

Manajemen Strategis Usaha Peternakan Melalui Metode *Force Field Analysis* dan Rekomendasi Kebijakan

Strategic Management of Livestock Business Through Force Field Analysis Method and Policy Recommendations

Supardi Rusdiana¹, Umi Adiati¹, Anita Hafid¹, Chalid Talib¹, Amam²

¹Balai Penelitian Ternak,

Jl. Veteriner III Tapos Ciawi, Bogor 16602, Indonesia

²Program Studi Peternakan, Fakultas Pertanian, Universitas Jember,

Jl. Diponegoro, Curahdami, Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur 68251, Indonesia

*Email korespondensi: s.rusdiana20@gmail.com

(Diterima 09-06-2021; disetujui 15-12-2021)

ABSTRAK

Manajemen strategis difokuskan pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan, perencanaan untuk mencapai sasaran, mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan, serta merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian bertujuan untuk memproyeksikan manajemen strategis usaha peternakan melalui metoda *force field analysis*: melalui rekomendasi kebijakan. Penelitian dilakukan di Peternakan Al-Fatih yang merupakan peternakan semi modern dengan sistem syaria'ah di Kabupaten Bondowoso Provinsi Jawa Timur. Data diperoleh dengan cara *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) dengan narasumber utama (*key informan*). Analisis data menggunakan metode *Force Field Analysis* (FFA) berdasarkan faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H). Hasil penelitian didapatkan bahwa faktor pendorong pengembangan subsektor peternakan ialah bibit murah dan kualitas genetik bagus, adaptasi bibit terhadap kondisi lingkungan, transparan dan kepercayaan mitra, harga penjualan stabil, potensi eduwisata dan unit pengolahan limbah, serta rekrutmen tenaga kerja muda, sedangkan faktor penghambat pengembangan subsektor peternakan ialah Sumber Daya Manusia (SDM) peternak mitra, modal usaha, daging impor dan sapi bakalan impor, penyakit ternak, dan belum memiliki unit bisnis pengolahan. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa faktor pendorong (D) memiliki nilai lebih kecil jika dibandingkan dengan faktor penghambat (H), maka rekomendasi kebijakan yang diusulkan ialah menguatkan sistem agribisnis peternakan menuju sistem agroindustri peternakan.

Kata Kunci: faktor pendorong, faktor penghambat, agribisnis, agroindustri, peternakan syaria'iah

ABSTRACT

Strategic management is focused on the process of setting organizational goals, developing policies, planning to achieve goals, allocating resources for implementing policies, and planning for achieving organizational goals. The research aims to project the strategic management of livestock business through force field analysis method: through policy recommendations. The research was conducted at Al-Fatih Farm, which is a semi-modern farm with the syaria'ah system in Bondowoso Regency, East Java Province. Data obtained by means of Focus Group Discussion (FGD) and in-depth interviews (with key informants). Data analyzed by Force Field Analysis (FFA) method based on driving factors (D) and inhibiting factors (H). The results showed that the driving factors for the development of the livestock subsector were cheap breed and good genetic quality, adaptation of breed to environmental conditions, transparency and partner trust, stable selling prices, potential for education farm and waste treatment unit, and recruitment of young workers, while the inhibiting factor for the development of the livestock subsector was Human Resources (HR) of partner farmers, business capital, imported meat and imported beef cattle, livestock diseases, and do not yet have a processing business unit. The conclusion of the research shows that the driving factor (D) has a greater value when compared to the inhibiting factor (H). The proposed policy recommendation is to strengthen the livestock agribusiness system towards the livestock agro-industrial system.

Keywords: driving factors, inhibiting factors, agribusiness, agroindustry, syaria'iah livestock



PENDAHULUAN

Pembangunan pertanian selalu menitikberatkan pada sektor pertanian yang strategis untuk mengembangkan sektor pangan dengan dukungan sektor lain yang terkait secara langsung, yaitu sumberdaya alam, industri dan perdagangan untuk memenuhi kebutuhan pangan, memperkuat perekonomian nasional dan meningkatkan pendapatan petani. Kesa dan Cheng (2013) menyatakan bahwa Indonesia memiliki potensi pertanian besar yang belum dimanfaatkan secara optimal, sehingga sebagian besar petani termasuk golongan penghasilan rendah. Pemerintah mengembangkan kebijakan untuk mencapai kedaulatan pangan dengan prioritas utama melalui sektor pertanian secara multi fungsi untuk memenuhi kebutuhan pangan dan meningkatkan pendapatan petani (Sudaryanto dan Rusastra, 2006). Amam et al. (2019) menyatakan bahwa peningkatan pendapatan dapat mempengaruhi keberlanjutan usaha pertanian.

Penyediaan pangan merupakan tugas dan kebijakan pemerintah pusat dan daerah serta lembaga pendukung lain untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya (Amam & Solikin, 2020), khususnya dalam memenuhi kebutuhan pangan daerah dan nasional serta intervensi pasar. Upaya mendukung perkembangan sektor pertanian dan subsektor peternakan, maka pemerintah membuat kebijakan untuk pendukung kecukupan pangan bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat. Salah satunya ialah meningkatkan sistem usaha pertanian konvensional menjadi usaha komersil (Harsita & Amam, 2019; Soetriono et al., 2019), sehingga produk pertanian dapat meningkat tanpa ketergantungan pada pihak manapun meskipun pada masa Pandemi Covid-19. Sektor pertanian diharapkan dapat mempertahankan, mendukung, serta memperkuat perekonomian nasional termasuk petani (Kusumaningrum, 2019; Rusdiana & Talib, 2020).

Produk pangan pertanian dan peternakan sebagai sumber pangan masyarakat juga sebagian menjadi sumber devisa negara. Pertanian juga tampil sebagai andalan utama penyerapan tenaga kerja perdesaan dan perkotaan dan menjadi prioritas utama pembangunan pertanian dalam mewujudkan Indonesia sebagai lumbung pangan masa depan. Indonesia sudah menuju swasembada pangan dan telah mengeksport hasil pertanian, perikanan, perkebunan dan peternakan (Ditjen PKH, 2020). Prospek pengembangan pertanian dan peternakan dapat dilihat dimensional dari perbaikan potensi sumberdaya alam, tenaga kerja, lahan pertanian (Amam & Soetriono, 2019),

perkebunan dan peternakan sebagai sumber penghasilan bagi negara dan petani. Walujo (2020) dan Airlangga (2020) menyatakan bahwa *private equities* dari luar, melihat pangan di Indonesia sebagai sektor yang menjanjikan untuk investasi, sehingga penataan kembali lahan-lahan pertanian produktif perlu dipertahankan dan potensi produk yang dihasilkan di tiap wilayah (*One Area One Product*) serta pengembangan kerjasama usaha hulu-hilir (Amam dan Soetriono, 2020; Zahrosa et al., 2020).

Hal tersebut akan meningkatkan percepatan investasi dan kerjasama serta diversifikasi usaha (Winarso, 2013) di sektor pertanian dan sektor lain yang menguntungkan, tidak hanya dalam peningkatan jumlah produk pertanian dan peternakan berkuliatas, tetapi juga dalam intervensi pasar global. Investor dapat berperan secara signifikan dalam mengembangkan fasilitas teknologi (Soetriono et al., 2020) dan meningkatkan sumber daya manusia (Dewi et al. 2010; Amam et al., 2021a), guna menghasilkan produk pertanian dan peternakan, prosesing, pasca panen, pengepakan, dan pemasaran hasil yang mampu bersaing di pasar lokal dan pasar bebas. Sumber daya manusia (SDM) petani dan pengusaha yang meningkat disertai dengan tumbuhnya perusahaan komersil yang siap intervensi pasar global secara sustain, sebab SDM berpengaruh terhadap akses pelaku usaha terhadap berbagai sumber daya (Amam et al., 2021b).

Berbagai upaya dan strategi telah dilakukan oleh pemerintah untuk pengembangan subsektor peternakan di Indonesia. Program kerja dan penerapan inovasi teknologi tepat guna, tepat sasaran yang didung oleh pemerintah, lembaga swasta, akademisi dan masyarakat. Peningkatan kesejahteraan petani dengan membuat dukungan kebijakan strategis dengan memanfaatkan teknologi, inovasi dan jejaring kerjasama usaha yang kuat termasuk dengan investor, sehingga program di buat dapat berjalan dengan lancar (Mayulu et al., 2010). Penelitian bertujuan untuk memproyeksikan manajemen strategis usaha peternakan melalui metoda *force field analysis*: melalui rekomendasi kebijakan. Penelitian ini ialah upaya pengembangan peternakan berbasis sistem syari'ah di Kabupaten Bondowoso dengan pendekatan *force field analysis* (FFA) berdasarkan faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H). FFA atau disebut analisis medan, yang merupakan salah satu jenis analisis yang banyak digunakan untuk merencanakan dan melakukan perubahan organisasi (Thomas, 1985). Ajimal (1985) menyebutkan bahwa landasan pendekatan FFA

berdasarkan pada kekuatan internal dan kekuatan eksternal untuk memulai suatu perubahan strategi, sehingga bermanfaat untuk perencanaan sebuah organisasi.

MATERI DAN METODE

Penelitian dilaksanakan pada Tahun 2020 di Peternakan Al-Fatih yang merupakan peternakan semi modern dengan konsep syari'ah di Kabupaten Bondowoso Provinsi Jawa Timur. Peternakan Al-Fatih dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan bahwa peternakan Al-Fatih menjadi percontohan peternakan semi modern yang pengelolaannya dilakukan dengan konsep syari'ah. Desain penelitian yang digunakan ialah metode deskriptif dan korelasional. Informan penelitian terdiri dari pemilik Peternakan Al-Fatih, pengelola dan karyawan. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari informan. Pengambilan data dilakukan dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara mendalam (*indepth interview*), dan kuisioner dengan skala likert +1 hingga +5.

Data penelitian diolah kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *force field analysis* (FFA). Nonie et al. (2015) mengungkapkan bahwa dasar (landasan) pendekatan FFA terdiri dari 2 (dua) faktor kunci, yaitu faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H). Analisis FFA terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: a) menentukan Nilai Urgensi (NU) dan Bobot Faktor (BF). Nilai NU didapat dari skor berskala likert, sedangkan nilai BF didapat dari persamaan matematis:

$$BF = \frac{NU}{TNU} \times 100\%$$

BF merupakan akronim dari Bobot Faktor, NU merupakan akronim dari Nilai Urgensi, dan TNU merupakan akronim dari Total Nilai Urgensi; b) menentukan Nilai Dukung (ND) dan Nilai Bobot Dukung (NBD). Nilai ND yang didapat dari skor berskala likert, sedangkan nilai NBD didapat dari persamaan matematis :

$$NBD = ND \times BF$$

NBD merupakan akronim dari Nilai Bobot Dukung, ND merupakan akronim dari Nilai Dukung, dan BF merupakan akronim dari Bobot Faktor; c) menentukan Nilai Kepentingan (NK), Nilai Rata-rata Keterkaitan (NRK), dan Nilai Bobot Keterkaitan (NBK). Nilai NK didapat dari skor berskala likert, sedangkan nilai NRK didapat dari persamaan matematis:

$$NRK = \sum_{n=1}^{TNK} n-1$$

NRK merupakan akronim dari Nilai Rata-rata Keterkaitan, TNK merupakan akronim dari Total Nilai Keterkaitan, dan n merupakan jumlah faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H) yang dinilai, dan 1 merupakan faktor yang tidak dapat dikaitkan dengan faktor yang sama. Nilai NBK didapat dari persamaan matematis di bawah ini:

$$NBK = NK + BF$$

NBK merupakan akronim dari Nilai Bobot Keterkaitan, NK merupakan akronim dari Nilai Keterkaitan, dan BF merupakan akronim dari Bobot Faktor; d) menentukan Total Nilai Bobot (TNB) dan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK). TNB didapat dari persamaan matematis di bawah ini:

$$TNB = NBD + NBK$$

TNB merupakan akronim dari Total Nilai Bobot, NBD merupakan akronim dari Nilai Bobot Dukung, dan NBK merupakan akronim dari Nilai Bobot Keterkaitan. FKK terdiri dari berbagai faktor strategis, sehingga penentuan nilai FKK berdasarkan ketentuan sebagai berikut: (1) penentuan faktor pendorong (D) dengan cara memilih dua faktor kategori kekuatan (*strength*) dan dua faktor kategori peluang (*opportunities*); (2) penentuan faktor penghambat (H) dengan cara memiliki dua faktor kategori kelemahan (*weakness*) dan dua faktor kategori ancaman (*threats*); (3) jika hasil nilai TNB sama, maka ditentukan dengan memilih nilai BF terbesar; (4) jika hasil nilai BF sama, maka ditentukan dengan memilih nilai NBD terbesar; dan (5) jika nilai NBD sama, maka dipilih berdasarkan pengalaman dan pertimbangan rasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Peternakan Al-Fatih

Peternakan Al-Fatih terletak di RT 05 RW 05 Desa Kupang Kecamatan Curahdami Kabupaten Bondowoso Provinsi Jawa Timur. Komoditas ternak yang dibudidayakan di Peternakan Al-Fatih terdiri dari domba, sapi, dan burung puyuh petelur dengan luas area peternakan mencapai 3,5 ha. Jumlah populasi ternak sapi mencapai 600 ekor yang terdiri dari kepemilikan peternak mitra sebanyak 300 dan kepemilikan Peternakan Al-Fatih sebanyak 300 ekor. Jumlah populasi ternak domba mencapai 14.700 ekor yang terdiri dari kepemilikan peternak mitra sebanyak

11.700 dan kepemilikan Peternakan Al-Fatih sebanyak 3.000 ekor, sedangkan jumlah populasi burung puyuh petelur sebanyak 30.000 ekor.

Sapi yang dipelihara merupakan jenis sapi Limousin, Simmental, Brangus, dan Cross Limousin, sedangkan domba yang dipelihara ialah jenis domba Merino, dan domba Ekor Gemuk (DEG). Jenis ternak tersebut dipilih dengan pertimbangan cocok dengan kondisi iklim di Kabupaten Bondowoso, sehingga cocok untuk meningkatkan produktivitas ternak. Perbedaan jenis ternak yang dipelihara juga menyesuaikan dengan ketersediaan bakalan di pasar (*stock*). Bobot bakalan (*restocking*) sapi kisaran 450-500 kg dan domba kisaran 15-17 kg, sedangkan bobot saat penjualan sapi kisaran 700 kg dan domba kisaran 30-40 kg. Sistem pemeliharaan ternak meliputi sistem tiga pilar usaha ternak. Amam dan Harsita (2019b) menyatakan bahwa terdapat tiga pilar dalam usaha ternak, yaitu *breeding, feeding, and management*. Hal yang mendasari Peternakan Al-Fatih dalam memilih komoditas ternak yang dipelihara diantaranya ialah pada komoditas ternak sapi potong dan domba ialah manajemen pemeliharaan yang mudah dan tidak rentan terhadap penyakit, sedangkan pada burung puyuh ialah mempercepat perputaran modal. Masalah utama yang dihadapi Peternakan Al-Fatih ialah terbatasnya stok sapi dan domba yang akan dijadikan induk dan bakalan.

Pemeliharaan ternak dilakukan secara koloni dengan 2 (dua) kali pemberian pakan. Frekuensi pemberian pakan sapi dilakukan secara intensif, sedangkan domba dilakukan secara semi intensif dan puyuh petelur menggunakan kandang baterai. Tipe kandang untuk ketiga komoditas tersebut menggunakan tipe kandang komunal. Tujuan pemeliharaan sapi bakalan ialah penggemukan (*fattening*), pemeliharaan domba 11.700 ekor ialah penggemukan (*fattening*) dan 3.000 ekor pembibitan (*breeding*), serta pemeliharaan burung puyuh ialah dengan tujuan

produksi telur. Pengelolaan kotoran ternak dilakukan dengan cara mengolah kotoran sapi menjadi pupuk bokashi dan dimanfaatkan untuk pupuk tanaman pertanian dan tanaman hijauan pakan, sedangkan kotoran kambing diolah menjadi pupuk bokashi dan dijual ke Provinsi Bali dengan harga Rp 3.000 per sak (1 sak = 10 kg).

Penyakit hewan ternak pada Peternakan Al-Fatih yang menyerang ternak sapi umumnya ialah diare dan penyakit yang menyerang ternak domba ialah kembung dan scabies dengan tingkat kematian 1-2%, sedangkan penyakit yang menyerang burung puyuh ialah ND dan H5N1 dengan tingkat kematian mencapai 100% pada tahun 2017. Sistem penjualan ternak ruminansia (sapi dan domba) dilakukan tidak dalam bentuk ternak hidup, melainkan sudah dilakukan pemotongan ternak. Ternak dipotong di rumah jagal atau Rumah Pemotongan Hewan (RPH). Daging sapi dijual di sekitar Kabupaten Bondowoso dengan harga Rp 110.000 per kg (harga kontrak atau *hedging*), sedangkan daging domba juga dijual ke Provinsi Bali dalam bentuk daging beku (*frozen meat*). Penjualan telur puyuh dilakukan di Pasar Induk Kabupaten Bondowoso melalui pedagang kecil.

Strategi Pengembangan Peternakan Semi Modern dengan Sistem Syari'ah

Strategi semi modern dengan sistem syari'ah di Kabupaten Bondowoso Provinsi Jawa Timur telah diidentifikasi berbagai faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H) berdasarkan sumber langsung dari informan. Faktor pendorong dan penghambat tersebut kemudian menjadi dasar untuk menyusun strategi pengembangan Peternakan Al-Fatih dengan pendekatan *Force Field Analysis* (FFA). Identifikasi faktor pendorong dan faktor penghambat pengembangan Peternakan Al-Fatih ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi faktor pendorong dan faktor penghambat pengembangan peternakan Al-Fatih

Faktor Pendorong (D)		Faktor Penghambat (H)	
D1	Bibit murah dan kualitas genetik bagus	H1	SDM peternak mitra
D2	Adaptasi bibit terhadap kondisi lingkungan	H2	Modal usaha
D3	Transparan dan kepercayaan mitra	H3	Daging impor dan sapi bakalan impor
D4	Harga penjualan stabil (sistem kontrak)	H4	Penyakit ternak
D5	Potensi eduwisata dan unit pengolahan limbah	H5	Belum memiliki unit bisnis pengolahan
D6	Rekrutmen tenaga kerja muda		

Sumber: Data penelitian, diolah (2021)

Identifikasi pada faktor pendorong (D) pengembangan Peternakan AI-Fatih terdiri dari kondisi kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), sedangkan identifikasi pada faktor penghambat (H) pengembangan Peternakan AI-Fatih terdiri dari kondisi kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Hasil identifikasi tersebut kemudian dilakukan penilaian (*scoring*) dengan cara mengkuantitatifkan data kualitatif menggunakan skala likert. Hasil evaluasi tersebut bertujuan untuk menentukan Total Nilai Bobot (TNB) pada faktor pendorong dan faktor penghambat. Nilai TNB digunakan sebagai dasar menentukan Faktor Kunci Keberhasilan (FKK). Hasil evaluasi pada faktor pendorong dan faktor

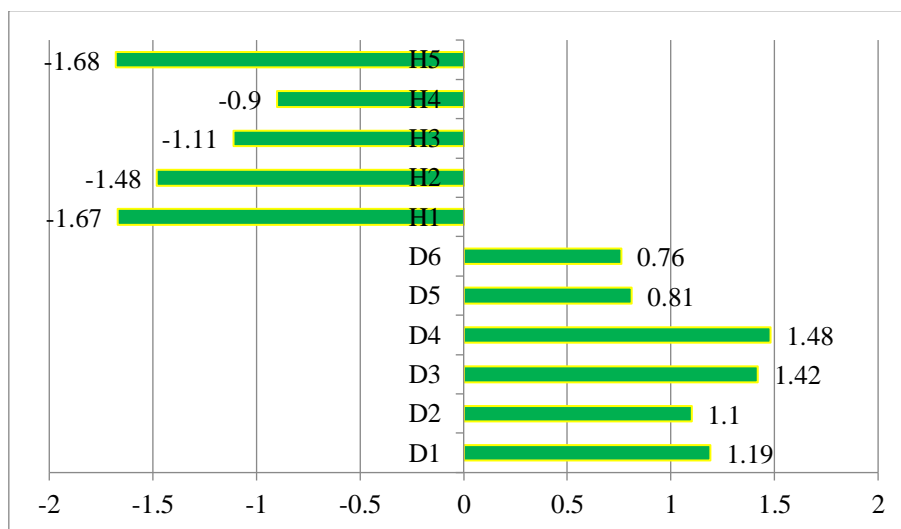
penghambat pengembangan Peternakan AI-Fatih ditunjukkan pada Tabel 2.

Hasil evaluasi faktor pendorong dan faktor penghambat pada Tabel 2 didapatkan faktor kunci keberhasilan (FKK) pendorong pengembangan Peternakan AI-Fatih ialah faktor D4 yaitu harga jual stabil (sistem kontrak) dengan nilai TNB sebesar 1,48, sedangkan FKK penghambatan pengembangan Peternakan AI-Fatih ialah faktor H5 yaitu belum memiliki unit bisnis pengolahan dengan nilai TNB sebesar 1,68. Berdasarkan hasil evaluasi faktor pendorong dan faktor penghambat pengembangan Peternakan AI-Fatih (Tabel 2), maka diperoleh medan kekuatan dan medan kelemahan Peternakan AI-Fatih yang ditunjukkan pada Gambar 1.

Tabel 2. Evaluasi Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat Pengembangan Peternakan AI-Fatih

No	Faktor Pendorong (D)	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
D1	Bibit murah dan kualitas genetik bagus	0,19	3	3,33	0,56	0,63	1,19	
D2	Adaptasi bibit terhadap kondisi lingkungan	0,19	3	2,89	0,56	0,54	1,10	
D3	Transparan dan kepercayaan mitra	0,19	4	3,56	0,75	0,67	1,42	
D4	Harga penjualan stabil (sistem kontrak)	0,19	4	3,89	0,75	0,73	1,48	*1
D5	Potensi eduwisata dan unit pengolahan limbah	0,13	3	3,44	0,38	0,43	0,81	
D6	Rekrutmen tenaga kerja muda	0,13	3	3,11	0,38	0,39	0,76	
No	Faktor Penghambat (H)	BF	ND	NRK	NBD	NBK	TNB	FKK
H1	SDM peternak mitra	0,21	4	3,78	0,86	0,81	1,67	
H2	Modal usaha	0,21	3	3,89	0,64	0,83	1,48	
H3	Daging impor dan sapi bakalan impor	0,14	4	3,78	0,57	0,54	1,11	
H4	Penyakit ternak	0,14	3	3,33	0,43	0,48	0,90	
H5	Belum memiliki unit bisnis pengolahan	0,29	3	2,89	0,86	0,83	1,68	*1

Keterangan: *) merupakan prioritas FKK, BF (Bobot faktor), ND (Nilai Dukungan), NRK (Nilai Rata-rata Keterkaitan), NBD (Nilai Bobot Dukungan), NBK (Nilai Bobot Keterkaitan), TNB (Total Nilai Bobot), dan FKK (Faktor Kunci Keberhasilan)



Gambar 1. Analisis Medan Gaya

Gambar 1 menunjukkan arah panah (panjang histogram) dan nilai dari faktor pendorong (D) dan faktor penghambat (H) pengembangan Peternakan Al-Fatih, berlawanan menunjukkan eksistensinya sebagai faktor pendorong dan faktor penghambat. Panjang histogram tersebut menunjukkan besarnya nilai TNB dari masing-masing faktor, sedangkan arah panah dari histogram yang berlawanan menunjukkan tarik-menarik, antara faktor pendorong dengan faktor penghambat. Jumlah total nilai TNB faktor pendorong ialah 6,76, sedangkan jumlah total nilai TNB faktor penghambat ialah -6,84. Kondisi demikian menunjukkan bahwa kekuatan faktor pendorong lebih kecil jika dibandingkan dengan kekuatan faktor penghambat, meskipun secara realita komponen faktor pendorong (6 faktor) lebih banyak jika dibandingkan dengan komponen faktor penghambat (5 faktor), sehingga Peternakan Al-Fatih membutuhkan sebuah terobosan baru dalam upayanya melakukan manajemen strategi pengembangan peternakan.

Penguatan Sistem Agribisnis Peternakan Menuju Sistem Agroindustri Peternakan

Solusi merupakan hasil penyusunan strategi yang direkomendasikan berdasarkan hasil nilai FKK. Strategi tersebut merupakan cara yang dianggap ideal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Peternakan Al-Fatih. Rekomendasi strategi berdasarkan hasil nilai FKK yang paling efektif yaitu dengan meminimalkan faktor penghambat kunci dan mengoptimalkan faktor pendorong kunci ke arah tujuan yang akan dicapai suatu organisasi. Pendekatan yang demikian disebut pendekatan strategi fokus. Strategi fokus yang dimaksud ialah upaya dan/atau manajemen strategis pengembangan usaha ternak sapi potong dan domba Al-Fatih, agar lebih terarah pada usaha komersial dan dapat berkerjasama dengan lembaga usaha lainnya (Amam dan Harsita, 2019a).

Nilai TNB terbesar pada faktor pendorong pengembangan Peternakan Al-Fatih ialah harga penjualan stabil (sistem kontrak) yaitu sebesar 1,48, sedangkan nilai TNB terbesar pada faktor penghambat pengembangan Peternakan Al-Fatih ialah belum memiliki unit bisnis pengolahan yaitu sebesar -1,68. Berdasarkan kondisi tersebut, maka strategi yang fokus pada usaha peternakan yang dapat direkomendasikan melalui pengembangan peternakan Al-Fatih sebagai penguatan dalam sistem agribisnis peternakan menuju agroindustri peternakan yang moderen. Menurut Indriyaningsih (2019) bahwa, pembangunan peternakan merupakan bagian dari pembangunan nasional dan

bertujuan untuk meningkatkan produksi dan populasi ternak sapi potong dan domba, meningkatkan nilai ekonomi petani dan kesejahteraan petani meningkat. Namun selama ini usaha ternak peternakan di petani dalam kegiatan usahanya sebagian besar hanya meliputi subsistem hulu sedangkan hilir hanya sebagai penunjang atau sedikit belum sepenuhnya berorientasi pada sistem agribisnis, sehingga perlu didukung dengan sarana dan prasarana terutama target pasar dan harga ternak.

Perlu adanya penguatan sistem agribisnis pada usaha peternakan AL-Fatih, dalam dalam upaya pengembangan usaha peternakan lebih terarah pada produksi ternak dan daging, sehingga dapat mengimbangi kebutuhan konsumen daging. Dukungan untuk meningkatkan produktivitas ternak yang dikelola oleh Al-Fatih, tidak terlepas dari peran dari sumber daya manusia, alam, modal, pasar, dan lembaga-lembaga lainnya yang berkesinambungan pada pengembangan peternakan. Menurut Hasan (2016), dukungan kelembagaan terhadap petani di setiap wilayah perdesaan menjadi suatu keharusan, yang penguatannya difokuskan sebagai penggerak anggota untuk meningkatkan peran agroindustri peternakan yang dapat memenuhi keutuhan konsumen. Kelembagaan petani mencakup penguatan manajemen pengurus, permodalan, partisipasi anggota, dan jiwa kewirausahaan. Menurut Perwita dan Saptana (2019) bahwa untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk pertanian dan peternakan, melalui strategi penguatan kelembagaan petani serta manajemen pengurus yang profesional, agar mampu mengsolidasikan dan mengoordinasikan anggotanya dengan baik.

Transformasi dan penguatan sistem agroindustri peternakan dapat dilakukan pada struktur organisasi, peran atau fungsi yang harus dijalankan, sistem koordinasi internal maupun eksternal, serta peningkatan unit-unit atau kegiatan usaha yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Petani ke depan harus dapat berperan sebagai modal sosial bagi komunitas atau masyarakat peternakan di perdesaan. Menurut Syahyuti (2012); Listyati *et al.* (2016) bahwa, pengembangan usaha ternak sapi potong dan domba perlu dirancang sebagai upaya peningkatan kapasitas masyarakat petani, agar usahanya mandiri. Penguatan sistem agribisnis pada peternakan Al-Fatih, sebagai modal social, budaya yang perlu dipertahankan usahanya kedalam usaha yang mengarah pada pengembangan ekonomi

masyarakat petani, sekitar. Kontribusi peternakan Al-Fatih sebagai komunitas atau masyarakat yang dapat membantu meningkatkan produksi peternakan dan meningkatnya nilai jual produk peternakan dengan meningkatkan skala ekonomi, efisiensi usaha dan posisi tawar petani yang sesuai dengan produk yang dihasilkan

Agar pengembangan peternakan perlu dilakukan meningkat melalui peningkatan dukungan sarana dan prasarana pertanian, akses terhadap pasar, serta kebijakan jaminan pasar dan harga produk yang layak. Upaya untuk penguatan sistem agribisnis menuju agroindustri peternakan harapannya dapat terwujud dengan peran serta kelembagaan peternakan. Partisipasi aktif kelembagaan peternakan dapat diwujudkan dengan loyalitas anggota dan peternak mitra kerjasama usaha dalam upaya peningkatan nilai tambah dan daya saing produk peternakan melalui strategi model kelembagaan ekonomi petani, yang membutuhkan kehadiran pelaku usaha yang memiliki jiwa kepemimpinan (*leadership*), kandungan kewirausahaan tinggi, profesionalisme dan integritas yang tinggi. Kelembagaan peternakan juga dapat mempengaruhi akses terhadap berbagai sumber daya, termasuk diantaranya dapat meningkatkan kualitas SDM peternak. Peternakan Al-Fatih, merupakan reorientasi kebijakan usaha untuk mengembangkan produktivitas peternakan dan memiliki paradigma baru, secara makro dapat berpihak kepada masyarakat petani, melalui pendekatan usaha berkelanjutan, modern, serta profesional dengan memanfaatkan sumberdaya lokal dan inovasi teknologi baru.

KESIMPULAN

Faktor pendorong pengembangan subsektor peternakan ialah bibit murah dan kualitas genetik bagus, adaptasi bibit terhadap kondisi lingkungan, transparan dan kepercayaan mitra, harga penjualan stabil, potensi eduwisata dan unit pengolahan limbah, serta rekrutmen tenaga kerja muda, sedangkan faktor penghambat pengembangan subsektor peternakan ialah Sumber Daya Manusia (SDM) peternak mitra, modal usaha, daging impor dan sapi bakalan impor, penyakit ternak, dan belum memiliki unit bisnis pengolahan. Faktor pendorong (D) memiliki nilai lebih kecil jika dibandingkan dengan faktor penghambat (H), maka rekomendasi kebijakan yang diusulkan ialah menguatkan sistem agribisnis peternakan menuju sistem agroindustri peternakan.

KONFLIK KEPENTINGAN

Tidak adanya konflik kepentingan dalam penelitian ini baik dari segi keuangan, pribadi, orang atau organisasi yang terkait dengan materi dalam penelitian ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Naskah ini merupakan bagian dari rangkaian penelitian yang panjang dan berkelanjutan, sehingga melibatkan banyak pihak dalam pelaksanaan penelitian ini. Tim penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada: a) Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Jember (UNEJ); b) Kelompok Riset (KeRis) Agribisnis dan Agroindustri Peternakan (A2P); c) mahasiswa Program Studi Peternakan, Fakultas Pertanian, Universitas Jember yang terlibat di dalam project research tahun anggaran 2018-2020; d) Balai Penelitian Ternak Ciawi, Bogor; dan e) Pengelola beserta segenap karyawan Peternakan Al-Fatih Kabupaten Bondowoso.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajimal, K.S. 1985. Force field analysis: a framework for strategic thinking. *Long Range Planning* 18(5):55-60. DOI: 10.1016/0024-6301(85)90201-8.
- Amam & N. Solikin. 2020. The effect of resources on institutional performance and vulnerability aspects of dairy cattle businesses. *Proceedings of the 2nd International Conference on Economics, Business, and Government Challenges, EBGC 2019*, 3 October. UPN Veteran East Java. Surabaya. DOI: 10.4108/eai.3-10-2019.2291919.
- Amam & P.A. Harsita. 2019^a. Aspek kerentanan usaha ternak sapi perah di Kabupaten Malang. *Agrimor: Jurnal Agribisnis Lahan Kering* 4(2):26-28. DOI: 10.32938/ag.v4i2.663.
- Amam & P.A. Harsita. 2019^b. Tiga pilar usaha ternak sapi perah: breeding, feeding, and management. *Jurnal Sain Peternakan Indonesia* 14(4):431-439. DOI: 10.31186/jspi.id.14.4.431-439.
- Amam & S. Soetriono. 2019. Evaluasi performa kelembagaan peternak sapi perah berdasarkan aspek risiko bisnis dan pengembangan usaha. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis* 5(3):8-13. DOI: 10.33772/jitro.v6i1.5391.

- Amam & S. Soetriso. 2020. Peranan sumber daya dan pengaruhnya terhadap sdm peternak dan pengembangan usaha ternak di Kawasan Peternakan Sapi Perah Nasional (KPSPN). *Jurnal Peternakan Indonesia*. 22(1): 1-10. DOI: 10.25077/jpi.22.1.1-10. 2020.
- Amam, H.B. Setyawan, M.W. Jadmiko, P.A. Harsita, S. Rusdiana, & M. Luthfi. 2021^a. Pengaruh SDM terhadap aksesibilitas sumber daya usaha ternak sapi potong rakyat. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis* 8(1):57-65. DOI: 10.33772/jitro.v8i1.14118.
- Amam, P.A. Harsita, M.W. Jadmiko, & S. Romadhona. 2021^b. Aksesibilitas sumber daya pada usaha peternakan sapi potong rakyat. *Jurnal Peternakan* 18(1):31-40. DOI: 10.24014/jupet.v18i1:10923.
- Dirjen PKH. 2020. Kinerja sektor peternakan dan peternakan tercatat mengalami peningkatan signifikan selama kurun waktu 2015-2019. <https://nasional.kontan.co.id/news/tahun-lalu-sektor-peternakan> [10 Des 2020].
- Hasan, I.Y. 2016. Pengaruh pembangunan sektor pertanian terhadap distribusi pendapatan dan kesempatan kerja di Indonesia. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan* 16(1):55-66.
- Harsita, P.A. & Amam. 2019. Analisis sikap konsumen terhadap produk olahan singkong. *Agrosociomics: Jurnal Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian* 3(1):19-27. DOI: 10.14710/agrisociomics.v3i1.2469.
- Harsita, P.A. & Amam. 2019. Permasalahan utama usaha ternak sapi potong di tingkat peternak dengan pendekatan Vilfredo Pareto Analysis. *Prosiding Seminar Teknologi Peternakan dan Veteriner*. Jember. 241-250. DOI: 10.14334/Pros.Semnas.TPV-2019-p.241-250.
- Kesa, D.D. & C.W. Lee. 2013. Kebijakan sektor pertanian sebagai awal kebangkitan ekonomi (Studi kasus Taiwan dalam mengelola komoditas padi). *Jurnal Vokasi Indonesia* 1(1):44-73. DOI: 10.7454/jvi.v1i1.7.
- Kusumaningrum.S.I. 2019. Pemanfaatan sektor pertanian sebagai penjujag pertumbuhan perekonomian di Indonesia. *Jurnal Transaksi* 11(1):80-88.
- Listyati, D., Wahyudi, S & Hasibuan, A.M. 2016. Penguatan kelembagaan untuk peningkatan posisi tawar petani dalam sistem pemasaran kakao. *Jurnal Tanaman Industri dan Penyegar* 1(1):15-28. DOI: 10.21082/jtidpv1n1.2016.p.15-28
- Mayulu, H., S. Sunarso, I. Sutriso, & S. Sumarsono. 2010. Kebijakan pengembangan peternakan sapi potong di Indonesia. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pertanian* 29(2):78-84. DOI: 10.21082/jp3.v29n1.2010.p%25p.
- Nonie, Y., A. Suwandari, & D. Soejono. 2015. Analisis pendapatan dan strategi pengembangan penangkaran bibit jeruk siam di Kabupaten Jember. *Agritop: Jurnal Ilmu Ilmu Pertanian* 13(2):154-165. DOI: 10.32528/agr.v13i2.86.
- Perwita, A. & Saptana. 2019. Peran wirausaha pertanian dalam menghadapi era disruptive innovation. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 37(1):36-56.
- Rusdiana, S. & C. Talib. 2020. National strategy and policy on the agricultural sector during The Covid-19 outbreak. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian* 14(3):572-590. DOI: 10.24843/Soca.2020.v14.i03.p17.
- Syahyuti. 2012. Pengorganisasian secara personal dan gejala individualisasi organisasi sebagai karakter utama pengorganisasian diri petani di Indonesia. *Forum Agro Ekonomi* 30(2):129-145.
- Soetriso, S. & Amam. 2020. The Performance of institutional of dairy cattle farmers and their effect on financial, technological, and physical resources. *Jurnal Ilmu Ilmu Peternakan* 30(2):128-137. DOI: 10.21776/ub.jiip.2020.030.02.05.
- Soetriso, S., D. Soejono, D.B. Zahrosa, A.D. Maharani, & Amam. 2019. Strategi pengembangan dan diversifikasi sapi potong di Jawa Timur. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Peternakan Tropis* 6(2):38-145. DOI: 10.33772/jitro.v6i2.5571.
- Sudaryanto, T. & I.W. Rusastra, 2006. Kebijakan strategis usaha pertanian dalam rangka peningkatan produksi dan pengentasan kemiskinan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pertanian* 25(4):115-122.

- Indriyaningsih, S.D. 2019. Implementasi sistem agribisnis peternakan sapi peranakan ongole dalam kerangka pengembangan Wilayah Kecamatan Rongkop, Kabupaten Gunungkidul, *Jurnal Agronomika* 13(1): 200-205.
- Thomas, J. 1985. Force Field Analysis: A new way to evaluate your strategy. *Long Range Planning* 18(6):54-59. DOI: 10.1016/0024-6301(85)90064-0.
- Winarso, B. 2013. Kebijakan pengembangan komoditas tanaman pangan dalam mendukung Program Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) Studi kasus di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Penelitian Pertanian Terapan* 13(2):85-102. DOI: 10.25181/jppt.v13i2.171.
- Zahrosa, D. B., S. Soetriono, D. Soejono, A. D. Maharani, & Amam, A. 2020. Region and forecasting of banana commodity in Seroja Agropolitan Area Lumajang. *Journal of Physic.* 1465:1-9. DOI: 10.1088/1742-6596/1465/1/012001.