

Strategi Pengembangan Agribisnis Peternakan Ayam Petelur di Kabupaten Tabanan

M. FAJAR TRISNA KURNIAWAN, DWI PUTRA DARMAWAN¹⁾, NW. SRI ASTITI²⁾
Program Studi Magister Agribisnis, Program Pascasarjana, Universitas Udayana

Email: madeinfajar@gmail.com

¹⁾²⁾ Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Udayana

Abstract

The Development Strategy of Agribusiness Layer Poultry in Tabanan Regency

Agribusiness is one sector which is based on farm business or the other fields that support it. Activity in the agribusiness sector includes any one or all of the chain along production, processing and marketing including poultry farm.

This study aims to determine how the layer farmers profile, strategic internal factors (strengths and weaknesses) and external (opportunities and challenges) affecting farm poultry as well as the development of alternative strategies and what strategies are feasible priority.

Respondents were terminated using a proportional random sampling of layer farmers in Tabanan regency. Internal and external factors evaluated by the IFE matrix and EFE matrix. Alternative defined strategy with IE matrix and SWOT matrix, and for the determination of strategic priorities determined by matrix QSPM.

The results showed that the internal factors are a major force in the development of poultry farm is a hereditary business and the availability of means of transport. Externally, the main factor being the availability of market opportunities and short distribution and population growth. Factors are the main challenges and the fluctuating price of chicken diseases.

Main strategy (grand strategy) for poultry farm agribusiness development is market penetration and product development. Market penetration strategy is a strategy used to increase market share of the product or service through marketing efforts greater. Product development strategy is a strategy that aims to make companies that partnered to increase sales by improving or modifying existing products now. Alternative strategy is to increase market share to achieve the position of market leader through a policy of local governments and related enterprises, control and surveillance of pests or diseases of livestock farm in order to be sustainable, the capital guarantee and optimize field officers, and optimize working capital and increase ability in the development of an efficient agribusiness. Strategic priorities poultry farm agribusiness development is a strategy to achieve increased market share market leader position through policies of local governments and related companies.

Keywords : layer, agribusiness, internal-external factors, strategies

Pendahuluan

Latar Belakang

Agribisnis merupakan salah satu sektor dalam melakukan kegiatan perekonomian yang berbasis pada usaha pertanian atau bidang lain yang mendukungnya. Kegiatan dalam sektor agribisnis meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil serta pemasaran yang termasuk di dalamnya peternakan ayam. Telur ayam merupakan suatu komoditas yang banyak dikonsumsi karena kaya akan nutrisi dan harganya relatif murah serta sangat mudah diperoleh di kios-kios.

Harga yang terjangkau menjadikan produk ayam petelur atau unggas pada umumnya memiliki peluang yang baik di pasaran, karena sudah merupakan barang publik yang mudah didapat dan sudah dikenal oleh masyarakat di Bali, sehingga keadaan ini sangat baik untuk dimanfaatkan oleh peternak ayam petelur untuk lebih memberdayakan peternak ayam petelur di pedesaan agar lebih optimal.

Perkembangan ternak ayam petelur di Provinsi Bali tersebar di seluruh Kabupaten dan kota di Bali dengan populasi terbesar berada di Kabupaten Tabanan (51,79%), selanjutnya berada di Kabupaten Karangasem (23,62%), Kabupaten Badung (2,87%), Kabupaten Buleleng (0,66%), Kabupaten Gianyar (0,64%), Kabupaten Jembrana (0,38%), dan populasi terkecil berada di Kota Denpasar (0,04%). Kabupaten Tabanan merupakan salah satu sentra penghasil telur ayam terbesar di Provinsi Bali, karena memiliki kondisi lingkungan yang memadai untuk usaha peternakan ayam petelur.

pada tahun 2009 mengalami penurunan populasi sebesar -4,21% atau menjadi sebesar 1.713.770 ekor yang diakibatkan oleh flu burung. Pada tahun 2011 populasi ayam petelur meningkat kembali, namun tidak signifikan persentasenya dibandingkan peningkatan pada tahun 2010, sehingga terlihat secara jelas bahwa persentase pertumbuhannya menurun, atau dapat dikatakan seperti teori "the law of diminishing return" atau hukum tentang nilai guna tambahan yang terus menurun.

Dalam menunjang agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan agar sesuai dengan harapan, maka dibutuhkannya perhatian khusus dari pemerintah, pada khususnya Dinas Peternakan untuk melaksanakan pembinaan yang berkelanjutan terhadap peternak untuk meningkatkan keterampilan dalam beternak dan meningkatkan kualitas SDM untuk menghasilkan produk yang berkualitas, selain itu peternak juga bisa mengetahui atau menyampaikan kondisi terkini pada usaha peternakannya, sehingga dapat terhindar dari adanya kerugian akibat penyakit unggas dan menjaga kelangsungan perkembangan usahanya agar bisa berkelanjutan.

Rumusan Masalah

Adanya latar belakang seperti diuraikan di atas maka dapat ditentukan beberapa rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah profil peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan?
2. Apakah yang menjadi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan?
3. Alternatif strategi apakah yang dapat dirumuskan untuk pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan?
4. Prioritas strategi apa yang seharusnya dipilih dalam rangka pengembangan peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan?

Tujuan Penelitian

Adanya permasalahan-permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut.

1. Mengetahui profil peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan.
2. Menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan.
3. Merumuskan alternatif strategi pengembangan agribisnis peternakan ayam pada petelur di Kabupaten Tabanan.
4. Menentukan prioritas strategi yang harus dilakukan pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan.

Kajian Pustaka

Menurut Suwarsono (1998), analisis lingkungan dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang yang perlu segera mendapatkan perhatian dan pada saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman yang perlu mendapatkan antisipasi. Adapun tujuan dari dilakukannya analisis internal adalah untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan digunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi keberadaannya. Analisis eksternal bertujuan untuk memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan luar perusahaan.

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

Menurut Rangkuti (2008), tahapan dalam merumuskan strategi melalui matriks SWOT sebagai berikut.

- a. Strategi SO (*Strengths–Opportunities*), menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil dan memanfaatkan peluang yang ada.
- b. Strategi ST (*Strengths–Threats*), menggunakan kekuatan untuk menghindari dan mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*), menggunakan peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT (*Weaknesses–Threats*), berupaya meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

QSPM merupakan metode yang biasa digunakan untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan banyak faktor dan masalah-masalah yang kompleks serta tidak terstruktur. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input analisis pada stage pertama dan *matching stage* pada stage kedua yang memberikan informasi untuk dianalisis, selanjutnya dianalisis melalui QSPM di stage ketiga. QSPM merupakan alat yang direkomendasikan oleh ahli strategi untuk mengevaluasi pilihan strategi secara obyektif berdasarkan *key succes* faktor internal dan faktor eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, sehingga secara konseptual tujuan QSPM adalah menerapkan ketertarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih dan untuk menentukan mana yang dianggap paling baik diimplementasikan.

Kerangka Berpikir dan Konsep

Kerangka Berpikir

Ayam petelur adalah ayam yang dipelihara dengan tujuan untuk dapat menghasilkan banyak telur, sehingga dibutuhkan pengembangan potensi dan pengelolaan sumber daya untuk mendapatkan hasil yang baik. Komoditas yang dihasilkan oleh ayam petelur merupakan prospek pasar yang sangat baik, karena telur ayam merupakan suatu komoditas yang cukup mudah diperoleh atau merupakan barang publik, mudah dikonsumsi, kaya akan nutrisi penting yang dibutuhkan oleh tubuh, seperti protein, vitamin A, D, E dan B, fosfor dan zinc serta harganya relatif murah, sehingga menjadikan komoditas telur ayam ini sangat diminati oleh masyarakat. Kondisi ini sangat baik untuk dimanfaatkan oleh peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan untuk lebih mengembangkan peternakan ayam petelur agar lebih optimal.

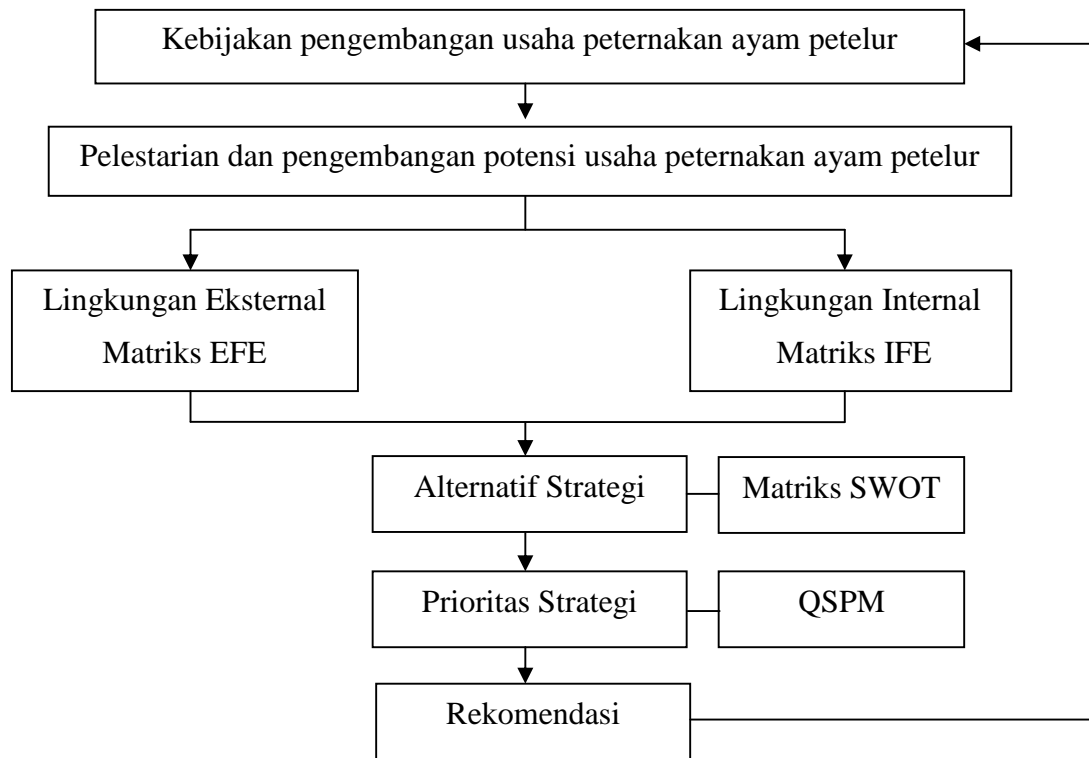
Kerangka Konsep

Menurut Rangkuti (2008), penentuan strategi utama dengan tiga tahapan dan kerangka kerja sebagai model analisisnya dengan matriks. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.

Tahapan pertama (*input stage*), yang berfungsi untuk menyampaikan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Kerangka kerja perumusan strategi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam matriks, yaitu matriks IFE (*Internal factor evaluation*) yang digunakan untuk faktor-faktor internal pengembangan peternakan ayam petelur yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting dan matriks EFE (*External factor evaluation*) yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal pengembangan peternakan ayam petelur, mengenai peluang dan ancaman).

Tahapan kedua (*matching stage*), yang berfungsi untuk pengambilan strategi alternatif yang fleksibel dilakukan melalui pengembangan faktor internal dan eksternal yang utama untuk memilih atau merumuskan strategi mana yang terbaik, maka matriks yang digunakan sebagai *matching stage* adalah diagram dan matriks SWOT. Setelah diagram analisis SWOT terbentuk, kemudian dibuat matriks SWOT yang menjelaskan berbagai alternatif yang mungkin untuk membantu mengambil kebijakan dengan mengembangkan strategi yang operasional dengan empat tipe strategi.

Tahap ketiga (*decision stage*), menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*) yang bertujuan untuk menetapkan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih dengan *total score attractiveness* tertinggi untuk menentukan strategi yang paling baik sebagai strategi prioritas yang diimplementasikan pada pengembangan peternakan ayam petelur.



Gambar 1
 Kerangka Berpikir dan Konsep Penelitian
 Strategi Pengembangan Agribisnis Peternakan Ayam Petelur
 di Kabupaten Tabanan

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui mengetahui profil peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan, menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan, merumuskan alternatif strategi pengembangan agribisnis peternakan ayam pada petelur di Kabupaten Tabanan, dan menentukan prioritas strategi yang harus dilakukan pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Tabanan. Penelitian ini dilakukan selama enam bulan mulai dari persiapan dalam pembuatan usulan penelitian, survey data lapangan, kemudian dilanjutkan dengan analisis data, sampai dengan penulisan berupa tesis. Alokasi waktu dari bulan Januari s.d Juni 2013.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan yang melakukan usaha peternakan ayam petelur pada skala kecil komersial (dibawah 30.000 ekor) dan skala menengah komersial (diatas 30.000 ekor) dengan jumlah minimal ayam petelur yang dipelihara 1.000 ekor dan maksimal 50.000 ekor. Jumlah populasi adalah 198 orang yang tersebar di 10 kecamatan pada Kabupaten Tabanan. Sampel penelitian ini diambil secara *purposive sampling* berdasarkan Empat kecamatan yang memiliki populasi ayam petelur terbesar, yaitu kecamatan Penebel, Baturiti, Tabanan, dan Pupuan. Dari empat kecamatan tersebut, jumlah populasi peternak ayam petelur sebanyak 196 peternak. Jumlah sampel yang diambil 50 peternak secara *proportional random sampling*.

Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari jenis dan sumber data, dan metode pengumpulan data.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) Wawancara, yaitu suatu metode yang digunakan untuk memperoleh data primer yang dimaksudkan untuk mengetahui aspek-aspek kuantitatif melalui media kuesioner yang terstruktur dan telah dipersiapkan, (2) Studi dokumen, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dan mencatat dokumen atau catatan yang berhubungan dengan penelitian sebagai data penunjang, (3) Focus Group Discussion (FGD), merupakan diskusi berkelompok untuk menghasilkan data kualitatif dan mengeksplorasi masalah-masalah yang spesifik, pada khususnya menentukan faktor internal dan eksternal.

Defenisi Operasional Variabel

Operasional variabel pada penelitian strategi pengembangan peternakan ayam petelur ini adalah sebagai berikut.

1. Ketersediaan sarana transportasi (S1), meliputi ketersediaan terhadap sarana transportasi yang diperlukan untuk menunjang aktivitas peternakan ayam petelur.
2. Kualitas SDA (S2), meliputi keadaan sumber daya alam dan lingkungan pada peternakan ayam petelur, seperti ketersediaan terhadap lahan peternakan, bambu, dan sekam.
3. Pengetahuan produsen terhadap selera konsumen (S3), meliputi pengetahuan produsen terhadap keadaan konsumsi masyarakat akan kebutuhan terhadap telur ayam.
4. Kerjasama pemasaran (S4), adalah peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan menjalin kerjasama dengan pedagang pengumpul yang turut membantu dalam pemasaran telur ayam.

5. Usaha turun-temurun (S5), adalah kegiatan peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan sudah lama diusahakan, sehingga dalam lingkungan keluarga sudah terbiasa dengan aktivitas yang terdapat di peternakan ayam petelur.
6. Rendahnya pengetahuan SDM (W1), adalah tingkat pendidikan peternak yang masih tergolong rendah.
7. Keterbatasan jumlah dana (W2), adalah belum adanya penyandang dana untuk peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan yang memiliki bunga rendah dan terjangkau.
8. Minimnya informasi (W3), adalah kurangnya informasi mengenai perkembangan usaha peternakan ayam petelur yang diperoleh selama menjalankan usahanya.
9. Belum adanya standarisasi kualitas telur ayam (W4), adalah belum adanya kebijakan standar untuk kualitas telur ayam.
10. Teknologi masih sederhana (W5), adalah kandang *battery* yang dipergunakan oleh peternak tergolong sederhana.
11. Pengembangan terhadap produk (O1), adalah pengembangan yang dapat mendorong peningkatan pengolahan telur ayam menjadi produk lain.
12. Ketersediaan pasar dan distribusi pendek (O2), adalah tersedianya pasar tradisional.
13. Otonomi Daerah (O3), dengan adanya otonomi daerah pemerintah Kabupaten Tabanan bebas mengatur daerah khususnya dalam menangani daerah peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan.
14. Pertumbuhan penduduk (O4), adalah daerah Kabupaten Tabanan termasuk daerah yang padat memiliki penduduk.
15. Ketersediaan tenaga kerja (O5), adalah pertumbuhan penduduk yang padat mengakibatkan tenaga kerja yang melimpah.
16. Fluktuasi harga pakan (T1), adalah terjadinya fluktuasi harga pakan terhadap usaha peternakan ayam petelur.
17. Perkembangan pemukiman penduduk (T2), adalah pemukiman penduduk yang makin berkembang akibat kepadatan jumlah penduduk.
18. Ketergantungan terhadap rentenir (T3), adalah akibat dari kurangnya penyandang dana yang memiliki bunga rendah bagi peternak sehingga menyebabkan peternak rentan bergantung kepada rentenir.
19. Penyakit ayam (T4), merupakan ancaman yang serius bagi peternakan ayam petelur.
20. Letak peternakan yang berdekatan (T5) yang tidak sesuai dengan penerapan *biosecurity*, sehingga dapat memicu masuknya virus ke peternakan.

Prosedur Pengumpulan Data

Analisis dalam penelitian strategi pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur ini digunakan dalam beberapa cara, yaitu analisis matriks IFE dan EFE (lingkungan internal dan eksternal), analisis SWOT, dan analisis QSPM (Umar, 2002).

Hasil dan Pembahasan

Profil peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan meliputi: (a) umur peternak dengan rata-rata umur adalah 51,40 tahun (kategori sedang), (b) tingkat pendidikan peternak sebagian besar pada tingkat Sekolah Dasar (SD) dengan persentase sebesar

52% (kategori rendah), (c) jumlah anggota keluarga rata-rata sebanyak 4 orang (kategori sedang), (d) memiliki pengalaman beternak rata-rata 29,48 tahun (kategori sedang), (e) mata pencaharian peternak sebagai mata pencaharian pokok dengan persentase sebesar 86%, (f) populasi ternak rata-rata sebanyak 10.460 ekor (kategori sektor 3), (g) sumber dana peternakan sebagian besar pada pinjaman di lembaga keuangan LPD dan Koperasi dengan persentase 50%, (h) produksi ternak menghasilkan telur ayam rata-rata sebanyak 3.266.640 butir per tahun (kategori rendah), (i) biaya usaha peternakan yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel sebesar Rp 2.964.884.845,74 dengan rata-rata populasi ayam petelur sebanyak 10.460 ekor per tahun, (j) penerimaan usaha peternakan yang terdiri dari penjualan telur, penjualan ayam afkir, dan penjualan kotoran ayam sebesar Rp 3.111.605.988,00 per tahun, (k) pendapatan usaha peternakan yaitu selisih antara penerimaan dan biaya, yaitu sebesar 146.721.142,26 per tahun dan *Gross Profit Margin* sebesar 5%

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal agribisnis petelur, selanjutnya dibuat matriks IFE yang berisi kekuatan dan kelemahan. Setelah itu nilai total faktor pada masing-masing variabel dibagi dengan nilai total keseluruhan faktor yang diidentifikasi sehingga dihasilkan besar bobot yang diperlukan, seperti disajikan pada Tabel 1.

Hasil analisis matriks IFE menunjukkan bahwa faktor internal berupa kekuatan yang berpengaruh sangat penting terhadap pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan adalah usaha turun-temurun dengan skor 0,652, karena keluarga sudah terbiasa dengan aktivitas dalam peternakan ayam petelur, sehingga secara teknis sudah dipahami untuk dijadikan modal dalam melanjutkan usaha. Sedangkan, faktor internal berupa kelemahan yang berpengaruh sangat penting adalah keterbatasan jumlah dana dengan skor 0.520. Peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan memiliki keterbatasan jumlah dana untuk bisa memenuhi kebutuhan operasional dalam mengembangkan usaha peternakan.

Tabel 1
Bobot, Rating, dan Skor dari Faktor Internal
Agribisnis Peternakan Ayam Petelur di Kabupaten Tabanan

Faktor internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Tersedianya sarana transportasi	0.103	2	0.206
2. Kualitas SDA	0.074	1	0.074
3. Pengetahuan produsen terhadap selera konsumen	0.090	2	0.180
4. Kerjasama pemasaran	0.070	1	0.070
5. Usaha turun-temurun	0.163	4	0.652
Kelemahan			
1. Rendahnya pengetahuan SDM	0.094	2	0.188
2. Keterbatasan jumlah dana	0.130	4	0.520
3. Minimnya informasi	0.125	3	0.375
4. Belum adanya standarisasi kualitas telur ayam	0.098	1	0.098
5. Teknologi masih sederhana	0.053	1	0.053
Total	1,000		2.418

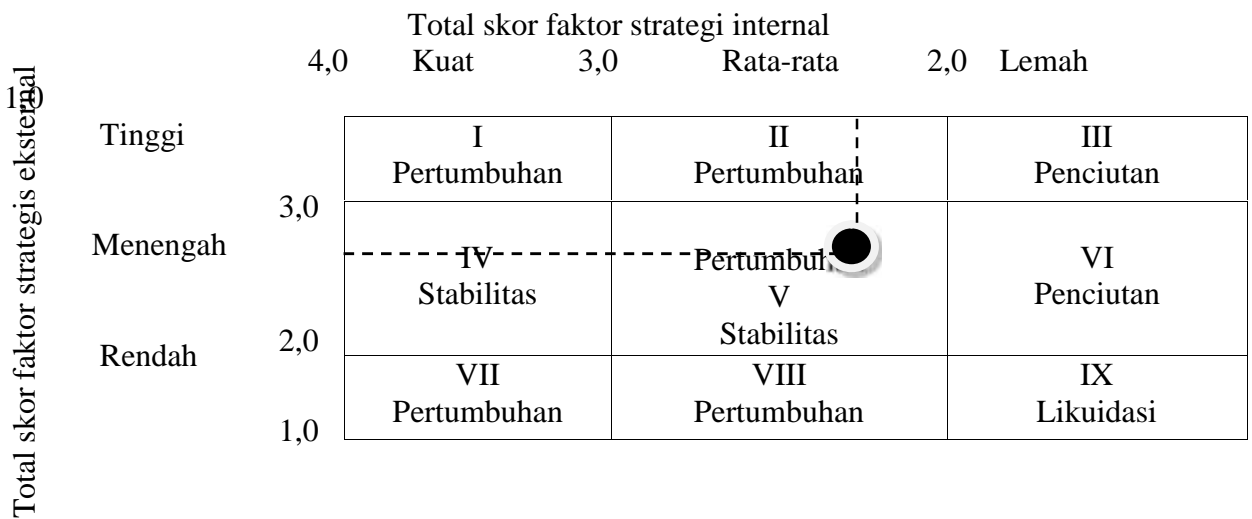
Berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal agribisnis peternakan ayam petelur, diperoleh peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan. Setelah itu, dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (*paired comparison*) terhadap faktor peluang dan ancaman tersebut mendapatkan bobot dari masing-masing variabel eksternal, seperti disajikan pada Tabel 2.

Hasil analisis matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor eksternal berupa peluang sangat penting adalah ketersediaan pasar dan distribusi pendek dengan skor 0,476. Peternak merasa diuntungkan dengan upaya dari pedagang besar telur ayam yang membeli secara langsung telur ayam tersebut untuk dijual di pasar tradisional maupun kios. Sedangkan, faktor eksternal berupa ancaman sangat penting adalah fluktuasi harga pakan dengan skor 0,524. Kenaikan harga pakan yang tidak diikuti dengan kenaikan harga telur merupakan ancaman utama, selain penyakit ayam, karena peternak ayam dibebankan dari segi biaya untuk menjalankan usaha peternakan ayam petelur tersebut.

Tabel 2
Bobot, Rating, dan Skor dari Faktor Eksternal
Agribisnis Peternakan Ayam Petelur di Kabupaten Tabanan

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Pengembangan terhadap produk	0.097	2	0.194
2. Ketersediaan pasar dan distribusi pendek	0.119	4	0.476
3. Otonomi daerah	0.071	1	0.071
4. Pertumbuhan penduduk	0.114	3	0.342
5. Ketersediaan tenaga kerja	0.099	2	0.198
Ancaman			
1. Fluktuasi harga pakan	0.131	4	0.524
2. Perkembangan pemukiman penduduk	0.035	1	0.035
3. Ketergantungan terhadap rentenir	0.097	1	0.097
4. Penyakit ayam	0.130	4	0.520
5. Letak peternakan berdekatan	0.107	3	0.321
Total	1,000		2.778

Berdasarkan hasil analisis matriks internal-eksternal bahwa strategi yang cocok dan harus dilakukan untuk pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan adalah *market penetration and product development*.



Gambar 2
Analisis Matriks Internal-Eksternal Agribisnis Peternakan Ayam Petelur

Usaha yang berada pada sel ini sebaiknya dapat memperbesar pangsa pasar baik melalui peningkatan kuantitas maupun kualitas produk, meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait, dan meningkatkan daya saing, disamping itu perusahaan dapat meningkatkan fasilitas produksi dan penguasaan teknologi baik melalui pengembangan sumberdaya internal maupun eksternal dari agribisnis peternakan ayam petelur.

Dari hasil analisis matriks SWOT pada Gambar 3 diperoleh alternatif strategi pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur sebagai berikut.

1. Strategi S-O (*strengths-opportunities*), adalah strategi yang mempergunakan kekuatan internal pada agribisnis peternakan ayam petelur untuk memanfaatkan peluang eksternal, dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan kejadian eksternal. Strategi yang dapat digunakan yaitu mempertahankan dan meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar dan melakukan perluasan pasar untuk mendorong penyerapan hasil produksi serta memperluas distribusi dan pemasaran untuk menjadi *market leader*.
2. Strategi S-T (*strengths-threats*), adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi atau menghindari pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan oleh agribisnis peternakan ayam petelur yaitu peningkatan produksi melalui pengendalian dan pengawasan terhadap hama atau penyakit ternak, agar usaha peternakan bisa berkelanjutan (*sustainable*)
3. Strategi W-O (*weakness-opportunities*), adalah strategi yang berupaya untuk memperbaiki/ memperkecil kelemahan internal dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada. Strategi yang dapat digunakan oleh peternakan ayam petelur yaitu dengan memberikan jaminan dalam permodalan dan mengoptimalkan petugas lapangan.
4. Strategi W-T (*weakness- threats*), adalah taktik defensif yang diarahkan untuk meminimalkan kelemahan internal dan mengantisipasi ancaman eksternal. Permasalahan pokok pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur adalah keterbatasan jumlah pendanaan dan fluktuasi harga pakan yang sewaktu-waktu dapat melonjak. Untuk mengatasi masalah tersebut maka strategi yang dapat

digunakan adalah dengan mengoptimalkan modal usaha dan meningkatkan kemampuan dalam pengembangan agribisnis.

	Kekuatan (Strengths) 1. Tersedianya sarana transportasi 2. Kualitas SDA 3. Pengetahuan produsen terhadap selera konsumen 4. Kerjasama pemasaran 5. Usaha turun-temurun	Kelemahan (Weaknesses) 1. Rendahnya pengetahuan SDM 2. Keterbatasan jumlah dana 3. Minimnya informasi 4. Belum adanya standarisasi kualitas telur ayam 5. Teknologi masih sederhana
	Peluang (Opportunities) 1. Pengembangan terhadap produk 2. Ketersediaan pasar dan distribusi pendek 3. Otonomi daerah 4. Pertumbuhan penduduk 5. Ketersediaan tenaga kerja	Strategi "SO" Peningkatan pangsa pasar untuk meraih posisi <i>market leader</i> melalui kebijakan dari pemerintah daerah dan perusahaan yang terkait. (S1+S2+S3+S4+S5+O1+O2+O3+O4+O5)
Ancaman (Threats) 1. Fluktuasi harga pakan 2. Perkembangan pemukiman penduduk 3. Ketergantungan terhadap rentenir 4. Penyakit ayam 5. Letak peternakan berdekatan	Strategi "ST" Peningkatan produksi melalui pengendalian dan pengawasan terhadap hama atau penyakit ternak, agar usaha peternakan bisa berkelanjutan (S1+S2+S3+S4+S5+T1+T2+T3+T4+T5)	Strategi "WT" Mengoptimalkan modal usaha dan meningkatkan kemampuan dalam pengembangan agribisnis. (W1+W2+W3+W4+W5+T1+T2+T3+T4+T5)

Gambar 3 Analisis Matriks SWOT Agribisnis Peternakan Ayam Petelur

Tahap pemilihan strategi merupakan tahap ketiga dari proses manajemen strategi. Tahap tersebut dilakukan setelah memperoleh beberapa alternatif strategi melalui matriks IE dan SWOT. Alat analisis yang digunakan pada tahap keputusan strategi adalah QSPM atau *quantitative strategic planning matrix*. Analisis matriks QSPM bertujuan untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, dan untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan berdasarkan hasil analisis pada tahap pertama (*the input stage*) dan tahap kedua (*the matching stage*).

Berdasarkan hasil analisis QSPM, ditunjukkan pada Tabel 3 diperoleh gambaran bahwa nilai TAS (*total attractiveness score*) dari strategi pengembangan agribisnis

peternakan ayam petelur yang menunjukkan nilai tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan pangsa pasar untuk meraih posisi *market leader* melalui kebijakan dari pemerintah daerah dan perusahaan yang terkait, dengan skor 5,194. Itu berarti bahwa strategi pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur menjadi pilihan utama.
2. Strategi peningkatan produksi melalui pengendalian dan pengawasan terhadap hama atau penyakit ternak agar usaha peternakan bisa berkelanjutan menjadi pilihan kedua dengan skor 4,661.
3. Strategi alternatif dengan memberikan jaminan dalam permodalan dan mengoptimalkan petugas lapangan menjadi pilihan ketiga dengan skor 4,560.
Strategi mengoptimalkan modal usaha dan meningkatkan kemampuan dalam pengembangan agribisnis menjadi pilihan keempat dengan skor 4,194.

Tabel 3
Quantitative Strategics Planning Matrix (QSPM) Pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan Tahun 2013.

FAKTOR UTAMA	Weight	ALTERNATIF STRATEGI								
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		
		AS1	TAS1	AS2	TAS2	AS3	TAS3	AS4	TAS4	
Faktor Eksternal										
Peluang	1	0,097	2	0,194	2	0,194	2	0,194	2	0,194
	2	0,119	4	0,476	4	0,476	4	0,476	3	0,357
	3	0,071	1	0,071	1	0,071	1	0,071	1	0,071
	4	0,114	3	0,342	3	0,342	3	0,342	2	0,228
	5	0,099	2	0,198	1	0,099	2	0,198	3	0,297
Ancaman	1	0,131	4	0,524	4	0,524	4	0,524	4	0,524
	2	0,035	1	0,035	1	0,035	1	0,035	1	0,035
	3	0,097	1	0,097	1	0,097	1	0,097	1	0,097
	4	0,130	4	0,520	3	0,390	3	0,390	3	0,390
	5	0,107	3	0,321	3	0,321	2	0,214	1	0,107
Faktor Internal										
Kekuatan	1	0,103	2	0,206	2	0,206	2	0,206	2	0,206
	2	0,074	1	0,074	2	0,148	2	0,148	2	0,148
	3	0,090	2	0,180	1	0,090	1	0,090	1	0,090
	4	0,070	1	0,070	1	0,070	2	0,140	2	0,140
	5	0,163	4	0,652	3	0,489	2	0,326	2	0,326
Kelemahan	1	0,094	2	0,188	2	0,188	2	0,188	2	0,188
	2	0,130	4	0,520	4	0,520	4	0,520	4	0,520
	3	0,125	3	0,375	2	0,250	2	0,250	1	0,125
	4	0,098	1	0,098	1	0,098	1	0,098	1	0,098
	5	0,053	1	0,053	1	0,053	1	0,053	1	0,053
TOTAL				5,194		4,661		4,560		4,194
PERINGKAT				1		2		3		4

Keterangan :

AS = *Attractiveness scores* (nilai daya tarik)

TAS = *Total attractiveness scores* (total nilai daya tarik)

Simpulan dan Saran

Simpulan

1. Profil peternak melalui usaha peternakan ayam petelur di Kabupaten Tabanan, meliputi:
 - a. Umur peternak dengan kategori sedang.
 - b. Tingkat pendidikan peternak dengan kategori rendah.
 - c. Jumlah anggota keluarga dengan kategori sedang.
 - d. Pengalaman beternak dengan kategori sedang.
 - e. Mata pencaharian peternak adalah sebagai mata pencaharian pokok.
 - f. Populasi ternak dengan kategori sektor 3.
 - g. Sumber dana peternak dari lembaga keuangan LPD dan Koperasi.
 - h. Produksi ternak menghasilkan telur ayam dengan kategori rendah.
 - i. Biaya usaha peternakan yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel sebesar Rp. 2.964.884.845,74 dengan rata-rata populasi ayam petelur sebanyak 10.460 ekor per tahun.
 - j. Penerimaan usaha peternakan yang terdiri dari penjualan telur, penjualan ayam afkir, dan penjualan kotoran ayam sebesar Rp 3.111.605.988,00.
 - k. Pendapatan usaha peternakan yaitu selisih antara penerimaan dan biaya, yaitu sebesar 146.721.142,26, dengan *Gross Profit Margin* sebesar 5%
2. Analisis faktor-faktor lingkungan internal menunjukkan bahwa kekuatan utama pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur adalah usaha turun-temurun dan tersedianya sarana transportasi, sedangkan kelemahan utama adalah keterbatasan jumlah dana serta minimnya informasi. Secara eksternal faktor yang menjadi peluang utama adalah ketersediaan pasar dan distribusi pendek dan pertumbuhan penduduk. Faktor yang menjadi tantangan utama adalah fluktuasi harga pakan dan penyakit ayam.
3. Alternatif strategi yang dianjurkan meliputi:
 - a. Peningkatan pangsa pasar untuk meraih posisi *market leader* melalui kebijakan dari pemerintah daerah dan perusahaan yang terkait, seperti melakukan aktivitas yang dapat mendorong pengembangan *market chain*.
 - b. Pengendalian dan pengawasan terhadap hama atau penyakit ternak agar usaha peternakan bisa berkelanjutan, seperti melaksanakan pemantauan kondisi kesehatan ternak di lapangan.
 - c. Memberikan jaminan dalam permodalan dan mengoptimalkan petugas lapangan, seperti membentuk program kredit dengan bunga rendah dan tepat guna.
 - d. Meningkatkan kemampuan dalam pengembangan agribisnis terkini, seperti mengadakan pelatihan terpadu.
4. Prioritas strategi yang dipilih dan menjadi pilihan utama dalam pengembangan agribisnis peternakan ayam petelur berdasarkan matrik QSPM adalah strategi peningkatan pangsa pasar untuk meraih posisi *market leader* melalui kebijakan dari pemerintah daerah dan perusahaan yang terkait, seperti melakukan lomba makan telur dan mengedukasi masyarakat untuk membeli

telur lokal yang berasal dari Kabupaten Tabanan, sehingga *chain market* dapat lebih berkembang.

Saran

1. Pemerintah Kabupaten Tabanan serta perusahaan terkait dalam usaha peternakan ayam petelur diharapkan bekerjasama dengan baik untuk mendukung peternak dalam meningkatkan pangsa pasar, agar penjualan peternak menjadi meningkat dan pangsa pasar tidak didahului oleh kompetitor yang berasal dari luar daerah atau luar pulau.
2. Mengoptimalkan penyuluhan kepada peternak ayam petelur di Kabupaten Tabanan agar terhindar dari berbagai ancaman yang dapat sewaktu-waktu terjadi.
3. Peternak diharapkan mencari solusi yang tepat guna untuk pendanaan dalam usaha peternakan ayam petelur, agar sewaktu-waktu dapat memenuhi kebutuhan usaha. Selain itu, peternak juga harus lebih selektif dalam memilih lembaga keuangan dan jenis kredit yang ada, agar pendanaan tersebut dapat sesuai kebutuhan usaha.

Daftar Pustaka

- Antara, Made. 2006. *Metodologi Penelitian Agribisnis*. Denpasar: Magister Manajemen Agribisnis Udayana Bali.
- Mietha. 2008. *Manfaat Telur*. Internet <http://mietha.wordpress.com/2008/telur> Diunduh Januari 2013.
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rasyaf, M. 1995. *Manajemen Peternakan Ayam Petelur*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Soeharno. 2000. *Kiat Sukses Berbisnis Ayam*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Umar, Husein. 2002. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.