)

Pengendalian manajemen strategi yang telah dilaksanakan dan diawasi dilakukan pengendalian untuk menjaga strategi berjalan sesuai dengan perencanaan awal. Pengendalian ini

merupakan proses yang memastikan bahwa perusahaan mencapai apa yang ingin dicapai selain itu juga dilakukan untuk membandingkan kinerja dengan hasil yang diharapkan. Jenis pengendalian ada beberapa yaitu:

a. Pengendalian sikap

Pengendalian sikap perusahaan terhadap situasi dan kondisi ekonomi yang selalu berubah-ubah dan tidak menentu. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk menemukan solusi atas permasalahan perubahan dari kondisi ekonomi agar perusahaan dapat menjalankan kegiatan produksinya.

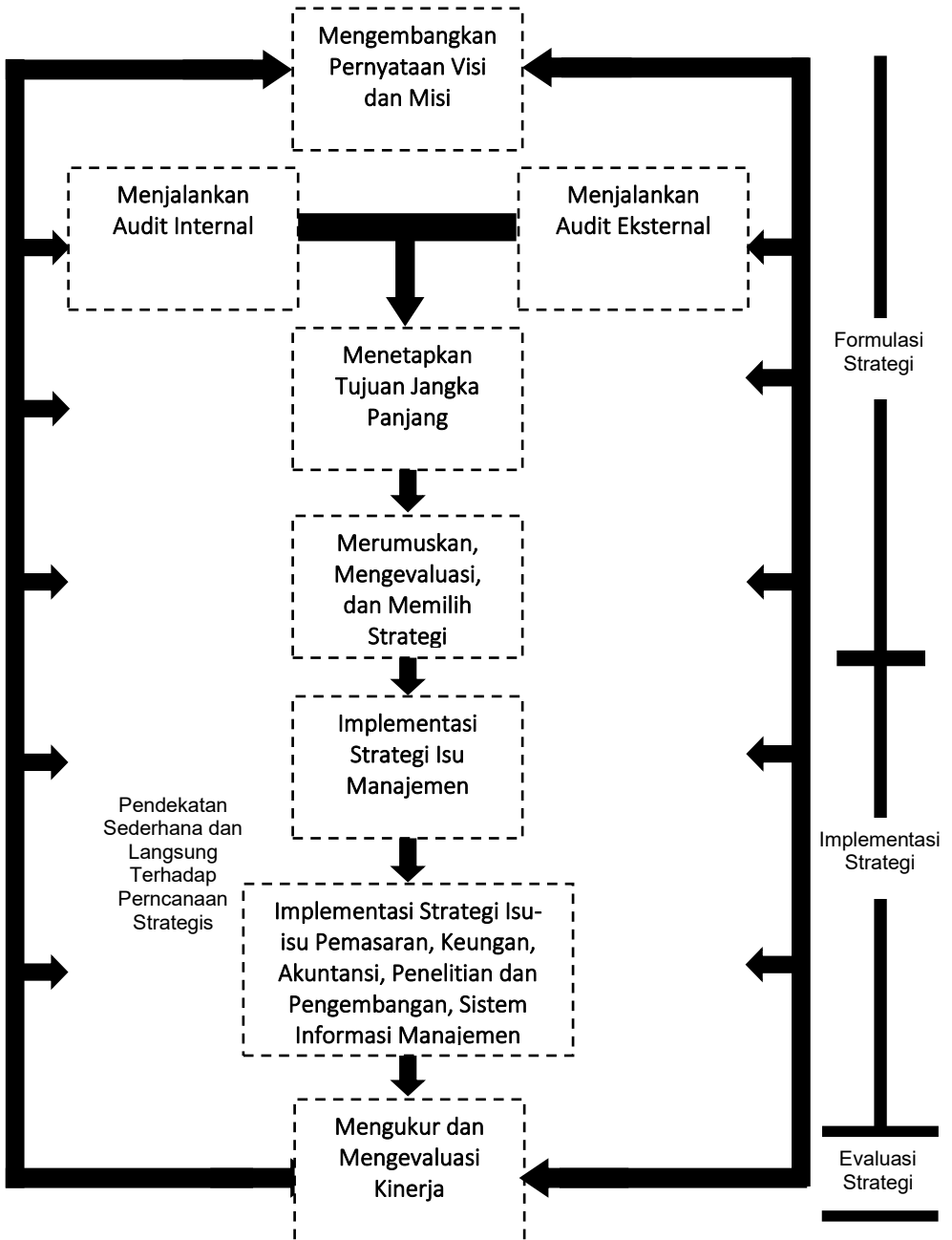
b. Pengendalian output

Pengendalian output perusahaan ditujukan untuk mengatur output yang akan dikeluarkan oleh perusahaan itu sendiri, sehingga semua output yang dikeluarkan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan, kebijakan, prosedur, dan integritas dari perusahaan.

c. Pengendalian input

Pengendalian input perusahaan menjadi penting karena input akan diseleksi sesuai dengan standar perusahaan yang telah berlaku. Input yang tidak sesuai dengan standar perusahaan akan menjadikan citra perusahaan rendah dan tidak memiliki integritas. Selain itu pengendalian input ini

berfungsi untuk memastikan bahwa kegiatan akan berjalan sesuai dengan perencanaan awal perusahaan.



Gambar 2. 4 Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis

BAB 3

MANAJEMEN STRATEGIS DI AGROINDUSTRI NUSANTARA

Menurut (David, 2011), Strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana usaha akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal usaha tersebut. Berdasarkan pada definisi tersebut, terdapat tiga faktor yang mempunyai pengaruh penting pada strategi, yaitu lingkungan eksternal, sumberdaya dan kemampuan internal, serta tujuan yang akan dicapai. Intinya, suatu strategi memberikan dasar-dasar pemahaman tentang bagaimana usaha itu akan bersaing dan *survive*.

Kambing Peranakan Etawa (PE) merupakan komoditas peternakan yang menghasilkan protein hewani yaitu daging dan susu. Dalam kehidupan sehari-hari kambing PE lebih banyak dimanfaatkan susunya. Selain manfaat bagi kesehatan susu kambing juga digunakan sebagai alternatif pengganti bagi orang-orang yang alergi terhadap susu sapi. Kebutuhan investasi, usaha kambing PE memerlukan investasi yang jauh lebih kecil dibandingkan dengan sapi perah dan relatif lebih mudah dalam manajemen. Adanya peluang bisnis dalam meningkatkan pendapatan peternak serta harga kambing dan susu kambing yang cukup tinggi menyebabkan banyak orang tertarik untuk membudidayakan kambing perah (Anggraini, 2013).

Kambing PE yaitu harga jual yang lebih tinggi dibandingkan dengan kambing lokal, karena ukuran tubuh yang lebih besar dan penghasil susu dengan harga susu kambing yang lebih mahal dibandingkan harga susu sapi. Adanya peningkatan konsumsi susu per kapita per tahun dan memiliki harga jual yang cukup tinggi, menjadikan daya tarik pelaku usaha untuk memasuki usaha kambing PE dengan harapan memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Selain itu, kambing PE mempunyai efisiensi reproduksi yang tinggi apabila dipelihara dengan baik, dengan jangka waktu 7 sampai 10 bulan sehingga lebih cepat berkembang biak dan dalam sekali melahirkan bisa 3-4 ekor kambing PE (Anggraini, 2013). Kambing Peranakan Etawa (PE) merupakan komoditi unggulan untuk wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil susu kambing PE sangat dibutuhkan peternak kambing PE karena dapat dijual dan hasil dari penjualan tersebut menjadi pendapatan petani peternak kambing PE, baik pendapatan tetap maupun sampingan.

Pemasaran produk olahan susu masih perlu adanya promosi lebih lagi agar penjualan susu lebih meningkat. Pemasaran produk olahan ini dipandang sebagai usaha yang cukup menguntungkan, selain memberikan tambahan pendapatan bagi petani juga memberikan aktivitas ekonomis. Aktivitas pengolahan susu telah berhasil meningkatkan dinamika kelompok petani ternak, termasuk meningkatkan dinamika anggota kelompok wanita tani sehingga

terlihat nyata adanya kesetaraan gender dalam pelaksanaan usaha peternakan kambing ini.

Susu kambing memiliki banyak keunggulan, selain minuman memiliki kandungan gizi tinggi. Salah satunya dapat digunakan sebagai minuman terapi kesehatan seperti asma, asam urat, dan tuberculosis. Persepsi yang dapat menyembuhkan penyakit itulah yang menyebabkan harga susu kambing lebih mahal dibandingkan susu dari ternak lain hingga mencapai 10 kali lipat. Persediaan susu kambing sangat kurang untuk memenuhi permintaan pelanggan atau konsumen karena konsumen semakin hari semakin meningkat. Untuk dapat memenuhi permintaan konsumen yang semakin meningkat maka pengelola pabrik pengolahan susu mendatangkan susu cair dari luar dusun atau daerah agar membantu meningkatkan pendapatan petani peternak.

Dengan adanya stok susu dari Dusun dan dari kota lainnya maka persediaan yang kurang tersebut dapat teratasi dan permintaan konsumen dapat pula terpenuhi. Akan tetapi untuk lebih dapat meningkatkan hasil produksi susu kambing petani peternak haruslah merawat dan memelihara kambing dengan baik dan benar serta pemeliharaan kandang. Untuk lokasi pemeliharaan kambing PE di Dusun, lokasi peternakan jauh dari pemukiman warga dan masih berada di lereng gunung sehingga baik untuk perkembangan kambing itu sendiri. Dengan udara yang segar maka kambing akan merasa fress dan tidak mudah stress. Dengan begitu produksi susu kambing dapat

meningkat. Dengan produksi susu kambing yang mencukupi, demand dan supply pun menjadi seimbang dan petani peternak di Dusun juga mendapat keuntungan. Lokasi peternakan yang berada di lereng gunung dan mempunyai udara yang sejuk memberikan peluang bagi masyarakat untuk menambah penghasilan dari beternak kambing PE dan pemerahan susu.

3.1. Klasifikasi dan Karakteristik Kambing PE

Kambing (*Capra aegragus* Hercus) merupakan kambing dengan sub spesies dari kambing liar yang tersebar di Asia Barat Daya dan Eropa. Kambing merupakan suatu jenis binatang yang memamah biak yang mempunyai ukuran sedang. Tanduk yang dimiliki oleh kambing jantan maupun kambing betina liar adalah satu pasang, namun tanduk yang dimiliki oleh kambing jantan berukuran lebih besar daripada kambing betina.

Pada umumnya kambing memiliki jenggot, dahi cembung, ekor agak ke atas, dan kebanyakan berbulu lurus dan kasar. Panjang tubuh kambing liar namun tidak termasuk ekor yaitu 1,3-1,4 m, sedangkan ekornya 12-15 cm. Bobot kambing betina mencapai 50-55 kg, sedangkan untuk bobot tubuh kambing jantan bisa mencapai 120 kg. Kambing liar tersebar dari Spanyol ke arah timur sampai India, dan dari India ke utara sampai Mongolia dan Siberia. Habitat yang disukai oleh kambing ini biasanya di daerah pegunungan yang berbatu-batu. Karena di

daerah pegunungan udaranya lebih segar dan dingin serta tidak mudah membuat kambing stress. Kambing telah dibudidayakan manusia kira-kira 8000-9000 tahun yang lalu (Sarwono, 2002).

Kambing mengalami masa bunting selama 150 hingga 154 hari dan sekali melahirkan kambing dapat melahirkan 2 hingga 3 ekor anak. Pencapaian dewasa kelaminnya pada usia 8 bulan sampai 1 tahun. Dalam satu tahun kambing dapat beranak hingga 3 kali. Kemampuan produksi susu kambing PE sangat signifikan untuk dikembangkan sebagai ternak penghasil susu yang sangat potensial. Diantara kambing perah, kambing PE memiliki produksi susu sebanyak 1,5 – 3,7 liter per hari dengan masa laktasi 7 sampai dengan 10 bulan. Kambing lokas ini sangat potensial sebagai penghasil susu yang sangat tinggi, dengan cara pemeliharaan kambing yang baik. Dari penghasil susu yang potensial hingga harga jual kambing yang mahal, kambing PE dapat dikatakan sebagai kambing unggul asal Indonesia hasil persilangan kambing kacang lokal dengan kambing jamnapari yang berasal dari India

3.2. Usaha Ternak

Menurut Soekartawi (2012), usaha ternak dapat diartikan bagaimana seseorang mengalokasikan sumberdaya yang ada secara efektif dan efisien untuk tujuan memperoleh keuntungan yang tinggi pada waktu- waktu tertentu. Dikatakan efektif apabila petani atau produsen dapat mengalokasikan sumberdaya yang

mereka miliki sebaik-baiknya dan dikatakan efisien apabila pemanfaatan sumberdaya tersebut menghasilkan output yang melebihi input.

Kegiatan ternak bertujuan untuk mencapai produksi di bidang pertanian. Pada akhirnya akan dinilai dengan uang yang diperhitungkan dari nilai produksi setelah dikurangi atau memperhitungkan biaya yang telah dikeluarkan. Bentuk penerimaan total dalam ternak dapat menggambarkan tingkat kemajuan ekonomi ternak dalam spesialisasi dan pembagian kerja. Besarnya proporsi penerimaan total dapat digunakan untuk perbandingan keberhasilan petani satu terhadap yang lainnya.

Peternak yang mengelola usaha ternak kambing sebagai tabungan dan tidak memperhatikan faktor efisiensi usaha, jika dilakukan analisis finansial tidak menunjukkan kelayakan secara ekonomi karena penggunaan tenaga kerja dan input produksi lainnya tidak dibeli secara tunai sehingga tidak diperhitungkan secara analisis (Nugroho, 2010). Analisis ekonomi usaha peternakan merupakan faktor penting karena analisis ini dapat digunakan untuk menunjang program pemerintah dalam pembangunan sektor peternakan. Dalam analisis ini peternak yang kesulitan dalam melakukannya akan mengetahui neraca pendapatan dan neraca usaha dari usahanya. Dengan begitu peternak dapat mengambil keputusan mengenai kelenjutan usaha ternaknya (Siregar, 2009).

a. Penerimaan

Penerimaan dari usaha ternak kambing adalah selisih antara nilai jual dengan nilai beli awal. Penerimaan tersebut merupakan tujuan dari pemeliharaan sapi potong. Namun, selama ini belum diamati kenaikan berat badannya dibandingkan dengan harga. Pendapatan rata-rata peternak baik per tahun maupun per unit ternak ada kecenderungan bila semakin tinggi strata kepemilikan maka semakin tinggi pendapatan yang dihasilkan (Fatimah, 2011).

Hoddi (2013) menjelaskan harga jual seekor kambing ditentukan oleh peternak dengan memperhitungkan biaya-biaya yang telah dikeluarkan selama mengelola usaha tersebut. Penerimaan usaha peternakan kambing dengan cara menjumlahkan antara jumlah kambing yang telah dijual, jumlah ternak kambing yang telah dikonsumsi dan jumlah ternak kambing yang masih ada dijumlahkan dengan nilai harga jual yang berlaku sekarang.

b. Biaya

Pengeluaran ternak adalah semua biaya operasional dengan tanpa memperhitungkan bunga dari modal ternak dan nilai kerja pengelola ternak. Pengeluaran meliputi upah buruh, pembelian bahan-bahan, ongkos angkutan, perbaikan dan sewa unsur-unsur produksi, pembayaran pajak, bunga pinjaman, pungutan-pungutan wajib dan pengurangan nilai inventaris.

Penggunaan tenaga kerja keluarga termasuk juga pengeluaran yang berbentuk tidak tunai (Irmayanti, 2013). Menurut Abdul Wahab (2010) jenis biaya terdiri dari:

1. Biaya eksplisit adalah biaya yang dikeluarkan guna mendapatkan input yang dibutuhkan dalam proses produksi, meliputi: kandang, indukan dan peralatan.
2. Biaya implisit adalah biaya yang besarnya dipengaruhi oleh tingkat output/ produksi, antara lain adalah transportasi, air, pakan, upah perbaikan kandang, bahan bangunan, obat-obatan, listik, penyusutan alat, penyusutan kandang.

c. Pendapatan dan Keuntungan

Pendapatan adalah selisih antara penerimaan dengan pengeluaran selama pemeliharaan ternak kambing (dalam kurun waktu tertentu misalnya satu tahun). Pendapatan peternak kambing dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor sosial maupun ekonomi. Faktor-faktor tersebut antara lain : jumlah ternak kambing, umur peternak, tingkat pendidikan, jumlah tanggungan keluarga, motivasi beternak, dan jumlah tenaga kerja (Irmayanti, 2013). Irmayanti (2013) menjelaskan besarnya pendapatan dan keuntungan peternak dapat dihitung dengan menggunakan suatu alat analisis yaitu $\pi = TR - TC$ dimana π adalah pendapatan, TR adalah Total Revenue atau total penerimaan adalah keuntungan, dan TC adalah total cost atau total biaya yang dikeluarkan.

3.3. Teori Produksi

Produksi adalah suatu kegiatan yang mengubah input menjadi output. Kegiatan tersebut dalam ekonomi biasa dinyatakan dalam fungsi produksi. Fungsi produksi menunjukkan jumlah maksimum output yang dapat dihasilkan dari pemakaian sejumlah input dengan menggunakan teknologi tertentu. Secara matematika, fungsi produksi dapat dituliskan sebagai berikut (Sugiarto, 2007).

$$Q = f(K, L, R, T)$$

dimana : Q = output
K, L, R, T = input (kapital, tenaga kerja, bahan baku, keahlian)

Elemen input dan output merupakan elemen yang paling banyak mendapatkan perhatian dalam pembahasan teori produksi. Dalam teori produksi, elemen input masih dapat diuraikan berdasarkan jenisnya. Secara umum, input dalam sistem produksi terdiri dari tenaga kerja, modal, bahan baku, sumber energi, tanah, informasi, dan aspek manajerial atau kemampuan berwirausaha (Sukirno, 2005). Setiap input atau faktor produksi yang terdapat dalam perekonomian adalah dimiliki oleh seseorang. Pemiliknya menjual faktor produksi tersebut dan sebagai balas jasanya akan memperoleh pendapatan. Tenaga kerja mendapat upah, tanah memperoleh sewa, modal memperoleh bunga, dan keahlian kewirausahaan memperoleh keuntungan (Sukirno, 2005).

Teori ekonomi membedakan jangka waktu dalam menganalisis kegiatan produksi menjadi dua, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Kegiatan produksi perusahaan dikatakan jangka pendek apabila sebagian dari faktor produksinya dianggap tetap jumlahnya. Perusahaan tidak dapat menambah jumlah faktor produksi yang dianggap tetap tersebut. Faktor produksi yang dianggap tetap biasanya adalah faktor modal seperti mesin, peralatan, dan gedung. Sementara itu, dalam jangka panjang, semua faktor produksi dapat mengalami perubahan. Di dalam jangka panjang, perusahaan dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang berlaku di pasar seperti jumlah alat produksi ditambah, penggunaan mesin-mesin dapat dipertinggi efisiensinya, jenis-jenis barang baru dapat diproduksi, dan teknologi produksi ditingkatkan (Sukirno, 2005).

Teori produksi dalam ilmu ekonomi membedakan analisisnya kepada dua pendekatan, yaitu teori produksi dengan satu faktor berubah dan teori produksi dengan dua faktor berubah. Analisis pertama, dimisalkan bahwa faktor produksi modal dan tanah dianggap tetap jumlahnya, faktor produksi yang dapat diubah jumlahnya adalah tenaga kerja. Apabila faktor produksi yang dapat diubah jumlahnya (tenaga kerja) terus menerus ditambah sebanyak satu unit, pada mulanya produksi total akan semakin banyak pertambahannya, tetapi sesudah mencapai suatu tingkat tertentu produksi tambahan akan semakin berkurang dan

akhirnya mencapai nilai negatif. Hal tersebut dinamakan sebagai hukum hasil lebih yang semakin berkurang (Sukirno, 2005).

Pada haikikatnya hukum hasil lebih yang semakin berkurang menyatakan bahwa hubungan diantara tingkat produksi dan jumlah tenaga kerja yang digunakan dapat dibedakan dalam tiga tahap. Tahap pertama, setiap tambahan tenaga kerja menghasilkan tambahan produksi lebih besar dari yang dicapai pekerja sebelumnya. Dalam analisis ekonomi, keadaan tersebut dinamakan produksi marjinal yang semakin bertambah. Tahap kedua, keadaan dimana produksi marjinal semakin berkurang. Maksudnya, setiap pertambahan pekerja akan menghasilkan tambahan produksi kurang dari tambahan produksi pekerja sebelumnya. Tahap ketiga, pertambahan tenaga kerja tidak akan menambah produksi total, yaitu produksi total berkurang (Sukirno, 2005).

Produk total (TP) yaitu keseluruhan output yang dihasilkan dari penggunaan sejumlah faktor produksi tertentu. Produksi marjinal (MP) yaitu tambahan produksi yang diakibatkan oleh pertambahan satu tenaga kerja. Produksi marjinal (MP) dapat dihitung dengan menggunakan persamaan berikut (Sukirno, 2005) :

$$MP = \frac{\Delta TP}{\Delta L}$$

dimana :MP = marginal product

ΔTP = pertambahan produksi total

ΔL = pertambahan tenaga kerja

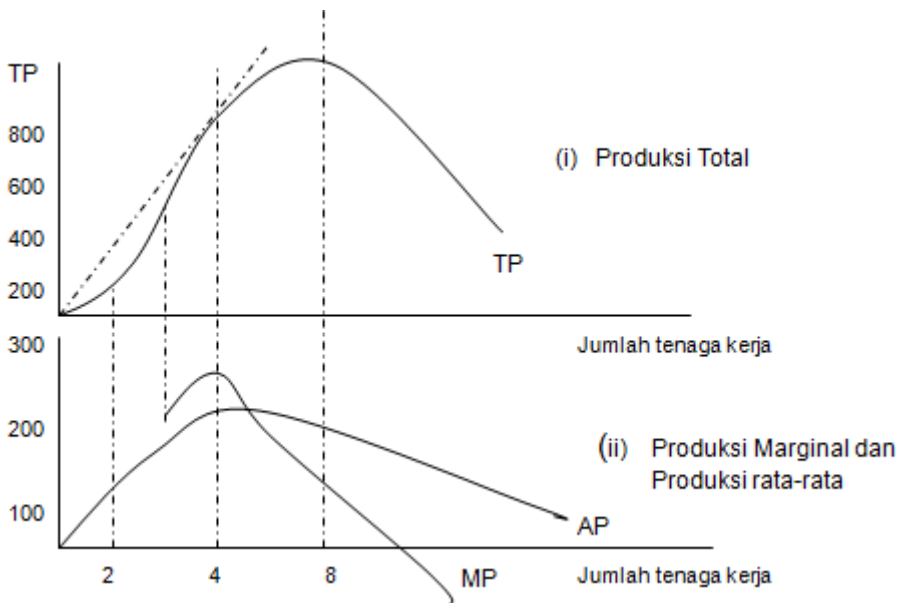
Produksi yang secara rata-rata dihasilkan oleh setiap pekerja disebut sebagai produksi rata-rata. Produksi rata-rata (AP) dapat dihitung dengan menggunakan persamaan berikut (Sukirno, 2005):

$$AP = \frac{TP}{L}$$

dimana: AP = *average product*

TP = produksi total

L = jumlah tenaga kerja



Sumber : (Sukirno, 2005)

Gambar 3. 1 Kurva TP, AP, dan MP

Hubungan antara produksi total, produksi rata-rata, dan produksi marjinal dapat digambarkan secara grafik. Kurva TP adalah kurva produksi total, yang menunjukkan hubungan antara jumlah produksi dan jumlah tenaga kerja. Bentuk TP cekung ke atas apabila tenaga kerja yang digunakan masih sedikit, dan dalam keadaan tersebut produksi marjinal bertambah. Permulaan tahap kedua digambarkan oleh perpotongan antara kurva MP dan kurva AP. Pada keadaan tersebut produksi rata-rata mencapai tingkat yang paling tinggi. Tahap ketiga terjadi ketika kurva MP memotong sumbu datar dan berada di bawah sumbu datar. Kurva TP mulai menurun pada tingkat tersebut, yang menggambarkan bahwa produksi total semakin berkurang apabila lebih banyak tenaga kerja yang digunakan (Sukirno, 2005).

Analisis berikutnya, terdapat dua jenis faktor produksi yang dapat diubah jumlahnya misalnya tenaga kerja dan modal. Gabungan tenaga kerja dan modal yang akan menghasilkan satu tingkat produksi tertentu disebut kurva produksi sama atau *isoquant*, sedangkan yang dimaksud *isocost* adalah garis yang menggambarkan gabungan faktor-faktor produksi yang dapat diperoleh dengan menggunakan sejumlah biaya tertentu (Sukirno, 2005).

1. Teori Biaya

Biaya produksi didefinisikan sebagai semua pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh faktor-faktor produksi dan bahan-bahan mentah yang akan digunakan untuk memproduksi barang-barang. Biaya produksi dibedakan menjadi biaya eksplisit dan biaya tersembunyi (*imputed cost*). Biaya eksplisit adalah pengeluaran perusahaan yang berupa pembayaran dengan uang untuk mendapatkan faktor produksi dan bahan mentah yang dibutuhkan, sedangkan biaya tersembunyi adalah taksiran pengeluaran terhadap faktor-faktor produksi yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri (Sukirno, 2005).

Dalam menganalisis biaya produksi perlu dibedakan menjadi dua jangka waktu, yaitu jangka pendek dimana sebagian faktor produksinya tidak dapat ditambah jumlahnya dan jangka panjang dimana semua faktor produksinya dapat mengalami perubahan (Sukirno, 2005).

Dalam jangka pendek, penggolongan biaya produksi dibedakan menjadi biaya total dan biaya rata-rata. Jenis-jenis biaya total dibedakan menjadi tiga jenis biaya, yaitu biaya tetap total (TFC) yang meliputi keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh faktor produksi yang tetap jumlahnya, biaya berubah total (TVC) yang meliputi keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh faktor produksi yang dapat

berubah jumlahnya, serta biaya total (TC) yang meliputi seluruh biaya produksi yang dikeluarkan. TC dapat dirumuskan dalam persamaan (Sukirno, 2005):

$$TC = TFC + TVC$$

Biaya rata-rata dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu biaya tetap rata-rata (AFC), biaya berubah rata-rata (AVC), dan biaya total rata-rata (AC). AFC merupakan biaya tetap yang dibelanjakan untuk menghasilkan setiap unit produksi. Rumus untuk menghitung AFC adalah (Sukirno, 2005) :

$$AFC = TFC / Q$$

Sementara itu, AVC merupakan biaya variabel yang dibelanjakan untuk menghasilkan setiap unit produksi. AVC dihitung dengan rumus (Sukirno, 2005) :

$$AVC = TVC / Q$$

Biaya total rata-rata (AC) meliputi keseluruhan biaya yang digunakan untuk menghasilkan setiap unit produksi. AC dihitung menggunakan rumus (Sukirno, 2005) :

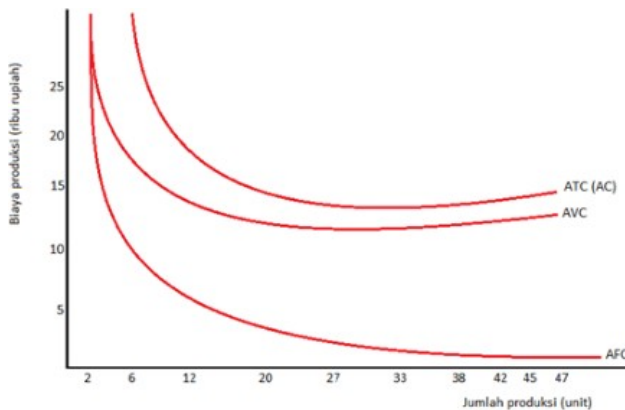
$$AC = TC / Q$$

Selain jenis-jenis biaya di atas, dalam analisis juga perlu digunakan biaya marjinal. Biaya marjinal adalah tambahan biaya yang diperlukan untuk menambah satu unit produksi. Biaya marjinal dapat dicari dengan menggunakan rumus (Sukirno, 2005):

$$MC = \Delta TC / \Delta Q$$

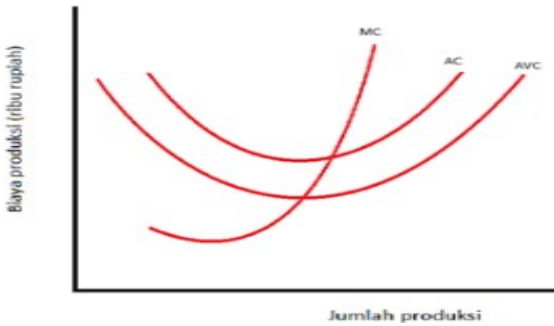
Dalam teori ekonomi, analisis dan penggambaran biaya

produksi terutama ditunjukkan dalam bentuk kurva biaya rata-rata dan biaya marjinal. Kurva AFC berbentuk menurun dari kiri-atas ke kanan-bawah. Sebagai akibat dari hukum produksi marjinal yang semakin menurun, kurva AVC akan berbentuk U- yaitu mula-mula menurun dan kemudian kembali naik. Oleh karena $AC = AFC + AVC$, maka kurva AC juga akan berbentuk U dimana kurva AVC semakin mendekati kurva AC. Kurva biaya marjinal (MC) juga berbentuk U dan hal tersebut disebabkan oleh pengaruh hukum produksi marjinal yang semakin menurun (Sukirno, 2005).



Sumber : (Sukirno, 2005)

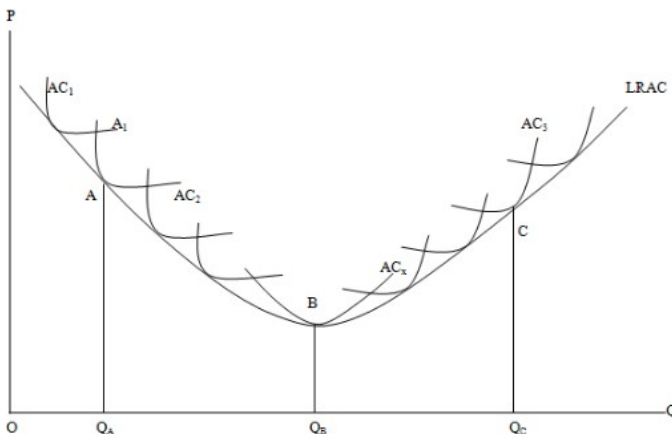
Gambar 3. 2 Kurva AFC, AVC, dan AC



Sumber : (Sukirno, 2005)

Gambar 3. 3 Hubungan MC, AVC, dan AC

Selanjutnya, biaya produksi dalam jangka panjang yang tidak perlu lagi dibedakan antara biaya tetap dan biaya berubah. Kurva biaya total rata-rata jangka panjang atau kurva LRAC (*Long Run Average Cost*) dapat didefinisikan sebagai kurva yang menunjukkan biaya rata-rata yang paling minimum untuk berbagai tingkat produksi apabila perusahaan dapat selalu mengubah kapasitas produksinya (Sukirno, 2005).



Sumber : (Sukirno, 2005)

Gambar 3. 4 Kurva Biaya Total Rata-Rata Jangka Panjang

Kurva AC jangka panjang juga berbentuk U. Faktor yang menyebabkan hal tersebut dinamakan skala ekonomi dan skala tidak ekonomi. Skala ekonomi menyebabkan kurva AC jangka panjang yaitu kurva LRAC menurun. Skala ekonomi diwujudkan dengan spesialisasi penggunaan faktor produksi, efisiensi dalam penggunaan bahan mentah, adanya produk sampingan, dan perkembangan usaha lain yang bertalian rapat dengan perusahaan induk. Sebaliknya, skala tidak ekonomi menyebabkan kurva LRAC meningkat ke sebelah kanan. Faktor utama yang menyebabkan skala tidak ekonomi adalah birokrasi organisasi perusahaan yang semakin rumit dan memperlambat pengambilan keputusan (Sukirno, 2005).

2. Fungsi Keuntungan

Keuntungan dibedakan menjadi dua, yaitu keuntungan usaha (*business profit*) dan keuntungan ekonomi (*economic profit*). Keuntungan usaha merupakan penerimaan penjualan dikurangi dengan biaya, sedangkan keuntungan ekonomi adalah keuntungan usaha dikurangi biaya implisit (contohnya tenaga kerja yang tidak terbayar) (Samuelson, 1992).

Keuntungan usaha didapatkan dari selisih jumlah penerimaan yang diterima perusahaan dikurangi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Rumusan dari keuntungan adalah sebagai berikut (Mankiw, 2000) :

$$\pi = TR - TC$$

dimana : π = Keuntungan

TR = Total revenue (penerimaan total)

TC = Total Cost (biaya total)

Penerimaan total merupakan jumlah produk yang terjual dikalikan dengan harga, sedangkan total biaya merupakan akumulasi dari biaya variabel dan biaya tetap. Penerimaan adalah sejumlah uang yang diterima dari perusahaan atas penjualan produk yang dihasilkan. Penerimaan (pendapatan kotor) adalah perkalian antara jumlah produksi yang terjual dengan harga jual produk tersebut. Secara matematis, penerimaan dirumuskan sebagai berikut :

$$R = P \cdot Q$$

dimana : R = penerimaan

P = harga produk

Q = jumlah produk

Sementara itu, biaya adalah semua pengeluaran yang digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan barang ataupun jasa. Biaya dibedakan menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung, biaya tetap dan biaya variabel, biaya implisit dan biaya eksplisit, dan lain sebagainya. Biaya langsung adalah biaya yang bisa dihitung untuk tiap output yang dihasilkan, misalnya biaya pembelian bahan baku dan biaya tenaga kerja, sedangkan biaya tidak langsung adalah

biaya yang dikeluarkan tetapi tidak bisa dihitung untuk tiap unit produksi yang dihasilkan karena adanya unsur- unsur biaya penggunaan fasilitas bersama. Biaya tetap adalah biaya yang tidak tergantung pada banyak sedikitnya produk yang dihasilkan, misalnya biaya penyusutan mesin, sedangkan biaya variabel adalah biaya yang besarnya tergantung pada output yang dihasilkan, misalnya biaya bahan untuk menghasilkan suatu produk. Biaya implisit adalah nilai dari input yang dimiliki perusahaan tetapi tidak sebagai pengeluaran nyata yang dikeluarkan perusahaan, sedangkan biaya eksplisit adalah biaya yang secara nyata dikeluarkan oleh perusahaan, misalnya biaya pembelian bahan baku (Kuswadi, 2008).

Dalam jangka pendek, biaya produksi dapat diklasifikasikan menjadi biaya tetap atau *fixed cost* (FC), biaya variabel atau *variable cost* (VC), dan biaya total atau *total cost* (TC). Persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$TC = FC + VC$$

dimana :TC = biaya total (*total cost*)

FC = biaya tetap (*fixed cost*)

VC = biaya variabel (*variable cost*)

Jadi, rumusan dari keuntungan adalah sebagai berikut :

$$\pi = TR - TC$$

$$TR = P \cdot Q$$

$$TC = FC + VC$$

Keuntungan didapatkan jika nilai π positif ($\pi > 0$)

dimana $TR > TC$. Semakin besar selisih TR dan TC, maka semakin besar keuntungan yang diperoleh perusahaan. Keuntungan maksimum diperoleh jika perbedaan TR dan TC paling besar dan kombinasi tingkat output dan biaya marginal. Terdapat tiga pendekatan untuk menghitung keuntungan, yaitu:

a. Pendekatan totalitas (*totally approach*)

Pendekatan totalitas membandingkan antara penerimaan total (TR) dengan biaya total (TC). Penerimaan total (TR) adalah jumlah output yang terjual (Q) dikali dengan harga output per unit (P), sedangkan biaya total (TC) adalah biaya tetap atau *fixed cost* (FC) ditambah dengan *variable cost* (VC). Sementara itu, dalam pendekatan ini biaya variabel dianggap konstan sehingga biaya variabel adalah jumlah output (Q) dikali biaya variabel per unit (v). Dengan demikian, $\pi = \{P \cdot Q\} - \{FC + (v \cdot Q)\}$. Implikasi dari pendekatan totalitas adalah perusahaan menempuh strategi penjualan maksimum, karena semakin besar penjualan maka semakin besar keuntungan yang diperoleh perusahaan.

b. Pendekatan rata-rata (*average approach*)

Dalam pendekatan rata-rata, perhitungan keuntungan per unit dilakukan dengan membandingkan antara biaya produksi rata-rata atau *average cost* (AC) dengan harga jual output (P). Keuntungan total dalam pendekatan ini adalah

keuntungan per unit dikalikan dengan jumlah output yang terjual atau $\pi = (P - AC) \cdot Q$. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan jika harga jual per unit (P) lebih tinggi dari biaya rata-rata (AC). Jika harga sama dengan biaya rata-rata, maka perusahaan hanya mencapai angka impas saja. Bila harga lebih rendah dari biaya rata-rata, maka perusahaan tidak bisa melakukan produksi. Implikasi dari pendekatan rata-rata adalah perusahaan harus menjual barang sebanyak-banyaknya (*maximum selling*) agar keuntungan yang didapat semakin besar.

c. Pendekatan marginal

Dalam pendekatan marginal, perhitungan keuntungan dilakukan dengan membandingkan antara biaya marginal atau *marginal cost* (MC) dengan pendapatan marginal atau *marginal revenue* (MR). Laba maksimum tercapai jika turunan pertama fungsi π ($d\pi/dQ$) sama dengan nol, dan nilainya sama dengan nilai turunan pertama TR (dTR/dQ atau MR) dikurangi TC (dTC/dQ atau MC) (Wahyu, 2004)

$$d\pi/dQ = dTR/dQ - dTC/dQ$$

$$\pi = MR - MC$$

Dengan demikian, laba maksimum diperoleh jika produksi pada tingkat output dimana $MR = MC$ (Rahardja dan Marunung, 2004). Produsen akan selalu memilih tingkat output (Q) yang mana bisa memperoleh

keuntungan yang maksimum. Posisi tersebut disebut sebagai equilibrium, karena pada posisi tersebut tidak ada kecenderungan bagi produsen untuk mengubah output dan harga outputnya. Bila produsen menambah ataupun mengurangi jumlah outputnya, maka keuntungan totalnya justru akan menurun (Boediono, 1982).

3. Analisis Kelayakan

Analisis kelayakan adalah penelitian tentang dapat tidaknya suatu proyek (biasanya merupakan proyek investasi) dilaksanakan dengan berhasil. Pengertian keberhasilan ini mungkin dapat ditafsirkan berbeda- beda. Ada yang menafsirkan lebih terbatas, ada juga yang mengartikan lebih luas. Arti yang lebih terbatas digunakan oleh pihak swasta yang lebih berminat tentang manfaat ekonomis suatu investasi, sedangkan dari pihak pemerintah atau lembaga nonprofit pengertian menguntungkan bisa dalam arti yang lebih relatif.

Analisis kelayakan usaha disebut juga analisis proyek yaitu suatu penelitian tentang layak tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara continue. Analisis ini pada dasarnya membahas berbagai konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dalam proses pemilihan proyek bisnis agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu.

Berdasarkan pengertian diatas maka analisis kelayakan usaha merupakan kegiatan yang bertujuan mengkaji kelayakan suatu gagasan yang dikaitkan dengan kemungkinan tingkat keberhasilan dari tujuan yang hendak dicapai. Hal ini dilakukan untuk menghindari keterlanjutan penanaman modal yang ternyata tidak menguntungkan.

a. Tujuan Analisis Kelayakan

Banyak sebab yang mengakibatkan suatu usaha yang ternyata menjadi tidak menguntungkan atau gagal. Faktor sebab tersebut dapat muncul karena kesalahan perencanaan, kesalahan dalam memperkirakan teknologi yang dipakai, kesalahan dalam memperkirakan kontinuitas bahan baku, kesalahan dalam memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dengan tersedianya tenaga kerja yang ada. Faktor lain yaitu berasal dari pelaksanaan proyek yang tidak terkendalikan. Berawal dari permasalahan tersebut maka studi kelayakan ekonomi suatu proyek menjadi sangat penting. Semakin besar skala investasi semakin penting studi ini, bahkan untuk proyek- proyek yang besar seringkali studi ini dilakukan dalam dua tahap yaitu tahap pendahuluan dan tahap keseluruhan, apabila dari studi pendahuluan tersebut sudah menampakkan gejala-gejala yang tidak menguntungkan maka studi keseluruhan mungkin tidak perlu dilakukan lagi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dilakukan analisis kelayakan adalah untuk menghindari keterlanjuran penanaman modal yang terlalu besar untuk kegiatan yang tidak menguntungkan. Analisis kelayakan ini memakan biaya, tetapi biaya tersebut relatif kecil apabila dibandingkan dengan resiko kegagalan suatu proyek yang menyangkut investasi dalam jumlah besar.

b. Aspek-Aspek Analisis Kelayakan

Langkah awal untuk melakukan analisis kelayakan terlebih dahulu harus ditentukan aspek-aspek apa saja yang akan dipelajari, walau belum ada kesepakatan aspek apa saja yang perlu diteliti : pasar, teknik atau produksi, manajemen dan keuangan, jika proyek relatif besar maka terkadang juga ditambah studi tentang dampak sosial. Pengkajian aspek pasar berfungsi menghubungkan manajemen suatu organisasi dengan pasar yang bersangkutan melalui informasi. Informasi tersebut akan digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan permasalahan yang berkaitan dengan pasar dan pemasaran. Proses pengkajian aspek pasar mengikuti langkah-langkah yaitu menilai situasi, market environment, mengumpulkan data dan informasi serta analisis dan peramalan.

Aspek teknik atau produksi dilaksanakan sejajar dengan aspek- aspek lain setelah penelitian pemasaran

menunjukkan adanya manfaat untuk melanjutkan studi kelayakan. Ruang lingkup pengkajian aspek teknik terdiri dari penentuan letak geografis lokasi, pemilihan teknologi produksi, penentuan kapasitas, denah instalasi, dan bangunan instalasi.

Pemilihan teknologi yang akan digunakan sebaiknya tidak dipergunakan teknologi yang sudah usang atau teknologi yang masih coba-coba. Pertama akan mengakibatkan perusahaan nantinya sulit untuk bersaing kedua bisa mengakibatkan kesulitan dalam perawatan fasilitas.

Aspek manajemen didasari oleh pemikiran klasik (*general management*) dan konsep sistem. Kegiatan operasi perusahaan dan fungsi manajemen I.L Fayol adalah teknis, koordinasi, keamanan, akuntansi, dan manajemen berdasarkan fungsinya yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Aspek keuangan mempelajari berbagai faktor penting seperti dana yang dikeluarkan dalam usaha ternak atau investasi, baik untuk aktiva tetap maupun modal kerja, sumber pembelanjaan yang akan digunakan. Dana yang digunakan bersumber dari dana yang berupa modal sendiri dan dana yang berupa pinjaman jangka pendek dan jangka panjang. Taksiran penghasilan biaya dan laba rugi pada

berbagai tingkat operasi. Manfaat biaya dalam arti finansial seperti *net benefit cos ratio, net present value, internal rate return, payback period*. Estimasi terhadap resiko proyek, resiko dalam artian total atau sistematis. Disamping perlu ditaksir laba rugi proyek tersebut, juga taksiran aliran kas diperlukan untuk menghitung profitabilitas finansial proyek tersebut. Kesemua aspek tersebut perlu dipelajari tetapi tergantung pada besar kecilnya dana yang tertanam dalam investasi tersebut, maka banyak sedikitnya aspek yang perlu dipelajari dan dalam studi tersebut mungkin berbeda untuk penelitian ini peneliti akan meneliti studi kelayakan dari aspek finansial.

c. Kriteria Analisis Finansial Usaha Ternak Kambing PE

Umumnya usaha peternakan kurang memperhatikan masalah perekonomian dan keuangan perusahaan. Usaha tersebut biasanya lebih memperhatikan masalah keadaan perkembangan dan pertumbuhan ternaknya dan mengabaikan masalah ekonomi dan keuangan usaha sehingga kurang mengetahui apakah usahanya itu laba atau rugi dan jika laba tidak tahu berapa besarnya. Banyak usaha peternakan di Indonesia ini yang perkembangannya lambat dan bahkan ada juga yang tidak bertahan lama dan merugi.

Aspek finansial bertujuan untuk mengetahui tingkat keuntungan usaha dalam kaitan kelayakan usaha untuk

mengetahui berapa minimal seorang pengusaha mengusahakan jumlah produk dan untuk menghindari keterlanjutan investasi pada usaha yang tidak menguntungkan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa analisis finansial digunakan sebagai petunjuk di bidang sarana keuangan yang dilengkapi dengan informasi yang sangat dibutuhkan oleh pihak lain seperti perbankan dan rekanan usaha.

Menurut Husnan dan Suwarsono (1994) kelayakan suatu proyek menyangkut salah satu aspek manfaat yaitu manfaat ekonomis bagi proyek itu sendiri, yang berarti apakah proyek dipandang cukup menguntungkan apabila dibandingkan dengan resiko proyek. Tujuan diadakan studi kelayakan adalah untuk menghindari keterlanjuran penanaman yang ternyata tidak menguntungkan.

Gittinger (1996) menyatakan bahwa salah satu tujuan dasar analisis finansial adalah suatu rencana yang menggambarkan keadaan finansial dan sumber-sumber dana dari berbagai proyek serta usaha. Rencana Finansial merupakan suatu dasar untuk menentukan jumlah dan waktu pelaksanaan investasi oleh para peternak dan penentuan tingkat pembayaran serta kemungkinan penambahan kredit untuk mendukung investasi yang telah ada.

Adapun analisis finansial yang umum digunakan adalah Net Present Value (NPV), Net Benefit Cost Ratio, Internal Rate of Return, Payback Period (PP) (Umar, 2001). Kelayakan suatu usaha dapat dinilai dengan menggunakan Kriteria – kriteria sebagai berikut :

d. Net Benefit Cost Ratio (Net B/C Ratio)

Rasio manfaat dan biaya atau net benefit cost (B/C ratio) adalah nilai-nilai perbandingan antara jumlah present value yang bernilai positif (pembilang) dengan present value yang bernilai negatif (penyebut). Nilai net B/C ratio menunjukkan besarnya tingkat tambahan manfaat pada setiap tambahan biaya sebesar satu rupiah (Husnan dan Suwarsono, 2000).

Net B/C suatu perbandingan antara net benefit yang telah didiscount positif (+) dengan net benefit yang telah didiscount negatif. Net B/C Ratio lebih besar dari satu berarti gagasan usaha atau proyek tersebut layak untuk dikerjakan dan jika lebih kecil dari 1 berarti tidak layak untuk dikerjakan. Net B/C Ratio sama dengan 1 berarti *cash in flow* sama dengan *cash out flow*, dalam present value disebut dengan *break event point* yaitu cost sama dengan total revenue. Lebih lanjut dijelaskan Raharjo (2007), bahwa net B/C adalah perbandingan antara jumlah nilai sekarang (present value) arus manfaat dan jumlah sekarang.

e. Net Present Value (NPV)

Teknik NPV digunakan untuk mengetahui apakah suatu usulan proyek investasi layak dilaksanakan atau tidak, dengan cara mengurangkan antara present value dan aliran kas bersih operasional atas proyek investasi selama umur ekonomis termasuk terminal cashflow dengan initial cashflow (Suratman, 2002 : 22).

Net Present Value merupakan nilai selisih antara nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa yang akan datang (Husnan dan Suwarsono, 2000:48). Menurut Ibrahim (2003), NPV adalah kriteria yang banyak digunakan dalam mengukur apakah suatu proyek feasible atau tidak. Perhitungan NPV merupakan net benefit yang telah di discount dengan menggunakan *Social Opportunity Cost of Capital* (SOCC) sebagai discon factor. Lebih lanjut dijelaskan Kadariah (1999), bahwa NPV adalah selisih bersih antara present value (nilai sekarang) dari manfaat dan present value dari biaya.

f. Internal Rate of Return (IRR)

Tingkat imbalan internal atau internal rate of return (IRR) adalah tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang (present value) dari arus kas yang diharapkan di masa datang atau dapat didefenisikan juga sebagai tingkat

bunga yang menyebabkan $NPV = 0$. IRR adalah suatu tingkat bunga yang menggambarkan tingkat keuntungan proyek dimana nilai sekarang netto dari seluruh ongkos investor proyek jumlahnya sama dengan biaya investasi. IRR tidak lain adalah tingkat penghasilan atau biasa disebut dengan investment rate yang menggambarkan tingkat keuntungan dari proyek atau investasi dalam persen (%) pada angka NPV sama dengan nol.

g. Payback Period (PP)

Payback Period merupakan jangka waktu periode yang diperlukan untuk membayar kembali waktu periode yang diperlukan untuk membayar kembali (mengembalikan) semua biaya-biaya yang telah dikeluarkan. PP sering juga disebut pay out time atau masa pulang kembalinya modal. Payback Period merupakan jangka waktu yang diperlukan untuk mendapatkan kembali jumlah modal yang ditanam. Semakin cepat semakin baik, karena semakin kecil resiko yang di dapat. Metode ini menilai proyek penanaman modal atas dasar kecepatan kembalinya modal yang ditanam pada proyek. Dapat dikatakan pula *Payback period* adalah suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi dengan menggunakan aliran kas, dengan kata lain payback period merupakan rasio antara pengeluaran investasi dengan

cash inflow yang hasilnya merupakan satuan waktu (Umar, 2005).

Selama proyek dapat mengembalikan modal/investasi sebelum berakhirnya umur proyek, berarti proyek masih dapat dilaksanakan. Kriteria yang sering dipakai dalam menilai suatu usaha yaitu jika *payback period* lebih pendek dari maksimum *payback periodnya*, maka usaha dapat diterima. Proyek akan ditolak jika *payback period* lebih lama dari maksimum *payback periodnya*.

3.4. PENGHITUNGAN ANALISIS EKONOMI

a. Pendapatan Responden Peternakan Kambing PE

Menurut keterangan responden rata-rata pendapatan bersih dari peternakan kambing PE yang didapat peternak selama satu bulan :

Tabel 3. 1 Pendapatan bersih responden dari peternakan Kambing PE

Pendapatan (Rp)	Frekuensi	Presentase (%)
< 500.000	1	3,33
500.000-1.500.000	14	46,66
1.500.000-3.000.000	15	50
3.000.000-5.000.000	0	0
>5.000.000	0	
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Pendapatan peternakan kambing PE menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pendapatan bersih rata-rata dari peternakan kambing PE adalah Rp. 1.500.000 – Rp 3.000.000. Dapat disimpulkan dari pendapatan bersih yang diterima peternak kambing PE memang sangat menguntungkan dan dapat mencukupi kebutuhan hidup dan kesejahteraan peternaknya.

b. Faktor Internal dan eksternal usaha peternakan kambing PE

Faktor yang internal atau faktor yang mendorong peternak untuk beternak kambing PE.

Tabel 3. 2 Faktor yang Mendorong Peternak untuk Beternak Kambing PE

Faktor yang Mendorong	Frekuensi	Presentase (%)
1. Investasi	2	6.66
2. Terpengaruh lingkungan	5	16.66
3. Hobi	6	20
4. Menambah penghasilan	14	46.66
5. Usaha sampingan	1	3.33
6. Kebutuhan akan pupuk	2	6.66
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Faktor–faktor tersebut pada tabel diatas merupakan faktor internal yang berasal dari diri peternak, dan faktor-faktor

tersebut sangatlah beragam. Sebesar 46.66 % menyatakan terdorong beternak kambing PE untuk menambah penghasilan. Menambah penghasilan memang merupakan salah satu alasan yang mendorong peternak untuk beternak kambing PE, tetapi ada faktor lain dimana 16.66% responden beternak karena terpengaruh lingkungan sekitar tempat tinggalnya banyak yang beternak kambing PE, ada pula yang terdorong karena hobi memelihara binatang, dan kebetulan binatang yang dipilih tersebut bernilai ekonomis tinggi.

Faktor internal bukan satu-satunya faktor yang mendorong warga untuk beternak kambing PE, tetapi juga ada faktor eksternal yang berasal dari luar peternak yang juga berpengaruh cukup besar. Faktor eksternal disini salah satunya adalah informasi yang didapatkan peternak baik dari peternak terdahulu, ataupun dari berbagai sumber, misalnya buku dan internet. Informasi tersebut memberikan gambaran kepada peternak dan memantabkan peternak untuk memilih usaha ini, apalagi ditambah dengan daya tarik yang ada pada kambing PE. Daya tarik yang diketahui peternak antara satu sama lain tidaklah sama, seperti terlihat pada tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3. 3 Daya Tarik Kambing PE

Daya tarik kambing PE	Frekuensi	Presentase(%)
1. Susu	5	16.66
2. Susu dan kotoran	10	33.33
3. Susu,kotoran,dan daging	15	50
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Kambing PE memang salah satu jenis kambing yang memiliki daya tarik tersendiri yaitu sebesar 50% menyatakan bahwa daya tarik utama dari kambing PE memang adalah susu, tetapi ada juga hasil ikutan yang menarik bagi mereka, yaitu kotoran sebagai pupuk dan daging yang dapat dijual setelah kambing tidak produktif lagi menghasilkan susu.

c. Pengelolaan peternakan kambing PE

1. Permodalan

Pengelolaan peternakan kambing PE meliputi beberapa hal, diantaranya modal yang dibutuhkan oleh peternak dalam menjalankan usaha peternakan kambing PE. Modal merupakan hal paling mendasar yang harus ada dalam pengembangan sebuah usaha karena tanpa modal peternak tidak bisa memulai usahanya. Semakin banyak modal yang dikeluarkan maka semakin banyak pula kambing PE yang di pelihara. Modal awal peternak digunakan untuk membeli

bibit kambing PE untuk awal usaha.

Tabel 3. 4 Modal awal usaha peternakan kambing Peranakan Etawa

Modal (Rp)	Frekuensi	Presentase (%)
≤ 1.000.000	0	0
1.000.000-3.000.000	16	53,33
3.000.000-5.000.000	12	40
≥ 5.000.000	2	6,67
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Data pada tabel diatas modal usaha peternakan antara Rp 1.000.000 – Rp 3.000.000 sebesar 53,33% responden. Modal yang dikeluarkan peternakpun tidak semuanya milik pribadi, ada pula yang merupakan modal pinjaman, dan hibah atau bantuan. Tabel 3.5 menunjukkan presentase asal modal yang dikeluarkan peternak.

Tabel 3. 5 Asal Modal Peternak Kambing PE

Asal modal	Frekuensi	Presentase (%)
1. Sendiri	26	86.66
2. Pinjaman	3	10
3. Hibah	1	3.33
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Modal usaha peternak kambing PE asalnya beragam, mayoritas modal adalah milik sendiri sebesar 86.66 %, yang meminjam dari pihak lain hanya sekitar 10 %, dan 1 % merupakan hibah karena modal mereka berasal dari pemerintah.

2. Kandang

Komponen pengelolaan yang selanjutnya akan dibahas adalah kandang. Kandang merupakan tempat tinggal kambing PE. Keberadaan kandang kambing PE pada umumnya adalah dikebun atau pekarangan yang merupakan lahan milik pribadi dan juga bergabung dengan peternak lain, seperti data pada Tabel 3.6.

Tabel 3. 6 Keberadaan Kandang Kambing PE Peternak

Keberadaan kandang	Frekuensi	Presentase (%)
1. Dilahan bersama klompok tani Mandiri dusun Nganggring	30	100
2. Bergabung dengan lahan milik kas desa	0	
3. Kedua-duanya ada	0	
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Data keberadaan kandang kambing PE milik peternak menunjukkan bahwa 100 % berada di lahan milik bersama kelompok tani. Kandang yang ada pada awal pembuatan membutuhkan biaya, apalagi kandang yang dibuat sudah

semi permanen ataupun permanen dengan cor semen, biayanya lebih banyak jika dibandingkan dengan kandang berbahan dasar kayu atau bambu. Beberapa peternak ada yang pada awalnya tidak mengeluarkan biaya untuk membuat kandang. Hal tersebut dikarenakan kandang hanya berada di teras depan rumah, baru setelah berkembang usaha kambing PE dibuatlah kandang kambing PE khusus di lahan bersama pada Kelompok tani Data biaya awal pembuatan kandang kambing PE tetera pada Tabel 3.7.

Tabel 3. 7 Biaya Awal Pembuatan Kandang

Biaya awal pembuatan kandang (Rp)	Frekuensi	Presentase (%)
1. ≤ 5.000.000	7	23.33
2. 5.001.000-10.000.000	22	73.33
3. 10.001.000-15.000.000	1	3.33
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Membuat kandang membutuhkan biaya, apalagi kandang dengan konstruksi yang baik dan tahan lama, sebagian besar membutuhkan biaya atau dana untuk membuat kandang kambing PE antara Rp 5.000.000,00 sampai dengan Rp 10.000.000,00 yaitu sebanyak 73.33 %. Biaya yang dikeluarkan tentunya digunakan untuk membeli bahan baku pembuatan kandang seperti tertera pada Tabel 3.8.

Tabel 3. 8 Bahan Baku Pembuatan Kandang Kambing PE

Bahan baku	Frekuensi	Presentase (%)
1. Kayu/ bambu	0	100
2. Kayu/bambu dan cor semen	30	
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer Olah 2021

100% membangun kandang semi permanen dengan menggunakan bahan baku kayu atau bambu dan cor semen. Hal ini dikarenakan mereka berpandangan bahwa peternakan kambing PE ini adalah usaha jangka panjang yang akan bertahan lama, sehingga kandang juga harus dibuat yang kokoh dan tahan lama. Luas kandang kambing PE peternak tidak semua sama. Disesuaikan dengan jumlah kambing yang dipelihara, apalagi kambing pejantan biasa diletakkan pada kandang sendiri. Data luas kandang kambing PE dapat dilihat pada Tabel 3.9.

Tabel 3. 9 Luas Kandang Kambing PE

Luas kandang (m ²)	Frekuensi	Presentase (%)
1. ≤ 10	6	20
2. 11-20	5	16.66
3. 21-30	6	20
4. ≥ 31	13	43.33
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa luas kandang kambing PE di sebagian besar lebih dari 31 m² sejumlah 43.33%. Luas kandang sangat berhubungan dengan jumlah kambing PE yang dipelihara, semakin banyak kambing yang dipelihara maka kandang yang dibutuhkan akan semakin luas. Konstruksi kandang kambing berbentuk panggung, dikarenakan kambing PE adalah kambing yang mudah terserang penyakit dari kotorannya sendiri, sehingga kandang kambing dibuat panggung agar kotoran kambing jatuh kebawah dan tidak terinjak langsung oleh kambing PE. Bentuk kandang kambing PE seperti tampak pada gambar berikut ini :



Gambar 3. 5 Kandang Kambing PE

Kandang kambing PE dibuat lubang khusus yang dilapisi semen untuk menampung kotoran kambing sehingga lebih mudah untuk dibersihkan dan mengumpulkan kotoran dari kambing PE tersebut, dalamnya lubang tidak lebih dari 1 meter, dan lebarnya menyesuaikan lebar kandang kambing.

3. Jumlah dan jenis kambing yang dipelihara

Jumlah kambing PE yang dipelihara peternak satu dan yang lain tidak sama, ada peternak yang hanya memelihara kambing kurang dari 10 ekor, ada pula peternak yang memelihara kambing lebih dari 30 ekor. Jenisnya pun tidaklah sama, ada indukan, pejantan, dara, ada pula cempem atau anak kambing. Tabel 3.10 memuat data jumlah kambing yang dipelihara responden.

Tabel 3. 10 Jumlah Kambing yang Dipelihara Peternak

Jumlah kambing (ekor)	Frekuensi	Presentase (%)
1. 1-10	17	56.66
2. 11-20	10	33.33
3. 21-30	3	10
4. ≥ 30	0	0
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Sebanyak 56.66 % memelihara kambing dengan jumlah antara 1 sampai dengan 10 ekor.

4. Tenaga Kerja

Kambing-kambing PE yang dipelihara peternak membutuhkan perhatian agar tumbuh dan berkembang baik, tidak mudah terserang penyakit, dan gizinya tercukupi. Apalagi untuk peternak yang memelihara kambing PE dalam jumlah banyak, tidak mungkin mengerjakan pemeliharaan kambing PE sendiri, sehingga ada yang membantu dalam pemeliharaan. Tabel 3.11 menjelaskan tentang siapa yang membantu memelihara kambing PE.

Tabel 3. 11 Pihak yang Membantu Memelihara Kambing PE

Tenaga kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1. Keluarga	21	70
2. Tenaga kerja bayaran	6	20
3. Keluarga dan tenaga kerja bayaran	3	10
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Pemeliharaan kambing PE sebenarnya tidak begitu sulit, namun membutuhkan ketelatenan. Peternak pasti melibatkan orang lain, baik keluarga atau tenaga kerja bayaran. Sebesar 70% pemeliharaan dibantu oleh keluarga, namun ada pula peternak yang hanya memanfaatkan tenaga kerja bayaran, dan juga peternak yang sudah dibantu

keluarga tetapi masih memanfaatkan tenaga kerja bayaran. Tenaga kerja bayaran bekerja sebagai pencari daun-daunan hijau, pemberi makanan kambing, membersihkan kandang, dan memandikan kambing. Peternak yang melibatkan tenaga kerja bayaran, mereka menyiapkan dana khusus untuk menggaji tenaga kerja bayaran yang bekerja merawat kambing PE. Besarnya gaji yang diberikan dapat dilihat pada tabel 3.12 dibawah ini.

Tabel 3. 12 Besarnya Gaji yang Diberikan Pada Tenaga Kerja Bayaran

Gaji (Rp)	Frekuensi	Presentase (%)
1. 15.000-25.000	3	10
2. 26.000-35.000	2	6.66
3. 36.000-50.000	4	13.33
4. \geq 50.000	0	0
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer Diolah 2021

Sistem penggajian dari peternak yang memanfaatkan tenaga bayaran tidak sama, gaji yang diberikan tergantung yang dikerjakan. Peternak yang hanya memanfaatkan tenaga bayaran untuk mencari daun-daunan hijau, yaitu sebesar 10% memberikan gaji antara Rp 15.000,00 sampai dengan Rp 25.000,00 perhari, tergantung banyaknya daun-daun hijau yang didapatkan karena pekerjaan ini biasanya hanya sampingan dari para pekerja, atau para pekerja tidak hanya mencarikan daun-daunan hijau untuk satu orang

saja. Peternak yang memanfaatkan pekerja tidak hanya mencari ramban namun juga sebagai pekerja harian yang membantu pemeliharaan yakni sebesar 6.66% peternak, memberikan gaji antara Rp 26.000,00 sampai dengan Rp 35.000,00, tetapi ada juga peternak yang memberi gaji antara Rp 36.100 sampai dengan Rp 50.000 sebesar 13.33 % responden, disesuaikan dengan pekerjaan dari tenaga kerja bayaran tersebut.sejauh ini peternak tidak ada yang memberikan gaji kepada tenaga kerja dengan nominal angka diatas 50.000.

5. Pakan kambing PE

Pemanfaatan tenaga kerja bayaran terutama untuk mencukupi kebutuhan pakan kambing PE, khususnya ramban. Pakan merupakan hal pokok yang harus diberikan kepada hewan ternak. Pakan kambing PE tidak hanya satu jenis, tetapi ada beberapa jenis, dan yang wajib diberikan setiap hari adalah ramban atau daun-daun hijau, sedangkan pakan pendamping utama yang juga harus diberikan setiap hari adalah polard atau konsentrat. Selain pakan utama dan pendamping, ada pula asupan tambahan yang diberikan yaitu bungkil atau kulit kedelai, dan buah-buahan.

Pakan utama yang diberikan juga harus diimbangi dengan pakan pendamping. 100% menjawab bahwa pemberian polard yang merupakan pakan pendamping

adalah selalu, yaitu satu kali dalam sehari. Hal ini dikarenakan polard yang merupakan makanan pendamping wajib diberikan kepada kambing PE untuk mengurangi resiko terserangnya penyakit diare pada kambing PE akibat terlalu banyak mengkonsumsi hijauan.

Konsentrat, pakan sebagai sumber protein mutlak diperlukan oleh kambing yang sedang laktasi karena proses pembentukan susu membutuhkan suplai protein yang lebih tinggi. Sistem pencernaan rumen seringkali menjadi penyebab kurang efektifnya pemberian konsentrat dengan kadar protein tinggi. Penyebabnya adalah konsentrat tersebut akan diurai atau difermentasi oleh bakteri dan mikroba lain dalam rumen sehingga protein terdegradasi sebelum terserat tubuh. Untuk itu perlu siasat khusus dalam hal pemberian konsentrat. Waktu pemberian yang terbaik adalah saat kambing sudah cukup makan hijauan tetapi belum kenyang. Pada saat itu rumen sudah terisi hijauan maka aktifitas rumen sedang tinggi tingginya sehingga pemberian konsentrat saat seperti ini bisa menghindari proses fermentasi bahan pakan dalam rumen. Dengan demikian keberadaan zat-zat makanan dapat dipertahankan. Bahan pakan berupa biji-bijian dan sisa sereal, misalnya tepung, jagung, dan dedak. Selain itu bisa juga dimanfaatkan umbi-umbian, misalnya : tepung

singkong, onggok, ubi jalar. Bahan pakan sumber energi lain adalah hijau, misalnya : rumput setaria, daun-daunan. Beberapa bahan konsentrat yang bisa diberikan adalah polar kasar (kulit gandum), bekatul, bungkil kedelai, ampas tahu, bungkil kelapa, jagung giling, dan ampas singkong jumlah pemberian sekitar 1 kg/ekor/hari.

Tabel 3. 13 Jumlah pemberian pakan berdasarkan pertumbuhan kambing

Kondisi Pertumbuhan	Konsentrat (kg/ekor)	Ampas tahu (kg/ekor)	Rumput (kg/ekor)	Dedauan (kg/ekor)
Kambing laktasi	0.5	3	5	2
Induk bunting	0.25	3	5	2
Pejantan	0.5	3	6	4
Anak diatas 8 bulan	0.25	1.5	2.5	2
Anak 5-8 bulan	0.1	1.0	1.5	1

Sumber: Data Primer diolah 2021

d. Hasil Peternakan Kambing PE

Hasil utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah susu kambing PE.

Tabel 3. 14 Jumlah peternak yang menyetorkan susu kambing PE

Jawaban	Frekuensi	Presentase (%)
1. Peternak yang setor ke kelompok	14	46.66
2. Peternak yang tidak setor ke kelompok	16	53.33
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Salah satu alasan peternak hanya menjual kambing PE dengan meraup keuntungan yang tidak sedikit, menjadi sebab peternak malas untuk pemerah susu pada kambing mereka. Hanya sekitar 46.66% peternak saja yang menyetor susu ke pengolah. Jumlah rata-rata keseluruhan susu yang dihasilkan oleh kambing PE tiap bulan tidak sama. Hal tersebut dipengaruhi oleh jumlah kambing yang menghasilkan susu dan jumlah anak kambing yang membutuhkan susu dari induknya, dalam satu hari satu ekor kambing menghasilkan susu sebanyak 0,5 sampai dengan 1,5 liter. Selain menghasilkan susu yang berkualitas kambing PE memiliki kelebihan yaitu :

1. Modal yang dikeluarkan untuk beternak kambing PE relatif kecil sehingga lebih mudah dijangkau masyarakat yang mempunyai modal kecil.

2. Berbeda dengan kambing-kambing biasa, kambing PE sekali beranak bisa lebih dari 2 ekor atau 3 ekor kambing.
3. Pemeliharaannya lebih mudah, sederhana, dan tidak membutuhkan tempat yang luas.
4. Tidak perlu melibatkan tenaga kerja karena beternak kambing PE merupakan usaha dengan skala kecil dan dapat dikerjakan sendiri maupun sebagai pekerjaan sampingan.
5. Beternak kambing PE dapat digunakan dengan tujuan untuk menabung jika sewaktu waktu ada keperluan mendadak.
6. Kotoran kambing PE dapat digunakan sebagai pupuk organik untuk kesuburan tanaman.
7. Semua bagian kambing PE dapat dimanfaatkan, misalnya susu, daging, kulit, dan kotoran.
8. Daging kambing dipercaya memiliki khasiat mampu meningkatkan daya seksual pria, sehingga kebutuhan daging kambing terus mengalami kenaikan.

Tabel 3. 15 Jumlah rata-rata susu yang dapat diperah dari kambing PE perbulannya

Jumlah(liter)	Frekuensi	Presentase (%)
1. ≤ 10	4	13.33
2. 11-50	5	16.66
3. 51-100	6	20
4. 101-500	5	16.66
5. ≥ 500	0	0
Jumlah	20	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

Dalam sehari kambing dapat menghasilkan susu dari 1-5 liter. Dalam kurun waktu sebulan peternak kambing PE yang menghasilkan susu tertinggi mencapai 51-100 liter atau sekitar 20% peternak dari 20 peternak yang menghasilkan susu.

- Pemasaran Susu Kambing

Susu kambing PE merupakan komoditi utama yang bernilai ekonomis tinggi. Susu yang dihasilkan ternyata tidak semuanya dijual. Hal tersebut dikarenakan susu yang dihasilkan digunakan untuk memenuhi kebutuhan cempes atau anak kambing terlebih dahulu sehingga dalam sehari tidak ada susu yang dapat diperah karena hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan cempes saja, namun jika kambing PE yang menghasilkan susu memang sudah tidak menyusui anaknya susunya sebagian besar dijual. Tabel 3.16 menjelaskan apakah susu kambing PE yang dihasilkan dijual ataukah tidak.

Tabel 3. 16 Penjualan Susu Kambing PE

Jumlah(liter)	Frekuensi	Presentase (%)
1. Dijual semua	3	10
2. Dijual sebagian	17	56.66
3. Tidak dijual	10	33.33
Jumlah	30	100

Sumber: Data Primer diolah 2021

56.66 % responden hanya menjualnya sebagian dari susu dihasilkan dan 33.33% dari peternak tidak menjual susu karena kambing mereka tidak menghasilkan susu. Harga susu kambing yang dijual langsung kepada tengkulak paling mahal berkisar Rp 15.000. Namun apabila dijual langsung ke konsumen harga berkisar Rp 15.000-Rp 20.000. Tengkulak yang membeli susu kambing PE tersebut merupakan pedagang yang telah mampu mengolah susu kambing kedalam bentuk lain selain susu cair yang dikemas khusus, misalnya susu bubuk, permen, yogurt, dodol, dan kerupuk yang biasa dipasarkan disupermarket atau sentra khusus penjual susu kambing dan olahannya.

- Hambatan Pengelolaan Peternakan Kambing PE

Dalam setiap pengembangan usaha hambatan merupakan hal wajar yang sering kita jumpai. Hambatan tersebut antara lain: harga kambing PE yang fluktuatif, sulitnya peternak dalam mencari pakan ramban, harga

polard yang mahal atau tidak terjangkau, penyakit yang menyerang kambing PE, cuaca yang tidak menentu, bencana alam yang tidak terduga yaitu meletusnya gunung Merapi. Selain itu ada beberapa faktor penghambat lainnya yang dialami dalam usaha pemeliharaan ternak kambing PE. Beberapa faktor penghambat yang dimaksud sebagai berikut:

- a) Berkurangnya minat para petani atau peternak untuk memelihara kambing karena lahan pertanian yang dimiliki semakin menyempit akibat banyak digunakan sebagai lahan pemukiman. Karena itu, mereka sulit mencari kandang atau bahan pakan untuk kambing yang dipelihara.
- b) Secara alamiah kambing memiliki bau khas yang disebut prengus, sehingga tidak semua orang menyukai daging atau susunya. Padahal dengan beberapa teknologi sederhana atau penanganan pasca pemotongan yang benar bau tersebut tidak akan timbul.
- c) Adanya anggapan yang tidak seluruhnya benar, bahwa daging kambing memiliki kolesterol yang tinggi, sehingga tidak baik bagi penderita penyakit darah tinggi.
- d) Adanya kalanya para peternak kesulitan dalam mencari makan kambing PE yaitu rumput, harga polard yang

mahal, terjadinya bencana alam gunung merapi meletus, harga kambing yang fluktuatif, rendahnya SDM para peternak yang kebanyakan hanya lulusan SD.

- Pendukung Pengelolaan Peternakan Kambing PE

Terkait dengan berbagai masalah-masalah yang dihadapi selama beternak kambing peranakan etawa, sudah saatnya kita melakukan sesuatu yang dapat memberikan sumbangan nyata bagi pembangunan subsektor peternakan dan langsung menyentuh masyarakat dengan kemampuan modal yang terbatas. Usaha peternakan kambing, rasanya sangat relevan dengan tujuan diatas karena memiliki beberapa karekteristik pendukung sebagai berikut.

- a) Modal awal yang dibutuhkan relatif lebih kecil dibandingkan dengan ternak besar, seperti sapi dan kerbau sehingga usaha ternak kambing relatif lebih terjangkau oleh masyarakat bermodal kecil.
- b) Teknik pemeliharaan relatif mudah, sederhana, dan tidak membutuhkan tempat yang luas. Selain itu, usaha peternakan kambing skala kecil tidak perlu melibatkan tenaga kerja di luar anggota keluarga.
- c) Perkembangbiakannya relatif lebih cepat dibandingkan dengan ternak besar dan anak yang

dilahirkan umumnya lebih dari satu ekor.

- d) Pada umumnya kambing dipelihara dengan tujuan dijadikan ternak potong, tetapi kini sudah mulai berkembang usaha pemeliharaan kambing yang bertujuan sebagai penghasil susu.
- e) Hasil ikutan dari proses pemotongan kambing dapat dipergunakan sebagai bahan baku industri yang memberikan nilai tambah cukup tinggi sebagai berikut:
 - Kulit bisa digunakan untuk bahan baku industri sepatu, tas, dan aneka barang lainnya.
 - Tulang dan tanduk sudah lama digunakan sebagai bahan baku pembuatan lem atau barang kerajinan lainnya.
 - Darah bisa diproses menjadi bahan pakan ternak, dalam praktiknya kambing dipelihara sebagai tabungan yang likuid dan sewaktu-waktu bisa dijual.
- f) Hasil samping usaha pemeliharaan kambing yakni kotorannya bisa dijual sebagai pupuk kandang yang memiliki unsur hara yang sangat lengkap.
- g) Adanya kebiasaan atau adat yang berkembang dimasyarakat Indonesia yakni menyembelih kambing saat upacara-upacara adat atau hari-hari

besar keagamaan.

- HASIL ANALISIS FINANSIAL

Kriteria yang digunakan dalam analisis finansial antara lain Net Benefit Cost Ratio (Net B/C ratio), Net Present Value (NPV), Internal Rate Return (IRR), dan Payback Period (PP). Besarnya analisis Finansial pada usaha ternak kambing peranakan etawa (PE) di Kabupaten Sleman, Yogyakarta dapat dilihat pada tabel 3.17 berikut.

Tabel 3. 17 Hasil analisis finansial usaha ternak kambing PE

Uraian	Hasil
Net Benefit Cost Ratio (B	2,8
Net Present Value (NPV) Internal	Rp 21.189.399,00
Rate Return (IRR)	20,6 %
Payback Period (PP)	1,32 tahun

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Aliran cash flow dalam perhitungan ini dibagi dalam dua aliran yaitu aliran masuk (cash inflow) dan aliran keluar (cash outflow).

Tabel 3. 18 Perhitungan Cash Flow

Tahun					
	2016	2017	2018	2019	2020
Cash Inflow					
penjualan kambing	3.000.000	7.500.000	10.000.000	10.000.000	15.000.000
penjualan salak pondoh	16.200	18.900	30.000	35.750	25.200
penjualan susu	1.500.000	1.650.000	1.950.000	2.175.000	2.250.000
total cash inflow	4.516.200	9.168.900	11.980.000	12.210.750	17.275.200
Cash Outflow					
1.) biaya investasi					
lahan	100.000				
peralatan	112.450				
kandang	7.250.000				
Jumlah	7.462.450				

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Cash Inflow diperoleh dari penjualan kambing dan penjualan susu kambing PE yakni sebesar Rp 4.516.200,00. Cash Outflow berasal dari pengeluaran biaya untuk lahan, peralatan, kandang, air, dan biaya perawatan kambing yakni sebesar Rp 7.562.450,00.

a) *Net Benefit Cost Ratio (Net B/C Ratio)* merupakan perbandingan antara total biaya produksi dengan total penerimaan selama masa investasi. Kriteria yang sering digunakan dalam menilai suatu usaha ditentukan oleh :

- Net B/C > 1: usaha layak dilaksanakan (menguntungkan)
- Net B/C = 1: usaha tidak untung dan tidak rugi (impas)
- Net B/C < 1: usaha tidak layak untuk dilaksanakan (merugikan)

Tabel 3. 19 Perhitungan Net B/C

Tahun	Investasi	Operasi	Benefit	net benefit	DF 15%	PV net benefit
0	7.462.000			(7.462.450)	1	(7.462.450)
2016		7.562.450	4.516.200	3.046.250	0.870	2.650.237
2017		250.000	9.168.900	8.918.900	0.756	6.742.688
2018		300.000	11.980.000	11.680.000	0.658	7.685.440
2019		360.000	12.210.750	5.850.750	0.572	3.346.629
2020		360.000	17.275.200	16.915.200	0.497	8.406.854
Jumlah					NPV	21.369.398

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Net B/C =

$$= \frac{2.650.237 + 6.742.688 + 7.685.440 + 3.346.629 + 8.406.854 - 7.462.450}{7.462.450}$$

$$= \frac{21.369.389}{7.462.450}$$

$$= 2,8$$

$$= 2,8$$

$$= 2,8$$

= Net B/C > 1 artinya usaha tersebut layak untuk dilaksanakan

Hasil analisis BCR yang diperoleh pada penelitian adalah 2,8. Nilai BCR ini menunjukkan bahwa usaha ternak kambing peranakan Etawa layak untuk dijalankan. Proyek atau usaha akan dipilih apabila net B/C > 1, sebaliknya bila proyek atau usaha memberi hasil net B/C < 1 maka proyek atau usaha tersebut tidak layak untuk dijalankan dengan kata lain usaha tersebut tidak diterima.

- b) Net Present Value dapat diartikan sebagai nilai sekarang dari keuntungan bersih (neto tambahan) yang akan diperoleh pada masa mendatang, merupakan selisih antara nilai sekarang arus manfaat dikurangi dengan nilai sekarang arus biaya. (Gittinger,1986).

Tabel 3. 20 Perhitungan NPV

Tahun	net benefit	DF 15%	PV net benefit
0	(7.462.450)	1	(7.462.450)
2016	3.046.250	0.870	2.650.237
2017	8.918.900	0.756	6.742.688
2018	11.6800.000	0.658	7.685.440
2019	5.850.750	0.572	3.346.629
2020	16.915.200	0.497	8.406.854
Jumlah		NPV	21.369.398

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa usaha ternak kambing PE Kelompok layak untuk dilaksanakan, karena nilai NPV nya lebih besar daripada 0 (>0). Nilai NPV dalam usaha ternak kambing PE dengan menggunakan suku bunga bank adalah sebesar Rp 21.369.398,00 artinya investasi yang ditanamkan akan memperoleh keuntungan di tahun kemudian sebesar Rp 21.369.398,00

- c) IRR menunjukkan kemampuan suatu usaha atau proyek untuk menghasilkan return atau tingkat keuntungan yang dapat dicapai. Kriteria investasi

IRR ini memeberikan pedoman bahwa usaha akan dipilih apabila IRR lebih besar dari *social discount rate* dan sebaliknya, apabila IRR lebih kecil dari *social discount rate* maka usaha tidak akan dipilih. Rumus perhitungan IRR adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 21 Perhitungan IRR

DF 20%	NPV 1	DF 25%	NPV 2
1.000	(7.462.450)	1.000	(7.464.450)
0.833	2.207.647	0.800	1.766.117
0.694	4.679.425	0.640	2.994.832
0.579	4.449.869	0.512	2.278.332
0.482	1.613.075	0.409	659.747
0.401	3.371.148	0.328	1.105.735
	8.678.714		(1.342.313)

Sumber : Data Primer diolah, 2021

$$\begin{aligned}
 \text{IRR} &= 1 + (\text{NPV2} / (\text{NPV1} - \text{NPV2})) / (i_2 - i_1) \\
 &= 20 + (1.342.313 / (8.678.714 - (1.342.313))) / (25 - 20) \\
 &= 20 + (1.342.313 / 7.336.401) / (5) \\
 &= 20,66 \\
 &= 20,6\%
 \end{aligned}$$

Nilai IRR dari *discount rate* 15% yaitu sebesar 20,6%. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa usaha ternak kambing peranakan etawa layak untuk dijalankan.

d) Payback Period (PP) merupakan jangka waktu periode yang diperlukan untuk pengembalian semua biaya-biaya yang telah dikeluarkan selama usaha ternak.

$$\begin{aligned}
 \text{Payback period} &= \frac{\text{investasi awal}}{\text{Jml kumulatif arus kas/PV net benefit}} \times \text{Umur Investasi} \\
 &= \frac{7.462.450}{28.831.849} \times 5 \\
 &= 1,32 \text{ Tahun}
 \end{aligned}$$

Nilai PP pada usaha ternak kambing PE sebesar 1,32 artinya jangka pengembalian investasi usaha adalah 1,32 Tahun .Bila dibandingkan dengan umur usaha yakni selam 5 tahun ,maka jangka waktu pengembalian modal lebih cepat daripada umur usaha sehingga usaha ternak kambing PE layak untuk dijalankan.

- HASIL INTEGRASI PETERNAKAN KAMBING PE

Tabel 3. 22 Integrasi Pendapatan Ternak Kambing PE (Rp/Tahun)

Pendapatan tunai ternak kambing PE		
- Penjualan kambing	- 6.000.000	7.550.000
- Penjualan susu	- 1.500.000	
- Penjualan pupuk	- 50.000	
Pendapatan non tunai ternak kambing PE		2.000.000
- Kambing baru lahir	2.000.000	
Total pendapatan ternak kambing PE	-	9.550.000

Sumber: Data Primer diolah 2021

BAB 4

APLIKASI METODE DAN ALAT ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS

4.1 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Menurut David (2002), *QSPM* adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan *QSPM* adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang telah dipilih, yaitu untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplimentasikan. Langkah penyusunan matriks *QSPM* sebagai berikut:

- a. Mendaftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam *QSPM*. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan EFI. Minimal 10 faktor sukses kritis eksternal dan 10 faktor sukses kritis internal.
- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan EFI).
- c. Memeriksa tahap 2 (pencocokan) matriks dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan

- d. Menetapkan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. (1) Nilai 1 = tidak menarik (2) Nilai 2 = agak menarik (3) Nilai 3 = cukup menarik (4) Nilai 4 = sangat menarik.
- e. Menghitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik ditetapkan sebagai hasil perkalian bobot dengan Nilai Daya Tarik dalam setiap baris. Total Nilai Daya Tarik menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif dengan mempertimbangkan dampak dari faktor eksternal dan internal. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi itu.
- f. Menghitung Jumlah Total Nilai Daya Tarik. Menjumlahkan Total Nilai Daya Tarik dalam setiap kolom strategi *QSPM*. Semakin tinggi nilai menunjukkan strategi itu semakin menarik sehingga dapat mempertimbangkan semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

4.2 AHP (*Analitycal Hierarchy Process*)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang

kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut (Saaty, 1993):

- 1) Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
- 2) Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
- 3) Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Menurut Kadarsyah Suryadi dan Ali Ramdhani, 1998 *dalam* Rahmah. Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Dalam tahap ini berusaha menentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah

lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya dikembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.

- 2) Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang diberikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan subkriteria (jika mungkin diperlukan).
- 3) Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki

misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1, E2, E3, E4, E5.

- 4) Melakukan Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat di tabel 1.4 berikut ini mengenai intensitas kepentingan.
- 5) Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
- 6) Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
- 7) Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks,

membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

- 8) Memeriksa konsistensi hirarki. Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

Tabel 4. 1 Nilai Skala Banding Berpasangan

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua unsur sama pentingnya	Dua unsur menyumbang sama besar pada sifat itu
3	Unsur yang satu sedikit penting daripada unsur yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu unsur atas unsur yang lainnya.
5	Unsur yang satu sangat penting daripada unsur yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu
7	Satu unsur jelas lebih penting daripada unsur yang lainnya	Satu unsur dengan kuat disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktek
9	Satu unsur mutlak lebih penting daripada unsur yang lainnya	Bukti yang menyokong unsur yang satu atas yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperhatikan di antara dua pertimbangan
Kebaikan	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i	

Sumber: Saaty, 1993.

AHP didasarkan atas 3 prinsip dasar yaitu:

- 1) Dekomposisi Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, di mana elemen-elemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru.
- 2) Perbandingan penilaian/pertimbangan (*comparative judgments*). Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks jika dikombinasikan akan menghasilkan prioritas.

- 3) Sintesa Prioritas, sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya (Saaty, 1993).

4.3 BLUE OCEAN dan RED OCEAN

Banyak sekali tiap perusahaan menggunakan metode strategi untuk menyaingi pesaingnya di pasar, seperti menggunakan metode *blue ocean* dan *red ocean*. Dalam artikel kali ini kita akan mengetahui pengertian dan perbedaannya apa itu strategi *blue ocean* dan *red ocean*. Salah satu kunci kesuksesan dalam dunia bisnis adalah strategi. Sebab strategi menjadi salah satu komponen terpenting yang harus dijalankan oleh perusahaan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Persaingan bisnis diantara perusahaan sejenis semakin kompetitif dan semakin sengit. Persaingan diantara perusahaan-perusahaan tersebut muncul karena perusahaan-perusahaan tersebut berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif, dimana dalam keunggulan kompetitif ini perusahaan dapat merebut pangsa pasar atau konsumen dalam

jumlah sebanyak-banyaknya dibandingkan perusahaan lain, dengan kondisi demikian, profit yang diperoleh perusahaan pun juga semakin banyak. Strategi *blue ocean* dan *red ocean* ini memiliki perbedaan dalam cara melakukan strateginya. Untuk mengetahui perbedaan dari strategi *blue ocean* dan *red ocean*, mari perhatikan penjelasannya dibawah ini :

a. Pengertian *Blue ocean* dan *Red ocean*

Dalam dunia bisnis strategi *blue ocean* adalah sebuah strategi yang akan membantu bisnis yang Anda jalankan untuk melakukan sesuatu yang baru atau keluar dari samudera merah (*blue ocean*) dengan cara membuat sesuatu yang sama sekali baru dan belum ada pesaingnya. Sehingga nantinya Anda diharapkan bisa menjalankan bisnis itu tanpa adanya persaingan. Strategi *blue ocean* ini menjadi salah satu strategi yang paling populer di antara yang lain. Dalam strategi *blue ocean*, Anda harus menciptakan produk baru yang masih berkaitan dengan dunia industri yang Anda tekuni. Sebab ini dilakukan untuk menghindari persaingan sengit dalam pangsa pasar yang sama. Secara singkat, strategi ini mengajarkan Anda untuk menciptakan pangsa pasar baru yang belum diketahui oleh pesaing mana pun dan menghindari *red ocean* yang sudah penuh dengan persaingan ketat antar perusahaan atau bisnis serupa yang lain.

Dengan menerapkan strategi *blue ocean* ini, Anda akan terhindar dari persaingan yang begitu banyak. Karena, Anda adalah orang pertama atau bahkan satu-satunya yang terjun dalam *market space* tersebut. Namun, sebelum itu yang perlu Anda lakukan adalah dengan menciptakan sebuah inovasi atau mengembangkan kreativitas Anda sebagai pemilik usaha untuk membuat sebuah produk yang unik dan berbeda dari pesaing Anda yang lain dan melakukan sebuah konsep pemasaran yang sangat efektif. Sedangkan strategi *Red ocean* adalah sebuah keadaan atau kondisi di mana saat Anda menjalankan bisnis Anda bersaing dengan produk yang sama atau pasar yang sama dengan pebisnis lainnya. Dalam menjalankan bisnis dengan kondisi seperti ini tentu akan banyak sekali pelaku bisnis yang akan melakukan persaingan dengan segala macam cara. Sudah pasti persaingan dalam bisnis seperti ini akan sangat sulit dan keras. Sebab dalam strategi ini tidak ada sistem untuk menciptakan strategi yang baru atau belum di ketahui oleh pesaing. Maka dari itu *blue ocean* dan *red ocean* memiliki strategi yang berbeda dalam cara memasarkan produk mereka.

b. Perbedaan *Blue ocean* dan *Red ocean*

Dalam kedua strategi *blue ocean* dan *red ocean* memiliki perbedaan dan cara tersendiri dalam melakukan

strategi pasar mereka, berikut terdapat perbedaan *blue ocean* dan *red ocean* yang harus Anda ketahui dan dapat Anda pilih untuk menjadi sebuah strategi dalam memulai bisnis Anda :

- Pertama, perbedaan *blue ocean* dan *red ocean* dapat dilihat dari cara melakukan strategi pemasaran. Dalam strategi *blue ocean* menciptakan sebuah strategi dan segmen pasar yang baru yaitu strategi yang belum ada dimiliki oleh pesaing lain, dan menciptakan inovasi yang baru dalam mengembangkan suatu bisnis. Sedangkan *red ocean* merupakan sebuah strategi yang sudah banyak dimiliki oleh pesaing yang lainnya, atau disebut dengan bersaing dalam pasar yang sudah ada.
- Kedua, dilihat dari kompetisi dalam memasarkan produk, *blue ocean* menciptakan sebuah kompetisi yang tidak relevan sedangkan *red ocean* memerangi sebuah kompetisi yang dimana sudah memiliki banyak pesaing.
- Ketiga, perbedaan *blue ocean* dan *red ocean* adalah dilihat dari keseluruhan sistem kegiatannya. *Blue ocean* memadukan keseluruhan dari sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah. Sedangkan *red ocean* memadukan keseluruhan sistem kegiatan pada perusahaan dengan pilihan strategi, yaitu diferensiasi atau biaya rendah.

BAB 5

PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIS DI BERBAGAI KASUS AGROINDUSTRI DI INDONESIA

5.1. Kajian Strategi Agroindustri Peternakan Kambing Peranakan Ettawa dengan QSPM

A. Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI) digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha. Matriks EFI dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut.

- a. Menuliskan faktor-faktor yang dikenali dalam proses audit internal. Gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahan.
- b. Memberikan bobot dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada organisasi diberi bobot tertinggi.
- c. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Peringkat diberikan berdasarkan keberadaan perusahaan, sedangkan bobot didasarkan keadaan industri.

- d. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot pada setiap variabel.
- e. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel dan menentukan total nilai yang dibobot.

Berdasarkan matriks EFI, pada tabel hasil analisis matriks EFI usahatani kambing PE Kabupaten Sleman didapatkan total skor tertinggi berada pada kecamatan Kaliurang yaitu sebesar 3,52 dan total skor terendah berada pada kecamatan Berbah yaitu sebesar 3,09. Rata-rata total skor untuk usahatani kambing PE Kabupaten Sleman yaitu sebesar 3,39 yang berarti lebih besar dari 2,5 hal tersebut menunjukkan bahwa usahatani kambing PE Kabupaten Sleman dalam menghadapi dinamika lingkungan internal posisi usaha relatif kuat (David, 2011). Pada variabel kekuatan diperoleh skor tertinggi adalah memiliki kambing yang berkualitas dengan skor 0,52. Hal ini dikarenakan seluruh usahatani kambing PE di Kabupaten Sleman selalu memperhatikan kualitas kambing yang dimiliki.

Pada variabel kelemahan yang memiliki skor tertinggi adalah SDM yang kurang terampil yaitu memiliki skor sebesar 0,09. Hal ini dikarenakan sebagian besar pemilik kambing PE tidak memiliki pengetahuan yang dalam tentang kambing tersebut, seperti bagaimana penanganan kambing ketika sakit, cara membuat kambing PE agar pertumbuhannya cepat dan menghasilkan susu dalam jumlah yang banyak.

Tabel 5. 1 Hasil Analisis Matriks EFI Usahatani Kambing PE Kabupaten Sleman

Pertanyaan	Turi	Pakem	Kaliurang	Cangkringan	Gamping	Godean	Minggir	Seyegan	Berbah	Ngemplak
Harga jual kambing tinggi	0,50	0,46	0,48	0,48	0,04	0,39	0,52	0,48	0,30	0,40
Pendapatan selalu meningkat	0,50	0,50	0,52	0,44	0,52	0,30	0,52	0,52	0,30	0,52
Memiliki kambing yang berkualitas	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Adanya standarisasi mutu kambing	0,41	0,48	0,52	0,40	0,52	0,40	0,30	0,43	0,52	0,52
Produktivitas kambing peranakan etawa tinggi	0,41	0,41	0,40	0,44	0,39	0,52	0,52	0,40	0,39	0,46
Susu kambing yang dihasilkan memiliki kualitas baik	0,48	0,50	0,52	0,50	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,46
Adanya jadwal kegiatan perawatan kambing yang jelas	0,38	0,36	0,33	0,33	0,30	0,30	0,39	0,37	0,30	0,33
Jumlah	3,21	3,24	3,29	3,11	3,17	2,95	3,29	3,24	2,85	3,20
Modal yang belum memadai	0,05	0,05	0,04	0,05	0,03	0,07	0,03	0,03	0,07	0,08
SDM yang kurang terampil	0,05	0,06	0,10	0,08	0,14	0,14	0,12	0,08	0,14	0,10
Kondisi kandang yang sempit	0,06	0,09	0,08	0,08	0,03	0,03	0,06	0,07	0,03	0,08
Jumlah	0,16	0,20	0,22	0,21	0,20	0,24	0,21	0,18	0,24	0,25
Total	3,37	3,44	3,52	3,32	3,37	3,19	3,50	3,42	3,09	3,45

Sumber : Analisis data primer 2021

Tabel 5. 2 Hasil Analisis Matriks EFI Agroindustri Kambing PE Sleman

Pertanyaan	Turi	Pakem	Gamping	Ngemplak	Kalasan	Total Keseluruhan	Rata-rata
Pemasaran sudah dilakukan di beberapa daerah	0,43	0,40	0,44	0,33	0,33	1,93	0,39
Gencar melakukan kegiatan promosi	0,43	0,44	0,44	0,33	0,24	1,88	0,38
Pendapatan setiap tahunnya meningkat	0,43	0,39	0,44	0,44	0,44	2,14	0,43
Modal yang sudah memadai	0,34	0,35	0,40	0,24	0,33	1,66	0,33
Bahan baku yang mudah didapatkan	0,41	0,35	0,44	0,44	0,44	2,08	0,42
Inovasi produk olahan	0,42	0,39	0,33	0,44	0,33	1,91	0,38
Produk yang berkualitas	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	2,20	0,44
Pembagian sistem kerja sudah sesuai	0,35	0,24	0,24	0,24	0,24	1,31	0,26
Jumlah	3,26	2,99	3,17	2,90	2,79	15,11	3,02
Pelaksanaan pengolahan yang belum terstruktur	0,04	0,12	0,03	0,03	0,12	0,34	0,07
Data keuangan belum dikelola dengan baik	0,04	0,06	0,03	0,03	0,03	0,19	0,04
Teknologi peralatan yang masih sederhana	0,06	0,08	0,06	0,12	0,12	0,44	0,09
Kurangnya sumber daya manusia	0,06	0,03	0,06	0,06	0,03	0,24	0,05
Jumlah	0,18	0,26	0,12	0,18	0,27	1,01	0,20
Total	3,44	3,25	3,29	3,08	3,06	16,12	3,22

Sumber : Analisis data primer 2021

Pada tabel hasil analisis matriks EFI agroindustri kambing PE Kabupaten Sleman didapatkan total skor tertinggi berada pada kecamatan Turi yaitu sebesar 3,44 dan total skor terendah berada pada kecamatan Kalasan yaitu sebesar 3,06. Rata-rata total skor untuk agroindustri kambing PE Kabupaten Sleman yaitu sebesar 3,22 yang berarti lebih besar dari 2,5 hal tersebut menunjukkan bahwa agroindustri kambing PE Kabupaten Sleman dalam menghadapi dinamika lingkungan internal posisi usaha relatif kuat (David, 2011). Pada variabel kekuatan diperoleh skor tertinggi adalah produk yang berkualitas dengan skor 0,44. Hal ini dikarenakan seluruh agroindustri kambing PE di Kabupaten Sleman selalu memperhatikan kualitas produk yang dimiliki.

Pada variabel kelemahan yang memiliki skor tertinggi adalah teknologi peralatan yang masih sederhana yaitu memiliki skor sebesar 0,09. Hal ini dikarenakan sebagian besar agroindustri kambing PE di Kabupaten Sleman masih menggunakan peralatan manual sehingga memerlukan waktu yang cukup lama untuk menghasilkan produk.

B. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) digunakan meringkas dan mengevaluasi lingkungan eksternal. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks EFE hampir sama dengan matriks EFI yang membedakan adalah faktor-

faktor lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman (David, 2011).

- a. Menuliskan faktor-faktor yang dikenali dalam proses audit internal.
- b. Memberikan bobot dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor.
- c. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor.
- d. Mengalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
- e. Menjumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel dan menentukan total nilai yang dibobot.

Tabel 5. 3 Hasil Analisis Matriks EFE Kambing PE Kabupaten

Pertanyaan	Kala san	Pramba nan	Turi	Pakem	Kaliur ang	Cangkri ngan	Gam ping	Godea n	Minggi r	Seyegan	Berbah	Ngemplak	Ngaglik	Rata- rata
Permintaan selalu meningkat	0,54	0,56	0,48	0,50	0,56	0,48	0,33	0,56	0,56	0,44	0,52	0,52	0,56	0,51
Pangsa pasar yang luas	0,54	0,56	0,50	0,50	0,56	0,50	0,60	0,56	0,56	0,52	0,52	0,52	0,56	0,54
Masyarakat mulai memperhatikan kesehatan	0,54	0,56	0,48	0,46	0,48	0,56	0,44	0,33	0,44	0,44	0,52	0,39	0,30	0,46
Melakukan kerjasama dengan pemasok bibit dari berbagai daerah	0,39	0,56	0,46	0,36	0,48	0,42	0,60	0,33	0,33	0,48	0,52	0,39	0,30	0,43
Bantuan Pemerintah	0,38	0,30	0,39	0,39	0,33	0,40	0,33	0,42	0,56	0,40	0,39	0,39	0,42	0,39
Pelatihan yang diadakan oleh pemerintah	0,31	0,30	0,39	0,38	0,33	0,38	0,33	0,33	0,33	0,40	0,30	0,46	0,28	0,35
Sering mengikuti kontes kambing	0,29	0,30	0,43	0,30	0,30	0,28	0,33	0,14	0,33	0,30	0,30	0,03	0,30	0,28
Jumlah	2,99	3,14	3,15	2,90	3,03	3,02	2,96	2,67	3,11	2,98	3,07	2,96	2,72	2,98
Harga vitamin kambing yang mahal	0,09	0,14	0,06	0,06	0,10	0,06	0,08	0,04	0,04	0,04	0,03	0,08	0,03	0,07
Usaha sejenis yang bermunculan	0,12	0,06	0,07	0,09	0,05	0,08	0,14	0,14	0,14	0,08	0,14	0,20	0,06	0,11
Persaingan harga	0,08	0,03	0,05	0,09	0,06	0,07	0,04	0,07	0,08	0,08	0,03	0,03	0,14	0,07
Jumlah	0,28	0,23	0,18	0,24	0,21	0,21	0,26	0,25	0,25	0,21	0,20	0,31	0,25	0,24
Total	3,28	3,37	3,32	3,14	3,24	3,23	3,22	2,92	3,37	3,18	3,27	3,26	2,95	3,21

Sumber : Analisis data primer 2021

Berdasarkan matriks EFE, pada tabel hasil analisis matriks EFE usahatani kambing PE Kabupaten Sleman didapatkan total skor tertinggi berada pada kecamatan Minggir dan Prambanan yaitu sebesar 3,37 dan total skor terendah berada pada kecamatan Godean yaitu sebesar 2,92. Rata-rata total skor untuk usahatani kambing PE Kabupaten Sleman yaitu sebesar 3,21 yang berarti lebih besar dari 2,5 hal tersebut menunjukkan bahwa usahatani kambing PE Kabupaten Sleman dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi usaha relatif kuat (David, 2011). Pada variabel kekuatan diperoleh skor tertinggi adalah pangsa pasar yang luas dengan skor 0,54. Hal ini dikarenakan kambing PE banyak diminati diberbagai daerah.

Pada variabel kelemahan yang memiliki skor tertinggi adalah usaha sejenis yang bermunculan yaitu memiliki skor sebesar 0,11. Hal ini dikarenakan banyaknya usaha kambing PE yang bermunculan sehingga semakin ketat persaingan dalam usaha tersebut.

Tabel 5. 4 Hasil Analisis Matriks EFE Agroindustri Kambing PE

Pertanyaan	Turi	Pakem	Gamping	Ngemplak	Kalasan	Total Keseluruhan
Permintaan selalu meningkat	0,53	0,56	0,56	0,56	0,60	2,81
Pangsa pasar yang luas	0,53	0,49	0,56	0,56	0,33	2,47
Masyarakat mulai memperhatikan kesehatan	0,55	0,56	0,56	0,56	0,60	2,83
Melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku dari berbagai daerah	0,49	0,46	0,42	0,40	0,45	2,22
Bantuan Pemerintah	0,39	0,33	0,30	0,20	0,33	1,55
Pelatihan yang diadakan oleh pemerintah	0,38	0,33	0,30	0,30	0,33	1,64
Jumlah	2,86	2,73	2,70	2,58	2,64	13,51
Harga input produksi meningkat	0,06	0,04	0,03	0,07	0,04	0,24
Usaha sejenis yang bermunculan	0,04	0,06	0,03	0,03	0,04	0,20
Persaingan harga	0,05	0,08	0,14	0,14	0,04	0,45
Belum memanfaatkan <i>e-commerce</i>	0,08	0,14	0,14	0,14	0,14	0,64
Perubahan selera konsumen	0,07	0,04	0,03	0,03	0,04	0,21
Jumlah	0,30	0,36	0,37	0,41	0,30	1,74
Total	3,16	3,08	3,07	2,99	2,94	15,24

Sumber : Analisis data primer 2021

Berdasarkan matriks EFE, pada tabel hasil analisis matriks EFE agroindustri kambing PE Kabupaten Sleman didapatkan total skor tertinggi berada pada kecamatan Turi yaitu sebesar 3,16 dan total skor terendah berada pada kecamatan Kalasan yaitu sebesar 2,94. Rata-rata total skor untuk agroindustri kambing PE

Kabupaten Sleman yaitu sebesar 3,05 yang berarti lebih besar dari 2,5 hal tersebut menunjukkan bahwa agroindustri kambing PE Kabupaten Sleman dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi usaha relatif kuat (David, 2011). Pada variabel kekuatan diperoleh skor tertinggi adalah masyarakat mulai memperhatikan kesehatan dengan skor 0,57. Hal ini dikarenakan banyaknya masyarakat yang mulai menyadari pentingnya menjaga kesehatan dengan mengkonsumsi susu kambing.

Pada variabel kelemahan yang memiliki skor tertinggi adalah belum memanfaatkan *e-commerce* yaitu memiliki skor sebesar 0,13. Hal ini dikarenakan banyaknya usaha agroindustri kambing PE yang belum melakukan pemasaran dengan *e-commerce*.

C. Matrik IE

Setelah melalui tahap analisis faktor internal dan faktor eksternal tahap selanjutnya adalah tahap pencocokan. Metode yang digunakan untuk tahap ini melalui pemetaan dengan menggunakan matriks IE (Internal Eksternal).

Matriks internal eksternal yang terdiri dari sembilan sel yang dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- a. Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Bina.
- b. Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara.
- c. Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi.

Hasil kedua matriks tersebut akan menjadi matriks IE dalam menentukan keberadaan (posisi) usaha kambing PE di Kabupaten Sleman saat ini dalam industri yang dijalankannya. Berdasarkan hasil matriks EFI dan EFE, nilai matriks EFI sebesar 3,39 dan nilai matriks EFE sebesar 3,21. Berikut ini pemetaan matriks IE berdasarkan dengan hasil EFI dan EFE :

Total Nilai EFI yang diberi bobot

		Tinggi 3,0-4,0 3,0 - 4,0	Sedang 2,0-2,99 2,00 - 2,99	Rendah 1,00-1,99 1,00 - 1,99	
	4	3	2	1	1
Total Nilai EFE yang diberi bobot	Tinggi 3,0-4,0 3,0 - 4,0	a I	II	III	
	Sedang 2,0-2,99 2,00 - 2,99	IV	V	VI	
	Rendah 1,00-1,99 1,00 - 1,99	VII	VII	IX	
	1				

Gambar 5. 1 Matriks IE Usahatani Kambing PE

Berdasarkan hasil pemetaan matriks IE, maka usahatani kambing PE di Kabupaten Sleman berada pada sel I. Artinya bahwa kedudukan faktor internal tinggi dan faktor eksternal tinggi. Peta kekuatan ini meletakkan usahatani kambing PE di Kabupaten Sleman berada tumbuh dan bina. Oleh karena itu, strategi yang dilakukan apabila usaha berada pada sel I yaitu

dengan strategi intensif dengan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk.

Strategi yang memungkinkan untuk diterapkan pada usahatani Kambing PE di Kabupaten Sleman adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar. Penetrasi pasar adalah strategi dimana perusahaan menjual produk di pasar yang sudah ada untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih banyak. Sedangkan, strategi pengembangan pasar adalah strategi untuk memperkenalkan produk yang ada saat ini ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah atau pasar yang baru.

Total Nilai EFI yang diberi bobot

		Tinggi 3,0-4,0 3,0 - 4,0	3	Sedang 2,0-2,99 2,00 - 2,99	2	Rendah 1,00-1,99 1,00 - 1,99	1
Total Nilai EFE yang diberi bobot	4	Tinggi 3,0-4,0 3,0 - 4,0	I	II		III	
	3	Sedang 2,0-2,99 2,00 - 2,99	IV	V		VI	
	2	Rendah 1,00-1,99 1,00 - 1,99	VII	VII		IX	
	1						

Gambar 5. 2 Matriks IE Usahatani Kambing PE

Berdasarkan hasil pemetaan matriks IE, maka Agroindustri kambing PE di Kabupaten Sleman berada pada sel I.

Artinya bahwa kedudukan faktor internal tinggi dan faktor eksternal tinggi. Peta kekuatan ini meletakkan agroindustri kambing PE di Kabupaten Sleman berada tumbuh dan bina. Oleh karena itu, strategi yang dilakukan apabila usaha berada pada sel I yaitu dengan strategi intensif dengan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk.

Strategi yang memungkinkan untuk diterapkan pada agroindustri Kambing PE di Kabupaten Sleman adalah strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan pasar adalah strategi untuk memperkenalkan produk yang ada saat ini ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah atau pasar yang baru. Sedangkan strategi pengembangan produk adalah strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada.

D. Analisis SWOT

Analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus

menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini (Rangkuti, 2001). Analisis *SWOT* harus mengidentifikasi kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh sebuah perusahaan & cara unggul yang mereka gunakan. Penggunaan kompetensi langka perusahaan secara tepat (kapabilitas inti) akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wheelen dan Hunger, 2002). Beberapa *keyword* dengan pendekatan analisis *SWOT*:

- a. Kekuatan (*Strenght*) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang berjalan dengan baik atau sumber daya yang dapat dikendalikan.
- b. Kelemahan (*Weakness*) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi.
- c. Peluang (*Opportunities*) adalah suatu kondisi lingkungan yang sifatnya menguntungkan bahkan dapat menjadi senjata untuk memajukan sebuah perusahaan.
- d. Ancaman (*Threat*) adalah kondisi eksternal yang dapat mengganggu kelancaran berjalannya sebuah perusahaan.

Tabel 5. 5 Hasil Analisis SWOT Usahatani Kambing PE Kabupaten Sleman

	<p>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga jual kambing tinggi 2. Pendapatan selalu meningkat 3. Memiliki kambing yang berkualitas 4. Adanya standarisasi mutu kambing 5. Produktivitas kambing peternakan etawa tinggi 6. Susu kambing memiliki kualitas baik 7. Adanya jadwal kegiatan perawatan kambing yang jelas 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modal yang belum memadai 2. SDM yang kurang terampil 3. Kondisi kandang yang sempit
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan selalu meningkat 2. Pangsa pasar yang luas 3. Masyarakat mulai memperhatikan kesehatan 4. Melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku 5. Bantuan pemerintah 6. Pelatihan yang diadakan oleh pemerintah 7. Sering mengikuti kontes kambing 	<p>Strategi <i>S-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan pasar untuk meningkatkan penjualan (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O3) 2. Mempertahankan kualitas kambing (S3, S4, S5, S6, S7, O1, O4) 3. Memaksimalkan kegiatan promosi (S5, O2, O7) 	<p>Strategi <i>W-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun koperasi peternak Sleman untuk memudahkan memperoleh modal dan penyediaan pakan (W1, W3, O5) 2. Meningkatkan keahlian dan ketrampilan sumber daya manusia (W2, O6)
<p>Ancaman (<i>Threet</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga vitamin kambing yang mahal 2. Usaha sejenis yang bermunculan 3. Persaingan harga 	<p>Strategi <i>S-T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan segmentasi pasar (S1, S2, T2, T3) <p>Diversifikasi produk, diversifikasi harga, diversifikasi pemasaran (S3,</p>	<p>Strategi <i>W-T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan untuk memenangkan persaingan pasar (W1, W2, T2, T3) <p>Menambah link kerjasama dan</p>

	S4, S5, S6, T2)	pembentukan asosiasi komunitas usaha susu kambing (W3, T2)
--	-----------------	--

Sumber : Analisis data primer

Hasil dari analisis *SWOT* akan diperoleh strategi SO (*Strenghts-Opportunities*) yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, ST (*Strenghts-Threats*) yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, WO (*Weakness-Opportunities*) yaitu menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, dan WT (*Weakness-Threats*) yaitu menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Tabel 5. 6 Hasil Analisis SWOT Agroindustri Kambing PE Kabupaten Sleman

	<p>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran sudah dilakukan di beberapa daerah 2. Gencar melakukan kegiatan promosi 3. Pendapatan setiap tahunnya meningkat 4. Modal yang sudah memadai 5. Bahan baku yang mudah didapatkan 6. Inovasi produk olahan 7. Produk yang berkualitas 8. Pembagian sistem kerja sudah sesuai 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan pengolahan yang belum terstruktur 2. Data keuangan belum dikelola dengan baik 3. Teknologi peralatan yang masih sederhana 4. Kurangnya sumber daya manusia
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan selalu meningkat 2. Pangsa pasar yang luas 3. Masyarakat mulai memperhatikan kesehatan 4. Melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku dari berbagai daerah 5. Bantuan Pemerintah 6. Pelatihan yang diadakan oleh pemerintah 	<p>Strategi <i>S-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan pasar untuk meningkatkan penjualan (S1, S2, S3, S4, S6, O1, O2, O3) 2. Mempertahankan kualitas produk (S5, S7, O1, O3) 3. Bekerjasama dengan pemasok bahan baku (S5, O4) 	<p>Strategi <i>W-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan keahlian dan ketrampilan (W1, W2, W4, O6) 2. Meningkatkan penggunaan teknologi modern (W3, O5)
<p>Ancaman (<i>Threet</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga input produksi meningkat 2. Usaha sejenis yang bermunculan 3. Persaingan harga 4. Belum memanfaatkan <i>e-commerce</i> 5. Perubahan selera konsumen 	<p>Strategi (<i>S-T</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan produk baru (S6, T2, T5) 2. Promosi dengan <i>e-commerce</i> (S2, T4) 	<p>Strategi <i>W-T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> a) Meningkatkan edukasi sumber daya (W2, T2, T4, T5)

Sumber : Analisis data primer, 2021

Hasil dari analisis *SWOT* akan diperoleh strategi SO (*Strenghts-Opportunities*) yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, ST (*Strenghts-Threats*) yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, WO (*Weakness-Opportunities*) yaitu menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang, dan WT (*Weakness-Threats*) yaitu menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Berdasarkan hasil analisis SWOT didapatkan beberapa strategi yang dapat diterapkan pada agroindustri kambing PE Kabupaten Sleman, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, strategi W-T. Berikut adalah penjelasan strategi-strategi tersebut:

a. Strategi S-O (*Strenght-Opportunities*)

Strategi S-O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada agar memperoleh keuntungan bagi usaha. Terdapat tiga alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi S-O yaitu:

1) Perluasan pasar untuk meningkatkan penjualan

Berdasarkan kombinasi variabel kekuatan (*strenghts*) yaitu pemasaran sudah dilakukan di beberapa daerah (S1), gencar melakukan kegiatan promosi (S2), pendapatan setiap tahunnya meningkat (S3), modal yang sudah

memadai (S4), inovasi produk olahan (S6) dengan variabel peluang (*opportunities*) yaitu permintaan selalu meningkat (O1), pangsa pasar yang luas (O2), masyarakat mulai memperhatikan kesehatan (O3). Maka diperoleh alternatif strategi perluasan pasar untuk meningkatkan penjualan.

2) Mempertahankan kualitas produk

Berdasarkan kombinasi variabel kekuatan (*strenghts*) yaitu bahan baku yang mudah didapatkan (S5), produk yang berkualitas (S7) dengan variabel peluang (*opportunities*) yaitu permintaan selalu meningkat (O1), masyarakat mulai memperhatikan kesehatan (O3). Maka diperoleh alternatif strategi mempertahankan kualitas produk bekerjasama dengan pemasok bahan baku

Berdasarkan kombinasi variabel kekuatan (*strenghts*) yaitu bahan baku yang mudah didapatkan (S5) dengan variabel peluang (*opportunities*) yaitu melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku dari berbagai daerah (O4). Maka diperoleh alternatif strategi bekerjasama dengan pemasok bahan baku.

b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)

Strategi W-O diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi W-O dapat dirumuskan sebagai berikut:

1) Meningkatkan keahlian dan ketrampilan

Berdasarkan kombinasi antara variabel kelemahan (*weakness*) yaitu pelaksanaan pengelolaan yang belum terstruktur (W1), data keuangan belum dikelola dengan baik (W2), kurangnya sumber daya manusia (W4) dengan variabel peluang (*opportunities*) yaitu pelatihan yang diadakan oleh pemerintah (O6). Maka diperoleh alternatif strategi meningkatkan keahlian dan ketrampilan.

2) Meningkatkan penggunaan teknologi modern

Berdasarkan kombinasi antara variabel kelemahan (*weakness*) yaitu teknologi peralatan yang masih sederhana (W3) dengan variabel peluang (*opportunities*) yaitu bantuan pemerintah (O5). Maka diperoleh alternatif strategi meningkatkan penggunaan teknologi modern.

c. Strategi S-T (*Strenght-Threats*)

Strategi S-T yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi W-O dapat dirumuskan sebagai berikut:

1) Pengembangan produk baru

Berdasarkan kombinasi antara variabel kekuatan (*strenght*) yaitu inovasi produk olahan (S6) dengan variabel ancaman (*threats*) yaitu usaha sejenis yang bermunculan (T2) dan perubahan selera konsumen (T5). Maka diperoleh

alternatif strategi pengembangan produk baru agar tidak tertinggal oleh tren dan tetap diminati oleh konsumen.

2) Promosi dengan *e-commerce*

Berdasarkan kombinasi antara variabel kekuatan (*strenght*) yaitu gencar melakukan kegiatan promosi (S2) dengan varibel ancaman (*threats*) yaitu belum memanfaatkan *e-commerce* (T4). Maka diperoleh alternatif strategi promosi dengan *e-commerce*.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi W-T yaitu perusahaan berusaha untuk meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang ada. Strategi W-T adalah meningkatkan edukasi sumber daya manusia. Berdasarkan kombinasi antara variabel kelemahan (*weakness*) yaitu data keuangan belum dikelola dengan baik (W2) dengan varibel ancaman (*threats*) yaitu usaha sejenis yang bermunculan (T2), belum memanfaatkan *e-commerce* (T4), perubahan selera konsumen (T5).

5. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Teknik analisis yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Teknik ini secara objektif mengidentifikasi alternatif strategi mana terbaik yang dapat diterapkan. *QSPM* menggunakan input dari analisis Tahap I

dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif alternatif strategi yaitu matriks EFE dan EFI yang membentuk tahap I, digabung dengan Matriks *IE* dan Matriks *SWOT* yang terbentuk pada tahap II dan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat *QSPM* Tahap III. Berikut langkah-langkah membuat *QSPM*:

- a. Mendaftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam *QSPM*. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan EFI. Minimal 10 faktor sukses kritis eksternal dan 10 faktor sukses kritis internal.
- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan EFI).
- c. Memeriksa tahap 2 (pencocokan) matriks dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan
- d. Menetapkan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. (1) Nilai 1 = tidak menarik (2) Nilai 2 = agak menarik (3) Nilai 3 = cukup menarik (4) Nilai 4 = sangat menarik.

- e. Menghitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik ditetapkan sebagai hasil perkalian bobot dengan Nilai Daya Tarik dalam setiap baris. Total Nilai Daya Tarik menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif dengan mempertimbangkan dampak dari faktor eksternal dan internal. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi itu.
- f. Menghitung Jumlah Total Nilai Daya Tarik. Menjumlahkan Total Nilai Daya Tarik dalam setiap kolom strategi *QSPM*. Semakin tinggi nilai menunjukkan strategi itu semakin menarik sehingga dapat mempertimbangkan semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

Berdasarkan analisis dari matriks Internal-Eksternal dan matriks SWOT strategi yang dipilih untuk usahatani kambing PE Kabupaten Sleman adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Tabel 5. 7 Hasil Analisis QSPM usahatani Kambing PE Kabupaten Sleman

Uraian		Bobot	Alternatif Strategi			
			Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS
No.	Faktor-faktor Internal					
Kekuatan						
1.	Harga jual kambing tinggi	0,12	4	0,48	4	0,48
2.	Pendapatan selalu meningkat	0,12	4	0,48	4	0,48
3.	Memiliki kambing yang berkualitas	0,13	4	0,52	4	0,52
4.	Adanya standarisasi mutu kambing	0,12	3	0,36	4	0,48
5.	Produktivitas kambing peranakan etawa tinggi	0,12	3	0,36	4	0,48
6.	Susu kambing yang dihasilkan memiliki kualitas baik	0,13	3	0,39	4	0,52
7.	Adanya jadwal kegiatan perawatan kambing yang jelas	0,11	4	0,44	4	0,44
Kelemahan						
1.	Modal yang belum memadai	0,04	2	0,08	3	0,12
2.	SDM yang kurang terampil	0,05	2	0,1	3	0,15
3.	Kondisi kandang yang sempit	0,05	4	0,2	4	0,2
Uraian		Bobot	Alternatif Strategi			
			Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS
No.	Faktor-faktor Eksternal					
Peluang						
1.	Permintaan selalu meningkat	0,13	4	0,52	4	0,52
2.	Pangsa pasar yang luas	0,14	4	0,56	4	0,56
3.	Masyarakat mulai memperhatikan kesehatan	0,12	3	0,36	4	0,48
4.	Melakukan kerjasama dengan pemasok bibit dari	0,12	4	0,48	4	0,48

	berbagai daerah					
5.	Bantuan Pemerintah	0,12	2	0,24	3	0,48
6.	Pelatihan yang diadakan oleh pemerintah	0,12	3	0,36	3	0,36
7.	Sering mengikuti kontes kambing	0,10	3	0,3	4	0,4
Ancaman						
1.	Harga vitamin kambing yang mahal	0,05	3	0,15	4	0,2
2.	Usaha sejenis yang bermunculan	0,05	4	0,2	4	0,2
3.	Persaingan harga	0,05	4	0,2	4	0,2
Total		1,00		6,78		7,75

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan hasil matrik IE didapatkan dua alternatif strategi yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Berdasarkan analisis QSPM, strategi pengembangan pasar mendapatkan skor sebesar 6,78 dan strategi pengembangan pasar sebesar 7,75. Sehingga berdasarkan hasil QSPM strategi yang digunakan adalah Strategi pengembangan pasar.

Berdasarkan analisis dari matriks Internal-Eksternal dan matriks SWOT strategi yang dipilih untuk agroindustri kambing PE Kabupaten Sleman adalah strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Tabel 5. 8 Hasil Analisis QSPM Agroindustri Kambing PE Kabupaten Sleman

Uraian		Bobot	Alternatif Strategi			
			Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS
No.	Faktor-faktor Internal					
Kekuatan						
1.	Pemasaran sudah dilakukan di beberapa daerah	0,11	4	0,44	4	0,44
2.	Gencar melakukan kegiatan promosi	0,11	4	0,44	4	0,44
3.	Pendapatan setiap tahunnya meningkat	0,11	4	0,44	4	0,44
4.	Modal yang sudah memadai	0,10	4	0,4	3	0,3
5.	Bahan baku yang mudah didapatkan	0,11	4	0,44	4	0,44
6.	Inovasi produk olahan	0,11	4	0,44	4	0,44
7.	Produk yang berkualitas	0,11	4	0,44	4	0,44
8.	Pembagian sistem kerja sudah sesuai	0,10	3	0,3	3	0,3
Kelemahan						
1.	Pelaksanaan pengolahan yang belum terstruktur	0,03	3	0,09	2	0,06
2.	Data keuangan belum dikelola dengan baik	0,03	3	0,09	3	0,09
3.	Teknologi peralatan yang masih sederhana	0,04	3	0,12	4	0,16
4.	Kurangnya sumber daya manusia	0,04	4	0,16	4	0,16
Uraian		Bobot	Alternatif Strategi			
			Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
			AS	TAS	AS	TAS
	Faktor-faktor Eksternal					
Peluang						
1.	Permintaan selalu meningkat	0,14	4	0,56	4	0,56
2.	Pangsa pasar yang luas	0,14	4	0,56	4	0,56
3.	Masyarakat mulai memperhatikan kesehatan	0,14	4	0,56	4	0,56
4.	Melakukan kerjasama dengan	0,13	3	0,39	4	0,52

	pemasok bahan baku dari berbagai daerah					
5.	Bantuan Pemerintah	0,12	4	0,48	3	0,36
6.	Pelatihan yang diadakan oleh pemerintah	0,12	3	0,36	3	0,36
Ancaman						
1.	Harga input produksi meningkat	0,05	3	0,15	4	0,2
2.	Usaha sejenis yang bermunculan	0,04	4	0,16	4	0,16
3.	Persaingan harga	0,04	4	0,16	3	0,12
	Belum memanfaatkan <i>e-commerce</i>	0,05	4	0,2	4	0,2
	Perubahan selera konsumen	0,05	4	0,2	4	0,2
Total		1,00		7,58		7,51

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan hasil matrik IE didapatkan dua alternatif strategi yaitu strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan analisis QSPM, strategi pengembangan pasar mendapatkan skor sebesar 7,58 dan strategi pengembangan produk 7,51. Sehingga berdasarkan hasil QSPM strategi yang digunakan adalah Strategi pengembangan pasar.

5.2. Kajian Strategi Agroindustri Perkebunan (Salak) dengan QSPM

Pertama kali yang harus dilakukan untuk analisis strategi pengembangan usaha adalah dengan melakukan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal. Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan cara pemberian bobot pada masing-masing variabel internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingan menggunakan skala likert (*Setyawan et all, 2015*). Identifikasi faktor internal dimulai dengan mendata kekuatan yang dimiliki dan juga kelemahan yang dimiliki. Kemudian untuk faktor eksternal adalah dengan mendata peluang dan juga ancaman yang dimiliki. Selanjutnya adalah memberikan bobot, rating dan skor pada faktor internal dan faktor eksternal. Skor pada masing-masing faktor internal dan juga eksternal kemudian digunakan untuk melihat pada matrik internal eksternal (IE) untuk mengetahui usaha ini berada di posisi seperti apa. Matriks IE adalah suatu matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan. Matriks IE didasarkan pada total nilai Matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai Matriks EFE yang diberi bobot pada sumbu Y (*Setyawan et all, 2015*).

Pencocokan selanjutnya adalah menggunakan matrik *SWOT* dimana matriks ini digunakan untuk merumuskan strategi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta

meminimalkan kelemahan dan juga ancaman. Di dalam analisis *SWOT* terdapat strategi SO, WO, ST, WT yang mana masing-masing strategi diberikan skor dengan melihat skor dari matriks EFI dan EFE. Maka akan dilihat skor tertinggi pada strategi apa. Pada tahap keputusan menggunakan matriks *QSPM*, matriks ini menggunakan patokan 2 strategi yang telah disesuaikan dengan hasil matrik IE usaha ini terdapat pada sel nomer berapa. Kemudian dilakukan penskoran dengan menggunakan skor hasil EFI dan EFE dan juga hasil dari nilai *attractive score*.

A. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal dari suatu perusahaan terdiri atas variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada di dalam organisasi itu sendiri. Variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2002). Kekuatan yang dimiliki oleh KWT Kemiri Edum terdapat di tiga aspek, yaitu struktur, budaya, dan sumber daya. Kekuatan pada aspek struktur adalah proses produksi sudah memiliki standar operasional prosedur yang baik, hal ini terlihat dari proses produksi yang dilakukan sudah sesuai standar operasional prosedur perusahaan seperti proses produksi sudah sesuai dengan tahapan-tahapan produksi, penggunaan masker saat melakukan produksi, mencuci tangan sebelum melakukan proses produksi untuk menjaga

kehigienisan produk. KWT Kemiri Edum semakin gencar melakukan kegiatan promosi, hal ini dilakukan agar produk olahan salak lebih dikenal oleh masyarakat luas. Aspek budaya adalah KWT Kemiri Edum menerapkan kepada karyawan untuk selalu bersikap ramah dan senyum kepada konsumen, hal ini dilakukan untuk menarik konsumen agar nyaman berada di tempat penjualan produk tersebut, sehingga konsumen akan datang lagi dikemudian hari. Aspek sumber daya adalah KWT Kemiri Edum menggunakan bahan baku yang berkualitas, terlihat dari bahan baku yang digunakan seperti tidak menggunakan pemanis buatan dan tidak menggunakan bahan pengawet sehingga aman untuk dikonsumsi. Produk olahan KWT Kemiri Edum sudah memiliki izin P-IRT, sehingga produk olahan salak KWT Kemiri Edum sudah terjamin keamanannya. Produk olahan KWT Kemiri Edum sudah memiliki label halal, dengan adanya label halal konsumen menjadi lebih percaya terhadap kualitas produk yang dihasilkan karena berarti produk sudah sesuai dengan norma agama, industri, dan bisnis. KWT Kemiri Edum selalu membuat inovasi produk olahan, dengan adanya inovasi produk olahan salak membuat konsumen menjadi tidak mudah bosan terhadap produk-produk yang ditawarkan KWT Kemiri Edum. Pendapatan setiap tahunnya selalu meningkat, ini merupakan kelebihan KWT Kemiri Edum karena dengan

meningkatnya pendapatan setiap tahunnya berarti produk olahan salak KWT Kemiri Edum banyak digemari oleh konsumen. Dari evaluasi faktor internal untuk kekuatan yang dimiliki pihak KWT Kemiri Edum didapatkan nilai skor sebesar 3,15.

Kelemahan yang dimiliki oleh KWT Kemiri Edum berasal dari aspek sumber daya yaitu data keuangan belum dikelola dengan baik, sistem pembukuan di KWT Kemiri Edum masih sederhana yaitu dengan mencatat secara manual menggunakan buku. Sumber daya manusia yang mengelola KWT Kemiri Edum masih belum optimal, karena pengelola KWT Kemiri Edum masih kurang pengetahuan dalam beberapa hal dan kurang mandiri, sehingga apabila ditinggalkan oleh ketua KWT seluruh kegiatan di KWT Kemiri Edum terhambat. Teknologi peralatan yang masih kurang, peralatan yang digunakan oleh KWT Kemiri Edum masih sederhana sehingga kuantitas produk yang dihasilkan masih terbatas dan waktu yang dibutuhkan cukup lama. Dari evaluasi faktor internal pada kelemahan memiliki skor sebesar 0,28. Sehingga jika skor kekuatan dan kelemahan dijumlahkan akan mendapatkan nilai total skor untuk evaluasi faktor internal sebesar 3,45.

Tabel 5. 9 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KWT Kemiri Edum Tahun 2020

	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Kekuatan			
Proses produksi memiliki standar operasional prosedur yang baik	0,09	3,6	0,32
KWT Kemiri Edum menggunakan bahan baku yang berkualitas	0,11	4	0,44
Produk olahan KWT Kemiri Edum memiliki izin P-IRT	0,11	3,8	0,42
Produk olahan KWT Kemiri Edum memiliki label halal	0,09	3,4	0,31
KWT Kemiri Edum selalu membuat inovasi produk olahan	0,11	3,6	0,40
KWT Kemiri Edum semakin gencar melakukan kegiatan promosi	0,11	3,8	0,42
KWT Kemiri Edum menerapkan kepada karyawan untuk selalu bersikap ramah	0,11	3,8	0,42
Pendapatan setiap tahunnya selalu meningkat			
Jumlah	0,84	30	3,15
Kelemahan			
Data keuangan belum dikelola dengan baik	0,06	2	0,12
Sumber daya manusia yang mengelola KWT Kemiri Edum masih belum optimal	0,03	1,6	0,05
Teknologi peralatan uang masih kurang	0,06	1,8	0,11
Jumlah	0,15	5,4	0,28
Total	1,00	35,4	3,45

Sumber : Analisis data primer 2020

Berdasarkan matriks EFI, total skor sebesar 3,45 yang berarti lebih besar dari 2,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha olahan salak KWT Kemiri Edum dalam menghadapi dinamika lingkungan internal posisi perusahaan relatif kuat

(David, 2002). Kekuatan dengan skor tertinggi adalah KWT Kemiri Edum menggunakan bahan baku yang berkualitas, sedangkan untuk kelemahan dengan skor tertinggi adalah data keuangan belum dikelola dengan baik.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dari suatu perusahaan terdiri atas variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Variabel ini meliputi pemasok (*suppliers*), sumber modal (*shareholders*), karyawan (*employees*), kelompok dagang (*trade associations*), pemerintah (*governments*), Teknologi (*technology*), komunitas (*communities*), kreditor (*creditors*), pesaing (*competitors*), pelanggan (*customers*). (Wheelen dan Hunger, 2002). Pada peluang terdapat aspek pemasok (*suppliers*) yaitu KWT Kemiri Edum melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku dari berbagai wilayah di Yogyakarta, dengan adanya kerjasama yang baik antara KWT Kemiri Edum dengan pemasok bahan baku dari berbagai wilayah di Yogyakarta, sehingga KWT Kemiri Edum tidak pernah kekurangan bahan baku olahan salak. Aspek sumber modal (*shareholders*) yaitu permintaan produk tinggi, dengan adanya permintaan produk yang tinggi oleh konsumen mengakibatkan pendapatan KWT Kemiri Edum juga tinggi sehingga KWT Kemiri Edum dapat memutar modalnya terus menerus. Aspek kelompok dagang (*trade associations*) yaitu

memiliki reseller dari berbagai macam daerah, dengan adanya reseller dari berbagai macam daerah membuat produk olahan salak KWT Kemiri Edum lebih banyak terjual dan memudahkan produk olahan salak KWT Kemiri Edum dapat dikenal diberbagai macam daerah. Aspek pemerintah (*Governments*) yaitu kemudahan untuk mendapatkan pelatihan dan pendampingan dari pemerintah daerah, dengan adanya fasilitas pelatihan dan pendampingan dari pemerintah merupakan sebuah peluang untuk KWT Kemiri Edum karena dapat melatih ketrampilan dan meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia yang mengelola KWT Kemiri Edum sehingga KWT Kemiri Edum dapat lebih berkembang. Adanya kebijakan pemerintah yang mendukung UMKM, yaitu dengan memberikan berbagai macam bantuan seperti peralatan dan uang tunai untuk usaha sehingga membantu kebutuhan UMKM. Aspek Teknologi (*technology*) yaitu adanya internet memudahkan untuk melakukan promosi produk olahan salak KWT Kemiri Edum, dengan adanya internet maka produk olahan salak lebih mudah untuk dikenal diberbagai macam daerah sehingga dapat meningkatkan permintaan produk olahan salak tersebut. Aspek komunitas (*communities*) yaitu KWT Kemiri Edum sering mengikuti berbagai perlombaan sehingga produknya mudah dikenal oleh masyarakat. Dari peluang yang didapatkan evaluasi faktor eksternal memiliki

skor sebesar 2,76.

Ancaman yang dimiliki oleh pihak KWT Kemiri Edum didapatkan dari aspek sumber modal, pesaing, dan pelanggan. Pada aspek sumber modal yaitu adanya peningkatan bahan baku dari waktu ke waktu sehingga membuat usaha olahan salak mengalami peningkatan biaya untuk produksi. Aspek pesaing yaitu bertambahnya usaha olahan salak sejenis, dengan adanya kompetitor baru dibidang usaha yang sama dapat mempengaruhi volume penjualan KWT Kemiri Edum. Aspek pelanggan yaitu terjadi perubahan selera konsumen yang dapat mengakibatkan produk olahan salak KWT Kemiri Edum sudah tidak diminati oleh konsumen sehingga KWT Kemiri Edum perlu terus melakukan inovasi agar produknya tetap diminati oleh konsumen. Dari ancaman yang didapatkan evaluasi faktor eksternal memiliki skor sebesar 0,29. Sehingga total skor dari evaluasi faktor eksternal sebesar 3,05.

Tabel 5. 10 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KWT
Kemiri Edum Tahun 2020

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Peluang			
KWT Kemiri Edum melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku dari berbagai wilayah di Yogyakarta	0,13	3,8	0,49
Permintaan produk tinggi	0,13	4	0,52
Memiliki Reseller dari berbagai macam daerah	0,10	3,2	0,32
Kemudahan untuk mendapatkan pelatihan dan pendampingan dari pemerintah daerah	0,10	3,2	0,32
Adanya kebijakan pemerintah yang mendukung UMKM	0,10	3,4	0,34
Adanya internet memudahkan untuk melakukan promosi produk olahan salak KWT Kemiri Edum	0,10	3	0,3
KWT Kemiri Edum sering mengikuti berbagai perlombaan sehingga produknya mudah dikenal oleh masyarakat	0,13	3,6	0,47
Jumlah	0,79	24,2	2,76

Sumber : Analisis data primer 2020

Tabel 5. 11 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KWT
Kemiri Edum Tahun 2020

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Ancaman			
Harga input semakin meningkat	0,07	1,4	0,10
Bertambahnya usaha olahan salak sejenis	0,03	1,4	0,04
Perubahan selera konsumen	0,07	2,2	0,15
Jumlah	0,17	5	0,29
Total	1,00	29,2	3,05

Sumber : Analisis data primer 2020

Berdasarkan matriks EFE, total skor sebesar 3,05 yang berarti lebih dari dari 2,5 hal tersebut menunjukkan bahwa

usaha olahan salak di KWT Kemiri Edum dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi perusahaan relatif kuat (David, 2002). Pada variabel peluang yang memiliki skor tertinggi adalah permintaan produk tinggi. Sedangkan pada variabel ancaman yang memiliki skor tertinggi adalah perubahan selera konsumen.

C. Matriks IE (Internal Eksternal)

Parameter yang digunakan dalam matriks internal-eksternal meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (Rangkuti, 2001). Dalam matriks internal eksternal terdapat 9 sel strategi perusahaan, tetapi ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

1. Sel I, II dan IV disebut Strategi Tumbuh dan Bina. Strategi yang cocok adalah strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).
2. Sel III, V dan VII disebut Strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.

3. Sel VI, VIII dan IX disebut Strategi Panen dan Divestasi yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha.

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci : total nilai EFI yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi pada sumbu-y. Pada sumbu-x Matriks IE, total nilai EFI yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan nilai 3,0 sampai 4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 sedang, dan 3,0 sampai 4,0 tinggi (David, 2002).

Berdasarkan hasil skor matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) dan matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) maka di dapatkan matriks IE sebagai berikut:

Total Nilai EFE yang diberi bobot

		Tinggi 3,0-4,0 3,0 - 4,0	Sedang 2,0-2,99 2,00 - 2,99	Rendah 1,00-1,99 1,00 - 1,99
		4	3	2
Total Nilai EFE yang diberi bobot	4	4 Tinggi 3,0-4,0 3,0 - 4,0 I	3 II	2 III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VII	IX
1				

Gambar 5. 3 Hasil Matriks IE KWT Kemiri Edum 2020

Berdasarkan hasil dari nilai EFE sebesar 3,45 dan EFI sebesar 3,25 yang kemudian dicocokkan dengan matriks IE, maka hasil dari pemetaan matriks IE adalah usaha olahan salak KWT Kemiri Edum berada pada sel I. Peta kekuatan ini meletakkan usaha olahan salak KWT Kemiri Edum berada tumbuh dan bina. Oleh karena itu, strategi yang dilakukan apabila usaha berada pada sel I yaitu dengan strategi intensif dengan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk.

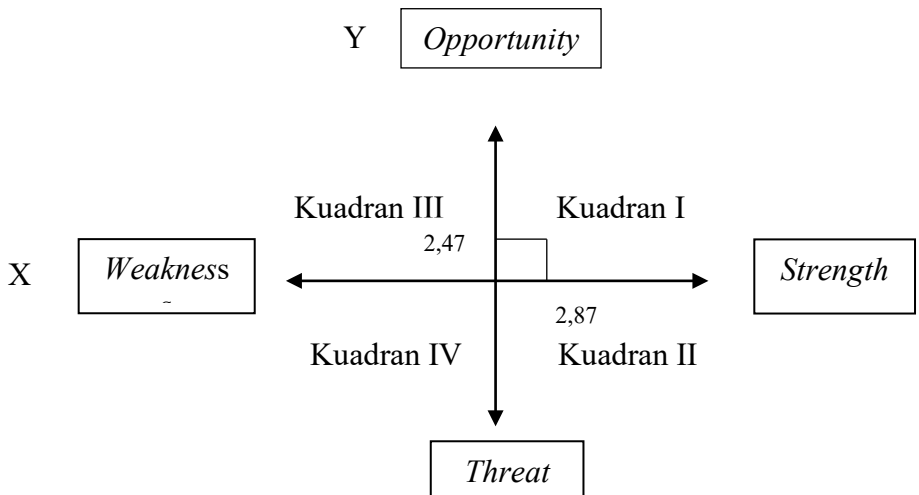
D. Analisis SWOT (strengh, weakness, opportunity, threet)

Analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Aisyah, 2013). Matriks ini digunakan untuk melakukan penentuan alternatif strategi secara logika dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan juga ancaman (*Amalia et all, 2012*). Tahap pertama dalam analisis *SWOT* adalah mencari posisi perusahaan pada kuadran *SWOT*, berikut posisi KWT Kemiri Edum dalam kuadran *SWOT*:

$$\text{Sumbu X} = S - W = 3,15 - 0,28 = 2,87$$

$$\text{Sumbu Y} = O - T = 2,76 - 0,29 = 2,47$$

Titik kuadran KWT Kemiri Edum (2,87, 2,47) → Kuadran I



Gambar 5. 4 Posisi Kuadran SWOT KWT Kemiri Edum 2020

Posisi kuadran *SWOT* KWT Kemiri Edum berada pada Kuadran I, di mana posisi perusahaan dalam keadaan kuat dan berpeluang. Strategi yang direkomendasikan adalah strategi agresif (*growt oriented strategy*), yaitu dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Selanjutnya dilakukan penyusunan strategi *SWOT* untuk menghasilkan 4 (empat) alternatif strategi yaitu S-O strategi, S-T strategi, W-O strategi, dan W-T strategi. (Rangkuti, 2001).

Tabel 5. 12 Hasil analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, threet*)

	Kekuatan (<i>Strenght</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	<p>Proses produksi memiliki standar operasional prosedur yang baik</p> <p>KWT Kemiri Edum menggunakan bahan baku yang berkualitas</p> <p>Produk olahan KWT Kemiri Edum memiliki izin P-IRT</p> <p>Produk olahan KWT Kemiri Edum memiliki label halal</p> <p>KWT Kemiri Edum selalu membuat inovasi produk olahan</p> <p>KWT Kemiri Edum semakin gencar melakukan kegiatan promosi</p> <p>KWT Kemiri Edum menerapkan kepada karyawan untuk selalu bersikap ramah</p> <p>Pendapatan setiap tahunnya selalu meningkat</p>	<p>Data keuangan belum dikelola dengan baik</p> <p>Sumber daya manusia yang mengelola KWT Kemi Edum masih belum optimal</p> <p>Teknologi peralatan yang masih kurang</p>
Peluang (<i>Opportunity</i>)	SO	WO
<p>KWT Kemiri Edum melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku dari berbagai wilayah di Yogyakarta</p> <p>Permintaan produk tinggi</p> <p>Memiliki Reseller dari berbagai macam daerah</p> <p>Kemudahan untuk mendapatkan pelatihan dan pendampingan dari pemerintah daerah</p> <p>Adanya kebijakan pemerintah yang mendukung UMKM</p>	<p>Perluasan pasar untuk meningkatkan penjualan (S6, S8, O3, O5, O6, O7)</p> <p>Mempertahankan kualitas produk yang dimiliki (S1, S2, S3, S4, S5, O4)</p> <p>Berkerjasama dengan pemasok bahan baku (S5, O1)</p>	<p>Meningkatkan keahlian dan ketrampilan sumber daya manusia (W1, W2, O4)</p> <p>Meningkatkan penggunaan teknologi (W2, W3, O4, O5, O6)</p>

Adanya internet memudahkan untuk melakukan promosi produk olahan salak KWT Kemiri Edum KWT Kemiri Edum sering mengikuti berbagai perlombaan sehingga produknya mudah dikenal oleh masyarakat

Ancaman (Threat)	ST	WT
Harga input semakin meningkat	Pengembangan produk baru (S5, T2, T3)	Meningkatkan edukasi sumber daya (W1, W2, T3)
Bertambahnya usaha olahan salak sejenis		
Perubahan selera konsumen		

Sumber: Analisis data primer 2020

Berdasarkan hasil matriks *SWOT* tersebut terbagi menjadi strategi SO, WO, ST, dan WT. Masing-masing strategi memiliki alternatif strategi. Untuk menentukan strategi mana yang digunakan maka didapatkan skor analisis *SWOT* sebagai berikut:

Tabel 5. 13 Perhitungan Strategi SO, WO, ST, WT

	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	SO = (skor rata-rata kekuatan + peluang)/2 SO = (0,39 + 0,39)/2 = 0,39	WO = (skor rata-rata kelemahan + peluang)/2 WO = (0,09 + 0,39)/2 = 0,24
Ancaman	ST = (skor rata-rata kekuatan + ancaman)/2 ST = (0,39 + 0,09)/2 = 0,24	WT = (skor rata-rata kelemahan + ancaman)/2 SW = (0,09 + 0,09)/2 = 0,09

Sumber: Analisis data primer 2020

Berdasarkan hasil analisis *SWOT* didapat hasil rata-rata SO adalah 0,39, rata-rata WO adalah 0,24, rata-rata ST adalah 0,24, dan rata-rata WT adalah 0,09. Sehingga skor tertinggi adalah SO dan strategi yang digunakan adalah strategi didalam SO.

E. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning*)

QSPM merupakan hasil keputusan strategi setelah menilai skor kemenarikan (*attractiveness score/AS*) setiap faktor strategi baik faktor internal maupun faktor eksternal (Sarkis, 2003). *QSPM* merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (Sugianto & Hongdiyanto, 2017). Menurut David (2002) teknik matriks *QSPM* merupakan salah satu metode analisis yang dirancang dalam penentuan daya tarik secara relatif dari berbagai alternatif tindakan. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. *QSPM* menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Berikut matriks *QSPM*:

Tabel 5. 14 Hasil Matriks QSPM KWT Kemiri Edum 2020

Alternatif Strategi	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		
		AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan:						
Proses produksi sudah memiliki standar operasional prosedur yang baik	0,09	4	0,36	4	0,36	
KWT Kemiri Edum menggunakan bahan baku yang berkualitas	0,11	4	0,44	4	0,44	
Produk olahan KWT Kemiri Edum memiliki izin P-IRT	0,11	4	0,44	4	0,44	
Produk olahan KWT Kemiri memiliki label halal	0,11	4	0,44	4	0,44	
KWT Kemiri Edum selalu membuat inovasi produk olahan	0,09	4	0,36	4	0,36	
KWT Kemiri Edum semakin gencar melakukan kegiatan promosi	0,11	4	0,44	3	0,33	
KWT Kemiri Edum menerapkan kepada karyawan untuk selalu bersikap ramah	0,11	4	0,44	2	0,22	
Pendapatan setiap tahunnya selalu meningkat	0,11	4	0,44	4	0,44	
Kelemahan						
Data keuangan belum dikelola dengan baik	0,06	3	0,18	2	0,12	
Sumber daya manusia yang mengelola KWT Kemiri Edum masih belum optimal	0,03	3	0,09	3	0,09	
Teknologi peralatan yang masih kurang	0,06	3	0,18	3	0,18	
Peluang						
KWT Kemiri Edum melakukan kerjasama dengan pemasok bahan baku dari berbagai wilayah di Yogyakarta	0,13	3	0,44	2	0,29	
Permintaan produk tinggi	0,13	3	0,37	3	0,37	
Memiliki Reseller dari berbagai macam daerah	0,10	3	0,37	2	0,25	
Adanya kebijakan pemerintah yang mendukung UMKM	0,10	2	0,16	2	0,16	
Adanya internet memudahkan untuk melakukan promosi produk olahan salak	0,13	4	0,52	3	0,39	
KWT Kemiri Edum sering mengikuti berbagai perlombaan sehingga produknya mudah dikenal oleh	0,13	4	0,52	3	0,39	

masyarakat					
Ancaman					
Harga input semakin meningkat	0,07	3	0,21	4	0,28
Bertambahnya usaha olahan salak sejenis	0,03	4	0,12	4	0,12
Perubahan selera konsumen	0,07	3	0,21	4	0,28
Total	1,00		7,25		6,67

Sumber: Analisis data primer 2020

Berdasarkan analisis QSPM, strategi pengembangan pasar mendapatkan skor sebesar 7,25 dan strategi pengembangan produk 6,67. Sehingga berdasarkan hasil QSPM strategi yang digunakan adalah Strategi pengembangan pasar.

Strategi pengembangan usaha yang dapat dilakukan untuk usaha olahan salak KWT Kemiri Edum adalah melakukan pengembangan pasar dengan memperluas wilayah penjualan produk olahan salak.

5.3. Kajian Agroindustri Perkebunan (Kopi) dengan QSPM

Pada analisis strategi pengembangan usaha yang dilakukan pertama tama adalah melakukan terlebih dahulu identifikasi factor internal dan juga factor eksternal. Analisis lingkungan internal dan eksternal dilakukan dengan cara pemberian bobot pada masing-masing variabel internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingan menggunakan skala likert (Effendi et all, 2017). Identifikasi factor internal ini sendiri dimulai dengan mendata kekuatan yang dimiliki dan juga kelemahan yang dimiliki.

Kemudian untuk factor eksternal adalah dengan mendata peluang dan juga ancaman yang dimiliki. Selanjutnya adalah memberikan bobot, rating dan skor pada factor internal dan factor eksternal. Skor pada masing-masing factor internal dan juga eksternal kemudian digunakan untuk melihat pada matrik internal eksternal (IE) untuk mengetahui usaha ini berada di posisi seperti apa. Matriks IE adalah suatu matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan. Matriks IE didasarkan pada total nilai Matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai Matriks EFE yang diberi bobot pada sumbu Y (Effendi et all, 2017).

Pencocokan selanjutnya adalah menggunakan matrik SWOT dimana matriks ini digunakan untuk merumuskan strategi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan juga ancaman. Di dalam analisis SWOT terdapat startegi SO, WO, ST, WT yang mana masing-masing strategi diberikan skor dengan melihat skor dari matriks EFI dan EFE. Maka akan dilihat skor tertinggi pada strategi apa. Pada tahap keputusan menggunakan matriks QSPM, matriks ini menggunakan patokan 2 strategi yang telah disesuaikan dengan hasil matrik IE usaha ini terdapat pada sel nomer berapa. Kemudian dilakukan penskoran dengan menggunakan skor hasil EFI dan EFE dan juga hasil dari nilai *attractive score*.

A. Analisis lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal terdapat kekuatan dan juga kelemahan. Pada kekuatan yang dimiliki oleh KUB Mandiri Sejahtera ini sendiri terdapat di dua aspek, yaitu pemasaran dan produksi dan oprasi. Sedangkan untuk kelemahan berasal dari aspek manajemen, produksi dan oprasi, keuangan, dan SDM (David 2002).

Pada kekuatan yang dimiliki oleh KUB Mandiri Sejahtera ini sendiri terdapat di dua aspek, yaitu pemasaran dan produksi dan oprasi. Aspek pemasaran memiliki kekuatan harga kopi yang terjangkau, hal ini terlihat dari harga kopi ngrancah sebesar Rp. 25.000 dengan isi per kemasannya 150 gram dan kualitas kopi organik serta asli murni. Kemudian produk kopi ini organik, hal ini memang menjadi keunggulan dari produk kopi ngrancah, hal ini terbukti dari pihak KUB Mandiri Sejahtera memberikan ketentuan penanaman pada para anggota petani secara organik sehingga bahan baku yang digunakan adalah kopi yang organik dan yang lebih meyakinkan adalah telah memiliki sertifikat organik. Kualitas produk kopi ini baik, dikarenakan memiliki rasa kopi yang enak dan produk ini halal. Selain kualitasnya baik, produk ini juga memiliki rasa yang khas, yaitu rasa manis, kecut, masam, dan rasa ini diperoleh karena faktor alam dimana Desa Ngrancah ini berada di ketinggian dan rasa manis di dapat

karena kebun kopi yang ada di Desa Ngrancah dipercaya karena bersebelahan dengan tanaman aren. Sedangkan dari aspek produksi dan oprasi memiliki kekuatan mudah mendapatkan bahan baku hal ini dikarenakan di Desa Ngrancah ini memiliki perkebunan kopi yang luas sehingga pihak KUB akan mudah mendapatkan bahan baku. Kemudian adanya produksi yang berkelanjutan , walaupun dalam melakukan produksi masih belum ada kejelasan waktu namun produksi ini akan tetap berlanjut. Bahan baku merupakan kopi organik hal ini dapat dilihat dari pihak KUB Mandiri Sejahtera hanya mau membeli bahan baku dari petani yang sudah melakukan prosedur menanam dan perawatan kopi secara organik. Dari Evaluasi faktor internal untuk kekuatan yang dimiliki pihak KUB Mandiri Sejahtera didapatkan nilai skor sebesar 3,55.

Kelemahan yang dimiliki oleh pihak KUB mandiri Sejahtera ini berasal dari aspek manajemen, produksi dan oprasi, keuangan, dan SDM. Dalam aspek manajemen yang sangat menonjol adalah permasalahan memanage masalah keuangan yaitu sistem pembukuannya yang masih sederhana yang hanya dicatat di dalam buku kecil tanpa ada perhitungan masalah keuntungan dan tidak selalu dilakukan pencatatan uang masuk dan uang keluar. Kelemahan pada produksi dan oprasi adalah masalah teknologi yang digunakan, hal ini

dikarenakan peralatan yang dimiliki oleh KUB Mandiri Sejahtera ini adalah alat-alat yang belum terbarukan sehingga secara kuantitas terbatas. Untuk keuangan sendiri adalah keterbatasan dari modal itu sendiri, hal ini karena pihak KUB Mandiri Sejahtera selama ini mendapatkan bantuan dari pemerintah atau dari pihak swasta sehingga jika ingin mengembangkan usahanya menurut mereka agak sulit. Secara SDM, dikarenakan sebelum adanya bantuan peralatan kopi sudah terbiasa dengan pembuatan kopi tradisional, sehingga hal ini membuat yang memahami akan pembuatan kopi secara modern adalah kalangan anggota yang masih muda dan mau aktif saja. Dari evaluasi faktor internal pada kelemahan memiliki skor 0,3. Sehingga jika skor kekuatan dan kelemahan di jumlahkan akan mendapatkan nilai total skor untuk evaluasi faktor internal sebesar 3,85.

Tabel 5. 15 Hasil Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) KUB Mandiri Sejahtera Tahun 2021

	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Kekuatan			
Harga produk terjangkau	0,12	3,87	0,46
Produk kopi organik	0,09	3,62	0,32
Kualitas produk baik	0,12	3,75	0,45
Memiliki produk yang khas	0,12	3,75	0,45
Mudah mendapatkan bahan baku	0,12	4	0,48
Produksi yang berkelanjutan	0,09	3,75	0,34
Bahan baku merupakan kopi organik	0,09	3,50	0,31
Jumlah	0,73	26,25	3,25
Kelemahan			
Sistem pembukuan sederhana	0,06	1,62	0,09
Teknologi peralatan kurang	0,03	1,87	0,05
Memiliki keterbatasan modal	0,03	1,37	0,04
Hanya anggota yang usia muda yang menguasai pengolahan kopi secara modern	0,06	2	0,12
Jumlah	0,18	6,87	0,3
Total	1,00	33,12	3,55

Sumber : Analisis data primer 2021

Berdasarkan matriks EFI, total skor sebesar 3,55 yang berarti lebih besar dari 2,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha kopi di KUB Mandiri Sejahtera dalam menghadapi dinamika lingkungan internal posisi perusahaan relatif kuat (David, 2002). Kekuatan dengan skor tertinggi adalah mudah mendapatkan bahan baku. Sedangkan untuk kelemahan dengan skor tertinggi adalah hanya usia muda yang mengetahui

pengolahan kopi dengan cara modern.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

Pada faktor eksternal terdapat beberapa aspek yaitu sosial budaya dan demografi, hukum, ekonomi, teknologi, pesaing. Didalam faktor eksternal terdapat peluang dan juga ancaman (David 2002). Pada peluang terdapat di aspek sosial budaya dan demografi yaitu adanya budaya anak muda pada jaman sekarang yang jika menongkrong atau berkumpul, bergadang minuman yang diminati adalah kopi, sehingga kopi ini sedang banyak diminati oleh masyarakat. Untuk hukum ini sendiri KUB merupakan program pemerintah yang ada di dalam undang-undang dan tujuannya adalah membantu mensejahterakan masyarakat sehingga ini merupakan peluang untuk KUB Mandiri Sejahtera karena pasti usahanya sudah di dukung oleh pemerintah. Usaha kopi milik KUB Mandiri ini juga memiliki P-IRT, sertifikat organik dan juga sertifikat halal, sehingga hal ini menjadikan peluang untuk produknya lebih mendapatkan kepercayaan dan keunggulan di mata konsumen. Secara ekonomi adalah banyaknya penawarn CSR dari perbankan atau BUMN dengan bunga yang rendah sehingga ini menjadi peluang untuk mendapatkan modal usaha kopi ini. Selain itu pasar yang dimiliki oleh KUB Mandiri Sejahtera masih dapat diperluas lagi, mengingat wilayah Indonesia ini luas dan belum semua wilayah mengenal kopi

ngrancah. Dari segi teknologi peluang untuk saran promosi tersedia secara murah dan banyak untuk era modern pada saat ini, masih banyak ecommerce dan aplikasi-aplikasi untuk membantu promosi. Dari peluang yang di dapatkan di evaluasi faktor eksternal didapatkan skor sebesar 2,19.

Ancaman yang dimiliki oleh pihak KUB Mandiri Sejahtera didapatkan dari aspek pesaing serat sosial dan demografi. Pada aspek pesaing memiliki ancaman dikarenakan peluang yang besar akan usaha kopi ini menjadikan jumlah usaha yang sejenis ini pun semakin banyak. Adanya produk substitusi atau produk pengganti minuman lain selain kopi terdapat produk minuman yang lain seperti teh, susu. Kemudian kopi ini masing-masing produk memiliki ciri khas rasa berbeda-beda, dan penikmat kopi juga memiliki selera rasa konsumen yang berbeda-beda juga, perubahan selera konsumen ini lah yang menjadi salah satu ancaman. Dengan banyaknya persaingan usaha sejenis membuat adanya persaingan harga guna untuk mendapatkan ketertarikan konsumen. Secara sosial budaya dan demografi adalah ancaman perubahan cuaca yang menyebabkan pengaruh akan produksi kopi tersebut. Dari ancaman untuk evaluasi faktor eksternal memiliki skor sebesar 0,4. Sehingga total skor dari evaluasi faktor eksternal sebesar 2,59

Tabel 5. 16 Hasil Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) KUB Mandiri Sejahtera Tahun 2021

	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Peluang			
Produk kopi sedang banyak diminati	0,08	3,12	0,25
KUB merupakan program pemerintah	0,08	3	0,24
Produk bersertifikat organik	0,08	3,37	0,26
Produk bersertifikat halal	0,11	3,62	0,39
KUB Mandiri Sejahtera memiliki P-IRT	0,11	3,5	0,38
Adanya penawaran program CSR oleh Kelompok-Kelompok perbankan dan BUMN bagi pengembangan IKM dengan bunga sangat rendah	0,08	3,37	0,26
Pangsa pasar masih luas (masih banyak wilayah yang dapat dijangkau)	0,11	3,75	0,41
Sarana promosi yang tersedia	0,08	3,37	0,26
Jumlah	0,74	27,12	2,19
Ancaman			
Jumlah usaha sejenis semakin meningkat	0,06	1,375	0,08
Adanya produk substitusi	0,06	1,625	0,09
Perubahan selera konsumen	0,03	1,875	0,05
Persaingan harga yang sejenis	0,06	2,375	0,14
Perubahan cuaca mempengaruhi produksi kopi	0,03	1,5	0,04
Jumlah	0,26	8,75	0,4
Total	1,00	35,87	2,59

Sumber : Analisis data primer 2021

Berdasarkan matriks EFE, total skor sebesar 2,59 yang berarti lebih besar dari 2,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha kopi di KUB Mandiri Sejahtera dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi perusahaan relatif kuat

(David, 2002). Skor tertinggi untuk peluang adalah pangsa pasar yang dimiliki masih luas. Sedangkan untuk ancaman skor tertinggi adalah persaingan harga sejenis.

C. Matriks IE (Internal Eksternal)

Berdasarkan hasil skor matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) dan matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) maka didapatkan matriks IE sebagai berikut :

		Total Nilai EFI yang diberi bobot		
		4 Tinggi 3,0 - 4,0	3 Sedang 2,00 - 2,99	2 Rendah 1,00 - 1,99
Total Nilai EFE yang diberi bobot	3 Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
	2 Sedang 2,00 - 2,99	IV	V	VI
	1 Rendah 1,00 - 1,99	VII	VII	IX

Gambar 5. 5 Hasil Matriks IE

Berdasarkan hasil dari nilai EFE yang nilainya sebesar 3,55 dan EFI dengan nilai 2,59 yang kemudian dicocokkan dengan matriks IE yang ada, maka hasil dari pemetaan tersebut usaha kopi KUB Mandiri Sejahtera terletak pada sel IV. Peta kekuatan ini meletakkan usaha kopi KUB Mandiri Sejahtera berada tumbuh dan bina. Olehkarena itu, strategi yang dilakukan apabila usaha

berada pada sel IV yaitu dengan strategi intensif dengan strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk.

D. Matriks SWOT (*strenght, weakness, opportunity, threet*)

Analisis SWOT Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Afridal, 2017) .Matriks ini digunakan untuk melakukan penentuan alternatif strategi secara logika dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan juga ancaman.. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis, dan kebijakan organisasi. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Ariani et all, 2017). Matriks SWOT merupakan *matching tools* untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT (Lainnatussifa et all, 2018). Yaitu strategi SO (*strenght opportunity*) dengan menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang, strategi WO (*weakness opportunity*) yaitu dengan meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, kemudian strategi ST (*strenght threet*) yaitu menggunakan kekuatan dengan mencegah ancaman, serta strategi terakhir adalah strategi WT (*weakness threet*) yaitu meminilkan kelemahan dan mencegah ancaman (Rangkuti,2001) . Berikut merupakan matriks SWOT

Tabel 5. 17 Hasil analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, threet*)

	Kekuatan (<i>Strenght</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	Harga produk terjangkau	Sistem pembukuan masih sederhana
	Produk kopi organik	Teknologi peralatan yang asih kurang
	Kualitas produk baik	Memiliki keterbatasan modal
	Memiliki produk yang khas	Hanya beberapa kalangan muda yang menguasai pengetahuan pengolahan kopi secara modern
	Mudah mendapat bahan baku	
	Produksi yang berkelanjutan	
	Bahan baku kopi organik	
Peluang (<i>Opportunity</i>)	SO	WO
Produk kopi sedang banyak diminati	Mempertahankan kualitas produk yang sudah ada	Meningkatkan kualitas SDM yang ada di KUB Mandiri
KUB merupakan program pemerintah	(S2,S3,S4,S8,O3,O4,O5)	Sejahtera (W4,O2)
Produk bersertifikat organik	Bekerja sama dengan para petani untuk menjadi pemasok bahan baku (S5,S6,S7,O2)	Menambah penggunaan teknologi (W1,W2,O2,O5)
Produk bersertifikat halal	Meperluas wilayah penjualan (S1,S4,O1,O2,)	
KUB mandiri sejahtera memiliki P-IRT		
Adanya penawaran program CSR oleh kelompok perbankan dan BUMN bagi pengembangan IKM dengan bunga rendah		

Ancaman (<i>Threat</i>)	ST	WT
Jumlah usaha sejenis semakin meningkat	Melakukan inovasi produk	Memberikan penambahan edukasi
Adanya produk substitusi	(S2,S3,S4,S5,T1,T2,T3, T4)	untuk para pengurus guna untuk meningkatkan usaha
Perubahan selera konsumen		(W1,W4,T2,T3)
Persaingan harga yang sejenis		
Perubahan cuaca mempengaruhi produksi kopi		

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan hasil matriks SWOT tersebut terbagi menjadi strategi SO,WO,ST,dan WT. Masing-masing strategi memiliki alternatif strategi. Untuk menentukan strategi mana yang digunakan maka terdapat analisis SWOT sebagai berikut :

Tabel 5. 18 Perhitungan Strategi SO, WO,ST,WT

	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	SO = (skor rata-rata kekuatan + peluang)/2 SO = (0,41 + 0,27)/2 = 0,34	WO = (skor rata-rata kelemahan + peluang)/2 WO = (0,07 + 0,27)/2 = 0,17
Ancaman	ST = (skor rata-rata kekuatan + ancaman)/2 ST = (0,41 + 0,08)/2 = 0,24	WT = (skor rata-rata kelemahan + ancaman)/2 SW = (0,07 + 0,08)/2 = 0,07

Sumber: Analisis data primer 2020

Berdasarkan hasil analisis SWOT didapat hasil rata-rata SO adalah 0,34 , rata-rata WO adalah 0,17 , rata-rata ST adalah 0,24, dan rata-rata WT adalah 0,07. Sehingga skor tertinggi

adalah SO dan strategi yang digunakan adalah strategi didalam SO.

E. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning*)

QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Teknik ini secara obyektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara obyektif diantara alternatif strategi. Berikut matriks QSPM :

Tabel 5. 19 Hasil Matriks QSPM KUB Mandiri Sejahtera 2020

Uraian	Bobot	Alternatif Strategi			
		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (<i>Strenghts</i>)					
Harga produk kopi terjangkau	0,12	4	0,48	4	0,48
Produk kopi organik	0,09	4	0,36	4	0,36
Kualitas produk baik	0,12	4	0,48	4	0,48
Memiliki produk yang khas	0,12	4	0,48	4	0,48
Mudah mendapatkan bahan baku	0,12	4	0,48	3	0,36
Produksi yang berkelanjutan	0,09	4	0,36	3	0,27
Bahan baku merupakan kopi organik	0,09	4	0,36	3	0,27
Kelemahan (<i>weakness</i>)					
Sistem pembukuan masih sederhana	0,06	3	0,18	3	0,18
Teknologi peralatan yang masih kurang	0,03	3	0,09	3	0,09
Memiliki keterbatasan modal	0,03	4	0,12	3	0,09
Hanya beberapa anggota kelompok dari kalangan muda yang menguasai pengetahuan pengolahan kopi secara modern	0,06	3	0,18	2	0,12
Faktor Eksternal Kunci					
Peluang (<i>oppertunities</i>)					
Produk kopi sedang banyak diminati	0,08	4	0,32	4	0,32
KUB merupakan program pemerintah	0,08	3	0,24	3	0,24
Produk bersertifikat	0,08	4	0,32	3	0,24

organik					
Produk bersertifikat halal	0,11	4	0,44	3	0,33
KUB Mandiri Sejahtera memiliki P-IRT	0,11	4	0,44	3	0,33
Adanya penawaran program CSR oleh Kelompok-Kelompok perbankan dan BUMN bagi pengembangan IKM dengan bunga sangat rendah	0,08	4	0,32	4	0,32
Pangsa pasar masih luas (masih banyak wilayah yang dapat dijangkau)	0,11	4	0,44	4	0,44
Sarana promosi yang tersedia	0,08	4	0,32	3	0,24
Ancaman (<i>threat</i>)					
Jumlah usaha sejenis semakin meningkat	0,06	3	0,18	4	0,24
Adanya produk substitusi	0,06	4	0,24	3	0,18
Perubahan selera konsumen	0,03	3	0,09	4	0,12
Persaingan harga yang sejenis	0,06	3	0,18	4	0,24
Perubahan cuaca mempengaruhi produksi kopi	0,03	4	0,12	3	0,09
Total	1,00		7,22		6,51

Sumber: Analisis data primer 2020

Berdasarkan hasil penilaian QSPM, maka diperoleh urutan dari nilai TAS paling tinggi hingga paling rendah. Dari urutan tersebut dapat dihasilkan strategi-strategi prioritas yang dapat diimplementasikan (Mahfud, 2017). Strategi pengembangan pasar mendapatkan skor sebesar 7,22 dan

strategi pengembangan produk 6,51. Berdasarkan hasil tersebut yang memiliki skor tertinggi adalah strategi pengembangan pasar. Sehingga hasil QSPM strategi yang digunakan adalah Strategi pengembangan pasar. Jika melihat berdasarkan matriks SWOT strategi yang digunakan adalah strategi SO. Dimana strategi SO ini mempunyai tiga strategi yaitu mempertahankan kualitas produk, bekerja sama dengan pemasok bahan baku, dan perluasan wilayah penjualan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan usaha untuk usaha kopi di KUB Mandiri Sejahtera adalah strategi pengembangan pasar dengan memperluas wilayah penjualan

5.4. Kajian Agroindustri Kambing Peranakan Ettawa dengan AHP

A. Analisis Lingkungan Internal

Faktor internal merupakan semua faktor yang mempengaruhi pemasaran produk susuka yang berasal dari dalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Faktor internal yang di ambil dalam penelitian ini yaitu dari bauran pemasaran 7P meliputi *Product*, *Price*, *Place*, *Promotion*, *People*, *Process*, dan *Physical Evidence* (Tjiptono,2000).

1. Produk (*Product*)

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. (Tjiptono, 2000). *Product* (Produk) adalah jenis barang yang ditawarkan CV. Sahabat Ternak kekonsumen yaitu susu bubuk “Susuka”.

2. Harga (*Price*)

Harga seperti yang dikemukakan oleh E. Jerome MC. Carthy terjemahan Gunawan (1985) adalah “Apa yang dibebankan untuk sesuatu. Setiap transaksi dengan dapat dianggap sebagai suatu pertukaran uang, uang adalah harga untuk sesuatu”. Agar dapat sukses dalam memasarkan suatu barang atau jasa, setiap perusahaan harus menetapkan harganya secara tepat *Price* (Harga) adalah harga jual yang ditetapkan CV. Sahabat Ternak untuk setiap ukuran Susuka Rp 20.000/250 g, Rp 35.000/500 g dan Rp 70.000/1 kg.

3. Tempat (*Place*)

Lokasi atau tempat seringkali ikut menentukan kesuksesan perusahaan, karena lokasi erat kaitannya dengan pasar potensial sebuah perusahaan (Tjiptono, 1996). Turi adalah lokasi usaha CV. Sahabat Ternak yang berada di daerah yang banyak usaha olahan susu kambing

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah suatu komunikasi dari penjual dan pembeli yang berasal dari informasi yang tepat yang bertujuan untuk merubah sikap dan tingkah laku pembeli, yang tadinya tidak mengenal menjadi mengenal sehingga menjadi pembeli dan tetap mengingat produk tersebut. Berdasarkan pengertian ini maka promosi merupakan aktifitas komunikasi yang berasal dari informasi yang tepat (Laksana, 2008). *Promotion* (Promosi) adalah penggunaan media yang digunakan CV. Sahabat Ternak dalam memperkenalkan produknya diantaranya media sosial seperti instagram, facebook dan web atau mengikuti pameran.

5. Orang (*People*)

Orang (*people*) adalah semua pelaku yang memainkan peranan dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi pembeli (Hurriyati,2005). *People* (Orang) adalah owner dan karyawan yang ada di CV. Sahabat ternak.

6. Proses (*Process*)

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa (Tjiptono, 2000). *Process* (Proses) adalah semua prosedur yang dilakukan oleh CV. Sahabat Ternak dalam menjual produk susuka hingga ketangan konsumen

7. Sarana Fisik (*Physical Evidence*)

Sarana fisik merupakan suatu hal yang secara nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa yang ditawarkan menurut Zeithaml 2000 dalam Hurriyati (2005). *Physical Evidence* (Sarana Fisik) adalah terkait dengan penunjang yang dimiliki CV. Sahabat Ternak diantaranya ruang kerja, ketersediaan tempat parkir, akses jalan dan sebagainya.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal merupakan semua faktor yang mempengaruhi pemasaran Susuka yang berasal dari luar perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan Lingkungan (3) kekuatan pemerintahan; (4) kekuatan teknologi.

1. Kekuatan ekonomi

Kekuatan ekonomi yang mempengaruhi CV. Sahabat Ternak yaitu dapat di lihat dari daya beli masyarakat yang menurun terhadap produk Susuka. Hal tersebut akan mempengaruhi pemasaran produk susuka.

2. Kekuatan Lingkungan

Kekuatan lingkungan pada CV. Sahabat Ternak yang mempengaruhi pemasaran susuka yaitu dari segi mulai munculnya perusahaan-perusahaan yang memiliki produk

yang serupa. Sehingga membahayakan bagi CV. Sahabat Ternak

3. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mempengaruhi CV. Sahabat Ternak yaitu pembaharuan atau munculnya kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai pajak.

4. Kekuatan teknologi

Kekuatan teknologi yang mempengaruhi CV. Sahabat Ternak yaitu segala hal yang terkait dengan perkembangan teknologi karena CV. Sahabat Ternak masih tertinggal dengan adanya perkembangan teknologi.

C. Analisis Matriks IFE

Tabel 5. 20 Analisis Matriks IFE

Faktor Eksternal Kunci		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
1	Produk yang berkualitas	0,144	4	0,576
2	Harga yang kompetitif	0,144	3,6	0,518
3	Lokasi yang strategis	0,144	3,3	0,475
4	Memiliki tempat yang nyaman	0,144	3,3	0,475
Jumlah				2,044
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1	Kurangnya promosi produk	0,144	3,3	0,475
2	Kurangnya sumber daya manusia	0,144	3,3	0,475
3	Proses produksi yang masih konvensional	0,136	3,6	0,518
Jumlah		1		3,512

Sumber : Analisis Data Primer, 2021

Berdasarkan matriks IFE diatas, total skor yang diperoleh lebih dari 2,5 yaitu 3,512 hal tersebut menunjukkan bahwa CV. Sahabat Ternak dalam menghadapi dinamika lingkungan internal posisi usaha relatif kuat (Fred, R David, 2016). Pada variabel kekuatan yang memiliki skor paling tinggi yaitu 0,576 adalah produk yang berkualitas. CV. Sahabat Ternak memiliki lokasi yang dekat dengan wilayah wisata. Dan pengolahan dan pemasaran produk CV. Sahabat Ternak berada di tempat yang sama. Pada variabel kelemahan yang memiliki skor paling tinggi yaitu proses produksi yang masih konvensional dengan skor sebesar 0,518. Saat ini CV. Sahabat Ternak masih melakukan produksi dengan cara konvensional belum menggunakan teknologi yang canggih karena CV. Sahabat Ternak masih menggunakan tenaga manusia belum menggunakan tenaga mesin.

D. Analisis Matriks EFE

Tabel 5. 21 Analisis Matriks EFE

Faktor Eksternal Kunci		Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Meningkatnya pengetahuan masyarakat mengenai kasiat susu kambing	0,20	3,3	0,660
2	Berkembangnya teknologi	0,21	3,6	0,756
Jumlah				1,416
Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Adanay pesaing yang sejenis	0,20	3,3	0,660
2	Adanya pembaharuan kebijakan mengenai pajak	0,19	2,6	0,494
3	Rendahnya daya beli masyarakat	0,20	2,6	0,520
Jumlah		1		3,09

Sumber : Analisis Data Primer, 2021

Berdasarkan matriks EFE di atas, total skor yang diperoleh lebih dari 2,5 yaitu 3,09 yang memiliki arti bahwa CV. Sahabat Ternak dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi usaha relatif kuat (Fred, R David, 2016). Variabel skor tertinggi pada peluang adalah berkembangnya teknologi. Berkembangnya teknologi memudahkan CV. Sahabat Ternak dalam mengenalkan dan memasarkan produknya. Pada variabel ancaman total skor tertinggi adalah adanya pesaing yang sama yaitu sebesar 0,660. Hal tersebut berkaitan dengan munculnya usaha-usaha yang memiliki produk sejenis sehingga dapat mempengaruhi penjualan pada CV. Sahabat Ternak.

E. Matriks IE

Tabel 5. 22 Analisis Matriks IE

Sumbu x	
Faktor Strategis	Total skor
Kekuatan	2,044
Kelemahan	1,468
Total skor IFE	3,512
Sumbu y	
Peluang	1,344
Ancaman	1,726
Total skor EFE	3,09

Sumber : Analisis Data Primer, 2021

Penyusunan matriks IE dengan mengkombinasikan nilai yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE. Hasil kedua matriks tersebut menjadi matriks IE dalam menentukan posisi usaha CV. Sahabat Ternak saat ini. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa total skor kekuatan sejumlah 2,044 dan total skor kelemahan 1,468 sehingga di dapat total skor IFE sebanyak 3,512. Total skor peluang sejumlah 1,344 dan total skor ancaman sejumlah 1,726, sehingga di dapat total skor EFE yaitu sebanyak 3,09. Penyusunan matriks IE dengan mengkombinasikan nilai yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE. Hasil kedua matriks tersebut menjadi matriks IE dalam menentukan posisi usaha CV. Sahabat Ternak saat ini. Berdasarkan IFE total skor sebesar 3,512 dan total skor pada EFE sebesar 3,09.

		Total Skor IFE			
		4,0 Tinggi	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah	1,0
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III	
	Sedang 3,0	IV		V	VI
	Rendah 2,0	VII		VIII	IX

Gambar 5. 6 Matriks IE

Berdasarkan hasil matriks IE dapat diketahui bahwa sumbu orizontal matriks IE tersebut adalah IFE dengan total 3,512 dan sumbu vertikalnya adalah EFE dengan skor sebesar 3,09. Sehingga berada pada sel I yaitu posisi usaha *Tumbuh dan Membangun*. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi pilihan paling tepat bagi divisi-divisi ini (Fred R. David, 2016).

F. AHP (*Analytic Hierarchy Process*)

Tabel 5. 23 Bobot dan Prioritas Visi Pemasaran CV. Sahabat Ternak

Visi	Bobot	Prioritas	IR
Menciptakan Lapangan Kerja	0,315	2	0,02
Menjaga Kelestarian Lingkungan	0,167	3	
Memanfaatkan SDA	0,519	1	

Sumber : Analisis Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 3.6 Tujuan yang menjadi prioritas pertama CV. Sahabat Ternak yaitu memanfaatkan SDA, Visi memanfaatkan SDA menjadi prioritas utama secara keseluruhan dalam kegiatan pemasaran dengan bobot sebesar 0,519. Visi ini menepati prioritas utama karena di Indonesia sangat banyak sumber daya alam yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan ekonomi masyarakat dan hasil dari sumber daya alam juga dapat dinikmati oleh masyarakat Indonesia.

Tabel 5. 24 Bobot dan Prioritas 7P Berdasarkan Visi Memanfaatkan SDA

7P	Bobot	Prioritas
Produk (Product)	0,272	1
Harga (<i>Price</i>)	0,091	6
Promosi (<i>Promotion</i>)	0,068	7
Tempat (<i>Place</i>)	0,183	2
Orang (<i>People</i>)	0,118	4
Sarana Fisik (<i>Physical Evidence</i>)	0,114	5
Proses (<i>Process</i>)	0,155	3
Total	1	
IR (Inconsistency Ratio)	0,03	

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan tabel 3.10 hasil yang diperoleh menjadi prioritas pertama dengan visi memanfaatkan SDA yaitu 7P produk dengan bobot sebesar 0,272. Hal tersebut karena di Indonesia sangat banyak sumber daya alam yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan ekonomi masyarakat. Sehingga perusahaan menjadikan salah satu tujuan usaha mereka yaitu memanfaatkan SDA karena usaha mereka pun menciptakan suatu produk yang bahan bakunya berasal dari sumber daya alam.

Tabel 5. 25 Bobot dan prioritas alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk disarankan kepada CV. Sahabat Ternak.

7P	Alternatif Strategi	Bobot	IR (Inconcisten Ratio)
Produk	Penetrasi pasar	0,086	0,04
	Pengembangan pasar	0,188	
	<i>Pengembangan produk</i>	0,459	
	Integrasi	0,267	
Harga	<i>Penetrasi pasar</i>	0,329	0.03
	Pengembangan pasar	0,282	
	Pengembangan produk	0,189	
	Integrasi	0,200	
Promosi	Penetrasi pasar	0,286	0,01
	<i>Pengembangan pasar</i>	0,321	
	Pengembangan produk	0,169	
	Integrasi	0,224	
Tempat	Penetrasi pasar	0,226	0,04
	<i>Pengembangan pasar</i>	0,342	
	Pengembangan produk	0,189	
	Integrasi	0,243	
Orang	<i>Penetrasi pasar</i>	0,304	0,02
	Pengembangan pasar	0,184	
	Pengembangan produk	0,291	
	Integrasi	0,220	
Sarana Fisik	Penetrasi pasar	0,165	0,02
	Pengembangan pasar	0,194	
	<i>Pengembangan produk</i>	0,420	
	Integrasi	0,221	
Proses	Penetrasi pasar	0,119	0,04
	Pengembangan pasar	0,261	
	<i>Pengembangan produk</i>	0,404	
	Integrasi	0,216	

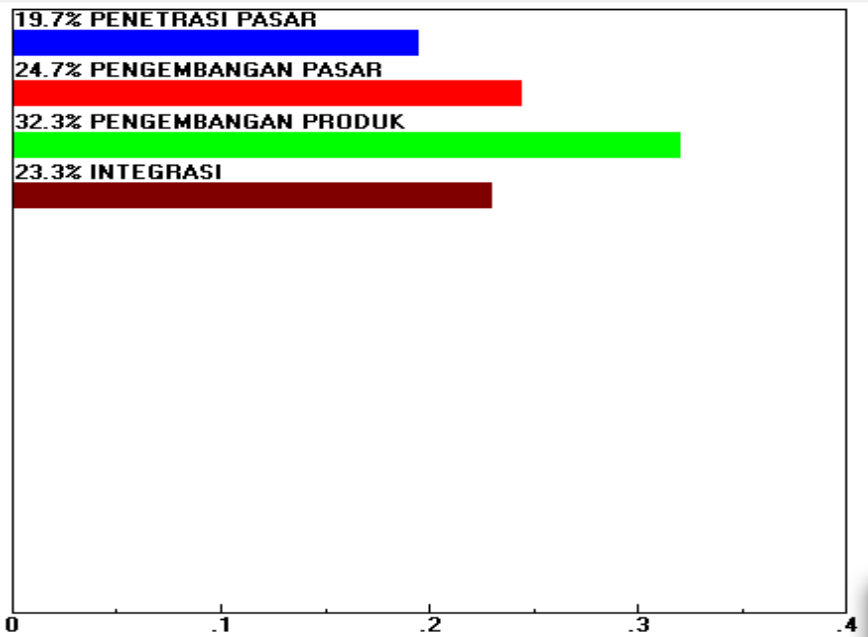
Sumber : Analisis Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil tabel 3.11 diperoleh hasil bobot alternatif strategi berdasarkan 7P. Pada 7P Produk yang

memiliki nilai bobot terbesar pada alternatif strategi yaitu pengembangan produk dengan bobot 0,459. Pada 7P Harga yang memiliki nilai bobot terbesar pada alternatif strategi yaitu penetrasi pasar dengan bobot 0,329. Pada 7P Promosi yang memiliki nilai bobot terbesar pada alternatif strategi yaitu pengembangan pasar dengan bobot 0,321. Pada 7P Tempat yang memiliki nilai bobot terbesar pada alternatif strategi yaitu pengembangan pasar dengan bobot 0,342. Pada 7P Orang yang memiliki nilai bobot terbesar pada alternatif strategi yaitu pengembangan pasar dengan bobot 0,340. Pada 7P Sarana Fisik yang memiliki nilai bobot terbesar pada alternatif strategi yaitu pengembangan produk dengan bobot 0,420. Pada 7P Proses yang memiliki nilai bobot terbesar pada alternatif strategi yaitu pengembangan produk dengan bobot 0,404.

Pada masing-masing 7P memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) berbeda- beda. Pada 7P Produk memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) sebesar 0,04 yaitu lebih kecil dari 0,1 atau 10% sehingga responden dalam mengisi kuesioner memiliki konsistensi yang baik dan benar. Pada 7P Harga memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) sebesar 0,03 yaitu lebih kecil dari 0,1 atau 10% sehingga responden dalam mengisi kuesioner memiliki konsistensi yang baik dan benar. Pada 7P Promosi memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) sebesar 0,01 yaitu lebih kecil dari 0,1 atau 10% sehingga responden dalam mengisi kuesioner memiliki konsistensi yang

baik dan benar. Pada 7P Tempat memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) sebesar 0,04 yaitu lebih kecil dari 0,1 atau 10% sehingga responden dalam mengisi kuesioner memiliki konsistensi yang baik dan benar. Pada 7P Orang memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) sebesar 0,02 yaitu lebih kecil dari 0,1 atau 10% sehingga responden dalam mengisi kuesioner memiliki konsistensi yang baik dan benar. Pada 7P Sarana Fisik memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) sebesar 0,02 yaitu lebih kecil dari 0,1 atau 10% sehingga responden dalam mengisi kuesioner memiliki konsistensi yang baik dan benar. Pada 7P Proses memiliki IR (*Inconcistenct Ratio*) sebesar 0,04 yaitu lebih kecil dari 0,1 atau 10% sehingga responden dalam mengisi kuesioner memiliki konsistensi yang baik dan benar.



Gambar 5. 7 Grafik Bobot alternatif strategi CV. Sahabat Ternak

Berdasarkan dari ketika responden dengan mengolah kuesioner menggunakan AHP (Analytic Hierarchy Process) menggunakan aplikasi Expert Choice diperoleh alternatif strategi. Pada aplikasi didapat grafik mengenai alternatif strategi dengan bobot tertinggi dan terendah. Pada gambar 2 alternatif strategi yang memiliki bobot paling besar yaitu pengembangan produk dengan nilai sebesar 32,3%. Sedangkan alternatif strategi yang memiliki bobot paling rendah yaitu integrasi dengan bobot sebesar 23,3%. Sehingga alternatif strategi yang disarankan untuk CV. Sahabat Ternak berdasarkan analisis yang telah dilakukan yaitu alternatif strategi pengembangan produk.

CV. Sahabat Ternak telah menjalankan kegiatan pemasaran yang dapat dianalisis melalui 7P dengan keseluruhan parameter yang dijalankan. Faktor internal yang menjadi kekuatan paling besar yaitu produk yang berkualitas. Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan yaitu proses produksi yang masih konvensional. Faktor eksternal yang menjadi peluang terbesar yaitu berkembangnya teknologi. Sedangkan ancaman yang paling besar yaitu munculnya pesaing yang sejenis. Hasil dari matriks IE menunjukkan bahwa posisi usaha CV. Sahabat Ternak berada pada posisi tumbuh dan membangun. Prioritas alternatif strategi yang dapat disarankan untuk CV. Sahabat Ternak dengan menggunakan AHP (*Analytic Hierachy Process*) yaitu strategi pengembangan produk.

5.5. Kajian Agroindustri Olahan Kopi dengan AHP

A. Analisis EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks EFE menggambarkan faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap penentuan alternatif strategi di Lestari Coffee Roasters. Matriks EFE merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor eksternal terhadap Lestari Coffee Roasters. Faktor yang menjadi peluang utama dan ancaman utama Lestari Coffee Roasters dapat diketahui melalui matriks EFE.

Tabel 5. 26 Matriks EFE (External Factor Evaluation) Lestari Coffee Roasters 2020

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Penggunaan sosial media yang aktif	0,116	3,3	0,386
Relasi yang luas	0,116	3,7	0,425
Semakin banyaknya kedai kopi di Yogyakarta	0,084	3,3	0,281
Semakin banyaknya pecinta kopi	0,105	3,3	0,351
Sering adanya pameran kopi	0,105	3,3	0,351
Selalu tersedianya bahan baku	0,116	3,3	0,386
Jumlah	0,642	20,3	2,179
Ancaman			
Penjualan tidak stabil	0,105	2,3	0,246
Pengaruh cuaca dan musim	0,084	2,7	0,225
Kualitas bahan baku yang tidak <i>sustainable</i>	0,084	1,3	0,112
Usaha lain dengan produk sejenis	0,084	2,3	0,196
Jumlah	0,358	8,7	0,779
Total	1	29	2,958

Sumber: Analisis Data Primer 2020

Peluang utama Lestari Coffee Roasters adalah relasi yang luas dengan skor sebesar 0,425. Sedangkan ancaman utama Lestari Coffee Roasters adalah penjualan tidak stabil (jumlah konsumen yang fluktuatif) dengan skor sebesar 0,246. Skor total matriks EFE adalah 2,958 yang memiliki arti bahwa Lestari Coffee Roasters dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal posisi usaha relatif kuat (David, 2011). Dengan kata lain Lestari Coffee Roasters dapat mengatasi

ancaman dengan memanfaatkan peluang (Amelinda dan Charly, 2017).

Matriks IFE menggambarkan faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap penentuan alternatif strategi di Lestari Coffee Roasters. Matriks IFE merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal terhadap Lestari Coffee Roasters. Kekuatan utama dan kelemahan utama Lestari Coffee Roasters dapat diketahui berdasarkan Matriks IFE.

Tabel 5. 27 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) Lestari Coffee Roasters 2020

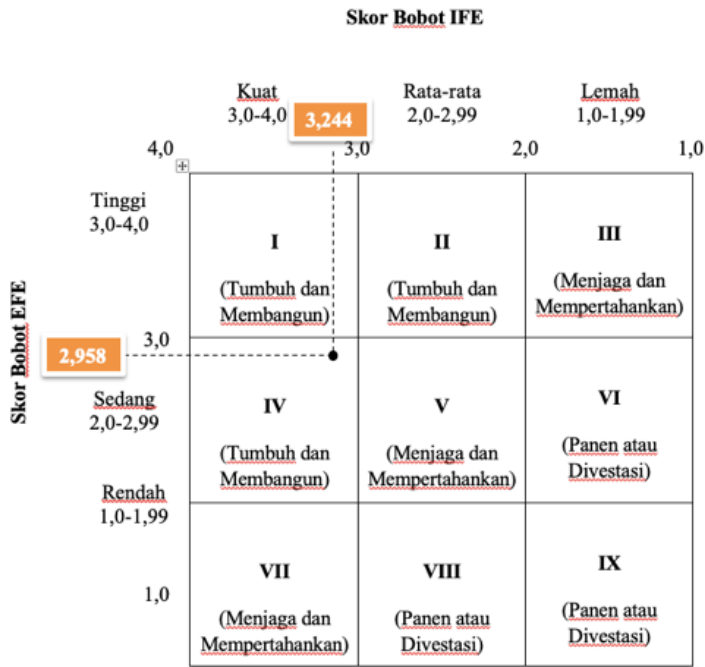
Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Variasi jenis kopi	0,095	3,7	0,348
Sortasi bahan baku dengan tenaga kerja manusia	0,069	3,3	0,230
Kemasan yang ramah lingkungan	0,086	3,3	0,287
Budaya antar karyawan	0,095	3,3	0,316
Bahan baku berkualitas	0,095	3,3	0,316
Kualitas produk baik	0,095	3,7	0,348
Lokasi strategis	0,086	3,3	0,287
Pelayanan yang ramah	0,086	3,7	0,316
Ruangan yang bersih	0,095	3,3	0,316
Jumlah	0,802	31,0	2,764
Kelemahan			
Kapasitas mesin <i>roasting</i> yang kecil	0,060	2,7	0,162
Luas kantor yang kurang luas	0,069	2,3	0,159
Jumlah sumberdaya manusia yang terbatas	0,069	2,3	0,159
Jumlah	0,198	7,3	0,480
Total	1	38,3	3,244

Sumber : Analisis data primer 2020

Kekuatan utama Lestari Coffee Roasters adalah variasi jenis kopi dan kualitas produk baik dengan skor sebesar 0,348. Sedangkan kelemahan utama Lestari Coffee Roasters adalah kapasitas mesin roasting yang masih kecil dengan skor sebesar 0,162. Skor total matriks IFE adalah 3,244 yang memiliki arti bahwa Lestari Coffee Roasters dalam menghadapi dinamika lingkungan internal posisi usaha relatif kuat (David, 2011). Dengan kata lain Lestari Coffee Roasters dapat mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan kekuatan (Amelinda dan Charly, 2017).

B. Analisis Matriks IE (*Internal-External*)

Penyusunan matriks IE dengan mengkombinasikan nilai yang diperoleh pada matriks EFE dan IFE. Matriks IE adalah matriks yang akan memformulasikan nilai matriks IFE dan matriks EFE untuk menunjukkan posisi Lestari Coffee Roasters saat ini (Effendi, 2017). Berdasarkan matriks EFE total skor sebesar 2,958 dan total skor pada matriks IFE yaitu sebesar 3,244. Nilai rata-rata IFE dan EFE diperoleh dari jumlah dari skor pada masing-masing faktor, di mana skor tersebut didapatkan dari perkalian antara rata-rata rating dan rata-rata bobot pada masing-masing faktor (Setyorini, 2016).



Sumber: Analisis Data Primer 2020

Gambar 5. 8 Matriks IE (*Internal-External*)

Hasil dari matriks IE yang menghubungkan skor total EFE dan IFE menunjukkan posisi Lestari Coffee Roasters pada sel IV yang memiliki arti bahwa usaha Lestari Coffee Roasters berada pada Tumbuh dan Membangun. Strategi yang disarankan yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan integrasi (integrasi ke belakang, ke depan, dan integrasi horizontal). Pada sel IV menunjukkan bahwa faktor internal Lestari Coffee Roasters lebih tinggi daripada faktor eksternal.

C. Analytic Hierarchy Process (AHP)



Sumber: Analisis Data Primer 2020

Gambar 5. 9 Hierarki AHP

Fokus yang diambil berdasarkan posisi usaha yang diperoleh pada Matriks IE (*Internal-External*) yaitu posisi usaha tumbuh dan berkembang. Tujuan yang diambil berdasarkan tujuan Lestari Coffee Roasters. Kriteria yang diambil berdasarkan bauran pemasaran 7P (*product, price, promotion, place, physical evidence, people, process*). Sub kriteria yang diambil berdasarkan keadaan dilapangan dengan didasari bauran pemasaran 7P. Kemudian, alternatif strategi yang tawarkan berdasarkan alternatif strategi pada posisi usaha Tumbuh dan Membangun.

1. Prioritas Visi Lestari Coffee Roasters Berdasarkan Fokus
Posisi Usaha Tumbuh dan Membangun

Tabel 5. 28 Bobot dan Prioritas Visi Pemasaran Kopi pada Lestari
Coffee Roasters 2020

Visi	Bobot	Prioritas	IR
Melestarikan Budaya <i>Ngopi</i>	0,631	1	0,00
Memastikan Adanya Konsumsi Kopi Yang Dapat Berkelanjutan Setiap Harinya	0,369	2	

Sumber: Analisis Data Primer 2020

Tujuan yang menjadi prioritas pertama Lestari Coffee Roasters yaitu Melestarikan Budaya *Ngopi*. Visi melestarikan budaya *ngopi* menjadi prioritas utama secara keseluruhan dalam kegiatan pemasaran dengan bobot sebesar 0,631. Visi ini menempati prioritas utama karena supaya budaya minum kopi di Indoensia yang sudah tercipta sejak nenek moyang tidak hilang. Selain itu, supaya masyarakat Indonesia juga ikut serta menikmati hasil produksi kopi di dalam negeri. Penjualan kopi lokal di Indonesia berawal dari kurangnya tingkat konsumsi kopi lokal di Indonesia dan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pecinta kopi supaya tidak kesulitan dalam mendapatkan kopi lokal. Selain itu, Lestari Coffee Roasters juga ingin mengenalkan kopi lokal kepada masyarakat supaya masyarakat lebih mengenal kopi lokal yang memiliki kualitas yang tidak kalah baik dibanding kopi impor dan kopi lokal di Indonesia semakin diminati.

2. Prioritas Bauran Berdasarkan Visi Melestarikan Budaya *Ngopi*

Tabel 5. 29 Bobot dan Prioritas Bauran Berdasarkan Visi Melestarikan Budaya *Ngopi* pada Lestari Coffee Roasters 2020.

Bauran Pemasaran	Bobot	Prioritas
Produk (<i>Product</i>)	0,076	7
Harga (<i>Price</i>)	0,092	6
Promosi (<i>Promotion</i>)	0,164	3
Tempat (<i>Place</i>)	0,172	2
Orang (<i>People</i>)	0,206	1
Sarana Fisik (<i>Physical Evidence</i>)	0,133	5
Proses (<i>Process</i>)	0,156	4
Total	1	
IR (<i>Inconcistency Ratio</i>)	0,04	

Sumber: Analisis Data Primer 2020

Bauran yang menjadi prioritas pertama dengan visi melestarikan budaya *ngopi* yaitu bauran orang (*people*) dengan bobot sebesar 0,206. Hal tersebut karena Lestari Coffee Roasters selalu berusaha membangun komunikasi yang baik antar orang di dalamnya. Selain itu, untuk melestarikan budaya *ngopi* sangat diperlukan kemampuan dan pengetahuan di bidang kopi. Apabila kualitas sumberdaya manusianya memiliki pengalaman dan kemampuan yang mumpuni di bidang kopi maka akan lebih mudah melestarikan budaya *ngopi* dengan menyebarkan informasi kopi lokal kepada masyarakat.

3. Prioritas Dimensi Bauran Orang Berdasarkan Visi Melestarikan Budaya *Ngopi*

Tabel 5. 30 Dimensi Bauran Orang Berdasarkan Visi Melestarikan Budaya *Ngopi* pada Lestari Coffee Roasters 2020.

	Dimensi	Bobot	IR
Bauran	Motivasi Kerja	0,357	
Orang	Pelatihan & Pengembangan	0,456	0,01
	Pembagian Jam Kerja	0,187	

Sumber: Analisis Data Primer 2020

Dimensi yang menjadi prioritas pertama yaitu pelatihan dan pengembangan terhadap sumberdaya manusia di Lestari Coffee Roasters dengan bobot sebesar 0,456. Hal tersebut karena tujuan melestarikan budaya *ngopi* sangat perlu keterampilan dan pengetahuan mengenai kopi. Sehingga modal dasar Lestari Coffee Roasters dalam melestarikan budaya *ngopi* pada bauran orang yaitu memprioritaskan pelatihan dan pengembangan. Dengan begitu sumberdaya manusia di Lestari Coffee Roasters menjadi semakin bagus.

4. Alternatif Strategi yang Tepat untuk Disarankan Kepada Lestari Coffee Roasters berdasarkan prioritas

Tabel 5. 31 Prioritas Alternatif Strategi Yang Disarankan Kepada Lestari Coffee

	Alternatif Strategi	Bobot	IR
Pelatihan & Pengembangan	Penetrasi Pasar	0,189	
	Pengembangan Pasar	0,236	0,01
	Pengembangan Produk	0,296	
	Integrasi	0,279	

Sumber: Analisis Data Primer 2020

Berdasarkan prioritas tujuan usaha Lestari Coffee Roasters dan prioritas bauran pemasaran, alternatif strategi yang menjadi prioritas yaitu strategi pengembangan produk. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Hasbi (2018) mengenai metode AHP yaitu alat untuk menentukan strategi mana yang harus diprioritaskan oleh Lestari Coffee Roasters untuk meningkatkan penjualan biji kopi panggang. Selain itu, strategi pemasaran melalui penentuan prioritas adalah perusahaan harus menjaga produksinya agar dapat selalu menyediakan produknya setiap saat kosumen meminta (Nurhasanah, 2006). Hal tersebut sesuai dengan peluang Lestari Coffee Roasters yaitu semakin banyaknya kedai kopi di Yogyakarta dan semakin banyaknya pecinta kopi. Meningkatnya masyarakat dalam mengonsumsi kopi dapat menjadi peluang bagi Lestari Coffee Roasters untuk menjalankan strategi pengembangan produk.

Ada tiga macam strategi pengembangan produk (Kotler,1987) yaitu strategi peningkatan kualitas, strategi peningkatan keistimewaan, dan strategi peningkatan gaya. Peningkatan kualitas produk dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan. Karena apabila sumberdaya manusia pada Lestari Coffee Roasters memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik maka produk yang dihasilkan juga akan berkualitas baik. Teknis yang dapat dilakukan

yaitu dengan menciptakan produk siap minum, sehingga membuat praktis konsumen. Pada peningkatan keistimewaan produk Lestari Coffee Roasters telah menerapkan strategi tersebut yaitu dengan mencantumkan *information card* sesuai dengan daerah asal kopi sehingga lebih mengedukasi konsumen. Peningkatan gaya produk pada Lestari Coffee Roasters sudah diterapkan Lestari Coffee Roasters yaitu Lestari Coffee Roasters menggunakan cap dalam melabeli kemasan sehingga kemasan terlihat uni

BAB 6

IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIS DI NUSANTARA

Pengembangan agroindustri di Indonesia harus diarahkan pada peningkatan komponen daya saing seperti pada produk maupun aspek di luar produk pertanian. Komponen daya saing yang melekat pada aspek produk berkaitan dengan produktivitas dan efisiensi produk terefleksikan pada harga produk, kualitas, standar mutu hingga ke kontinuitas suplai. Komponen daya saing di luar produk yang terkait dengan efisiensi pemasaran, distribusi dan sistem logistik secara keseluruhan menjadi penentu daya saing perekonomian. Kondisi demikian mengisyaratkan pentingnya upaya meningkatkan kemampuan inovasi sistem pertanian melalui kegiatan penelitian dan pengembangan. Inovasi sistem pertanian dalam jangka panjang diharapkan menjadi faktor penentu bagi Indonesia dalam menghadapi permasalahan dan tantangan pembangunan sekaligus sebagai upaya memperbaiki kesejahteraan petani. Penelitian dan pengembangan dapat menghasilkan berbagai inovasi pertanian modern, pengembangan industri dan keberlanjutan pertumbuhan ekonomi yang diimbangi dengan perbaikan kondisi sosial dan lingkungan akan meningkatkan efisiensi produksi dan manajemen, menekan biaya produksi dan menurunkan harga produk. Penelitian dan pengembangan yang menghasilkan teknologi peningkatan produksi dan manajemen usahatani yang efisien akan menghasilkan inovasi

yang akan berperan dalam menghasilkan ragam produk yang berkualitas dan berdaya saing sehingga mampu mempercepat laju pertumbuhan ekonomi nasional.

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Inovasi dan teknologi hasil penelitian dan pengembangan pertanian merupakan tumpuan pembangunan pertanian modern berkelanjutan karena kapasitas sumber daya lahan, air dan lingkungan sebagai sumber pertumbuhan semakin terbatas. Teknologi dan inovasi pertanian ke depan semakin menempati posisi dan mewarnai pembangunan untuk mengimbangi pertumbuhan penduduk, perubahan iklim, perubahan pola makan konsumen dan kompetisi pemanfaatan sumber daya alam yang terbatas. Keberhasilan pertanian modern memerlukan konvergensi program melalui koordinasi dan dukungan yang harmonis dari semua sektor dan pelaku pembangunan. Melalui keunggulan dan kemampuan inovasi, pertanian modern akan berkontribusi nyata dalam menggerakkan pembangunan pertanian di Indonesia. Inovasi menjadi penggerak utama pembangunan pertanian menuju pertanian modern melalui berbagai aspek, yaitu peningkatan produktivitas, efisiensi dan daya saing produk pertanian, termasuk upaya pencapaian ketahanan pangan, serta pengembangan agrobisnis dan agroindustri yang berkelanjutan. Dengan berlandaskan pada paradigma penelitian untuk pembangunan, penelitian harus dirancang dengan berorientasi pada kebutuhan.

Menuju Pertanian Modern Berkelanjutan Sustainabilitas Pembangunan Sektor Pertanian: Inovasi Teknologi atau Inovasi Sosial Kelembagaan pengguna (user oriented), sehingga ilmu pengetahuan, teknologi dan kelembagaan yang dihasilkan lebih tepat guna (spesifik lokasi dan pemakai). Untuk mencapai dan mempercepat pelaksanaan pengembangan pertanian modern diperlukan dukungan kebijakan dan komitmen politik pemerintah. Komitmen politik yang diperlukan tidak hanya di hierarki pusat, namun juga di hierarki daerah dan tingkat operasional. Sikap demikian perlu dijaga agar komitmen politik yang diimplementasikan dalam bentuk kebijakan dan tata-peraturan pemerintah dalam batas normatif di tingkat pusat dapat dikembangkan di hierarki operasional dalam bentuk pelaksanaan dan penerapan secara tepat sesuai dengan kondisi daerah yang sangat beragam. Untuk mengatasi kondisi demikian diperlukan tindakan inventori dan identifikasi masalah yang berhubungan dengan peluang terjadinya berbagai interaksi inovasi teknologi dan kebijakan dengan kondisi daerah yang memiliki ekosistem dan sistem sosial yang beragam. Salah satu komponen teknologi yang penting dalam upaya peningkatan produktivitas pertanian menuju pertanian modern adalah ketersediaan benih berkualitas yang memadai. Pengembangan sistem perbenihan nasional harus mampu menjamin ketersediaan benih sehingga dapat mendorong pertumbuhan pertanian secara berkelanjutan. Permasalahan benih, khususnya tanaman pangan, masih diliputi oleh hal-hal yang berkaitan keterlambatan

penyediaan, jumlah yang tidak sesuai dengan kebutuhan, kualitas kurang terjamin, dan varietas yang tidak sesuai dengan kebutuhan petani. Mengatasi kondisi seperti ini diperlukan pengembangan inovasi teknologi dan kelembagaan yang mampu meningkatkan produksi dan daya saing nasional dan di pasar global. Upaya mengembangkan inovasi tersebut dapat dilakukan oleh Badan Litbang Pertanian sebagai garda depan (*avant-garde*) pembangunan kemampuan inovatif masyarakat ilmuwan dan akademisi serta pakar-pakar lainnya yang menaruh minat dalam upaya pengembangan dan pembangunan pertanian modern di Indonesia

DAFTAR PUSTAKA

- Ajibroto K., Keizer H. dan Pringgabaya D. 2018. Analisis Lingkungan Strategis Untuk Meningkatkan Kompetitifitas Produk Perbankan. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia. Vol 9 No 1
- Amirullah. 2015. Pengantar Manajemen. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anggraini, H. 2013. Kelayakan Finansial Usaha Peternakan Kambing Perah PascaErupsi Merapi di Kecamatan Pakem, Kabupaten Sleman. Skripsi. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Andoko, A dan Warsito. 2013. Beternak Kambing Unggul. Jakarta: Agromedia Pustaka.
- Atmiyati. 2001. *Potensi Susu Kambing Sebagai Obat dan Sumber Protein Hewani Untuk Meningkatkan Gizi Petani*. Bogor: Balai penelitian ternak.
- Campbell, Andrew dkk. 1995. *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage* dalam *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, hal:205-40. Boston: Harvard Business School Press
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Prenhallindo.
- David F. R. 2006. *Manajemen Strategis (Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- David F. R. 2007. *Manajemen Strategis (Buku 2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep Edisi Kedua Belas Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat. 600 hlm.

- Dinas Pertanian Kabupaten Sleman. 2020. *Perkembangan Ternak Kabupaten Sleman*. Laporan unpublished.
- Direktorat Jenderal Peternakan. 2018. *Statistik Peternakan 2017*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peternakan Departemen Pertanian RI.
- Drucker, Peter F. 1968. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper Business
- Febrina, NYT; Syamsul Bahri, Rasmi, DAC. 2019. Susu Segar Kambing Etawa yang difermentasi dalam bambu Betung (*Dendrocalamus Asper*) Dan Bambu Tali (*Gigantochloa Apus*) Sebagai Probiotik Bakteri Asam Laktat. *Jurnal Pijar MIPA*. Universitas Mataram Nusa Tenggara Barat. ISS
- Gittinger J.P. 1968. *Analisis Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian*. Penerjemah Slamet Sutomo Dan Komet Manggiri. Jakarta: Universitas Indonesia perss.
- Gittinger, J.P. 1986. *Analisa Ekonomi Proyek Proyek Pertanian*. Seri EDI dalam Pembangunan Ekonomi. Edisi Kedua. Universitas Indonesia Press- Johns Hopkins, Jakarta.
- Greene William, H. 2003. *Econometric Analysis*. Fifth Edition. Pearson Education Inc. Upper Saddle River. Prentice Hall. ISBN 0-13-066189-9
- Handy, Charles. 1995. *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harmawati, Meta. 2013. *Analisis Nilai Tambah Susu Kambing Peranakan Etawah (PE) Sebagai Bahan Baku Produk Olahan Susu Kambing Peranakan Etawah (PE) Di Kabupaten Sleman*. Skripsi. Solo : Universitas Sebelas Maret.

- Hertanti S., Irfan Nursetiawan, R. Rindu Garvera dan Asep Nurwanda. 2019. Pelaksanaan Program Karang Taruna dalam Upaya Meningkatkan Pembangunan Di Desa Cintaratu Kecamatan Parigi Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*. Vol 5, No 3
- Hiks, 1996. *Food Processing Management*. Http ://www. Food process/ucdhryyyy.i123. diunduh pada tanggal 23 Januari 2015.
- Husnan, S dan, M. Suwarsono. 2000. Studi Kelayakan Proyek. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Ibrahim, Y. 2009. Studi Kelayakan Bisnis. Rineka Cipta: Jakarta.
- John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Kerlinger, 2007. *Metode Penelitian Behavioral*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Kementrian Kesehatan (KEMENKES). 2020. *Rincian data Daerah dan Jumlah Korban Pandemi COVID 19 di Indonesia*. Di unduh dlm laman
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Ed 12. Jilid 1. Erlangga: Jakarta.
- Lipsey, Richard E, 1993. *Econometric Harpear and Row Publiser*. New York.
- Nazir, Moh. 1988. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Maesya, A. dan Rusdiana S. 2018. *Prospek Pengembangan Usaha Ternak Kambing dan Memacu Peningkatan Ekonomi Peternak*. *Agriekonomika* 7 (2) : 135-148.

- Mckeivith, B. and Shortt, C. (2003) 'Fermented Milks', in *Encyclopedia of Food Sciences and Nutrition (Second Edition)*, pp. 2383–2389. <https://doi.org/10.1016/B0-12-227055-X/00458-2>.
- Mintzberg, Henry dan Quinn, James Brian. 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Prentice Hall International, Inc: New Jersey.
- Mintzberg, Henry, Bruce, Ahlstrand dan Joseph Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press
- Muhammad S. 2008. *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus (Edisi ke-4)*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Muljana, W. 2001. *Cara Beternak Kambing*. Aneka Ilmu: Semarang.
- Murtidjo, B.A.L. 1993. *Beternak Kambing Pedaging dan perah*. Kanisius: Jakarta.
- Mutakallim. 2016. “*Pengawasan, Evaluasi, dan Umpan Balik Strategik*”. Makassar: Dalam Jurnal Universitas Muhammadiyah Makassar Volume 5 No. 2. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/Inspiratif-Pendidikan/article/viewFile/3489/3273>.
- Narsum. 1986. *Strategi Pengembangan Peternakan di Pulau Jawa*. Purwokerto: Unsoed
- Permatasari, A. M. (2017). *Pengaruh Perception of Green Product, Brand Personality dan Perceived Quality Terhadap Minat Beli (Studi Empiris yang Dilakukan Pada Konsumen Produk Naava Green Cabang Yogyakarta)*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

- Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piggott, NE dan Marsch. T.L. 2004. *Does Food Safety Information Impact U.S. Meat Demand?*. J. American Journal Of Agricultural Economics. 154-174.
- Pryanto, D. 2008. Tarket Kelayakan Skala Usaha Ternak Domba/Kambing Polam Pembibitan mendukung Pendapatan Petani di Perdesaan. Bogor: Balai Penelitian Ternak.
- Puspitaningrum, DA; Pratiwi ,LL; Suryani, A. 2020. Kajian Spasial dan Nilai Tambah Produk Olahan Susu Kambing Peranakan Etawa (PE) sebagai Pangan Probiotik Guna Peningkatan Imunitas Tubuh di Masa pandemi Corona Virus 19 di Kabupaten Sleman DIY. Laporan Akhir Penelitian Klaster. LPPM UPN Veteran Yogyakarta .
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raynor, Michael E. 2007. *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure*. New York: Currency Doubleday
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jakarta: PT Indeks.
- Round JL, Mazmanian SK. *The gut microbiome shapes intestinal immune responses during health and disease*. Nature reviews Immunology. 2009;9(5):313-323. doi:10.1038/nri2515.
- Rowan dan Roy. 1986. *Intuitive Manager*. Aldershot, Hampshire: Gower House.

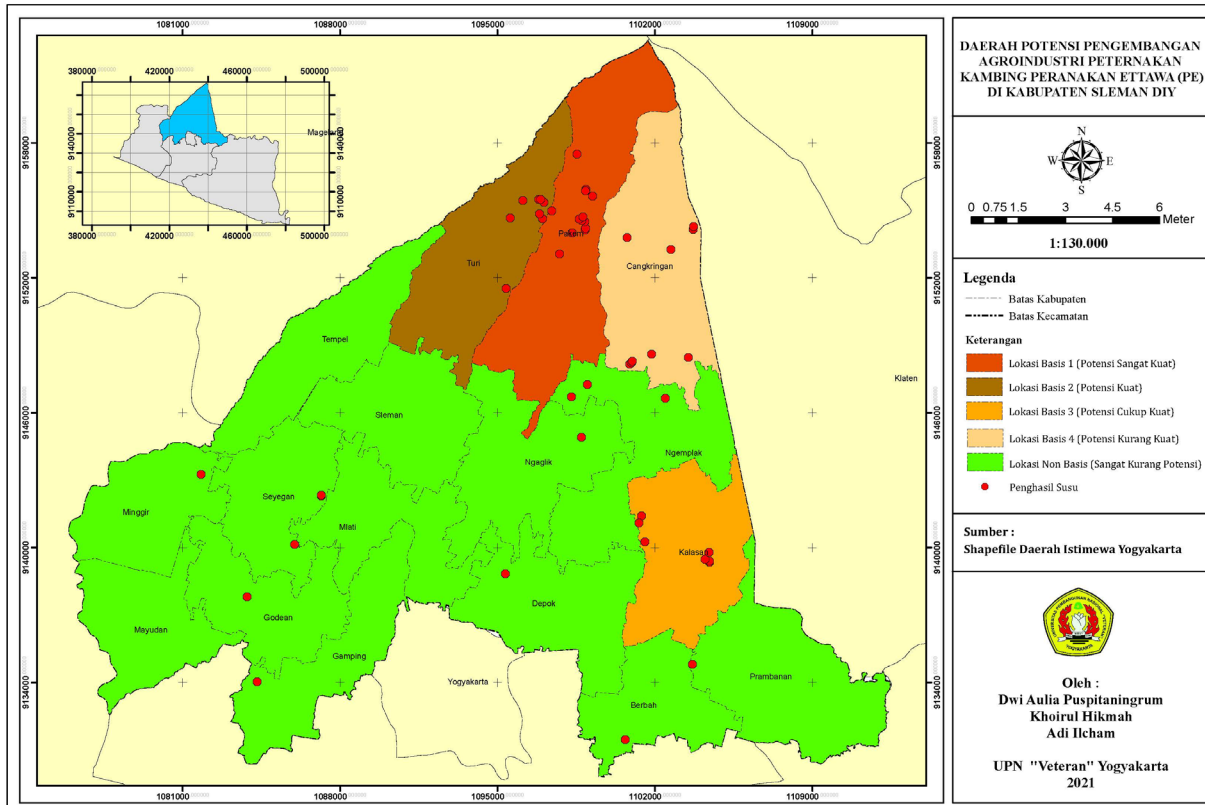
- Rudati,Paula.S.2018. *Pengembangan Sistem Pengukuran Material Kambing Peranakan Ettawa (PE) Dalam Proses Sexing*. Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi. <https://www.scribd.com>. Diunduh pada tanggal 10 Agustus 2019.
- Rue, Leslie W. dan Phyllis. 1989. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw Hill Publishing Company
- Sarwono, B. 2002. *Beternak Kambing Unggul*. Penebar Swadaya. Depok.
- Sekretariat Negara. 2020. *Laporan Press Release Pandemi COVID 19 di Indonesia*. Naskah Unpublished. Jakarta.
- Siagian P, Sondang. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta : Bumi Aksara. 2000.
- Silvia,Immamatul.2020. *Serba serbi Virus Corona*. Diunduh pada Tanggal 20 April 2020. <https://www.kompas.com/sains/read/2020/03/17/183100523/serba-serbi-virus-corona>.
- Sodiq, Akhmad dan Zainal Abidin .2008. *Meningkatkan Produksi Susu Kambing Peranakan Etawa*. Jakarta: Agromedia Pustaka.
- Soekartawi,2010. *Agribisnis : teori dan aplikasinya*.Divisi Buku Perguruan Tinggi. P.T. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Srikandi, P. 2015. *Analisis Potensi Unggulan dan Daya Saing Sub Sektor Pertanian di Kabupaten Minahasa*. Jurnal Berkala Ilmiah efisiensi Volume ke 15 No 04 Manado : Universitas Sam Ratulangi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Ekonomi Pembangunan.
- Subagyo, A. 2007. *Studi Kelayakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Subangkit Mulyuno dan B. Sarwono. 2006. Penggemukan Kambing Potong. Jakarta: Penebar Swadana
- Sugianto, Charly Hongdiyanto, & Clara Amelinda. (2017). *Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode QSPM pada bisnis sambal Noesantara*.
- Sukirno S. 2005. Pengantar Mikro Ekonomi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Supriyanto, Bambang Susilo. 2007. Modul Laboratorium Statistika. Surakarta: Jurusan Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Suratman, 2002. Studi Kelayakan Proyek. Jakarta: Gramedia.
- Susilo, Bowo. 2012. *Aplikasi Pemetaan Dan Analisis pasial Untuk Kajian Potensi Ternak Ruminansia Kecil Di Kabupaten Kulonprogo*. Gea Jurnal Pendidikan Geografi. 12 (2) : 1-11.
- Suwito, W. (2012). *Teknologi Penanganan Susu Yang Baik Dengan Mencermati Profil Mikroba Susu Sapi di berbagai daerah*. Jurnal Penelitian Pascapanen Pertanian, 9(1), 35-44.
- Syambyah dan S. Rinto Handoyo. 2012. Kiat Sukses Beternak Kambing Peranakan Etawa. Yogyakarta: Lily Publisher
- Tony Setiawan dan Arsa Tanius. 2002. Beternak Kambing Perah Peranakan Etawa. Jakarta: Penebar Swadaya
- Umar, H. 2001. Metode Penelitian. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. Umar, H. 2005. Studi Kelayakan Bisnis. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

- Usmiati Sri, *et al.* 2011. *Karakteristik Dadih Susu Sapi yang Menggunakan Starter Bakteri Probiotik*. Bogor: Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pascapanen Pertanian. JITV Vol. 16 No. 2. Hal 141-153.
- Wheelen & Hunger. 2002. *Strategic Management And Business Policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wheelen, Thomas L. dan Hunger J. David. 2010. *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson. Terjemahan, Salemba Empat Jakarta
- Wibisono D., Ph.D. 2006. *Manajemen Kinerja*: Erlangga
- Wijayanti, Novita A. 2018. *Penampilan dan Produksi dan Reproduksi Kambing Peranakan Ettawa (PE)*. Publikasi Penelitian Fakultas Peternakan. Universitas Brawidjaya. [Http://www.fapet.ub.ac.id](http://www.fapet.ub.ac.id). Diunduh pada tanggal 5 Juli 2019.
- Wikipedia. 2020. *Pandemi Corona Virus di Indonesia : data dari waktu ke waktu setiap propinsi Indonesia*. Diunduh pada tanggal 19 April 2020. https://id.wikipedia.org/wiki/Pandemi_koronavirus_di_Indonesia#Pengertian.
- Wit, Bob De dan Mayer. 2005. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. London: Thompson
- Wulansari, D. P., Rahayu, N. and Ardigurnita, F. (2018) 'The Potential of Concentrate of Fermented Milk for Natural Antibacterial', *Buletin of Animal Science*, 42(August), pp. 238–243. doi: 10.21059/buletinpeternak.v42i3.33725.
- Yudiaris, I. G. (2015). *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Cv. Puri Lautan Mutiara*. 1-10.

Yunus E. (2016). *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Lampiran 1 Peta Potensi Usaha Kambing PE di Sleman



DAERAH POTENSI PENGEMBANGAN
AGROINDUSTRI PETERNAKAN
KAMBING PERANAKAN ETTAWA (PE)
DI KABUPATEN SLEMAN DIY



0 0.75 1.5 3 4.5 6
Meter

1:130.000

Legenda

- Batas Kabupaten
 - - - Batas Kecamatan
- Keterangan**
- Lokasi Basis 1 (Potensi Sangat Kuat)
 - Lokasi Basis 2 (Potensi Kuat)
 - Lokasi Basis 3 (Potensi Cukup Kuat)
 - Lokasi Basis 4 (Potensi Kurang Kuat)
 - Lokasi Non Basis (Sangat Kurang Potensi)
 - Penghasil Susu

Sumber :
Shapefile Daerah Istimewa Yogyakarta



Oleh :
Dwi Aulia Puspitaningrum
Khoirul Hikmah
Adi Ilham

UPN "Veteran" Yogyakarta
2021

Lampiran 2 Foto Usahatani Kambing PE



Lampiran 3 Foto Agroindustri Kambing PE

