

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS SALAK DI KABUPATEN TAPANULI SELATAN

Utari Evy Cahyani

Jurusan Ekonomi Syariah, IAIN Padangsidimpuan

Utari21aya@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats and formulate strategies for agribusiness development in South Tapanuli Regency. This research use descriptive qualitative approach. The result of this research is strategies to develop salak agribusiness in South Tapanuli namely: (1) integrating cultivation, processing and marketing activities through agroedutourism, (2) cooperating with banking and financial institutions through Government facilities to increase capital, (3) increase farmer added value through cultivation processing training, and (4) rehabilitation of old barking plants.

Keywords: agribusiness, salak, strategy

Abstrak


Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta merumuskan strategi pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian diperoleh strategi untuk mengembangkan agribisnis salak di Tapanuli Selatan yaitu: (1) mengintegrasikan kegiatan budidaya, pengolahan, serta pemasaran melalui kegiatan wisata dengan konsep agroedutourism, (2) melakukan kerja sama dengan lembaga perbankan dan lembaga keuangan melalui fasilitas Pemerintah untuk meningkatkan permodalan, (3) meningkatkan nilai tambah petani melalui pelatihan pengolahan hasil panen, dan (4) rehabilitasi tanaman salak yang sudah tua.

Kata Kunci: agribisnis, salak, strategi

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara agraris kaya akan ragam jenis buah. Keanekaragaman jenis ini tercermin dari beraneka ragam rasa buah yaitu manis, asam, sepat maupun pahit. Sedangkan dari bentuknya, mulai dari bulat maupun lonjong. Salah satu buah yang ditanam oleh petani yaitu salak. Tanaman salak (*Salacca edulis*) pada mulanya tumbuh liar di hutan Indonesia. Tanaman ini tersebar diseluruh kepulauan nusantara. Salak atau snake fruit merupakan buah tropis dengan ciri khas kulit buah berwarna kecoklatan, bersisik dan berduri halus (Tim Redaksi Agromedia, 2007).

Tanaman salak termasuk kelompok tanaman palmae yang tumbuh berumpun. Komoditas salak merupakan salah satu tanaman yang cocok untuk dikembangkan di Indonesia. Petani salak umumnya dapat hidup layak dari usahatannya. Hal ini disebabkan oleh: (1) Menanam salak sangat mudah dan tidak perlu perawatan khusus yang rumit, (2) Hama penyakit relatif tidak ada



dan (3) Buah salak mempunyai umur yang relatif panjang sehingga dapat memberikan hasil dalam jangka waktu yang lama. Itulah yang mendasari pemerintah untuk menetapkan salak sebagai buah unggulan nasional.

Kabupaten Tapanuli Selatan merupakan salah satu penghasil salak di Indonesia. Salak di daerah ini sering juga disebut dengan salak sibakkua. Ciri khas salaknya yaitu buah berbentuk bulat telur dengan warna hitam kecoklatan dan bersisik besar. Daging buahnya berwarna kuning tua, bersemburat merah, dengan rasa manis, asam dan sepat. Karena rasanya yang unik buah salak disukai banyak orang. Selain itu di daerah ini juga didapat salak merah dengan warna yang kemerah-merahan.

Tanaman salak walaupun termasuk tanaman yang tidak mengandung risiko tinggi tetapi tetap diperlukan pemeliharaan dan perawatan yang intensif, agar buah yang dihasilkan kualitasnya baik. Kondisi kritis pada tanaman salak ini akan berlangsung dari penanaman pertama sampai pada tahun ke-2. Hal ini disebabkan kondisi tanaman yang masih rentan terhadap kondisi stress baik musim-musim penghujan maupun kemarau.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Selatan, Luas panen salak pada tahun 2015 yaitu 8.518,64 ha dan hasil panen mencapai 179.125 ton. Hasil panen yang melimpah terutama ketika terjadi panen raya menyebabkan harga bisa turun mencapai 50% dari harga normal. Hal ini dikarenakan umur simpan buah salak hanya 5-7 hari. Untuk mengantisipasi hal tersebut, sudah ada dua industri yang mengolah buah salak segar menjadi berbagai macam makanan olahan salak seperti dodol salak, kurma salak, manisan salak, sirup salak, sari buah salak, kecap salak, dan kopi biji salak.

Industri yang mengolah buah salak tersebut adalah Koperasi Agrina dan UD. Salacca yang terletak di Kabupaten Tapanuli Selatan. Hasil olahan salak ini juga memberikan nilai tambah kepada pelaku agribisnis salak. Adanya potensi pengunjung wisata alam yang sedang populer di masyarakat daerah Kota Padangsidempuan dan sekitarnya, membuka peluang yang besar untuk wisata berbasis salak juga dikembangkan.

Identifikasi Masalah

Secara historis, buah salak di Tapanuli Selatan terkenal eksotismenya dengan buah salak yang besar, daging buah yang tebal, berwarna kemerah-merahan dan memiliki rasa yang manis, asam dan sedikit sepat. Kabupaten Tapanuli Selatan merupakan sentra penghasil salak terbesar di Sumatera Utara. Data BPS Kabupaten Tapanuli Selatan (2015) menunjukkan bahwa total luas panen salak di Kabupaten Tapanuli Selatan sebesar 8.826,32 hektar. Sedangkan produksi salak

mencapai 179.125 ton di tahun 2015. Dengan demikian produktivitas salak di Kabupaten Tapanuli Selatan mencapai 202,94 kwintal/hektar. Data sebaran luas panen, rata-rata produktivitas dan produksi salak menurut kecamatan tahun 2015 di Kabupaten Tapanuli Selatan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Luas Panen, Rata-Rata Produktivitas Dan Produksi Salak Menurut Kecamatan Tahun 2015

| Kecamatan | Luas Panen (Ha) | Produktivitas (Kw/Ha) | Produksi (Ton) |
|------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Batang Angkola | 10,42 | 364,68 | 380,00 |
| Sayurmasinggi | 0,10 | 400,00 | 4,00 |
| Angkola Timur | 300,00 | 12,83 | 4,00 |
| Angkola Selatan | 29,00 | 177,93 | 52,00 |
| Angkola Barat | 815,95 | 2.121,65 | 169.651,00 |
| Batang Toru | 20,00 | 348,00 | 70,00 |
| Marancar | 305,46 | 129,67 | 3.961,00 |
| Sipirok | 1,14 | 456,14 | 52,00 |
| Arse | 0,20 | 300,00 | 6,00 |
| Saipar Dolok Hole | 0,10 | 500,00 | 5,00 |
| Aek Bilah | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Muara Batang Toru | 0,20 | 0,00 | 0,00 |
| Tano Tombangan Angkola | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Angkola Sangkunun | 0,20 | 200,00 | 4,00 |
| Total | 8.826,32 | 202,94 | 179.125,00 |

Sumber: BPS Kab. Tapsel, 2015

Sentra penghasil salak terbesar di Kabupaten Tapanuli Selatan berada di Kecamatan Angkola Barat dengan luas panen 815,95 hektar dan produksi salak 169.651 ton pada tahun 2015. Produktivitas salak di Kecamatan Angkola Barat mencapai 2.121,65 kwintal/hektar. Nilai tersebut jauh lebih besar dibandingkan dengan rata-rata produktivitas di Kabupaten Tapanuli Selatan.

Selain budidaya salak, di Kabupaten Tapanuli Selatan juga terdapat industri pengolahan buah salak. Pengolahan salak ini penting, karena karakter buah salak di Tapanuli Selatan memiliki kadar air tinggi yang menyebabkan salak tidak bisa disimpan lama setelah panen. Jika tidak diolah, maka salak akan busuk ketika panen raya tiba.

Tabel 2 Luas Panen, Rata-Rata Produktivitas Dan Produksi Salak di Kabupaten Tapanuli Selatan Tahun 2011-2015

| Tahun | Luas Panen (Ha) | Produktivitas (Kw/Ha) | Produksi (Ton) |
|-------|-----------------|-----------------------|----------------|
| 2011 | 7.410,00 | 261,50 | 193.772,00 |
| 2012 | 11.589,00 | 260,00 | 301.314,00 |
| 2013 | 9.200,00 | 230,26 | 231.492,00 |
| 2014 | 11.874,00 | 279,44 | 340.485,00 |
| 2015 | 8.826,32 | 202,94 | 179.125,00 |

Sumber: BPS Kab. Tapsel, 2015



Berdasarkan Tabel 2, luas panen, produksi dan produktivitas buah salak di Kabupaten Tapanuli Selatan berfluktuasi jika dilihat dari data tahun 2011 sampai 2015. Fluktuasi luas panen, produksi, dan produktivitas salak memiliki kecenderungan yang menurun.

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka menarik untuk diteliti bagaimana strategi pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan dengan mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang terkait dengan agribisnis salak. Identifikasi faktor internal dilakukan dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan. Sedangkan identifikasi faktor eksternal dilakukan dengan menganalisis peluang dan ancaman. Kemudian dirumuskan strategi untuk mengembangkan agribisnis salak di kabupaten Tapanuli Selatan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, permasalahan yang diteliti adalah bagaimana analisis strategi pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan. Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan.

LANDASAN TEORI

Konsep Manajemen Strategi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan dan menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang (David, 2004). Strategi juga didefinisikan sebagai kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan tindakan atau program organisasi. Strategi juga diartikan sebagai rencana tentang apa yang ingin dicapai suatu organisasi di masa depan dan bagaimana cara mencapai keadaan yang ingin dicapai tersebut (Tripomo dan Udan, 2005).

Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Sebagai suatu proses, pelaksanaan manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) Tahap perumusan strategi; (2) Tahap implementasi strategi; (3) Tahap evaluasi strategi. Untuk merumuskan strategi, diperlukan aktivitas-aktivitas yang meliputi: (1) Pengembangan misi perusahaan; (2) Mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan; (3) Menetapkan kekuatan dan kelemahan internal; (4) Menetapkan objektif jangka panjang; (5) Menghasilkan strategi alternatif dan (6) Menetapkan strategi pokok yang perlu diimplementasikan (David, 2004).



Manajemen Strategi didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997). Bisa juga didefinisikan sebagai suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan sesuai dengan lingkungannya (Dirgantoro, 2004)

Strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 13 tindakan, yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, usaha patungan, penghematan, divestasi, dan likuidasi serta strategi kombinasi (David, 2004).

Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan organisasi diperlukan dalam rangka menilai lingkungan organisasi/perusahaan secara keseluruhan, yang meliputi faktor-faktor yang berada di dalam (internal) maupun diluar (eksternal) yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum lingkungan perusahaan meliputi dua bagian besar yang terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal sebagaimana dijelaskan sebagai berikut.

a. Lingkungan Internal

Semua perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai fungsional bisnis. Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997). Tidak satupun perusahaan yang sama kuat atau lemah di semua bidang (David, 2004). Lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan yang berasal dari internal perusahaan.

Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh Perusahaan. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Faktor-faktor internal perusahaan pada umumnya dibagi atas faktor: (1) manajemen, (2) sumberdaya manusia, (3) produksi dan operasi, (4) pemasaran dan distribusi, (5) permodalan dan keuangan, serta (6) penelitian dan pengembangan (David, 2002).

b. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strateginya dan menentukan situasi pesaingnya. Model manajemen strategi memperlihatkan lingkungan eksternal ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi: (1) Lingkungan operasional, (2) Industri, dan (3) Lingkungan yang jauh (Pearce dan Robinson, 1997).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan memberikan gambaran tentang fakta atau fenomena yang akan diteliti. Lokasi penelitian adalah di Kabupaten Tapanuli Selatan, Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan pada Bulan Maret sampai April 2017.

Penelitian ini membahas tentang kondisi agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan. Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan. Responden dalam penelitian ini adalah petani salak dan industri pengolahan salak sebagai pihak internal sedangkan pemerintah dan konsumen sebagai pihak eksternal.

Formulasi Strategi

Analisis formulasi strategi dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan identifikasi pengaruh aspek politik, ekonomi, sosial budaya, demografi, dan teknologi. Kemudian melakukan analisis kompetisi dengan mengidentifikasi lima kekuatan persaingan dalam industri dimana perusahaan bergerak, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan persaingan antar perusahaan dalam industri. Hasil analisis akan menghasilkan daftar peluang dan ancaman. Sementara itu, untuk menganalisis faktor-faktor internal dilakukan terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan. Beberapa alat analisis yang dipakai yaitu:

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

Menurut David (2004), tujuan melakukan analisis internal dalam matriks IFE dilakukan dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan di bidang-bidang fungsional, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, pendidikan dan pengembangan, serta sistem informasi komputer. Sedangkan analisis matriks EFE adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihindari oleh

perusahaan. Analisis eksternal tersebut meliputi aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan.

Identifikasi internal ditujukan untuk mengukur sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Langkah yang diringkas dalam melakukan penilaian internal adalah dengan menggunakan matriks IFE. Alat formulasi strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam suatu fungsi bisnis, dan juga merupakan dasar identifikasi dan evaluasi hubungan diantara fungsi-fungsi yang ada. Penggunaan intuisi diperlukan dalam menyusun matriks IFE, sehingga pendekatan ilmiah yang ada seharusnya tidak diinterpretasikan untuk mengartikan IFE sebagai suatu teknik yang sangat baik (David, 2004).

Langkah-langkah untuk menganalisis matriks IFE dan EFE sebagai berikut:

(1) Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan.

Mengidentifikasi faktor internal dengan mendaftar semua kekuatan dan kelemahan. Selanjutnya melakukan identifikasi terhadap faktor eksternal perusahaan dengan melakukan pendaftaran semua peluang dan ancaman yang mempengaruhi. Daftar harus spesifik dengan menggunakan persentase, rasio atau angka pembandingan. Hasil kedua identifikasi faktor-faktor tersebut menjadi faktor penentu yang akan diberikan bobot dan peringkat (rating).

(2) Penentuan bobot setiap faktor.

Penentuan bobot dalam matriks IFE dan EFE dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal tersebut kepada pengelola perusahaan yang menjadi responden dengan menggunakan metode "Paired Comparison". Untuk menentukan bobot setiap faktor digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala 1 = Jika faktor indikator horizontal kurang penting daripada faktor indikator vertikal, skala 2 = Jika faktor indikator horizontal sama penting daripada faktor indikator vertikal, dan skala 3 = Jika faktor indikator horizontal lebih penting daripada faktor indikator vertikal. Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap nilai keseluruhan faktor dengan menggunakan rumus:

$$A_i = \sum_{i=1}^{X_i} \frac{X_i}{n}$$

Dimana: A_i = bobot faktor ke i

X_i = nilai faktor ke i

I = 1, 2, 3,

N = jumlah faktor

(3) Penentuan peringkat (rating)

Nilai rating menunjukkan respon strategi perusahaan yang tengah dijalankan. Skala rating tersebut yakni skala rating 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, 1 = sangat lemah. Untuk faktor-faktor kelemahan, merupakan kebalikan Sedangkan skala 4 berarti sangat lemah, respon kurang terhadap perusahaan.

Penentuan rating pada setiap faktor sukses kritis eksternal untuk menunjukkan respon strategi perusahaan yang tengah dijalankan terhadap faktor. Skala 4 = respon sangat tinggi (superior), 3 = respon tinggi, 2 = respon rendah, 1 = respon sangat rendah. Untuk faktor ancaman kebalikan dari faktor peluang dimana skala 1 berarti sangat tinggi dan skala 4 berarti sangat rendah.

(4) Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk menentukan skor.

(5) Jumlahkan skor bobot dari tiap faktor untuk menentukan total skor.

Pemberian bobot dari tiap tiap responden dapat dilihat pada Tabel 3, sedangkan matriks IFE seperti terlihat pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 3 Penilaian Bobot Strategis Internal

| Faktor Strategis Internal | A | B | C | D | n | Total |
|---------------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| A | | | | | | |
| B | | | | | | |
| C | | | | | | |
| D | | | | | | |
| n | | | | | | |
| Total | | | | | | $\sum_{i=1}^n X_i$ |

Tabel 4. Matriks Evaluasi Faktor Internal

| No. | Faktor Strategis Internal | Bobot | Rating | Skor |
|-------|---------------------------|------------------|--------------|-----------------------|
| 1 | Kekuatan | (Ai) | (Bi)=1,2,3,4 | (Ai X Bi) |
| | | | | |
| 1 | Kelemahan | | | |
| | | | | |
| Total | | $\sum A_i = 1,0$ | | $\sum A_i \times B_i$ |

Pada matriks IFE total skor pembobotan berkisar antara 1,0 sampai 4,0 dengan rata-rata 2,5. jika total skor pembobotan (3,0-4,0) berarti kondisi internal perusahaan kuat, jika (2,00-2,99) berarti kondisi internal rata-rata, dan (1,00-1,99) berarti kondisi internal perusahaan lemah.

Dengan memperhatikan faktor peluang dan ancaman dalam matriks EFE, total skor tertinggi yang mungkin dicapai adalah 4,0 sedangkan yang terendah adalah 1,0 dengan rata-rata 2,5. Total skor (3,0-4,0) menunjukkan respon perusahaan tinggi. Jika total skor (2,00-2,99) berarti perusahaan merespon sedang. Dan total skor (1,00-1,99) berarti perusahaan lemah dalam merespon peluang dan ancaman yang ada.

Pemberian bobot oleh para responden ahli (expert) terhadap lingkungan eksternal terlihat seperti pada Tabel 5. Sedangkan bentuk matriks EFE terlihat seperti pada Tabel 6.

Tabel 5 Penilaian Bobot Strategis Eksternal

| Faktor Strategis Eksternal | A | B | C | D | n | Total |
|----------------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| A | ■ | | | | | |
| B | | ■ | | | | |
| C | | | ■ | | | |
| D | | | | ■ | | |
| N | | | | | ■ | |
| Total | | | | | | $\sum_{i=1}^n X_i$ |

Tabel 6. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

| No. | Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|-------|----------------------------|------------------|--------------|-----------------------|
| 1 | Peluang | (Ai) | (Bi)=1,2,3,4 | (Ai X Bi) |
| ... | | | | |
| 1 | Ancaman | | | |
| ... | | | | |
| Total | | $\sum A_i = 1,0$ | | $\sum A_i \times B_i$ |

Matriks Internal-Eksternal (I-E)

Matriks I-E menggunakan parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing diidentifikasi dalam elemen eksternal dan internal melalui matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks I-E adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat perusahaan yang lebih detail (Rangkuti, 2000).

Dalam matriks I-E, total skor bobot IFE pada sumbu x dan total skor bobot EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks I-E, total skor bobot IFE sebesar 1,00 hingga 1,99 menggambarkan posisi internal yang lemah, skor 2,00 hingga 2,99 merupakan pertimbangan rata-rata, dan skor 3,00 hingga 4,00 adalah kuat. Begitu pula dengan sumbu y, total skor bobot

1,00 hingga 1,99 adalah pertimbangan rendah, skor 2,00 hingga 2,99 menengah, dan skor 3,00 hingga 4,00 adalah tinggi.

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

Gambar 1 Matriks Internal-Eksternal
 Sumber: Rangkuti (2010)

Keterangan :

I = Strategi Pertumbuhan

II = Strategi Pertumbuhan

III = Strategi Penciutan

IV = Strategi Stabilitas

V = Strategi Pertumbuhan atau Stabilitas

VI = Strategi Pertumbuhan

VII = Strategi Pertumbuhan

VIII = Strategi Pertumbuhan

IX = Strategi Liquidasi

Matriks I-E dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

- (1) Sel I, II, atau IV disebut tumbuh dan bangun (growth and build). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal)
- (2) Sel III, V, atau VII terbaik dapat dikelola dengan strategi mempertahankan dan memelihara (hold and maintain)
- (3) Sel VI, VIII, atau IX adalah mengambil hasil atau melepaskan (harvest and divest), yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha.

Matriks SWOT

SWOT adalah singkatan dari Strengths (kekuatan), Weakneses (kelemahan), Opportunities (peluang/kesempatan) dan Threats (ancaman) (Rangkuti, 2010). Analisis SWOT merupakan model dalam merumuskan alternatif strategi yang dikombinasikan dari data internal dan eksternal perusahaan. Alternatif strategi tersebut adalah: (1) strategi kekuatan-peluang/strategi SO; (2) strategi kelemahan-peluang/strategi WO; (3) strategi kelemahan-ancaman/strategi WT; dan (4) strategi kekuatan-ancaman/strategi ST. Langkah-langkah dalam membuat matriks SWOT adalah: (1) Memasukan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan

kelemahan pada kolom yang tersedia. (2) Sesuaikan kekuatan dengan peluang untuk menghasilkan strategi SO. (3) Sesuaikan kelemahan dengan peluang untuk menghasilkan strategi WO. (4) Sesuaikan kekuatan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi ST. (5) Sesuaikan kelemahan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi WT. Analisis matriks SWOT terlihat seperti pada Gambar 2 di bawah ini.

| | | |
|--|--|---|
| Faktor Internal Faktor Eksternal | Kekuatan Tentukan faktor-faktor kekuatan internal | Kelemahan Tentukan faktor-faktor kelemahan internal |
| Peluang Tentukan faktor-faktor peluang eksternal | Strategi S-O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Strategi W-O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang |
| Ancaman Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal | Strategi S-T Gunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi W-T Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Gambar 2 Matriks SWOT
Sumber: David (2004)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks IFE dan EFE

Hasil identifikasi faktor-faktor internal terwujud dalam kekuatan dan kelemahan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan. Hasil identifikasi tersebut diperoleh 3 faktor kekuatan dan 4 faktor kelemahan. Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersebut kemudian diberi bobot dan rating oleh responden. Kemudian rata-rata bobot jawaban responden dikalikan dengan rata-rata rating menghasilkan skor. Tabel 7 menunjukkan ringkasan hasil jawaban responden terhadap faktor internal yang berupa bobot, rating dan skor.

Tabel 7 Matriks Evaluasi Faktor Internal

| No. | Faktor Strategis Internal | Bobot | Rating | Skor |
|------------------|---|-------|--------|-------|
| Kekuatan | | | | |
| 1 | Sumberdaya manusia tersedia cukup banyak | 0,131 | 3,5 | 0,486 |
| 2 | Daerah Tapanuli Selatan merupakan sentra produksi salak | 0,161 | 4 | 0,644 |
| 3 | Berkembangnya industri pengolahan salak | 0,167 | 3 | 0,501 |
| Kelemahan | | | | |
| 1 | Kemitraan antar pelaku agribisnis salak kurang | 0,107 | 1,5 | 0,160 |
| 2 | Produktivitas panen salak yang cenderung menurun | 0,172 | 1,5 | 0,258 |
| 3 | Infrastruktur kurang memadai | 0,148 | 1 | 0,148 |
| 4 | Keterbatasan modal | 0,119 | 2 | 0,238 |
| Total | | | | 2,435 |

Dari tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa total skor faktor-faktor internal adalah 2,435. Faktor kekuatan utama dari agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan adalah daerah Tapanuli Selatan sebagai sentra produksi salak dengan skor sebesar 0,644. Sedangkan kelemahan utama dari agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan adalah infrastruktur kurang memadai dengan skor sebesar 0,148.

Hasil identifikasi faktor-faktor eksternal terwujud dalam peluang dan ancaman agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan. Hasil identifikasi tersebut diperoleh 3 faktor peluang dan 1 faktor ancaman. Faktor-faktor peluang dan ancaman tersebut kemudian diberi bobot dan rating oleh responden. Kemudian rata-rata bobot jawaban responden dikalikan dengan rata-rata rating menghasilkan skor. Tabel 8 menunjukkan ringkasan hasil jawaban responden terhadap faktor eksternal yang berupa bobot, rating dan skor.

Tabel 8 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

| No. | Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|----------------|---|-------|--------|-------|
| <u>Peluang</u> | | | | |
| 1 | Dukungan pemerintah untuk pengembangan agribisnis salak di Tapanuli selatan | 0,229 | 3 | 0,687 |
| 2 | Permintaan produk olahan salak meningkat | 0,291 | 3,5 | 1,018 |
| 3 | Potensi wisata di daerah Tapanuli Selatan dan sekitarnya meningkat | 0,334 | 4 | 1,336 |
| <u>Ancaman</u> | | | | |
| 1 | Konversi lahan dari salak ke sawit | 0,146 | 1,5 | 0,219 |
| Total | | | | 3,260 |

Dari tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa total skor faktor-faktor eksternal adalah 3,260. Faktor peluang utama dari agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan adalah potensi wisata di daerah Tapanuli Selatan dan sekitarnya meningkat dengan skor sebesar 1,336. Sedangkan ancaman utama dari agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan adalah konversi lahan dari salak ke sawit dengan skor sebesar 0,219.

Matriks IE

Matriks IE diperoleh setelah kedua nilai pada matriks IFE dan EFE didapatkan. Hasil matriks IFE menunjukkan total skor adalah 2,435 yang berada pada posisi internal sedang. Sedangkan hasil matriks EFE menunjukkan total skor 3,260 yang berada pada posisi eksternal tinggi. Posisi agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan dalam matriks IE berada pada kuadran II seperti yang terlihat pada Gambar 3.



Skor Total IFE

| | | Kuat 4,0 | Rata-rata 3,0 | Lemah 2,0 | 1,0 |
|-----------------------|-----------------|-------------|------------------|--------------|-----|
| Skor Total EFE | Tinggi | I | II | | |
| | Menengah | IV | V | VI | |
| | Rendah | VII | VIII | IX | |
| | | | | 2,435:3,260 | |

Gambar 3. Matriks IE Agribisnis Salak di Tapanuli Selatan

Berdasarkan hasil pencocokan matriks IE, strategi yang cocok pada posisi kuadran II adalah strategi tumbuh dan bangun (*growth and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) merupakan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan untuk strategi tumbuh dan bangun. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, potensi yang besar pada bidang pariwisata terutama wisata alam dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan agribisnis salak di Tapanuli Selatan. Oleh karena itu, akan sangat menarik jika dilakukan pengembangan produk baru yang berupa agroedutourism yaitu wisata yang menggabungkan antara kegiatan wisata dan kegiatan pendidikan. Pengunjung mendapatkan pengalaman menikmati indahnya perkebunan salak di Tapanuli Selatan, memetik langsung buah salak, serta menyaksikan sekaligus belajar mengolah salak menjadi produk olahan yang nikmat.

Matriks SWOT

Matriks SWOT menggambarkan bagaimana strategi pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Analisis Matriks ini akan menghasilkan empat jenis strategi yaitu strategi S-O, strategi S-T, strategi W-O, dan strategi W-T. Gambar 4 menunjukkan matriks SWOT pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan.

Strategi S-O untuk mengembangkan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan yaitu dengan mengintegrasikan kegiatan budidaya, pengolahan, serta pemasaran melalui kegiatan wisata dengan konsep agroedutourism. Strategi ini mengakomodasi peluang yang ada berupa potensi wisata, permintaan produk, serta dukungan dari pemerintah. Peluang tersebut kemudian dimanfaatkan dengan mengoptimalkan kekuatan yang ada yaitu Tapanuli Selatan

sebagai sentra salak, tersedianya sumberdaya manusia, serta berkembangnya industri pengolahan salak.

| | | |
|--|---|--|
| IFAS | Kekuatan | Kelemahan |
| EFAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumberdaya manusia tersedia cukup banyak 2. Daerah Tapanuli Selatan merupakan sentra produksi salak 3. Berkembangnya industri pengolahan salak | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemitraan antar pelaku agribisnis salak kurang 2. Produktivitas panen salak yang cenderung menurun 3. Infrastruktur kurang memadai 4. Keterbatasan modal |
| Peluang | Strategi S-O | Strategi W-O |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pemerintah untuk pengembangan agribisnis salak di Tapanuli selatan 2. Permintaan produk olahan salak meningkat 3. Potensi wisata di daerah Tapanuli Selatan dan sekitarnya meningkat | Mengintegrasikan kegiatan budidaya, pengolahan, serta pemasaran melalui kegiatan wisata dengan konsep agroedutourism | Melakukan kerja sama dengan lembaga perbankan dan lembaga keuangan melalui fasilitas Pemerintah untuk meningkatkan permodalan |
| Ancaman | Strategi S-T | Strategi W-T |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Konversi lahan dari salak ke sawit | Meningkatkan nilai tambah petani melalui pelatihan pengolahan hasil panen | Rehabilitasi tanaman salak yang sudah tua |


Gambar 4 menunjukkan matriks SWOT pengembangan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan.

Strategi W-O bertujuan meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi W-O yang dirumuskan yaitu melakukan kerja sama dengan lembaga perbankan dan lembaga keuangan melalui fasilitas Pemerintah untuk meningkatkan permodalan. Strategi S-T dirumuskan dengan tujuan untuk meminimalisir ancaman dengan kekuatan yang dipunya. Strategi S-T yang dirumuskan yaitu meningkatkan nilai tambah petani melalui pelatihan pengolahan hasil panen. Sedangkan strategi W-T yang dirumuskan yaitu rehabilitasi tanaman salak yang sudah tua dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas panen salak.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis matriks IE posisi agribisnis salak Kabupaten Tapanuli Selatan ada pada kuadran II. Strategi intensif melalui pengembangan produk dapat dilaksanakan dengan konsep agroedutourism.
2. Berdasarkan analisis matriks SWOT strategi yang dirumuskan untuk mengembangkan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan yaitu:

- 
- a. mengintegrasikan kegiatan budidaya, pengolahan, serta pemasaran melalui kegiatan wisata dengan konsep agroedutourism
 - b. melakukan kerja sama dengan lembaga perbankan dan lembaga keuangan melalui fasilitas Pemerintah untuk meningkatkan permodalan
 - c. meningkatkan nilai tambah petani melalui pelatihan pengolahan hasil panen
 - d. rehabilitasi tanaman salak yang sudah tua.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang direkomendasikan kepada pelaku agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan adalah meningkatkan kemitraan dengan *stakeholders* untuk mengembangkan agribisnis salak di Kabupaten Tapanuli Selatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2016. *Kabupaten Tapanuli Selatan dalam Angka*. Tapanuli Selatan: BPS Tapanuli Selatan.
- David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Ed ke-9. Kresno Saroso. Penerjemah. Jakarta : Indeks. Terjemahan dari buku : Strategic Management.
- Dirgantoro, C. 2001. *Manajemen Stratejik: konsep, kasus dan implementasi*. Grasindo, Jakarta.
- Pearce, J. A. Dan R. B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rangkuti, F. 2010. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Utama.
- Tim Redaksi Agromedia. 2007. *Budi Daya Salak*. Jakarta: Agromedia Pustaka.
- Tripomo, T. dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Penerbit Rekayasa Sains.