

# ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN DAYA SAING SAPI LOKAL SULAWESI UTARA

**Jolanda. K.J. Kalangi, Jolyanis Lainawa, Anneke K. Rintjap**  
*Fakultas Peternakan, Universitas Sam Ratulangi*

Email: [jolandakalangi@unsrat.ac.id](mailto:jolandakalangi@unsrat.ac.id)

## ABSTRAK

*Sapi lokal (Peranakan Ongole) di Sulawesi Utara masih dipelihara secara tradisional sehingga daya saing produksi rendah. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pemanfaatan faktor produksi dalam hal meningkatkan daya saing komoditi ternak dan daging, melakukan studi kelayakan pengembangan usaha serta merumuskan strategi pengembangan daya saing. Jenis penelitian ini adalah kualitatif-deskriptif dengan model studi kasus. 160 Responden dipilih dengan sengaja (purposive sampling). Metode analisis uji kelayakan kriteria investasi serta perumusan strategi yang di bagi dalam tahap masukan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal, tahap pencocokan yang menggunakan dua metode yaitu matriks SWOT dan matriks IE serta tahap keputusan, yaitu menggunakan matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM). Hasil penelitian menyatakan sumber daya faktor produksi yang ada mendukung pengembangan daya saing produksi sapi lokal dan memenuhi syarat kriteria pengembangan investasi serta memiliki potensi daya saing.*

*Kata Kunci: Daya Saing, Sapi Lokal, Kelayakan, Formulasi Strategi.*

## PENDAHULUAN

Komoditi ternak dan daging sapi lokal Sulawesi Utara, kalah bersaing dengan sapi impor, baik dari segi kualitas daging yang dihasilkan maupun harga. Kondisi ini dinyatakan Lainawa et al. (2020) menjadi faktor terjadinya kesenjangan antara kebutuhan konsumsi dan ketersediaan daging sapi di Sulawesi Utara. Data yang mendukung adalah bahwa sejak tahun 2012 terjadi penurunan produksi dengan rata-rata 13.33 persen per tahun. Sedangkan kebutuhan konsumsi meningkat rata-rata 3,38 persen.

Kondisi ini disebabkan oleh sistem pemeliharaan sapi lokal masih mengandalkan cara tradisional dengan sistem penggembalaan sehingga menghasilkan produksi yang kalah bersaing dengan daging sapi impor, baik segi mutu maupun harga. Padahal dari aspek dukungan faktor produksi cukup memadai untuk menjadikan sapi lokal berdaya saing. Hasil penelitian Lainawa et al. (2020) menyatakan strategi pengembangan agribisnis sapi potong di Sulawesi Utara berada pada posisi sedang tumbuh dan membangun (*grow and build*). Hal ini menegaskan bahwa usaha ternak

sapi potong lokal di Sulawesi Utara memiliki daya tarik industri dengan konsep strategi pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar.

Untuk dapat mewujudkan konsep strategi dimaksud, maka pengembangan usaha harus diarahkan pada strategi pengembangan daya saing baik produksi maupun pemasaran. Oleh sebab itu bagaimanakah cara agar ternak sapi potong lokal di Sulawesi Utara memiliki kemampuan daya saing. Tujuan penelitian ini mendeskripsikan keadaan faktor-faktor produksi yang dimiliki Sulawesi Utara untuk menunjang pengembangan daya saing sapi lokal, bagaimanakah kelayakan kriteria investasi (RCR, NPV, IRR, PP) serta bagaimanakah formulasi strategi (EFE, IFE, IE, SWOT, QSPM) pengembangannya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Sulawesi Utara, pada Bulan April 2021. Jenis penelitian ini adalah kualitatif-deskriptif dengan model studi kasus, dimana peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal aktual yang sedang berlangsung dan hasil penelitian terdahulu yang terkait, dengan rentang waktu tidak lebih dari 2 tahun.

Data primer dikumpulkan dan diperoleh secara langsung dari pihak yang dianggap mengerti tentang permasalahan usaha peternakan Sapi Potong di Sulawesi Utara yang terdiri dari akademisi dari Fakultas Peternakan Universitas Sam Ratulangi, ASN Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara, dan petani responden. Sedangkan data sekunder dikumpulkan dan diperoleh dari artikel atau literatur yang relevan, internet dan media massa serta Badan Pusat Statistik.

Variabel yang diukur adalah sumber daya faktor-faktor produksi, aspek finansial dan non-finansial serta faktor Lingkungan eksternal dan internal. Analisis data menggunakan pendekatan “empat tahap kualitatif” yaitu data *collection*, data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing*. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (1982) dalam Moleong (2017), adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menyintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang akan diceritakan kepada orang lain.

Analisis studi kelayakan kriteria investasi yaitu *Revenue Cost Ratio* (RCR), *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Payback Period* (PP). Untuk menentukan kriteria kelayakan menurut Nurmalina et al. (2010) ada dua yang diperhatikan yaitu aspek finansial dan aspek non finansial.

Analisis tiga tahap formulasi strategi yaitu matriks EFE dan IFE, matriks *Internal-External* (IE), matriks SWOT serta analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Menurut David dan David (2016), dalam merumuskan strategi yang lengkap terdapat tiga tahap formulasi strategi (kerangka kerja), yaitu tahap I adalah masukan, tahap II adalah mencocokkan, dan tahap III adalah keputusan. Kinnear (1991) dalam Mappigau dan Ezzo (2011), bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel. Hunger dan Wheelen (2012), *Strategy formulation* (perumusan strategi) adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan yang efektif, mengingat kekuatan dan kelemahan. Taufiqurokhman (2016) manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Karakteristik Usaha Ternak Sapi Potong Lokal**

Pemeliharaan sapi oleh peternak di Sulawesi Utara umumnya masih bersifat usaha sampingan dari usaha pokoknya dibidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura serta perkebunan. Ada tiga model pemeliharaan sapi yang dilakukan peternak, yaitu (1) pemeliharaan secara “intensif”, dimana ternak sapi dikandangkan sepanjang dengan sistem pemberian pakan yang teratur jumlahnya 10-20 persen, (2) pemeliharaan secara “semi intensif”, dimana ternak digembalakan pada siang hari pada areal perkebunan atau pertanian sekitar kemudian dikandangkan/diitiratkan pada sore dan malam hari, jumlahnya sekitar 20-50 persen, (3) pemeliharaan secara “ekstensif” yaitu sistem pemeliharaan dengan cara ternak dilepas/digembalakan sepanjang hari mencari makan sendiri secara bergiliran dari lahan pertanian dan perkebunan yang satu ke tempat yang lain (dikenal dengan istilah pindah sapi), kemudian pada sore dan malam hari diikat

pada pohon-pohon lahan penggembalaan atau di sekitar rumah tinggal, jumlahnya di atas 50 persen.

Tabel 1. Populasi Ternak Sapi Potong Menurut Kabupaten/Kota (ekor) Tahun 2018 dan 2019

No	Kabupaten/Kota	2018	2019	Jumlah Kenaikan
1	Bolaang Mongondow	24.646	25.139	493
2	Minahasa	25.400	25.908	508
3	Kepulauan Sangihe	2.029	2.037	8
4	Kepulauan Talaud	1.677	1.706	29
5	Minahasa Selatan	18.587	18.450	-137
6	Minahasa Utara	17.636	18.351	715
7	Bolaang Mongondow Utara	18.221	18.585	364
8	Kepulauan Sitaro	25	26	1
9	Minahasa Tenggara	5.089	5.089	0
10	Bolaang Mongondow Selatan	5.763	5.936	173
11	Bolaang Mongondow Timur	5.354	5.390	36
12	Kota Manado	3.318	3.325	7
13	Kota Bitung	2.943	3.061	118
14	Kota Tomohon	3.965	4.163	198
15	Kota Kotamobagu	2.032	2.080	48
<b>Sulawesi Utara</b>		<b>136.685</b>	<b>139.246</b>	<b>2.561</b>

Sumber: BPS Sulut, 2020.

Rumpun sapi yang dipelihara peternak pada umumnya sapi lokal PO, Bali dan keturunannya (Bacam). Selanjutnya peternak juga ada yang memelihara sapi impor yaitu sapi Limousin dan Simmental. Sapi PO dan Bacam sebarannya hampir pada seluruh wilayah di Provinsi Sulawesi Utara, sedangkan Sapi Bali, lebih banyak pada wilayah Kabupaten Bolmong khususnya pada daerah transmigrasi Dumoga. Sedangkan wilayah lain kabupaten sekitarnya juga terdapat sapi Bali dengan jumlah yang sangat terbatas, karena kehadirannya hanya dijadikan sebagai bibit untuk dikawinkan dengan sapi PO. Perkembangan produksi daging sapi di Sulawesi Utara rata-rata -13,33 persen per tahun. Sedangkan secara nasional rata-rata 0,72 persen per tahun.

Tabel 2. Perkembangan Produksi Daging Sapi Sulawesi Utara dan Nasional

Tahun	Sulawesi Utara			Nasional		
	Jumlah Produksi (ton)	Persentase dari total produksi (%)	Pertumbuhan Per tahun (%)	Jumlah Produksi (ton)	Persentase dari total produksi (%)	Pertumbuhan Per tahun (%)
2012	4.501	18,642	-	508.906	16,59	-
2013	4.565	18,907	1,40	504.818	16,45	-0,81
2014	4.587	18,998	0,48	497.670	16,22	-1,44
2015	3.611	14,955	-21,28	506.661	16,51	1,77
2016	3.431	14,210	-74,50	518.484	16,90	2,28
2017	3.450	14,289	0,62	531.757	17,33	2,50
Total	24.145	100,000	-93,28	3.068.296	100,00	4,30
Rata-Rata	3.450		-13,33	438.328		0,72

Sumber: Buku Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan 2018 dalam Lainawa, 2020.

### B. Analisis Sumber Daya Faktor - Faktor Produksi.

Luas wilayah Provinsi Sulawesi Utara adalah 15.069 km<sup>2</sup>, dengan keadaan iklim tropis yang dipengaruhi oleh angin muson. Daerah yang paling banyak menerima curah hujan adalah daerah Minahasa, dengan Suhu udara rata-rata 25°C. Luas lahan pertanian Provinsi Sulawesi Utara pada tahun 2015 sebesar 1,5 juta hektar. Luas lahan tersebut 72% di antaranya merupakan lahan pertanian bukan sawah. Lahan pertanian bukan sawah banyak digunakan sebagai lahan perkebunan, tegal dan ladang.

Sumber permodalan pengembangan usaha ternak sapi potong di Sulawesi Utara dapat diperoleh dari sumber yang dibagi dalam dua kelompok: (1) Sumber dari pembiayaan formal yaitu berasal dari Bank atau Lembaga Keuangan lainnya, (2) Sumber dari pembiayaan non formal yang diperoleh petani melalui perkumpulan keluarga (rukun keluarga), mapalus, atau dana milik petani yang diperoleh dari hasil usaha pertanian. Salah satu bentuk permodalan usaha ternak sapi yang dirasa membantu peternak adalah Kredit Usaha Rakyat (KUR). Pemerintah telah memfasilitasi Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan bunga 6%. KUR Khusus Peternakan Rakyat merupakan perluasan jenis KUR yang dimaksudkan untuk menggerakkan sektor ekonomi tradisional di pedesaan yang dikelola oleh rakyat dan kredit ini bisa digunakan, baik untuk penggemukan, perah,

maupun pembiakan ternak. Delapan bank Penyalur KUR adalah Bank BRI, Bank Mandiri, BNI, BTPN, BCA, BTN, Bank Bukopin dan Bank Sinarmas.

### **C. Analisis Finansial dan Non Finansial**

Hasil perhitungan B/C ratio adalah 1,33, Hasil ini mengandung pengertian bahwa setiap pengorbanan 1 unit biaya maka akan diikuti dengan penambahan keuntungan sebesar 1,33 unit, sehingga dinyatakan peternakan sapi potong lokal di Sulawesi Utara layak untuk dikembangkan. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa usaha pemeliharaan ternak sapi potong lokal sebanyak 10 ekor di Sulawesi Utara memperoleh NPV dengan DF 30% sebesar Rp 1.130.276. Ini berarti bahwa usaha ternak sapi potong lokal tersebut layak untuk dikembangkan karena memiliki nilai positif.

Hasil penelitian Mayulu et al. (2020) menunjukkan nilai IRR yang diperoleh pada usaha sapi potong peternakan rakyat adalah sebesar 71%, yang diartikannya bahwa usaha sapi potong peternakan rakyat layak dijalankan sampai tingkat suku bunga tertinggi 15,65%, karena berada pada  $IRR > 0$ . Tingkat pengembalian investasinya lebih besar dari tingkat suku bunga yang berlaku.

Nilai *Payback Period* (PP) usaha ternak sapi potong di Sulawesi Utara adalah selama 2,97 tahun atau 2 tahun 11 bulan 20 hari. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh biaya investasi yang ditanamkan dalam rencana pengembangan usaha akan dikembalikan pada tahun kedua, bulan kesebelas, hari kedua puluh. Hal ini menunjukkan waktu yang kurang dari 10 tahun, sehingga layak untuk dijalankan.

Aspek Pasar; Komoditas ternak dan daging sapi potong lokal Sulawesi Utara merupakan sebuah produk yang memiliki prospek pemasaran yang cukup baik karena sampai saat ini tingkat kesukaan responden terhadap komoditas ini berdasarkan hasil penelitian tergolong baik.

Aspek Teknis; Lahan dan lokasi peternakan sapi potong lokal di Sulawesi Utara telah memenuhi syarat teknis. Para responden menyatakan dari pengalaman bertahun-tahun memelihara ternak sapi lokal secara turun temurun, mereka tidak pernah mengalami masalah yang berarti dalam hal penggunaan lahan lokasi peternakan, meskipun sistem pemeliharaan yang dilakukan adalah dengan cara digembalakan pada lahan-lahan pertanian dan perkebunan.

Kegiatan reproduksi masih mengandalkan perkawinan buatan, selain program inseminasi buatan yang dilakukan pemerintah, sedangkan untuk penyediaan pakan, di lahan pertanian Sulawesi Utara banyak tersedia hijauan makanan ternak, baik yang tumbuh secara alamiah, maupun yang ditanam langsung oleh petani. Selain itu banyak juga terdapat sisa-sisa produk pertanian yang sering dijadikan mereka sebagai pakan ternak.

Aspek Sosial Ekonomi; Keberadaan usaha ternak sapi potong lokal di Sulawesi Utara tidak terlepas dari keadaan sosial masyarakat pedesaan yang termasuk menjadikan ternak sapi sebagai tenaga kerja pertanian. Kondisi ini dalam pengalaman bertahun-tahun memelihara ternak sapi lokal berkontribusi bagi pendapatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Selain meningkatkan pendapatan dari sektor pertanian karena dapat menghemat penggunaan tenaga kerja mengolah lahan pertanian dan distribusi hasil pertanian, juga pendapatan dari hasil usaha ternak.

#### D. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal

Hasil identifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan), didapat hasil sebagai berikut:

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

	<b>Faktor Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<b>Bobot (%)</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Prioritas / Rangking</b>
1	Kebijakan pemerintah yang mendukung pelaksanaan usaha peternakan sapi potong	0,100	1,000	0.100	VII
2	Reproduksi kawin alami	0,100	1,000	0.100	VII
3	Berkembangnya pasar swalayan, restoran, hotel, pedagang bakso yang mendukung sistem distribusi produk	0,106	3,000	0.318	I
4	Posisi perdagangan strategis kawasan Pasifik	0,094	2,000	0.188	V
5	Digitalisasi peternakan	0,100	2,000	0.200	IV
6	UU.RI.No.19 tahun 2013 tentang Perlindungan dan Pemberdayaan Petani	0,100	1,000	0.100	VII
7	Dukungan agroekosistem	0,139	2,000	0.278	II
8	Potensi limbah pertanian, perkebunan, dan agroindustri belum secara optimal dimanfaatkan	0,100	1,000	0.100	VII
9	Potensi SDM petani di pedesaan	0,111	2,000	0.222	III

10	Konsep kemitraan	0,050	3,000	0.150	VI
TOTAL				1,756	
	<b>Faktor Ancaman (<i>Threat</i>)</b>	<b>Bobot (%)</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Prioritas / Rangking</b>
1	Perubahan iklim yang berpengaruh pada mortalitas tinggi	0,059	2,000	0.118	VII
2	Pengaruh pasar sapi luar negeri (negara eksportir) terhadap pasar sapi lokal	0,080	2,000	0.160	VI
3	Pengurusan bibit sapi lokal (sapi betina produktif) akibat konsumsi tinggi	0,080	2,000	0.160	VI
4	Alih fungsi lahan	0,106	2,000	0.212	IV
5	Penurunan angkatan kerja di sub sektor peternakan	0,096	2,000	0.192	V
6	Modernisasi perubahan sosial petani lambat	0,112	2,000	0.224	III
7	Harga bakalan dan daging sapi impor lebih murah dari pada daging sapi lokal	0,128	2,000	0.256	II
8	Potensi produk perikanan	0,096	2,000	0.192	V
9	Perspektif petani ternak sebagai tenaga kerja pertanian dan sebagai tenaga penarik hasil penebangan hutan	0,138	2,000	0.276	I
10	Mekanisme pemotongan ternak berakibat pada menurunnya kualitas daging sapi lokal	0,106	2,000	0.212	IV
TOTAL				2,002	
<b>Total Skor (Peluang + Ancaman)</b>				<b>3,758</b>	

Berdasarkan hasil analisis evaluasi faktor eksternal (Tabel 3), diketahui bahwa, rangking atau prioritas untuk pengembangan daya saing sapi lokal di Sulawesi Utara yang dijadikan sebagai faktor peluang adalah meliputi; Berkembangnya pasar swalayan, restoran, hotel, pedagang bakso yang mendukung sistem distribusi produk, Dukungan Agroekosistem, Potensi SDM Petani di Pedesaan, Digitalisasi Peternakan, Sulawesi Utara berada pada posisi perdagangan strategis kawasan Pasifik, Konsep Kemitraan, Potensi limbah pertanian, perkebunan, dan agroindustri belum secara optimal dimanfaatkan, Reproduksi Kawin Alami, Adanya UU.RI.No.19 tahun 2013 Tentang Perlindungan dan Pemberdayaan Petani serta adanya kebijakan pemerintah yang mendukung pelaksanaan usaha peternakan sapi potong.



Selanjutnya untuk faktor ancamannya adalah; Keadaan perspektif petani ternak sebagai tenaga kerja pertanian dan sebagai tenaga penarik hasil penebangan hutan, Harga bakalan dan daging sapi impor lebih murah dari pada daging sapi lokal, Modernisasi perubahan sosial petani lambat, Alih Fungsi Lahan, Potensi Produk Perikanan, Pengurusan bibit sapi lokal (sapi betina produktif) akibat konsumsi tinggi, Pengaruh pasar sapi luar negeri (negara eksportir) terhadap pasar sapi lokal serta Perubahan iklim yang berpengaruh pada mortalitas tinggi.

Tabel 4. Analisis Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

	<b>Faktor Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>	<b>Bobot (%)</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Rangking</b>
1	Dukungan sosial budaya masyarakat	0,072	3,000	0.216	VIII
2	UU. No 16. Tahun 2006. Sistem	0,072	3,000	0.216	VIII
3	Plasma nutfah sumber bibit sapi potong lokal yang dimiliki cukup banyak dan beragam serta adaptif terhadap kondisi lingkungan	0,089	3,000	0.267	V
4	Potensi keragaman hijauan pakan lokal tinggi sebagai sumber pakan ternak	0,106	3,000	0.318	IV
5	Perkembangan teknologi reproduksi	0,083	3,000	0.249	VI
6	Usaha agroindustri cukup banyak sebagai penghasil limbah sumber pakan	0,078	3,000	0.234	VIII
7	Sebagai karakteristik model usaha peternakan di pedesaan	0,122	3,000	0.366	III
8	Motivasi peternak yang tinggi untuk menjadikan usaha sapi potong sebagai usaha mandiri	0,089	3,000	0.267	V
9	Ketersediaan SDM petani di pedesaan memadai	0,139	3,000	0.417	II
10	Adanya kelembagaan yang memfasilitasi peternak (Kelompok peternak, Koperasi, lembaga adat pastoral	0,150	3,000	0.450	I
Sub Total				3,000	
	<b>Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>	<b>Bobot (%)</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Rangking</b>
1	Skala usaha masih kecil	0,089	1,000	0.089	IV
2	Pakan industri masih mahal	0,106	1,000	0.106	I
3	Jalur pasok belum tertata sehingga membebani peternak	0,100	1,000	0.100	II
4	Keterbatasan bibit ternak serta terbatasnya pengusaha atau	0,106	1,000	0.106	I

	kelompok peternak yang bergerak dalam usaha pembibitan				
5	Sistem kelembagaan tani belum berfungsi	0,100	1,000	0.100	II
6	Keterampilan beternak masih terbatas	0,106	1,000	0.106	I
7	Masih mengandalkan modal keluarga	0,106	1,000	0.106	I
8	Harga bahan baku pakan konsentrat fluktuatif dan cenderung meningkat bahkan sulit diperoleh di lapangan	0,094	1,000	0.094	III
9	<i>Biosecurity</i> masih lemah untuk penyakit <i>Brucellosis</i> , <i>Antrax</i> , Penyakit saluran pencernaan dan SE	0,094	1,000	0.094	III
10	Pola usaha masih bertahan dengan cara tradisional (ekstensif)	0,100	1,000	0.100	II
Sub Total				1,001	
<b>Total Skor (Kekuatan + Kelemahan)</b>				<b>4,001</b>	

Berdasarkan hasil analisis evaluasi faktor internal (Tabel 4), diketahui bahwa rangking atau prioritas untuk pengembangan daya saing sapi lokal di Sulawesi Utara yang dijadikan sebagai faktor kekuatan adalah meliputi; Dukungan Sosial Budaya Masyarakat, UU. No 16. Tahun 2006, Sistem Plasma nutfah sumber bibit sapi potong lokal yang dimiliki cukup banyak dan beragam serta adaptif terhadap kondisi lingkungan, Potensi keragaman hijauan pakan lokal tinggi sebagai sumber pakan ternak, Perkembangan teknologi reproduksi, Usaha agroindustri cukup banyak sebagai penghasil limbah sumber pakan, Sebagai karakteristik model usaha peternakan di pedesaan, Motivasi peternak yang tinggi untuk menjadikan usaha sapi potong sebagai usaha mandiri, Ketersediaan SDM petani di pedesaan memadai, Adanya kelembagaan yang memfasilitasi peternak (Kelompok peternak, Koperasi, lembaga adat pastoral).

Sedangkan untuk faktor kelemahan meliputi; Skala usaha masih kecil, Pakan industri masih mahal, Jalur pasok belum tertata sehingga membebani peternak, Keterbatasan bibit ternak serta terbatasnya pengusaha atau kelompok peternak yang bergerak dalam usaha pembibitan, Sistem kelembagaan tani belum berfungsi, Keterampilan beternak masih terbatas, Masih mengandalkan modal keluarga, Harga bahan baku pakan konsentrat fluktuatif dan cenderung meningkat bahkan sulit diperoleh di lapangan, *Biosecurity* masih lemah untuk penyakit *Brucellosis*,

*Antrax*, Penyakit saluran pencernaan dan SE, Pola usaha masih bertahan dengan cara tradisional (ekstensif).

Berdasarkan analisis EFE-IFE di atas, maka selanjutnya dirumuskan strategi kebijakan alternatif untuk pengembangan daya saing sapi lokal di Sulawesi Utara yang meliputi; (1) Pemetaan dan pengembangan potensi wilayah peternakan berbasis padang penggembalaan, integrasi dan *cut and carry base* (Zona Produksi Hijauan Pakan), (2) Pengembangan industri sapi potong lokal (PO), (3) Pemberdayaan petani dengan menjadikan peternak sebagai tulang punggung pengembangan usaha ternak sapi potong lokal di Sulawesi Utara, (4) Intensifikasi sistem penggembalaan ternak sapi lokal dengan berbasis pada tanaman legum, jagung, padi dan tanaman rempah khas Sulawesi Utara, (5) Penguatan bidang mekanisasi dan digitalisasi peternakan, (6) *Branding* sapi lokal jenis PO, (7) mengembangkan budaya lokal “mapalus” peternakan sapi.

#### E. Hasil Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE).

Matriks Internal-Eksternal (IE) ini digunakan untuk menentukan posisi strategi pengembangan daya saing sapi potong lokal di Sulawesi Utara.

Tabel 5. Matriks Internal-Eksternal (IE) Usaha Peternakan Sapi Potong Lokal di Sulawesi Utara

Total nilai EFE	Total nilai IFE		
	Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Tinggi 3,0-4,0	I (Tumbuh dan Membangun)	II (Tumbuh dan Membangun)	III (Menjaga dan Mempertahankan)
Sedang 2,0-2,99	IV (Tumbuh dan Membangun)	V (Menjaga dan Mempertahankan)	VI (Panen atau Divestasi)
Rendah 1,0-1,99	VII (Menjaga dan Mempertahankan)	VIII (Panen atau Divestasi)	IX (Panen atau Divestasi)

Berdasarkan pada dua dimensi kunci skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y, maka posisi strategi usaha peternakan sapi potong di Sulawesi Utara masuk dalam sel I, dimana hal ini dapat dijelaskan sebagai tumbuh dan dibangun (*grow and build*). Ini menjelaskan bahwa agribisnis

peternakan sapi potong di Sulawesi Utara memiliki daya tarik industri yang tinggi. Ini artinya pengembangan daya saing sapi potong lokal harus berorientasi pada pengembangan industri peternakan sapi potong dengan pola intensifikasi.

## F. Hasil Analisis Matriks SWOT

Hasil analisis SWOT yang dilakukan Lainawa (2020) adalah proses tahapan selanjutnya untuk mendapatkan rumusan alternatif strategi, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis SWOT

<p style="text-align: center;"><b>IFE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFE</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Kekuatan (Strengths-S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem Kelembagaan</li> <li>2. Penyuluhan Pertanian</li> <li>3. Ketersediaan Modal Usaha</li> <li>4. Kemandirian Petani</li> <li>5. Potensi Lahan dan Pakan Hijauan</li> <li>6. Potensi Hasil Pertanian</li> <li>7. Teknologi Reproduksi</li> <li>8. Pengalaman dan Keadaan Sosial Petani</li> <li>9. Perkembangan Teknologi Industri Olahan</li> <li>10. Potensi Bisnis Kuliner</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Kelemahan (Weaknesses-W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pola Pemeliharaan Ternak Secara Ekstensif</li> <li>2. Keterbatasan Akses Permodalan</li> <li>3. Keterbatasan Lahan</li> <li>4. Sistem Reproduksi Masih Alamiah</li> <li>5. Usaha Belum Berorientasi <i>Entrepreneurship</i></li> <li>6. Tata Kelola Pakan Hijauan Belum Maksimal</li> <li>7. Manajemen Kelompok Tani Kurang Baik</li> <li>8. Belum Adanya Pasar Hewan</li> <li>9. Penerapan Teknologi Budidaya dan IB Belum Efektif.</li> <li>10. Sulawesi Utara Hanya Memiliki Satu RPH</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Peluang (Opportunities-O)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi SO (agresif/bertumbuh)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WO (diversifikasi)</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya Komitmen Pemerintah</li> <li>2. Meningkatnya Minat Investasi</li> <li>3. Meningkatnya Kebutuhan Produk Sapi Potong</li> <li>4. Meningkatnya Pembangunan Infrastruktur dan Pelayanan Teknis.</li> <li>5. Perkembangan Teknologi Informasi (Digitalisasi Pertanian)</li> <li>6. Potensi SDM Petani</li> <li>7. Dukungan Kondisi Agroekosistem</li> <li>8. Dukungan Regulasi Pemerintah Melalui UU.RI.No.16 tahun 2006 Tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.</li> <li>9. Dukungan Regulasi Pemerintah Melalui UU.RI.No.19 tahun 2013 Tentang Perlindungan dan Pemberdayaan Petani</li> <li>10. Dukungan Regulasi Pemerintah Melalui Peraturan Menteri Pertanian RI. No.13/Permentan/ PK.240/5/2017</li> <li>11. Tentang Kemitraan Usaha Peternakan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menuju proses usaha komersialisasi yaitu terkait dengan bagaimana melakukan produksi skala penuh, menetapkan harga, membangun jaringan distribusi, dan promosi (S3, S4, O2, O3, O4, O5)</li> <li>2. Menuju proses usaha pola kemitraan para stakeholder (petani, swasta dan pemerintah) dalam suatu corporate farming (S1, S9, S10, O1, O2, O3, O4, O10)</li> <li>3. Menuju proses penciptaan SDM petani yang handal yang menguasai teknologi dan informasi serta sistem manajemen (S1, S2, S5, S6, S7, O5, O6, O8, O9)</li> <li>4. Merangsang investor dengan berbagai regulasi yang sifatnya memberi kemudahan dan tidak membebani. (S9, S10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O10)</li> <li>5. Melakukan penjualan produk daging segar dalam bentuk kemasan dijamin status ASUH (aman, sehat, utuh dan halal) (S9, S10, O1, O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan dan penguatan kapasitas (kualitas) SDM peternakan dan kesehatan hewan. (W1, W6, W7, O1, O6, O9)</li> <li>2. Meningkatkan peran perguruan tinggi dalam pengembangan teknologi dan SDM peternak (W5, W6, W7, W9, O1, O5, O8)</li> <li>3. Berinovasi dengan menciptakan "brand" produk daging sapi yang berdaya saing (belajar dari beef wagyu) (W1, W2, W3, W4, W6, W10, O1, O2, O3)</li> <li>4. Pola pemeliharaan ternak sapi gabungan antara tradisional dan modern (sistem perkandangan dan penggembalaan) (W1, W2, W3, W4, W5, W9, O1, O7, O10)</li> <li>5. Membangun pasar ternak dan mengembangkan pasar ternak tradisional (blantik) dengan dukungan regulasi harga dan kesehatan ternak. (W8, W10, O1, O3)</li> </ol>

Ancaman ( <i>Threats-T</i> )	Strategi ST (diferensiasi)	Strategi WT (defensif)
1. Produk Berdaya Saing Rendah 2. Persaingan dan liberalisasi 3. Penurunan Angkatan Kerja di Sektor Peternakan 4. Alih Fungsi Lahan 5. Perubahan Iklim Yang Berpengaruh Pada Pengadaan Pakan dan Kesehatan Hewan 6. Ketergantungan Pada Sarana Produksi Impor 7. Belum Tersosialisasi Pola Usaha Intensif Di kalangan Petani . 8. Potensi Produk Perikanan 9. Kemampuan Daya Tawar Petani Rendah 10. Rendahnya Pengawasan Reproduksi Di kalangan Petani , Masih Terjadi Perkawinan Ternak Sapi Potong Sekerabat ( <i>Inbreed</i> )	1. Mengatur tata kelola lahan dengan memberikan kesempatan kepada kelompok peternak sapi potong menjadi pengguna HGU khususnya pada sentra-sentra produksi. (S1, S2, T4) 2. Membuat regulasi agar seluruh petani membentuk kelembagaan petani dan koperasi. (S1, S2, S4, T2, T6, T9) 3. Merangsang investor untuk membangun industri pengolahan daging sapi (S9, S10, T3, T6, T8) 4. Membangun usaha peternakan sapi potong dengan mengandalkan modal sendiri (modal diperoleh dari pendapatan usaha tani) (S1, S4, T1, T7) 5. Meningkatkan peran perguruan tinggi lokal dalam hal penelitian dan penyuluhan. (S1, S2, T6, T7, T9, T10)	1. Memperkuat kelembagaan peternak sehingga memiliki daya tawar yang tinggi (W1, W2, W3, W4, W5, W6, T2, T4, T6, T9) 2. Untuk jangka pendek tetap mempertahankan pola usaha tradisional namun mulai diarahkan pada pengembangan usaha komersialisasi (W1, W5, W8, W9, W10, T4, T5, T6, T7, T10) 3. Mengembangkan usaha pembibitan sapi potong dengan membangun "village breeding centre (VBC)" (W4, W9, T1, T10) 4. Melestarikan ternak lokal (tipe PO warna putih) sebagai produk andalan yang berdaya saing. (W1, W4, W5, T1, T3, T6, T7, T10) 5. Meningkatkan pembinaan SDM generasi muda di pedesaan melalui pendidikan formal agribisnis sapi potong (W6, W7, T2, T7, T9)

### G. Hasil Analisis Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Selanjutnya perhitungan perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) yang dilakukan, didasarkan kepada *input* dari bobot matriks internal - eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Tabel 6. Hasil Analisis Matriks QSPM

Implementasi Strategi	Prioritas
<i>Branding</i> sapi "Peranakan Ongole" warna putih dengan label "Minahasa Beef" dan "Mongondow Beef"	I
Pemberdayaan generasi muda petani sebagai tulang punggung pengembangan sapi potong lokal di Sulawesi Utara	II
Mengembangkan kreativitas bisnis kuliner produk daging sapi lokal	III
Pengembangan teknologi pemanfaatan pakan lokal	IV
Pengembangan diferensiasi produk sapi lokal	V
Fokus pada potensial segmen produksi dan pemasaran	VI
Memberikan ruang pemanfaatan lahan kepada petani untuk pengembangan usaha peternakan sapi potong yang diatur melalui regulasi.	VII
Menerapkan pola usaha kemitraan agribisnis sapi potong yang melibatkan petani, swasta dan pemerintah dalam satu ikatan korporasi.	VIII
Menerapkan sistem digitalisasi	IX
Memantapkan kelembagaan tani serta peran penyuluh pertanian swasta dan swadaya pada inovasi teknologi budidaya dan Teknologi reproduksi-IB.	X

Proses perhitungan diawali dengan menentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) yang didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik

relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Selanjutnya dilakukan perhitungan Total Nilai Daya Tarik dengan cara mengalikan antara nilai Bobot faktor kunci yang sudah diperoleh dari perhitungan Matriks IFE dan EFE dengan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores—AS*) dalam masing-masing baris .

Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).

Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (TAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

## **KESIMPULAN**

1. Peternakan sapi potong lokal di Sulawesi Utara memiliki potensi pengembangan daya saing produksi dan pasar.
2. Pengembangan daya saing diarahkan agar peternakan sapi lokal Sulawesi Utara unggul dalam industri yaitu dengan strategi keunggulan biaya, diferensiasi produk dan fokus.
3. Prioritas strategi adalah *branding* sapi lokal, pemberdayaan generasi muda petani, kreativitas bisnis kuliner produk daging sapi lokal, pengembangan teknologi pakan lokal, diferensiasi produk sapi lokal, fokus pada potensial

segmen produksi dan pemasaran, pemanfaatan lahan tidur kepada petani yang diatur dengan regulasi, pola usaha kemitraan dan sistem digitalisasi, pemberdayaan kelembagaan tani dan peningkatan peran penyuluh.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- David, F. R. and David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik: Konsep Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Terjemahan Novita Puspasari, Liza Nurbani Puspitasari. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mayulu, H., Ergi., Haris, M. I. Haris, dan Soepriyadi, A. (2020). Analisis Finansial Usaha Sapi Potong Peternakan Rakyat di Kecamatan Sebulu, Kabupaten Kutai Kartanegara. *Journal of Tropical AgriFood*, 2(1), 16-25.
- Hunger, J. D. dan Wheelen, T. L. (2012). *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)*. New York: Pearson.
- Jolyanis, L. (2020). *Analisis Strategi Pengembangan Agribisnis Sapi Potong Di Sulawesi Utara*. Disertasi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mappigau, P. dan A, Sawe Ri Ezzo. 2011. Analisis Strategi Pemasaran Telur pada Peternakan Ayam Ras Skala Besar di Kabupaten Sidrap. *Jurnal Agribisnis*. 10(3).
- Nurmalina, R., Sarianti, T., dan Karyadi, A. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis*. Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Penelitian Yang Bersifat Eksploratif, Enterpretatif, Interaktif dan Konstruktif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama. Jakarta.