

## **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA AGRIBISNIS KIOS/TOKO SAYUR DI KABUPATEN MANOKWARI PROVINSI PAPUA BARAT**

**Afriansyah\*<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari Papua Barat, Indonesia  
email: afriansyah@pertanian.go.id

### ***Abstrak***

Usaha Agribisnis Sayur Segar saat ini menjadi primadhona, beberapa masyarakat mulai beralih dari berbelanja sayur segar di pasar tradisional ke kios/toko sayur, dimana memiliki posisi strategis dalam hal pelayanan yang lebih tinggi. Adapun penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang dihadapi pemilik kios/toko sayur dalam pengembangan usaha dan persaingannya di Kabupaten Manokwari serta memformulasikan alternatif strategi pengembangan kios/toko sayur yang tepat di implementasikan di Kabupaten Manokwari. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, peneliti menganalisis strategi usaha agribisnis kios/toko sayur melalui analisis SWOT yang meliputi: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh pengusaha dalam meningkatkan daya saing pengusaha kios/toko sayur. Inti strategi yang dapat diterapkan oleh usaha kios/toko sayur di Kabupaten Manokwari adalah strategi *Growth and Build* (tumbuh dan berkembang) melalui strategi intensif atau strategi integrasi. Berdasarkan posisi, pengusaha kios/toko sayur di Kabupaten Manokwari berada pada kuadran I pada matriks I-E menggambarkan bahwa usaha pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari berada pada kondisi internal rata-rata dan respon terhadap faktor eksternal tergolong tinggi.

**Kata kunci** — Pengembangan Usaha; Kios/Toko Sayur

### ***Abstract***

*Fresh Vegetable Agribusiness is currently the prima donna, some people are starting to switch from shopping for fresh vegetables at traditional markets to vegetable stalls/shops, which have a strategic position in terms of higher service. This study aims to analyze the internal and external factors faced by the owners of vegetable stalls/shops in business development and competition in Manokwari Regency and to formulate alternative strategies for developing vegetable stalls/shops that are properly implemented in Manokwari Regency. This research is a type of descriptive research with a quantitative approach, the researcher analyzed the agribusiness strategy of the kiosk/vegetable shop through SWOT analysis which included: strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by entrepreneurs in increasing the competitiveness of the kiosk/vegetable shop entrepreneurs. The core strategy that can be implemented by a kiosk/vegetable shop business in Manokwari Regency is a Growth and Build strategy through an intensive strategy or integration strategy. Based on the position, the kiosk/vegetable shop entrepreneurs in Manokwari Regency are in quadrant I on the I-E matrix which illustrates that the business of the vegetable stall/shop entrepreneurs in Manokwari Regency is in an average internal condition and the response to external factors is relatively high.*

**Keywords**— *Business development; Vegetable Shop*

## **1. PENDAHULUAN**

Usaha kios/toko sayur mempunyai posisi strategis dalam perjalanannya, dimana memiliki posisi tawar yang tinggi di masyarakat, dahulu masyarakat jika ingin memasak makanan untuk kebutuhan sehari

hari harus berkeliling dahulu mencari bahan dan sayur mengelilingi semua kios di pasar tradisional, sekarang, dengan adanya kios/ toko sayur, masyarakat hanya cukup ke satu tempat dan kebutuhan yang ingin dibeli langsung didapatkan dalam satu tempat. Hal yang unik disini Sebagian besar pengusaha kios/ toko sayur merubenh, bibit, pupuk, dan pestisida petani sayur yang menggarap lahan untuk ditanamkan sayuran sesuai permintaan masyarakat, biasanya pihak suami atau laki-laki fokus bertani, sedangkan pihak istri atau perempuan bertugas mengelolah usaha kios/ toko sayur. Dengan adanya toko/ sayur juga dapat meningkatkan kesejahteraan pengusaha dan petani sayur. Sektor usaha kios/ toko sayur merubenh, bibit, pupuk, dan pestisida sektor yang penting, karena dari sektor inilah sebagian kebutuhan protein nabati bagi manusia terpenuhi [1]; [2]; [3]. Oleh karena itu sektor pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur harus ditangani secara sungguh-sungguh, sehingga dapat memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan manusia. Keberhasilan suatu pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur sangat ditentukan oleh pemasaran [4] Pengembangan usaha kios/toko sayur memiliki prospek bisnis menguntungkan, karena permintaan dan harga yang cenderung selalu meningkat. Dari sekian banyak peluang yang ada, terdapat beberapa kendala dan hambatan seperti penyediaan benih/bibit, pupuk, pestisida dan faktor-faktor produksi lainnya menyebabkan usaha agribisnis kios/toko sayur belum banyak dikembangkan oleh masyarakat, khususnya di Kabupaten Manokwari. Ketidakterseediaannya faktor-faktor produksi vital seperti benih/bibit, pupuk dan pestisida dengan harga yang stabil, menyebabkan para petani sayur sulit untuk melakukan prediksi dan perhitungan usaha yang menguntungkan.

Di Kabupaten Manokwari, usaha kios/toko sayur sudah cukup berkembang, hal ini dilihat dari adanya pengusaha-pengusaha kios/toko sayur lainnya. Namun perkembangan usaha pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari ini masih kurang dari hasil jumlah produksi yang ada di Kabupaten/kabupaten lain di Papua Barat. Ini menjadi sebagai potensi dan peluang dalam pengembangan usaha pengusaha kios/ toko sayur. Selain dari potensi dan peluang yang disebutkan di atas juga terdapat beberapa ancaman besar bagi pengusaha yang ada di Kabupaten Manokwari. Di mana adanya beberapa pendatang baru dan juga sebagai petani, menjual sayur dengan harga yang relatif lebih murah, sehingga persaingan bisnis semakin tinggi. Selain itu berbagai kelemahan lain yang belum mampu diatasi dengan baik diantaranya adalah jumlah dan jenis beberapa komoditas sayuran yang belum maksimal, sumberdaya manusia (tenaga kerja), baik kualitas maupun kuantitasnya yang kurang mendukung dan fluktuasi harga input produksi.

Dari sekian banyak kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang ada, baru sebagian yang telah teridentifikasi. Untuk itu diperlukan penelitian lebih lanjut, khususnya strategi pengembangan usaha kios/toko sayur dan analisis daya saing usaha kios/ toko sayur dari berbagai faktor-faktor baik secara finansial serta yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha kios/toko sayur yang nantinya akan menghasilkan strategi yang tepat dan mampu bersaing [5]; [6]. Potensi berkembangnya pasar kios/ toko sayur yang dimiliki Kabupaten Manokwari perlu dimanfaatkan dengan baik oleh pengusaha-pengusaha untuk meningkatkan penjualan dan menguasai pasar. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan usaha secara matang dan meningkatkan daya saing antar pengusaha kios/toko sayur di Kabupaten Manokwari.

Beberapa permasalahan lain yang muncul dan sering dihadapi oleh pengusaha kios/ toko sayur diantaranya adalah harga benih/bibit, pupuk, dan pestisida yang semakin lama semakin mahal, fasilitas atau sarana maupun prasarana pertanian yang ada pada kurang memadai dan cenderung tradisional [7]. Tidak adanya ijin usaha juga kurang mendukung pengusaha untuk bebas memasarkan produk pertanian dihasilkan [8]. Selain itu cuaca tidak menentu yang tidak dapat diperkirakan oleh petani, persaingan antar pengusaha dalam desa maupun luar desa dapat mempengaruhi pendapatan pengusaha secara tidak langsung maupun tidak langsung [9]. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis melakukan penelitian tentang analisis strategi usaha agribisnis kios/toko sayur di Kabupaten Manokwari.

Langkah terbaik untuk mempertahankan dan atau memperluas pasar adalah dengan mengikuti tren perkembangan teknologi printing terkini [10]. Namun demikian, langkah tersebut harus diikuti dengan melakukan edukasi pasar melalui penawaran solusi yang menyeluruh. Maka, fungsi dari analisis SWOT dan strategi kompetitif adalah untuk menganalisa mengenai kekuatan, kelemahan serta keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan/usaha yang dilakukan melalui analisa terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisa mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dilakukan melalui analisa terhadap kondisi eksternal perusahaan [11]. Sasaran analisis internal adalah menentukan secara cermat kekuatan dan kelemahan terhadap peluang yang ada dalam lingkungan bersaing perusahaan saat ini dan yang akan datang. Analisis internal adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan [12]. Kekuatan adalah faktor-faktor yang menggambarkan keunggulan bersaing perusahaan di pasar-pasar sasaran, sedangkan kelemahan adalah faktor-faktor yang penggunaan benih, bibit, pupuk, dan pestisida hingga menjadi kelemahan bersaing potensial. Kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan peluang dan

ancaman eksternal sebagai landasan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang akan diterapkan perusahaan [13]. Analisis terhadap lingkungan eksternal diperlukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam produknya [14]. Mendefinisikan peluang pemasaran bagi perusahaan sebagai suatu gelanggang yang menarik untuk kegiatan perusahaan, dimana perusahaan akan meraih keunggulan dalam bersaing. Perusahaan yang mampu menunjukkan kemampuan terbaik akan menjadi perusahaan yang akan mendapatkan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan dalam memenuhi tuntutan sukses industri [15].

## 2. METODE PENELITIAN

Dalam melaksanakan penelitian ini digunakan pendekatan penelitian dalam bentuk deskriptif dengan pendekatan kualitatif, peneliti menganalisis strategi bisnis melalui analisis SWOT untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pengembangan usaha pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwariserta merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha pengusaha kios/ toko sayur ayam pada pesayur di Kabupaten Manokwari. Pengambilan data penelitian dilakukan dengan metode survey dan teknik pengumpulan data menggunakan observasi serta wawancara. Sampel penelitian ini diambil secara *purposive sampling* berdasarkan tiga kecamatan yang memiliki populasi kios/ toko sayur terbesar, yaitu kecamatan Mijen pada pengusaha kios/ toko sayur Lembu Suro Farm (Suwarno-54 tahun), Ngaliyan pada pengusaha kios/ toko sayur Bu Sari (Ni Nengah Kartika Sari-51 tahun), dan kecamatan Gunung Pati pada pengusaha kios/ toko sayur Maryanto (Maryanto-48 tahun).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan SWOT analisis terhadap lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Hasil identifikasi faktor-faktor selanjutnya diberi bobot dan peringkat. Nilai bobot dikalikan dengan nilai peringkatnya untuk mendapatkan skor untuk semua faktor penentu (Rangkuti, 2008). Menurut Ommani (2011), Osita *et al.* (2014) dan Abubakar (2013) bahwa analisis faktor internal dan faktor eksternal dapat memberikan gambaran bagaimana strategi pemasaran hasil ternak (sayur). Analisis internal yaitu menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan faktor-faktor yang menjadi kelemahan (*weakness*) usaha. Selanjutnya faktor-faktor internal ini dianalisis dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*). Demikian juga faktor eksternal, faktor ini dapat menjadi peluang (*opportunities*) maupun ancaman (*threats*). Faktor-faktor eksternal selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan matriks EFE (*Eksternal Faktor Evolution*).

Tahap-tahap perumusan alternatif strategi pemasaran terdiri dari tahap masukan (*input stage*), tahap pemaduan (*matching stage*), dan tahap pemilihan strategi/keputusan (*decision stage*). Tahap masukan yaitu tahap meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi pemasaran. Masukan yang didapat kemudian dijabarkan dalam matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*). Tahap pemaduan (*matching stage*) merubenh, bibit, pupuk, dan pestisida tahap yang terfokus pada menghasilkan strategi alternatif yang layak berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor-faktor ini telah dijabarkan dalam matriks SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*). Selanjutnya tahap pemilihan strategi/keputusan (*decision stage*) dilakukan setelah diperoleh alternatif strategi melalui matriks SWOT. Setelah memperoleh beberapa alternatif strategi melalui analisis SWOT dan matriks I-E, tahap selanjutnya adalah tahap pemilihan strategi dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategy Planing Matrix*). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik. Pemilihan strategi prioritas ini dilakukan oleh pemilik dari usaha pengusaha kios/ toko sayur melalui wawancara yang mendalam sehingga dihasilkan urutan prioritas strategi yang harus diterapkan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Faktor internal dan faktor eksternal dalam pengembangan usaha agribisnis kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari

Analisis dalam penelitian strategi pengembangan agribisnis pengusaha kios/ toko sayur ini digunakan dalam beberapa cara, yaitu analisis matriks IFE dan EFE (lingkungan internal dan eksternal), serta analisis SWOT. Faktor Internal merubenh, bibit, pupuk, dan pestisida lingkungan yang berada di dalam ruang lingkup perusahaan itu sendiri. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari sumber daya manusia, permodalan dan keuangan, aspek produksi dan operasi, serta aspek pemasaran. Analisis lingkungan internal sangat penting dilakukan perusahaan untuk mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat dalam pengembangan perusahaan. Adapun faktor internal meliputi: Sumber Daya Manusia, Aspek Produksi dan Operasi, Permodalan dan Keuangan, Aspek Pemasaran.

Sedangkan faktor eksternal digunakan untuk menemukan strategi pengembangan pengusaha kios/ toko sayur yang tepat perlu dilakukan analisis terhadap lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro atau industri. Faktor eksternal meliputi: 1) Lingkungan Eksternal Makro yaitu Lingkungan eksternal makro terdiri dari aspek ekonomi, sosial budaya, kebijakan pemerintah dan politik, serta teknologi. Perubahan dalam lingkungan tersebut dapat menimbulkan perubahan dalam permintaan konsumen akan produk ataupun jasa, baik untuk industri maupun konsumen. 2) Lingkungan Eksternal Mikro yaitu Lingkungan eksternal mikro perusahaan meliputi kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk pengganti, ancaman pendatang baru, serta persaingan diantara pesaing yang ada. Lingkungan ini meliputi: Ancaman masuknya pendatang baru, Ancaman produk pengganti, Kekuatan tawar menawar pemasok, Kekuatan tawar menawar pembeli, Persaingan diantara pesaing yang ada.

#### 3.2 Strategi pengembangan usaha agribisnis kios/toko sayur di Kabupaten Manokwari

Berdasarkan hasil analisis faktor internal berupa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta analisis faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), maka selanjutnya akan diidentifikasi untuk menentukan faktor-faktor kunci kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil identifikasi tersebut digunakan untuk menyusun matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal pengusaha kios/ toko sayur, selanjutnya dibuat matriks IFE yang berisi kekuatan dan kelemahan. Setelah itu nilai total faktor pada masing-masing variabel dibagi dengan nilai total keseluruhan faktor yang diidentifikasi sehingga dihasilkan besar bobot yang diperlukan, seperti disajikan pada Tabel 1.

Hasil analisis matriks IFE menunjukkan bahwa faktor internal berupa kekuatan yang berpengaruh sangat penting terhadap pengembangan pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari adalah penggilingan benih, bibit, pupuk, dan pestisida sendiri mengefisienkan biaya produksi dengan skor 0,403 dan faktor yang paling sedikit pengaruhnya adalah hubungan perusahaan dengan konsumen/ pelanggan serta citra perusahaan terhadap lembaga keuangan baik. Sedangkan, faktor internal berupa kelemahan yang berpengaruh sangat penting adalah perusahaan belum memaksimalkan teknologi yang ada dengan skor 0.407. Pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari memiliki keterbatasan jumlah dana untuk mengadakan teknologi canggih yang bisa memenuhi kebutuhan operasional dalam mengembangkan usaha pengusaha kios/ toko sayur.

Tabel 1. Skor Faktor Internal

Faktor Internal	R.1	R.2	R.3	Rerata Skor
Kekuatan	Skor	Skor	Skor	
A Membuat benih/ bibit sendiri mengefisiensikan biaya produksi	0,475	0,429	0,305	0,403
B Perusahaan memiliki lahan dan bangunan yang luas	0,373	0,452	0,356	0,394
C Kualitas sayur yang dihasilkan sesuai dengan standar yang baik	0,407	0,288	0,384	0,359
D Hubungan perusahaan dengan konsumen/ pelanggan sangat baik	0,271	0,288	0,305	0,288
E Citra perusahaan terhadap lembaga keuangan baik	0,271	0,305	0,288	0,288
Kelemahan				
F Produksi belum memenuhi permintaan pelanggan	0,322	0,339	0,305	0,322
G Sistem pencatatan laporan keuangan belum rapi	0,407	0,373	0,288	0,356
H Proses produksi belum efisien, diakibatkan pekerja yang belum professional	0,362	0,322	0,339	0,341
I Promosi belum maksimal	0,271	0,339	0,271	0,294
J Perusahaan belum memaksimalkan teknologi yang ada	0,339	0,475	0,407	0,407
Total	3,497	3,610	3,249	3,452

Tabel 2. Skor Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	R.1	R.2	R.3	Rerata Skor
Peluang	Skor	Skor	Skor	
A Permintaan pasar akan sayur mayurcukup tinggi tetapi belum seluruhnya terpenuhi	0,384	0,384	0,384	0,384
B Kesadaran masyarakat terhadap kebutuhan gizi bertambah tinggi	0,305	0,271	0,339	0,305
C Kebijakan pemerintah yang mendukung sangat kondusif	0,407	0,322	0,288	0,339
D Kemudahan komunikasi dan informasi	0,288	0,288	0,288	0,288
E Sektor pertanian merubenh, bibit, pupuk, dan pestisida sektor yang tetap bertahan dalam keadaan krisis	0,322	0,452	0,305	0,359
Ancaman				
F Fluktuasi harga, baik harga benih, bibit, pupuk, dan pestisida	0,373	0,373	0,384	0,376
G Pendatang baru mudah masuk ke usaha pengusaha kios/ toko sayur	0,475	0,520	0,288	0,427
H Kemudahan pelanggan untuk pindah ke pengusaha lain cukup tinggi	0,407	0,339	0,271	0,339

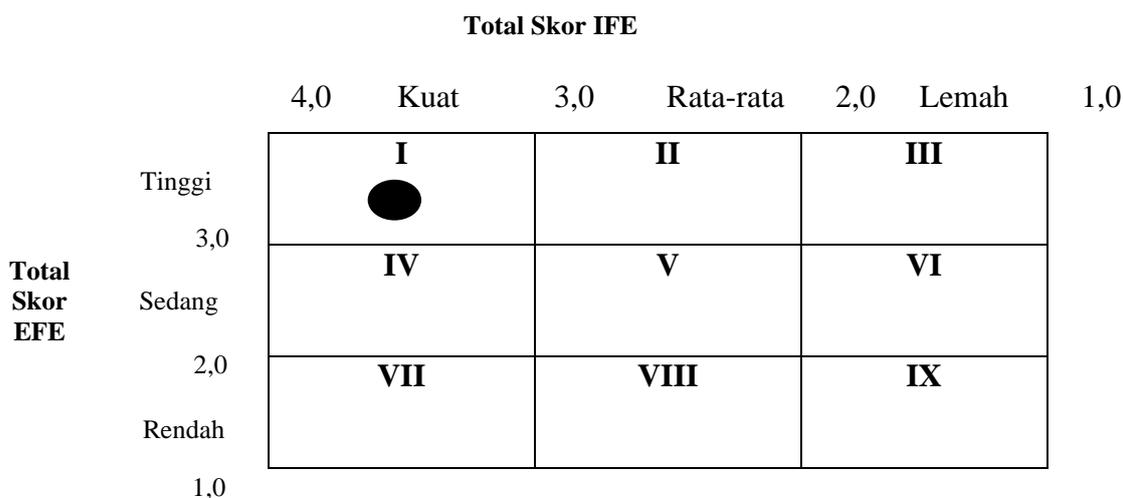
I	Diferensiasi produk masih kurang	0,288	0,373	0,271	0,310
J	Kenaikan harga BBM	0,362	0,475	0,384	0,407
	Rerata	3,610	3,797	3,203	3,536

Sedangkan berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur, diperoleh peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari. Setelah itu, dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (*paired comparison*) terhadap faktor peluang dan ancaman tersebut mendapatkan bobot dari masing-masing variabel eksternal, seperti disajikan pada Tabel 2. Hasil analisis matriks EFE menunjukkan bahwa faktor eksternal berupa peluang sangat penting adalah permintaan pasar akan sayur mayur cukup tinggi tetapi belum seluruhnya terpenuhi dengan skor 0,384. Menurut data statistik tahun 2018 konsumsi sayur masyarakat mencapai 833,9 ribu ton. Padahal total produksi sayur sepanjang tahun tersebut hanya 741,6 ribu ton. Artinya permintaan sayur mayur belum terpenuhi. Permintaan sayur mayur ini diperkirakan akan terus meningkat karena masih dibawah angka kecukupan gizi masyarakat.

Sedangkan, faktor eksternal berupa ancaman sangat penting adalah pendatang baru mudah masuk ke usaha pengusaha kios/ toko sayur dengan skor 0,427. Saat ini, permintaan terhadap produk sayur mayur semakin meningkat. Hal ini disebabkan karena tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya mengkonsumsi makanan yang bergizi, sayur mayur sebagai salah satu contohnya. Namun, tingginya permintaan tersebut belum seluruhnya dapat dipenuhi oleh pengusaha ayam sebagai produsennya, padahal keuntungan yang diperoleh dalam usaha pengusaha kios/ toko sayur kios/ toko sayur ini cukup besar. Hal ini menyebabkan munculnya pengusaha-pengusaha baru yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan terutama apabila mereka mampu memberikan produk dengan kualitas dan pelayanan yang lebih baik.

### 3.3 Analisis Matriks I-E

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan sebelumnya, total nilai yang dibobot pada matriks IFE adalah 3,452 yang artinya pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwarimemiliki faktor internal yang berada di atas rata-rata sedangkan total nilai yang dibobot pada matriks EFE 3,536 yang artinya respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal yang dihadapinya tergolong tinggi. Total nilai yang dibobot pada matriks IFE dan EFE tersebut kemudian ditetapkan pada matrik I-E, sehingga dapat diketahui posisi usaha saat ini, kemudian baru dirumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan posisi usaha di matriks IE. Apabila masing-masing total nilai yang dibobot dari faktor internal dan eksternal dipetakan dalam matriks IE, maka posisi perusahaan saat ini berada pada Kabupatenk dikuadran I, yang menggambarkan pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwarisaat ini berada dalam kondisi internal rata-rata dan respon usaha terhadap faktor-faktor eksternal yang dihadapinya tergolong tinggi. Inti strategi yang dapat diterapkan adalah strategi tumbuh dan kembangkan. Strategi yang cocok untuk daerah ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi kebelakang, kedepan, horizontal) Secara lengkap matriks dan posisi pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwaridapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar1. Analisis Matriks Internal-Eksternal

### 3.4 Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan analisis Matriks IE, dikatakan bahwa peternakan di Kabupaten Manokwariberada pada kuadran I yang cenderung melakukan konsentrasi melalui strategi intensif, yakni penetrasi pasar. Selain penetrasi pasar, strategi yang dapat dijalankan yaitu strategi integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier). Dari empat strategi yang dihasilkan maka yang dapat mendukung strategi intensif (penetrasi pasar) adalah strategi produksi dengan peningkatan kapasitas produksi, strategi sumber daya manusia dengan peningkatan jumlah pekerja, dan strategi pemasaran dengan pemanfaatan teknologi untuk melakukan promosi. Sedangkan yang dapat digolongkan ke strategi integratif adalah melakukan diverensiasi usaha dengan menjual benih, bibit, pupuk, dan pestisida serta sarana produksi ternak lainnya (*backward strategy integrative*). Dalam mengembangkan usaha, faktor-faktor internal dan eksternal tersebut ditabulasikan pada matriks analisa SWOT. Matriks analisa SWOT dalam merumuskan strategi pengembangan usaha pengusaha kios/ toko sayur tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.2. Adapun strategi-strateginya adalah:

1) Strategi S-O

Strategi ini adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengambil peluang yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan peningkatan kapasitas produksi yaitu dengan menambah kandang, karena pengusaha kios/ toko sayur masih memiliki lahan kosong yang belum dimanfaatkan. Strategi ini dilakukan untuk mengambil peluang yang ada yakni masih banyaknya permintaan pasar akan sayur mayur cukup tinggi tetapi belum seluruhnya terpenuhi. Apabila strategi ini benar dilaksanakan, maka perlu diperhatikan oleh pengusaha kios/ toko sayur mengenai SDM yang belum memadai baik dari segi jumlah maupun kualitas pekerjaan.

2) Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang dihasilkan adalah Peningkatan Jumlah Pekerja, pada kondisi saat ini memiliki pekerja yang bisa dikatakan masih sangat kurang. Hal ini akan berdampak terhadap kegiatan operasional perusahaan, baik produksi maupun pemasaran.

3) Strategi ST

Strategi ini bertujuan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman dengan menggunakan kekuatan yang ada. Strategi yang dilakukan adalah melakukan diversifikasi usaha. Ketergantungan terhadap satu produk akan berpengaruh terhadap keberhasilan

perusahaan karena mengingat semakin banyaknya pesaing yang ada dalam industri ini, dengan diferensiasi maka akan mengurangi resiko kerugian dan ketergantungan terhadap satu produk. Jenis produk lain yang dapat diusahakan adalah benih, bibit, pupuk, dan pestisida ayam. Hal ini mungkin dilaksanakan karena petani di Kabupaten Manokwari sudah memiliki pengetahuan yang dapat difungsikan usaha membuat benih, bibit, pupuk dan pestisida buatan sendiri.

4) Strategi WT

Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan kelemahan serta menghindari Pemanfaatan teknologi untuk melakukan promosi. Selama ini promosi bisa dikatakan tidak dilakukan, namun promosi dianggap penting mengingat akan ditambahnya kapasitas produksi dan diversifikasi produk. Dengan adanya promosi misalnya dengan menggunakan internet produk yang dihasilkan oleh pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari akan dikenal oleh pelanggan-pelanggan yang berada diluar daerah.

<p>Faktor Internal</p> <p style="text-align: right;">Faktor Eksternal</p>	<p><b>Strength-S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat benih dan bibit sendiri mengefisienkan biaya produksi.</li> <li>2. Perusahaan memiliki lahan dan bangunan yang luas.</li> <li>3. Kualitas sayur yang dihasilkan sesuai dengan standar yang baik.</li> <li>4. Hubungan perusahaan dengan konsumen/ pelanggan sangat baik.</li> <li>5. Citra perusahaan terhadap lembaga keuangan baik</li> </ol>	<p><b>Weakness - W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produksi belum memenuhi permintaan pelanggan</li> <li>2. Sistem pencatatan laporan keuangan belum rapi</li> <li>3. Proses produksi belum efisien, diakibatkan pekerja yang belum profesional</li> <li>4. Promosi belum maksimal</li> <li>5. Perusahaan belum memaksimalkan teknologi yang ada</li> </ol>
<p><b>Opportunities - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permintaan pasar akan sayur mayur cukup tinggi tetapi belum seluruhnya terpenuhi.</li> <li>2. Kesadaran masyarakat terhadap kebutuhan gizi bertambah tinggi</li> <li>3. Kebijakan pemerintah yang mendukung industri pertanian sangat kondusif</li> <li>4. Kemudahan komunikasi dan informasi</li> <li>5. Sektor pengusaha kios/ toko sayur/ sektor pertanian sektor yang tetap bertahan dalam keadaan krisis</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <p>Peningkatan kapasitas Produksi (S1,S2 ,S3, S4, S5, O1, O2, O3,O4, O5)</p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <p>Peningkatan jumlah pekerja (W1,W2, W3, O1,O2,O3,O4)</p>
<p><b>Threats - T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluktuasi harga, baik harga benih, bibit, pupuk, dan pestisida maupun harga sayur itu sendiri</li> <li>2. Pendetang baru mudah masuk ke usaha pengusaha kios/ toko sayur</li> <li>3. Kenaikan harga BBM</li> <li>4. Kemudahan pelanggan untuk pindah ke pengusaha lain cukup tinggi.</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <p>Melakukan diferensiasi usaha dengan menjual benih, bibit, pupuk, dan pestisida serta produk lainnya (S1,S2,S4,S5,T1,T2,T3,T4)</p>	<p><b>Strategi WT</b></p> <p>Pemanfaatan teknologi untuk melakukan promosi. (W4,W5,T2,T3,T5)</p>

Gambar 2. Matriks SWOT

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

Setelah memperoleh beberapa alternatif strategi melalui analisis SWOT dan matriks I-E, tahap selanjutnya adalah tahap pemilihan strategi dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategy Planing Matrix*). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternative yang paling baik. Pemilihan strategi prioritas ini dilakukan oleh pemilik dari usaha pengusaha kios/ toko sayur melalui wawancara yang mendalam sehingga dihasilkan urutan prioritas strategi yang harus diterapkan. Hasil yang diperoleh dianalisis dan dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks QSPM (Alternatif Strategi)

Responden	TAS 1	TAS 2	TAS 3	TAS 4
R.1	6,921	6,316	5,684	4,876
R.2	6,847	6,249	5,650	4,870
R.3	6,407	5,819	5,226	4,486
Rerata	6,725	6,128	5,520	4,744

Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kapasitas Produksi dengan skor 6,725. Peningkatan produksi dapat dilakukan dengan penambahan kandang, karena pemilik masih memiliki lahan kosong yang dapat dimanfaatkan.
- 2) Peningkatan Jumlah Pekerja dengan skor 6,128 menjadi strategi pilihan kedua.
- 3) Melakukan diversifikasi usaha dengan skor 5,520. Contoh diversifikasi usaha yang mungkin dilakukan adalah dengan menjual sarana dan prasarana berupa benih, bibit, pupuk, dan pestisida buatan sendiri, hal ini ditunjang dengan adanya bangunan yang dapat dijadikan gudang serta toko.
- 4) Pemanfaatan teknologi untuk melakukan promosi dengan skor 4,744.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal, diketahui faktor-faktor kekuatan,kelemahan, dan ancaman usaha pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari, yaitu: (1) Kekuatan, terdiri dari faktor: Penggilingan benih, bibit, pupuk, dan pestisida sendiri mengefisiensikan biaya produksi; Perusahaan memiliki lahan yang luas; Kualitas sayur yang dihasilkan sesuai dengan standar yang baik; Citra perusahaan terhadap lembaga keuangan baik dan Hubungan perusahaan dengan konsumen/ pelanggan sangat baik. (2) Kelemahan terdiri dari faktor: Produksi belum memenuhi permintaan pelanggan; Sistem pencatatan laporan keuangan belum rapi; Perusahaan belum memaksimalkan teknologi yang ada; Promosi belum maksimal dan Proses produksi belum efisien, diakibatkan pekerja yang belum profesional. (3) Peluang terdiri dari faktor: Permintaan pasar akan sayur mayurcukup tinggi tetapi belum seluruhnya terpenuhi; Kesadaran masyarakat terhadap kebutuhan gizi bertambah tinggi; Kebijakan pemerintah yang mendukung industri pertanian sangat kondusif; Kemudahan komunikasi dan informasi serta Sektor pengusaha kios/ toko sayur/pertanian merubenh, bibit, pupuk, dan pestisida sektor yang tetap bertahan dalam keadaan krisis. (4) Ancaman terdiri dari faktor: Fluktuasi harga,baik harga benih, bibit, pupuk, dan pestisida maupu harga sayur itu sendiri; Pendatang baru mudah masuk

ke usaha pengusaha kios/ toko sayur; Kemudahan pelanggan untuk pindah ke pengusaha lain cukup tinggi dan Kenaikan harga BBM.

Inti strategi yang dapat diterapkan oleh usaha pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari adalah strategi *Growth and Build* (tumbuh dan berkembang) melalui strategi intensifikasi atau strategi integrasi. Berdasarkan posisi, pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari berada pada kuadran I pada matriks I-E menggambarkan bahwa usaha pengusaha kios/ toko sayur di Kabupaten Manokwari berada pada kondisi internal rata-rata dan respon terhadap faktor eksternal tergolong tinggi. Prioritas strategi yang dapat diterapkan adalah peningkatan kapasitas Produksi, peningkatan jumlah pekerja, melakukan diversifikasi usaha dan pemanfaatan teknologi untuk melakukan promosi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. S. G. Destyana, M. Ferichani, and E. W. Riptanti, "Strategi Pengembangan UKM TORAKUR (Tomat Rasa Kurma) di Kecamatan Bandungan Kabupaten Semarang," *Agrista*, vol. 5, no. 1, pp. 214–224, 2017.
- [2] N. van Staaveren, C. Decina, C. F. Baes, T. M. Widowski, O. Berke, and A. Harlander-Matauschek, "A description of laying hen husbandry and management practices in Canada," *Animals*, vol. 8, no. 7, pp. 1–18, 2018, doi: 10.3390/ani8070114.
- [3] A. F. Gonzalez-Mora *et al.*, "Assessing environmental control strategies in cage-free egg production systems: Effect on spatial occupancy and natural behaviors," *Animals*, vol. 11, no. 1, pp. 1–13, 2021, doi: 10.3390/ani11010017.
- [4] S. Muljaningsih, "MULTIPLIER EFFECT PASAR DAERAH TERHADAP PENGEMBANGAN EKONOMI WILAYAH (Studi Kasus di Lingkup Wilayah Pasar Gempol Kab. Pasuruan Prop. Jawa Timur)," *J. Indones. Appl. Econ.*, vol. 3, no. 2, pp. 2–2009, 2009, doi: 10.21776/ub.jiae.2009.003.02.8.
- [5] P. I. Hidayati, "Analisis strategi pengembangan agribisnis peternakan ayam ras di Kabupaten Probolinggo Jawa Timur," *Optima*, vol. 1, no. 1, pp. 23–31, 2017.
- [6] I. Setiawati, A. R. Sari, and E. Muflihah, "Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Analisis Pasar Pada Inovasi Produk Sabun Ramah Lingkungan," *J. Agribus. Community ...*, vol. 1, no. 02, 2021.
- [7] L. Hegelund, J. T. Sørensen, and J. E. Hermansen, "Welfare and productivity of laying hens in commercial organic egg production systems in Denmark," *NJAS - Wageningen J. Life Sci.*, vol. 54, no. 2, pp. 147–155, 2006, doi: 10.1016/S1573-5214(06)80018-7.
- [8] A. . . Palit, L. R. Rengkung, and E. . . Ruauw, "Strategi Pengembangan Agroindustri Dodol Salak Di Desa Pangu Satu Kecamatan Ratahan," *Agri-Sosioekonomi*, vol. 13, no. 3A, p. 51, 2017, doi: 10.35791/agrsosek.13.3a.2017.18016.
- [9] I. Fauzia, R. Rusdarti, and D. Maya Niahayah, "Analysis of Development Strategy of Lasem Batik Small Industry in Rembang (Case Study in Lasem District)," *Econ. Dev. Anal. J.*, vol. 6, no. 1, pp. 55–61, 2018, doi: 10.15294/edaj.v6i1.22201.
- [10] A. Widayanti and A. Maruf, "Analisis Rantai Nilai Pengelolaan Sampah," *J. Econ. Res. Soc. Sci.*, vol. 2, no. 1, pp. 52–69, 2018.
- [11] A. CHARINA, "Strategi Pengembangan Kelembagaan Kelompok Tani Pengolah Rosela Dalam Menghadapi Pasar Bebas," *J. Soc. Econ. Agric.*, vol. 5, no. 1, p. 8, 2016, doi: 10.26418/j.sea.v5i1.15055.
- [12] Y. V. Elim and M. Tunardjo, "Identifikasi Usaha Non Farm dan Sistem Pemasaran Usaha Non Farm Petani Reads di Kabupaten Belu," *J. Ekon. Pertan. dan Agribisnis*, vol. 6, no. 4, pp. 91–99, 2020.
- [13] M. Masni, A. Ismanto, and M. Belgise, "Perumusan Strategi Pengembangan Agribisnis Tembakau di Kabupaten Jember Menggunakan Analisa SWOT," *J. Teknol. Pertan.*, vol. 16, no. 1, pp. 65–74, 2015.
- [14] I. K. Saskara, I. W. Wirawan, and I. K. Ardiasa, "Strategi Pengembangan Pasar

- Tradisional Sebagai Daya Tarik Wisata Di Kota Denpasar Bali: Study Kasus Pasara Kreneng,” *Akses J. Penelit. dan Pengabd. Kpd. Masyarkat Univ. Ngurah Rai*, vol. 2, no. 2, pp. 1–11, 2018.
- [15] M. Saparuddin, “Develop an Empowerment Model For Poor Farmers in Jenepono, South Sulawesi,” *J. Ilm. Ecosains*, vol. 13, no. 2, 2015.