

FORMULASI STRATEGI PENINGKATAN PRODUKSI DOMBA CV MITRA TANI FARM, CIAMPEA, BOGOR

Amalia Sholehana^{*1}, Rizal Syarief^{**}, dan Agus Maulana^{***})

^{*}) Savana Furniture, Jakarta

Jl. Kemang Raya No. 66B, Jakarta Selatan 12730

^{**}) Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

Gedung Fateta Lantai 4 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***}) Universitas Dr. Soetomo

Jl. Semolowaru 84, Surabaya 60118

ABSTRACT

This research was conducted to formulate to increase the sheep production at CV Mitra Tani Farm (CV MT Farm), Ciampea, Bogor. The research was conducted using descriptive analysis by analyzing the problem experienced by CV. MitraTani Farm. Primary data and secondary data were gathered at this research. The research was also conducted using several analytical methods such as value chain mapping, internal factor evaluation (IFE) and external factor evaluation (EFE) matrix, SWOT and quantitative strategic planning matrix (QSPM). Based on the value chain analysis, the current production of sheep at CV MT farm is highly depending on the supply from its partners and internal farmers. According to the IFE and EFE results, the differences of each weighted values were respectively 2,120 and 0,686 so the position of the company in the SWOT matrix was situated at Quadrant I. Therefore the company needs to use a growth strategy. The QSPM sequenced the strategy priority as follow (1) increasing the number of lambs, (2) developing the management, (3) strengthening the capital and ownership, (4) improving the quality through technology. The result of the gross profit margin calculation, if the sheep's selling is increased up to 1000 sheep per month then the possible annual profit that can be earned by CV MT farm is 40,34% of the total production.

Keywords: MT Farm, sheep production, strategies, SWOT, QSPM, gross profit margin

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk memformulasikan strategi peningkatan produksi domba di CV Mitra Tani Farm (CV MT Farm), Ciampea, Bogor. Pendekatan penelitian yang diterapkan adalah analisis deskriptif yang dilakukan dengan mempelajari permasalahan dari objek yang diteliti. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Penelitian dilakukan menggunakan alat analisis berupa pemetaan rantai nilai, matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation), SWOT, dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Hasil analisis rantai nilai diketahui bahwa produksi domba di CV MT Farm saat ini sangat tergantung dari pasokan mitra dan petani internal. Hasil IFE dan EFE diperoleh selisih nilai tertimbang masing-masing sebesar 2,120 dan 0,686 maka diperoleh posisi perusahaan dalam matrik SWOT berada pada kuadran I. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi pertumbuhan. Urutan prioritas strategi berdasarkan QSPM adalah (1) meningkatkan jumlah bakalan, (2) pengembangan manajemen, (3) memperkuat modal dan kepemilikan, (4) meningkatkan kualitas melalui teknologi. Hasil perhitungan gross profit margin diketahui keuntungan yang diperoleh CV MT Farm setiap tahunnya jika meningkatkan penjualan domba mencapai 1000 ekor/bulan adalah sebesar 40,34% dari total produksi.

Kata kunci: MT Farm, produksi domba, strategi, SWOT, QSPM, gross profit margin

¹ Alamat Korespondensi:

Email: amalia.sholehana@gmail.com

PENDAHULUAN

Komoditas peternakan memiliki prospek yang baik untuk dikembangkan, dan didukung oleh karakteristik produk yang dapat diterima oleh masyarakat Indonesia. Kondisi ini menunjukkan bahwa Indonesia merupakan pasar yang potensial bagi agribisnis peternakan (Daryanto, 2009). Salah satu komoditas utama

peternakan di Indonesia adalah domba. Domba berkembang biak dengan baik pada berbagai kondisi dan wilayah di Indonesia (Fitrial, 2009). Salah satu perusahaan peternakan yang ikut meramaikan pasar ternak di Bogor adalah CV MT Farm. CV MT Farm berdiri pada tahun 2004 dan telah memasarkan ternak dombanya sampai di luar Bogor, seperti Jakarta, Depok, Tangerang, dan Bekasi.

Pemasaran yang saat ini dilakukan oleh CV MT Farm adalah menjual domba kepada pedagang dan konsumen yang datang langsung atau melalui pemesanan. Frekuensi pemasaran CV MT Farm meliputi dua hal, yaitu pasar harian dan pasar tahunan. Pasar harian menyediakan domba untuk kebutuhan akikah dan acara lainnya, seperti pernikahan, baik dalam bentuk hidup, siap masak (potongan daging), maupun siap saji (sate, gulai), sedangkan pasar tahunan menyediakan domba untuk kebutuhan kurban. Luasnya jangkauan daerah pemasaran CV MT Farm berimbas pada tingginya tingkat permintaan domba dari pihak konsumen baik pedagang maupun perorangan. Pada tahun 2011 penjualan domba mencapai 6.042 ekor atau sekitar 503 ekor/bulan.

Hasil wawancara diketahui bahwa permintaan terhadap domba di CV MT Farm lebih tinggi daripada jumlah domba yang di jual kepada konsumen. Saat ini, kapasitas domba yang ditampung di kandang CV MT Farm rata-rata berjumlah 600 ekor, sedangkan kapasitas penampungan maksimum dapat mencapai 1.000 ekor domba. Akan tetapi, kapasitas tampung di CV MT Farm ternyata tidak terlalu berpengaruh terhadap jumlah domba yang dijual. Hal tersebut terjadi karena domba yang berasal dari peternak bakalan tidak sampai di kandang CV MT Farm untuk digemukkan, melainkan langsung dikirim ke konsumen yang telah memesan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permintaan domba di CV MT Farm sangat tinggi, tetapi perusahaan tidak memiliki persediaan domba untuk digemukkan. Hal ini menunjukkan bahwa CV MT Farm tidak mampu memenuhi seluruh permintaan konsumen terhadap domba. Oleh karena itu, CV MT Farm harus mengatasi permasalahan tersebut guna menjaga loyalitas dan kepercayaan konsumen melalui strategi yang tepat untuk meningkatkan produksi domba. Disamping itu, perlu dilakukan analisis rantai nilai untuk mengetahui hubungan *fair trade* antara perusahaan dan para aktor terkait sehingga diketahui siapa saja yang memiliki peran penting dalam peningkatan produksi domba di CV MT Farm. Menurut Kaplinsky (2000), analisis rantai nilai memberikan pertanyaan yang lebih normatif dan dapat memperlihatkan hubungan *fair trade* antara petani dan aktor lainnya sehingga rantai nilai dapat melihat *power relations* antara para aktor dalam rantai nilai tersebut. Hal ini dipertegas oleh Rabelloti (2006) yang menjelaskan bahwa rantai nilai mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk membuat produk, mulai dari konsepsi hingga produk tersebut dipasarkan. Pemilihan strategi dan analisis rantai nilai

perlu dilakukan untuk menyelaraskan perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi saat ini sehingga diharapkan perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang.

Penelitian ini bertujuan menganalisis rantai nilai domba di CV MT Farm, menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal dalam meningkatkan produksi domba, merumuskan dan menyusun alternatif strategi, dan menentukan prioritas strategi peningkatan produksi domba di CV MT Farm. Penelitian-penelitian yang terkait dengan peningkatan produksi domba dilakukan oleh Hanum *et al.* (2011) yang meneliti tentang strategi pengembangan kemitraan ternak ayam broiler PT XYZ agar dapat meningkatkan kapasitas produksinya, yaitu melalui pengembangan kapasitas peternak mitra, perbaikan *biosecurity* dalam aspek pemeliharaan, dan peningkatan kualitas SDM petugas lapangan dan perbaikan pengawasan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Teknik pengolahan data menggunakan analisis BEP, matriks IFE-EFE, matriks IE, Matriks SWOT, dan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Disamping itu, Nugraha (2010) juga melakukan penelitian yang terkait, yaitu strategi pengembangan usaha peternakan sapi potong di PT Andini Persada Sejahtera melalui peningkatan pemasaran dan distribusi dengan peluang pasar yang ada. Penelitian ini menggunakan objek yang sama, yaitu hewan ternak. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan alat analisis yang digunakan, seperti matriks SWOT, *Focus Group Discussion* (FGD), dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Adapun ruang lingkup dari penelitian ini adalah formulasi strategi pada peningkatan produksi domba CV MT Farm sehingga faktor-faktor di luar peningkatan produksi domba CV MT Farm dianggap sebagai faktor eksternal. Strategi yang dihasilkan ditujukan kepada CV MT Farm dan penerapannya diserahkan kepada perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui diskusi dan wawancara yang dipandu dengan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari informasi dan laporan tertulis, instansi atau organisasi, telaah pustaka, internet, dokumentasi, media massa, dan arsip. Data sekunder digunakan untuk melengkapi data primer.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan informasi dan data primer dilakukan melalui survei dan wawancara langsung, sedangkan pengumpulan data sekunder melalui telaah studi pustaka yang ada. Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan *non-probability* sampling dan responden ditentukan dengan cara sengaja (*purposive sampling*). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang dipilih memiliki pengetahuan, kemampuan, pengalaman, dan pemahaman yang relevan dibidangnya, seperti pelaku usaha, akademisi, dan pemerintahan. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan dua cara, yaitu analisis deskriptif (identifikasi faktor internal dan eksternal) dan analisis kuantitatif (IFE, EFE, SWOT, dan QSPM). Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

HASIL

Pemetaan Rantai Nilai CV MT Farm

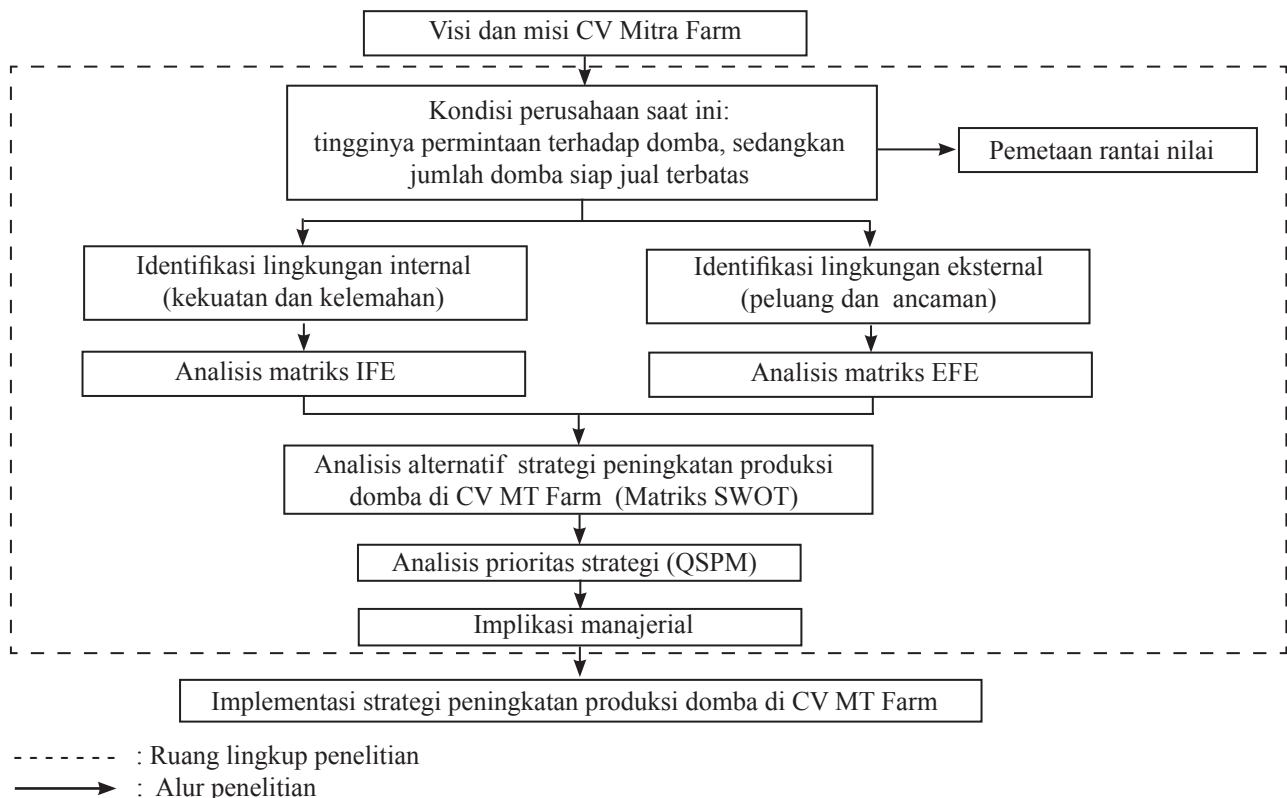
Rantai nilai domba di CV MT Farm terdiri dari dua tahap, yaitu identifikasi peta rantai nilai dan analisis peran aktor pada rantai nilai domba di CV MT Farm. Hasil survei dan wawancara yang dilakukan, diperoleh pemetaan rantai nilai dan aktor-aktor yang berperan dalam rantai nilai domba di CV MT Farm.

Peta Rantai Nilai Domba di CV MT Farm diawali dari pemasok domba yang berasal dari mitra dan peternak internal (Gambar 2). Domba yang berasal dari mitra dan peternak internal, kemudian di jual ke CV MT Farm untuk proses penggemukkan. Selama proses penggemukkan, banyak kotoran domba yang dimanfaatkan oleh CV MT Farm sebagai pupuk untuk tanaman sayuran organik. Domba yang telah melalui proses penggemukkan di CV MT Farm, kemudian didistribusikan ke konsumen (pembeli) melalui pasar, restoran, dan katering (untuk lembaga akikahan).

Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Evaluasi faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan utama yang dimiliki oleh perusahaan, serta peluang dan ancaman utama yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam peningkatan produksi domba di CV MT Farm. Kekuatan dan kelemahan utama dilihat dari nilai tertimbang terbesar, dan begitu juga dengan peluang dan ancaman utama.

Matriks IFE (Tabel 1) menunjukkan bahwa kekuatan utama CV MT Farm adalah reputasi perusahaan baik sehingga banyak investor berkeinginan untuk bekerja sama dengan nilai tertimbang sebesar 0,706. Dalam



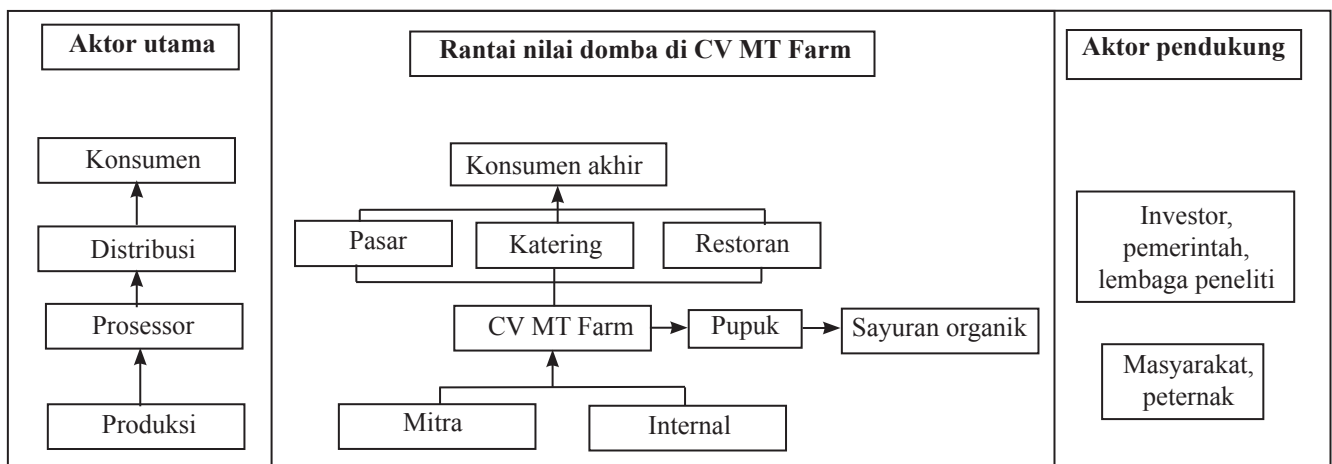
Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

menjalankan usahanya dibidang peternakan, CV MT Farm tidak hanya berorientasi pada keuntungan saja, tetapi juga memiliki cita-cita mulia, sesuai dengan slogan CV MT Farm, yaitu “Menuju Mitra Tani Sejahtera”.

Peternakan CV MT Farm menjadi salah satu peternakan yang menjadi rujukan untuk studi banding berbagai instansi, Pemda, serta menjadi lokasi penelitian dan magang mahasiswa dari berbagai universitas di Indonesia. Selain itu, CV MT Farm berusaha untuk memajukan usaha peternakan melalui berbagai kegiatan dan pelatihan di berbagai wilayah Indonesia, seperti menjadi trainer serta memberikan buku mengenai teknik berternak dan bisnis domba. Kondisi manajemen perusahaan yang masih sederhana merupakan kelemahan utama CV MT Farm dengan skor tertimbang sebesar 0,572. Hal ini dikarenakan perusahaan belum menggunakan sistem manajemen khusus yang bertanggung jawab atas perihal yang menyangkut administrasi dan keuangan. Sistem

pencatatan hanya berisikan data pasokan, daftar pemesanan, dan penjualan ternak, tetapi tidak memiliki data pemesanan yang tidak terpenuhi. Evaluasi pekerjaan hanya dilakukan satu kali dalam sebulan dan tidak melakukan evaluasi perbandingan dengan bulan sebelumnya.

Peluang utama yang dapat dimanfaatkan CV MT Farm dalam peningkatan produksi domba adalah budi daya domba yang relatif lebih mudah dan daya reproduksi tinggi dengan rating sebesar 3,492 dan nilai tertimbang sebesar 0,507 (Tabel 2). Domba merupakan hewan ternak yang memiliki adaptasi relatif lebih baik dibandingkan dengan hewan ternak lainnya. Budi daya domba tidak membutuhkan waktu lama. Domba tidak memerlukan pakan yang mahal dan dapat mengkonsumsi pakan dengan kualitas rendah, seperti limbah pertanian dan limbah industri. Selain itu, kandungan karkas domba dapat mencapai 40–50% dari total bobot tubuh. Ancaman utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah masih rendahnya penguasaan



Gambar 2. Peta rantai nilai domba di CV MT Farm

Tabel 1. Matriks IFE CV MT Farm dalam peningkatan produksi domba

IFE	Indikator	Bobot	Rating	Nilai tertimbang
Kekuatan	Hubungan harmonis dengan masyarakat sekitar sebagai bentuk tanggung jawab sosial	0,192	3,667	0,702
	Jangkauan daerah pemasaran luas	0,174	3,667	0,639
	Pendiri peternakan adalah sarjana peternakan yang kompeten dibidangnya	0,171	4,000	0,684
	Reputasi perusahaan baik sehingga banyak investor mengajak kerja sama	0,177	4,000	0,706
	Bisnis peternakan dengan konsep <i>zero waste</i>	0,138	3,333	0,459
	Lokasi kandang sesuai dengan RT/RW wilayah Kabupaten Bogor	0,149	4,000	0,595
	Total kekuatan			3,786
Kelemahan	Manajemen perusahaan masih sederhana	0,343	1,667	0,572
	Pemanfaatan teknologi masih rendah	0,316	1,667	0,526
	Jumlah pasokan domba yang masih terbatas	0,341	1,667	0,568
	Total kelemahan			1,667

teknologi dan informasi peternakan dengan nilai tertimbang sebesar 0,624 (Tabel 2). Hampir semua jenis ternak domestik tidak mendapat sentuhan teknologi pembibitan yang intensif. Mutu ternak semakin menurun karena tidak memiliki bibit yang baik. Penelitian-penelitian skala kecil tentang pembibitan telah banyak dilakukan, tetapi tidak pernah disosialisasikan dalam skala besar. Hal inilah yang menjadi faktor penghambat dalam peningkatan produksi domba di CV MT Farm.

Setelah diperoleh total nilai tertimbang dari masing-masing faktor, selanjutnya dihitung selisih nilai tertimbang antara variabel kekuatan dan kelemahan CV MT Farm serta selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman yang dihadapi CV MT Farm. Nilai tertimbang kekuatan sebesar 3,786 lebih besar daripada nilai tertimbang kelemahan, yaitu sebesar 1,667 sehingga menghasilkan selisih nilai tertimbang positif (Tabel 3). Nilai tertimbang peluang utama (2,981) lebih besar dibandingkan nilai tertimbang ancaman utama (0,294) sehingga menghasilkan selisih positif sebesar 0,686. Kedua nilai tersebut dipasangkan pada matriks SWOT empat kuadran.

Posisi Perusahaan dan Pilihan Strategi

Selisih nilai tertimbang yang telah diperoleh, kemudian dipasangkan pada matriks SWOT 4 kuadran. Posisi perusahaan terletak pada kuadran 1, yaitu mendukung strategi agresif (pertumbuhan) pada Gambar 3.

Menurut Muhammad (2008) strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (membesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Salah satu contoh suatu perusahaan dapat dikatakan tumbuh apabila perusahaan tersebut dapat meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran yang dijangkau, ragam produk yang dihasilkan, penguasaan teknologi, jumlah karyawan, dan berbagai ukuran lain. Adapun beberapa strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan posisi perusahaan (terletak pada kuadran I) tersebut adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan jumlah bakalan

Menurut Hanum *et al.* (2011) untuk meningkatkan jumlah suplai ternak dapat dilakukan dengan menambah kapasitas peternak mitra serta menambah mitra baru. Strategi meningkatkan jumlah pemasok di CV MT Farm, memanfaatkan peluang budi daya domba yang relatif mudah dan daya reproduksi tinggi serta kekuatan perusahaan yang memiliki hubungan yang baik dengan penduduk sekitar. Kondisi tersebut dapat dimanfaatkan oleh CV MT Farm dengan mengajak masyarakat dan peternak kecil untuk bekerja sama sebagai mitra dalam pengembangan ternak domba di CV MT Farm. Saat ini jumlah domba yang di pasok ke CV MT Farm yang terus bertahan secara *continue*

Tabel 2. Matriks EFE MT Farm dalam peningkatan produksi domba

EFE	Indikator	Bobot	Rating	Nilai tertimbang
Peluang	Program swasembada daging untuk mewujudkan ketahanan pangan	0,151	2,857	0,430
	Pergeseran gaya hidup golongan masyarakat tertentu sebagai akibat perubahan daya beli masyarakat	0,131	2,857	0,375
	Kegunaan domba untuk acara keagamaan islam	0,134	3,286	0,442
	Budi daya domba relatif mudah dan daya reproduksi tinggi	0,148	3,429	0,507
	Pasar luar negeri menjanjikan banyak permintaan dari negara tetangga dan negara timur	0,147	2,571	0,379
	Rencana pengembangan Jawa Barat sebagai sentra ruminansia kecil dan pengembangan kampung domba di Kabupaten Bogor	0,137	2,714	0,372
	Jumlah penduduk Indonesia terus bertambah merupakan konsumen yang sangat besar	0,151	3,143	0,476
	Total peluang			2,981
Ancaman	Penguasaan teknologi dan informasi peternakan masih terbatas	0,218	2,857	0,624
	Ketersediaan pakan masih terbatas	0,215	2,143	0,461
	Keberadaan plasma nutfah potensial di Indonesia kurang digarap secara serius	0,183	2,286	0,419
	Pengelolaan ternak domba di Indonesia sebagian besar masih skala rumahan dan dilakukan secara sambilan	0,169	2,143	0,363
	Infrastruktur pendukung aktivitas peternakan masih belum memadai	0,214	2,000	0,429
	Total ancaman			2,294

mencapai 500 domba/bulan namun jumlah tersebut masih dirasa kurang oleh pihak perusahaan. Oleh karena itu, CV MT Farm berharap dapat meningkatkan jumlah dombanya hingga mencapai 1.000 domba/bulan. Jika dikaitkan dengan kebutuhan domba di Indonesia, kebutuhan akan daging domba masih sangat tinggi. Namun, penyediaan daging tersebut tidak mencukupi jumlahnya. Kebutuhan daging domba Indonesia sejumlah 651.717 ton pada tahun 2009, sedangkan produksinya baru mencapai 54.175 ton (Direktorat Jenderal Peternakan, 2010).

Tabel 3. Selisih nilai tertimbang CV MT Farm

Selisih nilai tertimbang	
Kekuatan	3,786
Kelemahan	1,667
Selisih positif	2,120
Peluang	2,981
Ancaman	2,294
Selisih positif	0,686

Berikut perhitungan *Gross Profit Margin* (GPM) yang akan diperoleh CV MT Farm jika meningkatkan jumlah target penjualan dombanya menjadi 1.000 domba/bulan. Untuk menghitung GPM terlebih dahulu perlu diketahui asumsi dasar perhitungan, biaya investasi, dan biaya produksi baik tetap maupun variabel sebagai berikut:

a. Asumsi dasar

Harga beli bakalan domba sebesar Rp35.000/kg bobot hidup. Bobot badan hidup bakalan domba yang

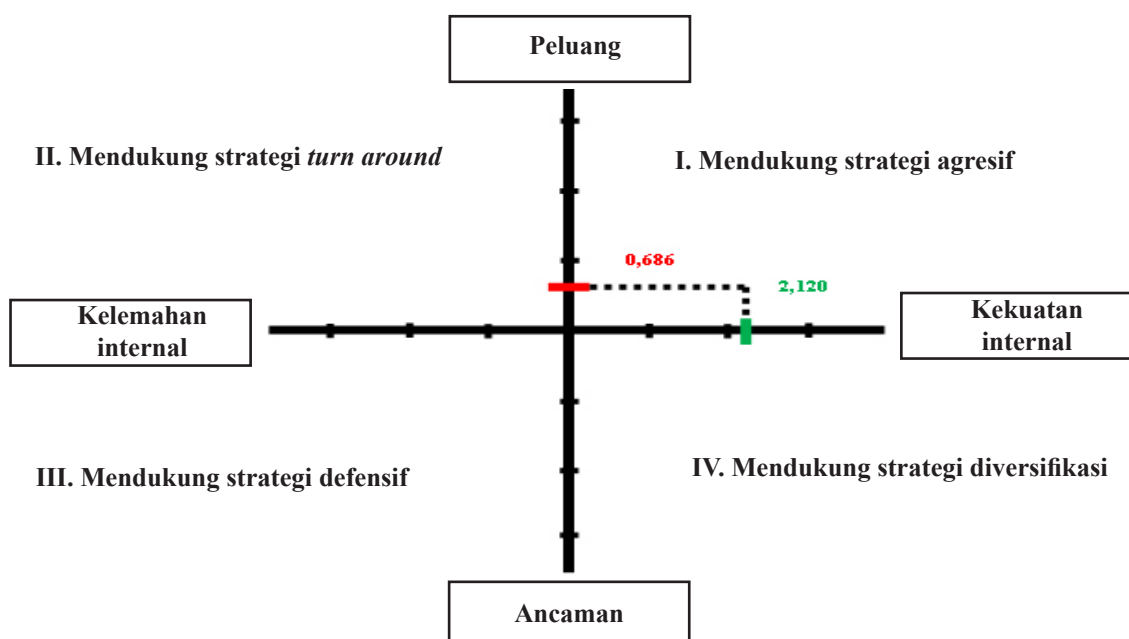
dibeli rata-rata 16 kg. Biaya pakan per bulan rata-rata sebesar Rp25.000.000. Kebutuhan pakan per ekor per hari adalah 0,7/kg. Harga pakan per kilogram sebesar Rp2.000. Bobot badan ternak domba yang dijual rata-rata 28 kg/ekor. Harga jual ternak domba per kg bobot hidup sebesar Rp37.000. Setiap bulan semua ternak habis terjual. Penentuan pajak pendapatan yang digunakan adalah pajak progresif berdasarkan UU no. 17 Tahun 2000 tentang Tarif Umum PPh Wajib Pajak Badan Dalam Negeri dan Bentuk Usaha Tetap yaitu penghasilan \leq Rp50 juta akan dikenakan pajak sebesar 5%, penghasilan Rp50–100 juta dikenakan pajak sebesar 15%, dan penghasilan \geq Rp100 juta akan dikenakan pajak sebesar 30%.

b. Biaya investasi

Biaya investasi merupakan biaya yang dikeluarkan pada saat awal proyek untuk aset yang memiliki umur ekonomis selama beberapa periode tertentu sesuai dengan umur proyek maka perlu biaya tambahan yang disebut biaya reinvestasi. Biaya investasi digunakan untuk membeli tanah, membangun kantor dan kandang, beli peralatan, dan perlengkapan pendukung lainnya. Pada penelitian ini biaya reinvestasi diasumsikan tidak ada.

c. Biaya operasional, tetap, dan variabel

Total biaya operasional yang dikeluarkan CV MT Farm untuk penjualan 1.000 ekor domba/bulan adalah Rp618.000.000 atau sebesar Rp7.416.000.000/tahun. Diketahui total biaya tetap yang dikeluarkan CV MT Farm untuk usahanya sebesar Rp23.000.000/bulan.



Gambar 3. Posisi CV MT Farm dalam matriks SWOT 4 Kuadran

Biaya variabel terdiri dari pembelian bakalan ternak, biaya pakan, obat-obatan, Tunjangan Hari Raya (THR), dan lain sebagainya. Biaya yang dikeluarkan untuk membeli 1.000 ekor bakalan domba adalah Rp560.000.000. Pengeluaran perusahaan terbesar adalah untuk pembelian bakalan ternak. Untuk biaya pakan yang diperlukan untuk 1.000 ekor domba/bulan sebesar Rp42.000.000. Biaya obat-obatan dan biaya variabel lainnya seperti, operasional motor, operasional mobil, uang makan pengelola kandang, pajak/sumbangan/zakat, kurban CV MT Farm, THR, dan lain-lain diasumsikan rata-rata Rp18.000.000/bulan.

d. Total penjualan dan perkiraan laba/rugi usaha

Penerimaan penjualan dihitung berdasarkan jumlah ternak dikalikan dengan harga jual ternak per kilogram bobot hidup. Diketahui rata-rata bobot ternak yang akan dijual adalah 28 kg/ekor dengan harga jual bobot hidupnya adalah Rp37.000/kg sehingga diperoleh total penjualan untuk 1000 ekor domba/bulan sebesar Rp1.036.000.000/tahun atau Rp12.432.000.000/tahun.

Laba sebelum pajak

= total penjualan – total biaya produksi
 = Rp12.432.000.000 – Rp7.416.000.000
 = Rp5.016.000.000

Pajak penghasilan 30%

= 30% × laba sebelum pajak
 = 30% × Rp5.016.000.000
 = Rp1.504.800.000

Laba setelah pajak

= laba sebelum pajak – PPh
 = Rp5.016.000.000 – Rp1.504.800.000
 = Rp3.511.200.000

Gross Profit Margin (GPM)

Profit margin adalah persentasi perbandingan antara keuntungan sebelum pajak penghasilan PPh terhadap total penjualan.

$PM = (\text{Laba sebelum pajak}) / (\text{total penjualan}) \times 100\%$
 $PM = (\text{Rp}5.016.000.000) / (\text{Rp}12.432.000.000) \times 100\%$
 $PM = 40,34\%$

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh *profit margin* sebesar 40,34%, menunjukkan keuntungan yang diperoleh setiap tahunnya.

2. Memperkuat modal dan kepemilikan

Adanya reputasi perusahaan yang baik sehingga banyak investor yang tertarik untuk bekerja sama, dapat dimanfaatkan oleh CV MT Farm untuk memperkuat modal dan kepemilikan. Dalam melakukan proses penawaran kerja sama dengan investor, pihak CV MT Farm perlu menjelaskan kepada calon investor tentang peluang tingginya permintaan terhadap ternak domba, agar mereka semakin yakin untuk menanamkan modalnya di bidang peternakan, seperti akikahan yang mewajibkan menggunakan domba, permintaan pasar luar negeri, rencana pengembangan Jawa Barat sebagai sentra ruminansia kecil, dan pengembangan kampung domba di Kabupaten Bogor. Adanya peluang-peluang tersebut serta reputasi perusahaan baik membuat para investor tertarik untuk berinvestasi di CV MT Farm. Dengan adanya modal yang kuat maka program peningkatan produksi domba di CV MT Farm dapat dilaksanakan dan berjalan tepat sasaran, termasuk keberlangsungan perusahaan secara keseluruhan.

3. Perbaikan manajemen

CV MT Farm didirikan oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana peternakan. CV MT Farm dapat memanfaatkan kondisi tersebut untuk membuat manajemen perusahaan yang lebih tertata dibandingkan dengan peternakan lain yang sejenis. Karena bagaimanapun juga suatu usaha akan berjalan baik apabila memiliki manajemen perusahaan yang tertata dengan baik. Manajemen perusahaan yang semakin baik akan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan dimata semua pihak, baik pembeli, pemasok dan investor. Manajemen perusahaan yang masih sederhana di CV MT Farm perlu dibenahi seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan diluar perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang memiliki kinerja yang lebih baik. Perbaikan sistem manajemen perusahaan dapat dilakukan dengan pengembangan organisasi. Sebelumnya organisasi hanya melakukan perencanaan dan pengawasan, sekarang kompleksnya kegiatan diperlukan pengorganisasian, pengarahan dan pengkoordinasian fungsi-fungsi operasional perusahaan. Perbaikan manajemen dapat menarik para investor untuk menanamkan modalnya di CV MT Farm. Dalam menghadapi rencana peningkatan produksi domba yang akan dilakukan oleh CV MT Farm diharapkan perusahaan dapat menata kembali manajemen yang saat ini masih belum terstruktur seperti manajemen administrasi, manajemen keuangan dan manajemen perencanaan.

4. Meningkatkan kualitas melalui teknologi

Strategi ini memanfaatkan adanya peluang rencana pengembangan Jawa Barat sebagai sentra ruminansia kecil dan pengembangan kampung domba di Kabupaten Bogor. Adanya program tersebut diharapkan pemerintah dapat memberikan bantuan fasilitas sarana dan prasana yang berkaitan dengan peningkatan kuantitas dan kualitas domba yang ada di Bogor dan Jawa Barat secara keseluruhan. Peningkatan kualitas melalui teknologi ini diharapkan dapat diterapkan di CV MT Farm mengingat manajemen perusahaan terdiri atas orang-orang yang memiliki latar belakang sarjana peternakan sehingga segala sesuatu yang terkait dengan teknologi dalam peternakan bukanlah hal yang sulit bagi manajemen CV MT Farm. Pemanfaatan teknologi dilakukan dalam bidang produksi, yaitu pembibitan dengan menggunakan inseminasi buatan agar bibit yang dihasilkan merupakan bibit yang unggul dan teknologi superovulasi untuk meningkatkan produktivitas. Selain itu, pemberian pakan berupa konsentrat bertujuan agar pertumbuhan domba menjadi cepat dan kualitasnya bagus.

Prioritas Strategi

Penetapan prioritas strategi peningkatan produksi domba di CV MT Farm dilakukan dengan analisis QSPM. Hasil analisis QSPM terhadap empat alternatif strategi peningkatan produksi (Tabel 5), yaitu diperoleh nilai total daya tarik/*Total Attractive Scores* (TAS) tertinggi, yaitu 1) meningkatkan jumlah bakalan dengan total TAS sebesar 14,838; 2) melakukan perbaikan manajemen dengan total TAS sebesar 14,716; 3) memperkuat modal dan kepemilikan dengan total TAS sebesar 14,588; 4) meningkatkan kualitas melalui teknologi dengan total TAS sebesar 14,592.

Strategi yang menjadi prioritas pertama adalah meningkatkan jumlah bakalan dengan membentuk inti plasma. Tujuan dari strategi ini untuk memperoleh suplai bakalan domba atau domba siap jual dalam jumlah banyak dan dapat berlangsung secara kontinyu. Prioritas strategi kedua adalah melakukan pengembangan manajemen dengan tujuan peternakan

Tabel 5. Analisis QSPM CV MT Farm

Alternatif strategi	TAS
Meningkatkan jumlah bakalan	14,838
Perbaikan manajemen	14,716
Memperkuat moda dan kepemilikan	14,588
Meningkatkan kualitas melalui teknologi	14,592

CV MT Farm dapat lebih siap menghadapi berbagai perubahan baik eksternal maupun internal perusahaan, termasuk rencana peningkatan produksi domba. Adanya rencana peningkatan produksi domba menyebabkan jumlah domba yang ada di CV MT Farm bertambah. Pertambahan produksi tersebut membuat perusahaan membutuhkan tenaga-tenaga baru untuk mengurus segala sesuatu yang terkait dengan pertambahan jumlah ternak. Prioritas strategi ketiga adalah memperkuat modal dan kepemilikan, adapun tujuan dari strategi ini adalah agar perusahaan memiliki modal yang cukup untuk menjalankan kegiatan usahanya secara keseluruhan, termasuk didalamnya peningkatan produksi domba. Prioritas strategi keempat adalah meningkatkan kualitas melalui teknologi. Tujuan dari strategi ini adalah memenuhi tuntutan konsumen baik dari segi kuantitas maupun kualitas domba. Dalam jangka panjang CV MT Farm harus menyesuaikan perubahan tersebut dengan menerapkan teknologi guna memperkuat keunggulan bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Diharapkan dengan diterapkannya strategi ini CV MT Farm mampu menciptakan ternak domba yang seragam dan berkualitas. Prioritas strategi lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 6.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah hasil pemetaan rantai nilai, diketahui bahwa produksi domba di CV MT Farm bergantung pada pasokan domba yang berasal dari mitra dan petani internal. Hasil analisis menggunakan matriks SWOT 4 Kuadran maka CV MT Farm berada pada kuadran I, yaitu perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi pertumbuhan (ekspansi). Adapun beberapa alternatif strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan posisi perusahaan adalah meningkatkan jumlah bakalan, memperkuat modal dan kepemilikan, melakukan perbaikan manajemen, dan meningkatkan kualitas melalui teknologi. Hasil analisis QSPM terhadap empat alternatif strategi peningkatan produksi domba, diperoleh bahwa yang memiliki nilai TAS tertinggi adalah meningkatkan jumlah bakalan, yaitu sebesar 14,838.

Saran

Beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai saran bagi CV MT Farm adalah dalam mengimplementasikan strategi yang telah disusun diperlukan sosialisasi,

Tabel 6. Implikasi manajerial strategi peningkatan produksi domba di CV MT Farm

Strategi	Implikasi manajerial	Pelaksanaan
Meningkatkan jumlah bakalan (Strategi jangka pendek 2012)	Menambah kapasitas peternak mitra dan menambah jumlah peternak mitra baru	Mengajak masyarakat untuk mengembangkan ternak domba
Melakukan pengembangan manajemen (Strategi jangka menengah 2013–2015)	Menjaga keharmonisan dengan para mitra	Mengadakan pertemuan rutin yang dilaksanakan sebulan sekali
	Pengembangan organisasi CV MT Farm	Pemetaan ulang struktur organisasi
Memperkuat modal dan kepemilikan (Strategi jangka menengah 2013–2015)	Perekrutan karyawan dan pembagian tugas	Penerimaan pegawai baru di level manajemen dan membuat uraian pekerjaan
	Mengajak para investor untuk berinvestasi	Membuat program berinvestasi dengan mengajak masyarakat umum
Meningkatkan kualitas melalui teknologi (Strategi jangka panjang >2015)	Pengembangan inovasi pakan murah	Kontrak kerja sama dengan perusahaan yang dapat dimanfaatkan limbahnya untuk bahan pakan
	Bekerja sama dengan lembaga peneliti	Mengembangkan inovasi super ovulasi dan inseminasi buatan
	Meningkatkan kemampuan karyawan dan mitra	Mengikuti berbagai kegiatan <i>training</i> oleh pihak luar

komitmen, dan kemauan yang kuat baik dari pihak perusahaan, masyarakat, pemerintah daerah, maupun lembaga peneliti. Perusahaan berupaya menjalin hubungan yang baik dengan pihak pemerintah, yaitu dengan mematuhi serta menjalankan berbagai aturan atau ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu, perusahaan harus memiliki komitmen dengan masyarakat, untuk membantu dalam meningkatkan kesejahteraan di sekitar lingkungan perusahaan dengan cara melakukan kemitraan. Belum diketahuinya tingkat kepuasan konsumen CV MT Farm terhadap domba yang dibeli. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan konsumen terhadap domba yang dibeli di CV MT Farm. Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menjadi masukan bagi CV MT Farm untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang membuat konsumen merasa puas dan membuat mereka loyal. Dengan diketahuinya faktor-faktor yang dapat memengaruhi loyalitas konsumen maka MT Farm akan sebisa mungkin untuk menyediakan ternak domba yang sesuai dengan keinginan konsumen. Penelitian ini perlu dilakukan mengingat selera konsumen yang akan selalu berubah seiring dengan perubahan waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto A. 2009. *Dinamika Daya Saing Industri Peternakan*. Bogor: IPB Press.
- David FR. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep*. Ed ke-10. Terjemahan Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- [Ditjennak] Direktorat Jenderal Peternakan, Departemen Pertanian. 2010. *Prospek dan Arah Pengembangan Agribisnis Kambing-Domba*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peternakan.
- Fitrial. 2009. Analisis tingkat kelayakan finansial penggemukan kambing dan domba pada mitra tani farm, di Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor [skripsi]. Bogor: Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Hanum L, Sanim B, Maulana A. 2011. Strategi pengembangan kemitraan ternak ayam broiler. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 8(2): 74–82.
- Kaplinsky R, Morris M. 2000. *A Handbook for Value Chain Research*. Sussex: IDRC, Institute of Development Studies.
- Muhammad S. 2008. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Ed. 4. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nugraha CS. 2010. Strategi pengembangan usaha peternakan sapi potong di PT Andini Persada Sejahtera [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor.
- Morrison A, Pietrobelli C, Rabellotti R. 2006. *Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Industrial Innovation in Developing Countries*. Milano: CESPRI.
- Undang-undang Nomor 17 Tahun 2000 tentang Tarif Umum PPh Wajib Pajak Badan Dalam Negeri dan Bentuk Usaha Tetap.