

Strategi Pemasaran Sapi Potong di CV Septia Anugerah Jakarta

Beef Cattle Marketing Strategies in the CV Septia Anugerah Jakarta

Tonni Kusuma^{*1}, Sapta Raharja^{#2} dan Amiruddin Saleh^{#3}

¹ CV Septia Anugerah

Jl. Mahoni No. 77 Laladon, Bogor

² Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

³ Departemen Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor
[#]Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRAK

CV Septia Anugerah adalah salah satu perusahaan sapi potong di Indonesia yang bergerak dalam usaha sapi potong. Di Jawa Barat, pemasaran daging sapi sebagian besar didominasi oleh perusahaan peternakan. Perusahaan tersebut membantu petani dengan pemasaran ternaknya dan membuatnya mudah bagi petani untuk mendapatkan uang tunai ketika membutuhkannya. Pemasaran sapi potong melalui saluran pemasaran yang tepat dapat membuat komoditas tersebut mencapai konsumen. Namun saluran tidak efisien atau relatif panjang pemasaran dapat menyebabkan kerugian bagi peternak dan konsumen, yaitu konsumen menanggung tingginya biaya pemasaran, sehingga membayar harga yang lebih tinggi, peternak mendapatkan penghasilan lebih rendah, karena harga jual lebih rendah. Dalam kajian ini digunakan data untuk menghitung total skor untuk menghasilkan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang masing-masing 2,696 dan 2,793, yang menunjukkan bahwa CV Septia Anugerah berada dalam posisi stabil untuk merespon situasi eksternal dan dalam posisi rata-rata untuk merespon faktor internal. Nilai total skor IFE dan EFE kedua adalah untuk mengidentifikasi posisi CV Septia Anugerah. Nilai matriks *Internal External* (IE) menunjukkan posisi sel tengah (V), yaitu pertumbuhan/stabil. Hasil analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT), diperoleh rumusan strategi berikut: kebutuhan untuk pelaksanaan kombinasi dari empat aspek pemasaran (4P): produk, harga, tempat dan promosi). Implikasi manajerial dari aspek-aspek yang diteliti dapat dikelompokkan menjadi empat: (1) pemasaran, (2) pembiayaan, (3) produksi, dan (4) sumber daya manusia. Berdasarkan perhitungan matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP), strategi yang paling menarik untuk diterapkan adalah untuk memperluas jaringan pemasaran dengan menembus pasar dengan nilai tertinggi dari daya tarik.

Kata kunci: ternak, sapi potong, pemasaran

ABSTRACT

CV Septia Anugerah is one of the largest beef cattle in Indonesia that can meet the needs of beef cattle. In West Java, beef marketing largely dominated by livestock or livestock. The company helps farmers with livestock marketing and make it easier for farmers to get cash when needed. Marketing beef cattle through marketing channels can make the commodity reaches the consumer. But inefficient channel marketing can be relatively long or causing harm to farmers and consumers, the consumers bear the high cost of marketing, so pay a higher price, farmers are earning less, because the selling price is lower as well. In this study used the total score to produce a matrix of IFE and EFE are respectively 2,696 and 2,793 indicating that the CV Septia Anugerah is in a stable position to respond to the external environment and in a position to respond to factor flats internal. The total value score of IFE and EFE second is to identify the position of CV Septia Anugerah. Value matrix IE indicates the position of the middle cell (V), which is the growth/stable. The results of the analysis of SWOT is the following strategies, namely, the need to implement a combination of the four aspects of marketing (4Ps): product, price, place and promotion). Managerial implications of the aspects under study can be grouped into four: (1) marketing, (2) financing, (3) production, and (4) human resources. Based on matrix computations *Quantitative Strategic Planning* (QSP), the most interesting to be applied is to expand the marketing network to penetrate the market with the highest value of the appeal.

Key words: cattle, beef cattle, marketing

^{*}) Korespondensi:

Jl. Mahoni No. 77 Laladon, Bogor; e-mail: aink_punkers@yahoo.com

PENDAHULUAN

Usaha peternakan sapi potong di Indonesia, khususnya menyangkut jalur pemasaran sapi potong belum banyak diatur oleh pemerintah. Usaha pemasaran sapi potong lebih banyak dikuasai oleh lembaga-lembaga pemasaran yang mempunyai skala usaha besar, seperti perusahaan sapi, atau lebih dikenal dengan istilah *feedlot*, pedagang pengumpul dan jagal. Sapi potong merupakan salah satu komoditi peternakan yang dapat menghasilkan protein hewani. Berdirinya perusahaan-perusahaan peternakan sapi potong merupakan salah satu kondisi yang dapat membantu pemerintah dalam pembangunan peternakan sapi potong terutama dalam menyediakan daging sapi yang bermutu, yang sesuai dengan kemampuan atau daya beli konsumen (Yusdja *et al.*, 2003).

Menurut Hubeis dan Najib (2008), saat ini keberadaan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara memuaskan dari segi mutu, ketersediaan, harga dan ketepatan pengiriman. Padahal permintaan konsumen saat ini cenderung semakin kompleks seiring dengan semakin banyaknya alternatif yang tersedia di pasar. Situasi persaingan yang tinggi telah memaksa CV Septia Anugerah untuk lebih meningkatkan daya saingnya hingga mencapai tingkatan *superior competitive advantage* di antara pesaing-pesaingnya. Untuk itu, diperlukan strategi pemasaran dan prospek pengembangan yang tepat.

CV Septia Anugerah merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang penjualan sapi potong yang dapat memenuhi kebutuhan akan ternak sapi potong. Di Jawa Barat usaha pemasaran sapi potong lebih banyak dikuasai oleh perusahaan sapi atau *feedlot*. Keberadaan *feedlot* di sisi lain sangat membantu petani dalam memasarkan ternaknya dan memudahkan petani peternak mendapatkan uang tunai apabila membutuhkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis kegiatan usaha sapi potong CV Septia Anugerah, (2) untuk mengetahui strategi pemasaran sapi potong CV Septia Anugerah dengan memanfaatkan matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT), (3) untuk menyusun prioritas strategi pemasaran sapi potong CV Septia Anugerah.

METODOLOGI

Lokasi penelitian dilaksanakan pada perusahaan CV Septia Anugerah Jakarta, yang beralamat di Jalan Fatmawati No. 26 Pondok Labu Jakarta Selatan. CV Septia Anugerah ini memiliki kandang penampungan sapi yang terletak di Desa Rabak, Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor Jawa Barat.

Data yang dianalisis mencakup data internal dan eksternal perusahaan yang menjadi faktor kunci dan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Data merupakan data ordinal yang kemudian dianalisis dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal External* (IE), SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Faktor strategi internal dikelompokkan menjadi faktor yang memberikan kekuatan dan yang memberikan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan selang sangat baik atau buruk (David, 2006). Kekuatan menurut Pearce dan Robinson (1997) adalah keunggulan sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin ditangani oleh perusahaan, sedangkan kelemahan adalah keterbatasan, atau kekurangan sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

Faktor strategi eksternal yang dimiliki organisasi meliputi peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada peristiwa dan tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan, sebagian besar di luar kendali suatu organisasi (David, 2006).

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategik (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategik perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2008).

QSPM, atau Matriks perencanaan strategik kuantitatif adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi dan membutuhkan penilaian intuitif yang baik. QSPM terdiri atas empat komponen, antara lain (1) bobot, yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE, (2) nilai daya tarik, (3) total nilai daya tarik dan (4) jumlah total nilai daya tarik (David, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

CV Septia Anugerah, didirikan di Bogor, dengan akta notaris Lisa Karwati S.H. Nomor 19, tertanggal 29 November 2005. Akta pendirian tersebut telah mengalami perubahan, yaitu dengan akta perubahan nomor 08 tanggal 21 November 2008 oleh notaris Abdul Aziz S.H. di Jakarta. Perusahaan ini telah mendapatkan antara lain Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) nomor 549/10-20/PK/V/2006 Tanggal 01 Mei 2006, Tanda Daftar Perusahaan persekutuan komanditer nomor 10.20,3,51,04216, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 02.548.479.1-404.000

CV Septia Anugerah dalam melakukan kegiatan usahanya yang bergerak dalam bidang perdagangan ternak Sapi potong sebelum dijual langsung pada pedagang sapi potong, Sapi yang berasal dari Australia ini diperiksa dan dikarantina untuk proses penggemukkan. Lokasi karantina hewan sementara CV Septia Anugerah berlokasi di Daerah Rabak Kecamatan Rumpin Kabupaten Bogor yang memiliki luas lokasi ± 4 ha dan karantina Sapi ini pun jauh dari pemukiman penduduk sekitar ± 200 m hingga tidak mengganggu kenyamanan penduduk setempat, serta penanganan limbahnya baik dan tidak merusak lingkungan. Kandang karantina dibagi menjadi tiga bagian, yaitu kandang isolasi, kandang karantina dan kandang umum (khusus untuk sapi yang telah dibebaskan dari masa karantina).

Sejak berdirinya hingga sekarang perusahaan ini mengalami perkembangan yang cukup baik, yaitu dilihat dengan semakin banyaknya pesanan Sapi dari para pedagang sapi potong dan angka penjualan dari tahun ke tahun meningkat hingga laba yang diperoleh ikut meningkat dan untuk masa mendatang perusahaan merencanakan untuk meningkatkan mutu Sapi agar nantinya diharapkan perusahaan dapat menerima pesanan dari pelanggan dengan skala lebih besar dan meningkatkan laba perusahaan.

Visi perusahaan CV Septia Anugerah adalah menyediakan Sapi impor dengan mutu terbaik untuk masyarakat Indonesia, menciptakan lapangan pekerjaan dengan upah yang layak bagi pekerja dan memberikan keuntungan yang wajar bagi pemegang saham. Misi perusahaan CV Septia Anugerah adalah (1) Perdagangan dan penggemukkan Sapi potong impor dari Australia, (2) importir Sapi bibit, (3) perdagangan Sapi betina bunting, (4) kemitraan Sapi potong dan pakan Sapi, serta (5) produksi makanan ternak.

Usaha yang dilakukan oleh CV Septia Anugerah merupakan penggemukkan Sapi potong pola intensif. Masa penggemukkan yang dilakukan adalah 90 hari dengan tiga fase, yaitu (1) fase adaptasi (1-15 hari), (2) fase *growing* (16-60 hari) dan (3) fase *finishing* (60-90 hari). Fase adaptasi juga termasuk masa karantina, karena pada masa ini dilakukan spesimen, yaitu pengambilan contoh darah oleh Dinas Karantina Hewan untuk diidentifikasi penyakit dan untuk mencegah

penyebaran penyakit. CV Septia Anugerah juga melakukan penimbangan individu sapi setelah satu minggu Sapi tiba. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pertambahan bobot badan per ekor per hari dan untuk mengelompokkan populasi Sapi. Secara umum pertambahan bobot hidup Sapi potong yang dipelihara selama 90 hari tersebut mengalami kenaikan 50 kg.

Perumusan Strategi Pemasaran

Analisis SWOT dilakukan untuk merumuskan strategi yang harus diterapkan, analisis ini menggolongkan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh industri sebagai faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Profil kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ini diperoleh melalui identifikasi terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran sapi potong CV Septia Anugerah.

Analisis matriks IFE dan EFE dilakukan terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga diperoleh faktor-faktor kunci yang termasuk ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya. Skor yang diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki, serta menunjukkan kemampuan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman eksternalnya.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, diperoleh hasil berupa nilai matriks yang menentukan posisi perusahaan Sapi potong CV Septia Anugerah untuk dijadikan acuan dalam memformulasikan alternatif strategi yang diperoleh. Perumusan strategi pemasaran ini tidak terlepas dari aspek dimensi lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan hasil penjumlahan skor total pada matriks IFE dan EFE didapatkan nilai masing-masing 2,696 dan 2,793. Skor total yang terdapat pada matriks EFE menggambarkan dan mengindikasikan posisi perusahaan Sapi potong CV Septia Anugerah stabil dalam merespons situasi eksternal yang dihadapi. Skor total IFE mengindikasikan posisi berada pada tingkat rata-rata untuk mampu merespons iklim internal yang dimiliki.

Nilai skor total kombinasi antara matriks EFE dan IFE digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan. Berdasarkan kombinasi dari nilai EFE dan IFE didapatkan matriks IE. Nilai matriks IE menunjukkan perusahaan pada posisi sel tengah (pertumbuhan/stabil).

Analisis Matriks IE

Posisi matriks IE menunjukkan posisi strategi pertumbuhan dan stabilitas, strategi pertumbuhan ini didesain untuk mencapai kondisi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pertumbuhan aset. Usaha yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Kegiatan untuk peningkatan pemasaran merupakan salah satu formulasi strategi yang dapat menjadi andalan utama bagi perusahaan Sapi potong CV Septia Anugerah, di samping untuk mengembangkan kegiatan usaha juga bertujuan mempertahankan usaha, agar terus berlangsung dan terhindar dari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan. Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT.

Analisis Matriks SWOT

Perumusan strategi melalui identifikasi dan analisis faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman, serta faktor-faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Peluang merupakan situasi yang diinginkan, atau disukai dalam lingkungan industri, sedangkan ancaman merupakan situasi yang tidak diinginkan, atau tidak disukai dalam lingkungan industri.

Kekuatan merupakan kompensasi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan Sapi potong CV Septia Anugerah, sedangkan kelemahan merupakan keterbatasan, atau kekurangan dalam sumber daya keterampilan, maupun kemampuan yang dapat menghambat kinerja perusahaan (Rangkuti, 2008).

Perumusan strategi dilakukan dengan mengkombinasikan berbagai faktor yang telah diidentifikasi dan dikelompokkan. Hasil perumusan dikelompokkan menjadi empat kelompok perumusan strategi (Tabel 1) yang terdiri dari strategi Kekuatan-Peluang (S-O), Kekuatan-Ancaman (S-T), Kelemahan-Peluang (W-O) dan Kelemahan-Ancaman (W-T).

Hasil analisis SWOT berupa perumusan strategi perlu diimplementasikan pada kebijakan perusahaan CV Septia Anugerah. Langkah-langkah tersebut diimplementasikan pada aspek bauran pemasaran (4P) seperti *product, price, place and promotion* (Gambar 1).

Faktor Internal	Faktor kekuatan (S) 1. Tenaga kerja yang handal di bidang produksi 2. Mutu ternak yang terjamin 3. Fasilitas penunjang yang mendukung seperti truk dan alat timbangan 4. Loyalitas karyawan pada perusahaan 5. Ketersediaan bibit Sapi dengan berbagai jenis	Faktor kelemahan (W) 1. Manajemen bersifat kekeluargaan 2. Tenaga pemasaran Sapi potong kurang handal 3. Modal usaha yang minim 4. Kurangnya promosi ternak
Faktor Eksternal	Strategi SO (agresif) 1. Memperluas jaringan pemasaran Sapi potong dengan melakukan penetrasi pasar (O1,O2,O5; S1,S4,S5) 2. Mengembangkan pilihan jenis Sapi yang lebih banyak (O1,O3,O5; S2,S3,S4, S5) 3. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan mutu ternak (O1,O2,O3; S2,S3,S5) 4. Memperkuat permodalan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis (O1,O2,O4,O5; S2,S3,S5)	Strategi WO (diversifikasi) 1. Meningkatkan volume penjualan Sapi potong (O1,O2,O5; W2,W4) 2. Mengadakan pelatihan dan peningkatan pengetahuan karyawan di bidang peternakan (O1,O2,O5; W2,W4) 3. Memanfaatkan para investor untuk meningkatkan modal (O1,O2,O5; W3)
Faktor peluang (O) 1. Kapasitas produksi pakan ternak yang memadai 2. Pangsa pasar ternak yang luas 3. Kemajuan teknologi Inseminasi Buatan (IB) 4. Meningkatnya daya beli masyarakat 5. Menuju swasembada daging	Strategi ST (diferensiasi) 1. Konsisten dengan mempertahankan mutu Sapi potong agar diterima pasar (T1,T2,T3,T4,T5; S2,S3,S5) 2. Meningkatkan loyalitas pelanggan/konsumen (T1,T2,T3; S1,S4)	Strategi WT (defensif) 1. Meningkatkan kerjasama dengan para <i>stakeholder</i> (T1; W1,W4) 2. Meningkatkan mutu SDM di berbagai bidang (T1,T2; W1,W2,W4)
Faktor ancaman (T) 1. Keberadaan perusahaan lain di bidang peternakan yang sejenis 2. Daya tawar-menawar pembeli 3. Adanya perusahaan pendatang baru di bidang peternakan 4. Kondisi ekonomi dan politik Negara Indonesia saat ini 5. Kebijakan pemerintah untuk membatasi impor Sapi		

Keterangan : (O_i ; S_i) atau (O_i ; W_i) atau (T_i ; S_i) atau (T_i ; W_i) menunjukkan kombinasi lingkungan eksternal dengan internal dalam menghasilkan pilihan strategi.
i = 1, 2,n.

Gambar 1. Rumusan strategi pemasaran dengan matriks SWOT

1. *Product* (produk)

Dimensi sifat dan mutu keragaman adalah dimensi yang dinilai baik kinerjanya oleh pelanggan dan merupakan salah satu kekuatan utama dari aspek internal perusahaan maka alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah mempertahankan sifat dan mutu produk. Selain itu, pelayanan harus lebih ditingkatkan, karena usaha ini berhubungan langsung dengan konsumen, maka perlu ada nilai tersendiri untuk bersaing dengan perusahaan sapi potong, misal meningkatkan kecepatan dan keramahan dalam penjualan.

2. *Price* (struktur harga)

Harga merupakan aspek penting dalam pemasaran, Penentuan harga merupakan proses unik, karena melibatkan tawar-menawar yang dapat diprediksikan dari aspek *cost*, *value* dan *competitor*. Aspek yang lebih mendalam dan sulit adalah *value* dan *competitor*, karena ini paling spesifik dan unik dari tiap kasus yang dihadapi perusahaan.

Harga yang ditawarkan oleh perusahaan CV Septia Anugerah murah dan setara dengan perusahaan Sapi potong lainnya. Alternatif yang dilakukan adalah dengan menetapkan harga yang lebih bersaing (lebih rendah). Alternatif lain adalah memberikan potongan harga untuk transaksi pembelian dengan jumlah tertentu, misalnya dengan strategi potongan harga secara teratur dan disesuaikan pada momen tertentu, namun hendaknya perusahaan memperhitungkan dengan teliti agar pemberian potongan harga tersebut tidak berpotensi terhadap penurunan laba perusahaan.

3. *Promotion* (strategi promosi)

Strategi yang dapat dijalankan untuk kegiatan promosi adalah:

a. *Personnal Selling*

Strategi *personnal selling* adalah menjangkau konsumen melalui penawaran dengan alat komunikasi, dimana telepon merupakan andalan dari perusahaan. Selain itu pengenalan produk diperoleh dari mulut ke mulut melalui konsumen yang sudah ada. Strategi untuk meningkatkan kegiatan *personnal selling* dapat dilakukan dengan memberikan bonus kepada konsumen yang mereferensikan perusahaan Sapi potong CV Septia Anugerah tetapi harus dengan pembelian dalam jumlah besar.

b. *Testimoni*

Testimoni dapat dilakukan di pasar tradisional untuk memperoleh pengakuan dari konsumen yang datang dan meyakinkan konsumen tentang uraian dari pihak perusahaan mengenai mutu produk dari hasil perusahaan Sapi potong CV Septia Anugerah ini.

c. *Sales Force*

Sales force dilakukan di tempat umum, misalnya di pusat perbelanjaan, pertokoan, tempat wisata dan lainnya. *Sales force* tidak

selalu diperlukan, karena kebanyakan orang membeli produk Sapi potong yang sudah tersedia di pasaran, kecuali produk Sapi potong CV Septia Anugerah memiliki merk/kemasan, sehingga dirasa penting untuk mengenalkan merk produk CV Septia Anugerah di tempat umum yang ramai dikunjungi orang. Hal ini menjadi strategi untuk memasarkan produk secara agresif kepada konsumen.

d. *Advertorial*

Advertorial dapat dijalankan dengan memasang halaman *advertorial* di surat kabar lokal, ataupun brosur dengan tampilan menarik yang berisi tentang paparan logis dan alasan kuat mengenai mengapa memilih daging dari Sapi potong dari CV Septia Anugerah layak untuk dikonsumsi. Kemasan dan isi materi dibuat semenarik mungkin, agar pembaca dapat terpengaruh tanpa merasa ditipu oleh pembuat berita (dengan ketentuan sudah memiliki merk/kemasan).

4. *Place* (strategi distribusi)

Strategi distribusi yang dilakukan dinilai baik oleh konsumen, tetapi ada beberapa kekurangan yang harus segera diantisipasi oleh perusahaan, yaitu jumlah pemasaran yang terbatas, maka alternatif strateginya adalah melakukan promosi untuk lebih meningkatkan penjualan.

Pelaksanaan strategi hendaknya diiringi oleh upaya membuat studi kelayakan untuk melihat, apakah strategi tersebut tepat dilakukan. Selain memerlukan investasi dalam jumlah besar, perusahaan juga harus mampu melihat, apakah terdapat konsumen yang menjadi pasar sasarnya.

Analisis Matriks QSP

Penentuan strategi prioritas dilakukan berdasarkan hasil alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT kualitatif dengan menggunakan analisis matriks QSP. Alternatif-alternatif strategi dimaksud adalah:

- a. Memperluas jaringan pemasaran Sapi potong dengan melakukan penetrasi pasar.
- b. Mengembangkan pilihan jenis Sapi yang lebih banyak.
- c. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan mutu ternak.
- d. Memperkuat permodalan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.
- e. Meningkatkan volume penjualan sapi potong.
- f. Mengadakan pelatihan dan peningkatan pengetahuan karyawan di bidang peternakan.
- g. Memanfaatkan para investor untuk meningkatkan modal.
- h. Konsisten dengan mempertahankan mutu Sapi potong agar diterima pasar.
- i. Meningkatkan loyalitas pelanggan.
- j. Meningkatkan kerjasama dengan para *stakeholder*.
- k. Meningkatkan mutu SDM di berbagai bidang.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh strategi yang paling tepat untuk diimplementasikan dengan cara memperluas jaringan pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar, dengan total nilai daya tarik tertinggi di antara alternatif strategi lainnya (4,949). Untuk lebih jelas tentang urutan prioritas strategi dari hasil matriks QSP dapat dilihat pada Tabel 1.

Dari semua alternatif strategi yang disusun, baik faktor internal dan eksternal, memiliki skor total $\geq 4,000$. Hal ini berarti semua strategi yang dikembangkan sangat menarik dan layak untuk dikembangkan, dengan memperhatikan tingkat kesiapan (waktu dan tempat), kebijakan yang mendukung di tingkat pemerintah (pusat dan daerah), iklim usaha (perkreditan) dan keorganisasian yang ada (asosiasi).

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan dibagi menjadi empat sasaran, yaitu:

a. Pemasaran

- 1) Memperluas jaringan pemasaran dengan melakukan penetrasi pasar, misalnya dengan membuka tempat pemotongan Sapi baru. Di samping itu jaringan pemasaran dapat pula diperluas dengan menjalin pola kemitraan dengan IKM yang bergerak di bidang makanan dengan produk daging sapi.
- 2) Menciptakan variasi produk ternak baru, misalnya dengan mengemas daging Sapi dan memberi label pada produk olahan daging sapi.
- 3) Meningkatkan *volume* penjualan dengan efektivitas pemasaran, yaitu dengan menambah tenaga pemasaran (*marketing*).

- 4) Konsisten dengan mempertahankan produktivitas untuk diterima pasar, yaitu menambah, atau mempertahankan pemotongan Sapi setiap harinya, agar konsumen tidak kecewa dengan stok daging yang ada.
- 5) Pihak perusahaan harus cermat dalam mengelola konsumen loyal dengan cara memperlakukan konsumen dengan layak, menjalin hubungan yang dekat dengan pelanggan, mengukur atau mengelola kepuasan pelanggan dan memberikan ekstra (penjelasan produk, atau contoh). Konsep pemasaran layanan pesan antar dilakukan untuk mengatasi persaingan yang semakin hebat. Penawaran produk dilakukan dengan menghubungi konsumen melalui telepon (Hutagaol *et al.*, 2010)

b. Keuangan

Memperkuat permodalan agar dapat bersaing dengan pesaing sesama perusahaan Sapi potong untuk meningkatkan modal dan menunjang kegiatan industri dengan memanfaatkan lembaga perbankan.

c. Produksi

Memanfaatkan teknologi dengan memanfaatkan infrastruktur yang tersedia untuk meningkatkan mutu produk, misalnya dengan mendatangkan alat-alat yang mempercepat pemotongan Sapi, sehingga konsumen tidak menunggu terlalu lama tetapi juga harus memperhatikan mutu daging Sapi (sebelum pemotongan dilakukan pengecekan kesehatan setiap Sapi). Infrastruktur untuk pemanfaatan lahan dan air merupakan konstrain yang utama dalam pengembangan ternak Sapi (Tampubolon *et al.*, 2011).

Tabel 2. Urutan prioritas strategi dari matriks QSP

Alternatif strategi	Total nilai daya tarik	Urutan prioritas
e. Memperluas jaringan pemasaran Sapi potong dengan melakukan penetrasi pasar	4,949	1
f. Mengembangkan pilihan jenis Sapi yang lebih banyak	4,756	6
g. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan mutu ternak	4,844	4
h. Memperkuat permodalan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis	4,734	9
i. Meningkatkan <i>volume</i> penjualan Sapi potong	4,754	7
j. Mengadakan pelatihan dan peningkatan pengetahuan karyawan di bidang peternakan	4,640	10
k. Memanfaatkan para investor untuk meningkatkan modal	4,893	2
l. Konsisten dengan mempertahankan mutu Sapi potong agar diterima pasar	4,735	8
m. Meningkatkan loyalitas pelanggan/konsumen	4,820	5
n. Meningkatkan kerjasama dengan para <i>stakeholder</i>	4,867	3
o. Meningkatkan mutu SDM di berbagai bidang	4,634	11

d. Sumber Daya Manusia

Mengadakan pelatihan dan pengetahuan karyawan tentang mutu dalam arti umum dan mutu produk untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan mutu SDM. Di samping itu diperlukan standar layanan bagi pelanggan/konsumen. Perhatian terhadap konsumen merupakan hal yang harus diperhatikan dan dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan adanya pelayanan yang memuaskan, maka konsumen akan merasa dihargai. Pelayanan yang memuaskan, mencakup sikap (kerapian, kesopanan dan keramahan) karyawan dan fasilitas yang memadai, misalnya kebersihan penjualan dan pemotongan sapi yang selalu terjaga.

Strategi jangka pendek (1-2 tahun ke depan) dapat dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan strategi yang relatif tidak terlalu menuntut banyak biaya operasional, yaitu strategi produk, harga dan strategi promosi. Strategi produk untuk jangka pendek adalah melakukan diversifikasi produk berupa penambahan produk (daging Sapi), atau menciptakan variasi produk makanan dari daging sapi.

Strategi harga untuk jangka pendek adalah melakukan potongan harga dengan teratur dalam pembelian dengan jumlah tertentu. Harga suatu komoditas pada dasarnya merupakan salah satu refleksi dan adanya indikator kuat lemahnya permintaan dari suatu komoditas (Winarso, 2004)

Strategi promosi dilakukan dengan mengadakan promosi melalui penyebaran pamflet di pusat-pusat perbelanjaan, atau di kawasan perumahan, memasang papan reklame di tempat strategis, melalui media lain seperti radio dan surat kabar dan melaksanakan promosi melalui hubungan masyarakat dengan menjadi sponsor perusahaan, atau memberikan bonus kepada konsumen.

Strategi jangka waktu 3-5 tahun ke depan ditargetkan untuk jangka panjang, misalnya pembukaan tempat pemotongan dan penjualan daging Sapi baru. Strategi ini memerlukan biaya, perijinan dan koordinasi khusus dalam penerapannya. Selain itu, strategi produk dengan terus melakukan inovasi dalam pengembangan produk hasil olahan daging Sapi juga ditujukan untuk jangka panjang, karena memerlukan biaya dan penelitian khusus. Tujuan jangka panjang adalah meningkatkan kepuasan konsumen, mengoptimalkan keuntungan, meningkatkan posisi perusahaan dalam persaingan pasar dan meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan (Nazaruddin *et al.*, 2011).

Pada saat ini, CV Septia Anugerah lebih memprioritaskan upaya memperluas, atau mengembangkan pasar, mengingat pelanggan potensial belum terjangkau sepenuhnya. Saat ini, konsumen sebagian besar merupakan pelanggan loyal, atau tetap, maka strategi pengembangan pasar ditujukan untuk meningkatkan *volume* penjualan dan membidik konsumen potensial.

KESIMPULAN

Sebelum sapi potong dijual oleh CV Septia Anugerah, tahap-tahap yang dilakukan, yaitu (1) pembelian ternak dari negara asal, yaitu Australia dengan harga Rp15.000-18.000 per kg bobot hidup, (2) pengangkutan dengan menggunakan kapal laut dan truk selama 1-2 minggu sampai Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta, (3) masa pemeliharaan dan masa penggemukkan selama 90 hari, dan (4) penjualan kepada para pelanggan skala kecil maupun skala besar dengan harga per kg bobot hidup Rp21.000-Rp23.000.

Skor total pada matriks IFE dan EFE didapatkan nilai masing-masing 2,696 dan 2,793. Skor total yang terdapat pada matriks EFE menggambarkan dan mengindikasikan posisi perusahaan stabil dalam merespons situasi eksternal yang dihadapi. Skor total IFE mengindikasikan posisi perusahaan berada pada tingkat rata-rata untuk mampu merespons iklim internal yang dimiliki. Hasil analisis SWOT didapatkan alternatif strategi yang dapat diterapkan, yaitu kombinasi dari (a) Strategi Kekuatan-Peluang; memperluas jaringan pemasaran Sapi potong dengan melakukan penetrasi pasar, (b) Strategi Kekuatan-Ancaman; meningkatkan loyalitas pelanggan/konsumen, (c) Strategi Kelemahan-Peluang; memanfaatkan para investor untuk meningkatkan modal, (d) Strategi Kelemahan-Ancaman; meningkatkan kerjasama dengan para *stakeholder*.

Strategi jangka pendek berupa kegiatan yang relatif tidak terlalu menuntut banyak biaya operasional. Untuk strategi jangka panjang yaitu pembukaan tempat pemotongan Sapi, peningkatan persentase karkas daging Sapi dan penjualan daging sapi baru. Strategi ini memerlukan biaya, perijinan dan koordinasi khusus dalam penerapannya.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. Manajemen Strategi. [Terjemahan]. Prenhallindo, Jakarta.
- Hubeis, M. dan M. Najib. 2008. Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Hutagaol, R., M. Hubeis dan S.T. Soekarto. 2010. Jurnal Manajemen IKM, 5(2): 122-131.
- Nazaruddin, R., Suryahadi dan M. Sarma. 2011. Analisis Strategi Pemasaran Peternakan Ayam CV Intan Jaya Abadi Sukabumi. Jurnal Manajemen IKM, 6(2): 125-132.
- Pearce, J.A. dan R.B. Robinson. 1997. Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian [Terjemahan, Jilid I]. Bina Rupa Aksara, Jakarta.

- Rangkuti, F. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tampubolon, P.F.T.P., H. Siregar, Muladno dan Machfud. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Sapi Perah Skala Mikro Berwawasan Lingkungan di Kabupaten Subang Jawa Barat. *Jurnal Manajemen IKM*, 6(2): 105-110.
- Winarso, B. 2004. Prospek Pengembangan Usaha dan Pemasaran Ternak Sapi Potong di Kalimantan Timur. *Jurnal Ilmiah Kesatuan*, 6(1): 1-10.
- Yusdja Y., N. Ilham dan W.K. Sejati. 2003. Profil dan Permasalahan Peternakan dalam: *Forum Penelitian Agroekonomi*. Puslitbang Sosek Pertanian, Bogor.