

## STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TERNAK TIKUS (*Rattus norvegicus*) DAN MENCIT (*Mus musculus*) DI FAKULTAS PETERNAKAN IPB

Business Development Strategies of Rats (*Rattus norvegicus*) and Mice (*Mus musculus*) Farm at Faculty of Animal Science, IPB.

A. A. Kartika<sup>1)</sup>, H. C. H. Siregar<sup>1)</sup> & A. M. Fuah<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Departemen Ilmu Produksi dan Teknologi Peternakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor  
Jln. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

### ABSTRACT

*This research aimed to formulate development strategies for white rat and mice enterprise. The data were obtained using questionnaire and interview then the strategies were analyzed using internal factor evaluation (IFE), external factor evaluation (EFE), internal-external matrix (IE), SWOT, and QSPM analysis. IFE analysis showed that the company was in fairly good condition (IFE score: 2.5602) including the management using standard operational procedure (SOP) that comprise breeding system, cage hygiene, waste management and marketing. EFE matrix analysis showed that the company could use the opportunity ("high demand" and "cooperation with research institutions and reptiles breeders") even though there was a threat ("high production cost due to increased fuel costs") (EFE Score: 3.0353). IE matrix showed that the rat and mice farm of Aneka Ternak laboratory was in "growth and build" position and the right strategy is intensive or integration strategy. Alternative strategies were formulated using SWOT matrix and its priority was set by QSPM analysis. QSPM analysis showed that the priority strategy needed was to establish more partnerships with research institutions and reptiles breeder to improve marketing channels (TAS Score: 18.5633).*

**Keywords:** Development strategy, *Rattus norvegicus*, *Mus musculus*, SWOT analysis, QSPM analysis

### PENDAHULUAN

Usaha peternakan tikus putih dan mencit umumnya masih bersifat sampingan, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa usaha tersebut dapat dikembangkan menjadi usaha yang menguntungkan dan dapat menopang kebutuhan hidup pelaku usaha tersebut. Potensi usaha ternak ini sangat besar karena pelaku usaha ternak tikus dan mencit masih sedikit dan permintaan pasar cukup tinggi. Usaha ternak tikus putih dan mencit dapat dirintis dengan modal kecil, tidak membutuhkan lahan yang luas, serta teknik budidayanya mudah. Tikus putih dan mencit dibudidayakan untuk berbagai keperluan antara lain: hewan percobaan, pakan reptil, dan pakan burung predator. Bahkan kulit tikus telah dimanfaatkan sebagai bahan baku dompet dan jaket oleh Koperasi Unit Desa Tani Mukti, Karangampel, Indramayu pada tahun 1995 (Mulyadi 1995).

Tikus putih dan mencit merupakan hewan laboratorium yang sering digunakan karena kemampuan reproduksi tinggi (sekitar 10-12 anak/kelahiran), harga dan biaya pemeliharaan relatif murah, serta efisien dalam waktu karena sifat genetik dapat dibuat seragam dalam waktu yang lebih singkat dibandingkan dengan ternak besar (Arrington 1972). Menurut Schuler (2006), genome mencit, sapi, babi dan manusia sangat mirip, sehingga mencit dapat digunakan sebagai hewan model untuk mempelajari pengetahuan dasar genetika kualitatif dan

kuantitatif maupun metode pemuliaan.

Analisis strategi pengembangan usaha tikus putih dan mencit penting dilakukan guna merumuskan strategi yang dapat digunakan sebagai acuan untuk pengembangan sebuah usaha atau bisnis. Analisis *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT merupakan salah satu analisis yang digunakan dalam perumusan strategi pengembangan, sedangkan penentuan prioritas strategi didasarkan pada hasil analisis matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM) (David 2009). Analisis strategi pengembangan usaha ternak tikus dan mencit di Laboratorium Aneka Ternak, Fakultas, Peternakan, Institut Pertanian Bogor diharapkan dapat membantu pihak manajer produksi dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan usaha ternak yang dijalkannya.

### METODE

Penelitian dilakukan di Laboratorium Aneka Ternak, Fakultas, Peternakan, Institut Pertanian Bogor selama 3 bulan mulai dari tanggal 1 Juli hingga 30 September 2013. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden yang terdiri dari peternak tikus dan mencit, konsumen perantara (pedagang tikus/mencit), dan konsumen langsung. Data sekunder diperoleh dari berbagai literatur yang relevan dengan penelitian serta data dari dinas-dinas dan lembaga-lembaga terkait. Instrumen yang

digunakan untuk memperoleh data adalah daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan digunakan saat wawancara.

Data dan informasi aspek internal perusahaan digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi operasi (Umar 2005). Data eksternal meliputi aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri, di mana perusahaan berada dan data yang relevan lainnya.

Analisis data dimulai dari tahap identifikasi faktor internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dan faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dianggap penting. Hasil identifikasi dievaluasi menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *Eksternal Factor Evaluation (EFE)*, kemudian dilanjutkan dengan pembuatan matriks *Internal-Eksternal (IE)* untuk mengetahui posisi perusahaan. Posisi perusahaan menentukan strategi utama yang tepat untuk diterapkan, yaitu perusahaan yang berada pada (1) sel I, II, atau IV dapat melaksanakan strategi pengembangan dan pembangunan (*growth and build*), (2) sel III, V, atau VII dapat melaksanakan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*), (3) sel VI, VIII, atau IX yakni strategi mengambil hasil atau melepaskan (*harvest or divest*).

Alternatif strategi yang lebih detail (SO, ST, WO, WT) dirumuskan melalui analisis matriks SWOT. Strategi yang dipilih untuk diimplementasikan ditentukan berdasarkan urutan kemenarikan relative (*relative attractiveness*) tertinggi hasil analisis matriks QSPM terhadap alternatif strategi-strategi yang ada (David 2006). QSPM juga membutuhkan intuitive judgement yang baik (David 2006).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Taksonomi Tikus dan Mencit

Berdasarkan taksonominya (Tabel 1), tikus putih dan mencit termasuk dalam famili *Muridae* tetapi berbeda genus. Tikus putih termasuk dalam genus *Rattus* dan spesies *R. norvegicus* sedangkan mencit termasuk dalam genus *Mus* dan spesies *M. musculus*. Tikus putih berasal dari Asia Tengah (Malole dan Pramono 1989), sedangkan mencit di Indonesia merupakan hasil divergen dari mencit di Asia Barat Daya (Suzuki *et al.*, 2013).

Tabel 1. Taksonomi tikus dan mencit

Taksonomi	Tikus*	Mencit**
Kingdom	<i>Animal</i>	<i>Animalia</i>
Filum	<i>Chordata</i>	<i>Chordata</i>
Kelas	<i>Mamalia</i>	<i>Mammalia</i>
Ordo	<i>Rodentia</i>	<i>Rodentia</i>
Famili	<i>Muridae</i>	<i>Muridae</i>
Genus	<i>Rattus</i>	<i>Mus</i>
Spesies	<i>Rattus norvegicus</i>	<i>Mus musculus</i>

\*) Robinson (1979) \*\*) Arrington (1972)

### Gambaran Umum Usaha

Ternak tikus putih dan mencit mulai dikembangkan di Laboratorium Aneka Ternak, Departemen Ilmu Produksi

dan Teknologi Peternakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor pada tahun 2004 dengan populasi awal 20 induk tikus putih dan 20 induk mencit. Populasinya berkembang pesat dalam waktu singkat karena kedua hewan ini merupakan mamalia prolifrik atau beranak banyak, sehingga populasi telah mencapai 1000 induk tikus putih dan 1000 induk mencit pada Tahun 2009. Pada skala indukan sebanyak ini timbul masalah pemasaran karena permintaan konsumen tidak sebanding dengan produksi. Mulai tahun 2010 dan tahun-tahun berikutnya jumlah indukan dikurangi hingga pada tahun 2013 mencapai titik konstan yaitu 600 induk tikus dan 860 induk mencit dengan rata-rata produksi berturut-turut 280 dan 360 ekor anak lepas sapih per minggu untuk tikus dan mencit.

Model bisnis tikus putih dan mencit ini terdiri atas 9 komponen yakni: aktivitas kunci, nilai produk (*value*) yang ditawarkan, sumber daya, struktur biaya, jenis pendapatan, target pasar, mitra kunci, hubungan kemitraan, dan jalur pemasaran (Osterwalder & Yves 2010). Aktivitas utama dari usaha ini adalah produksi tikus putih dan mencit dengan nilai produk yang ditawarkan meliputi harga bersaing (Tabel 2), lengkap, dan berkualitas, juga potongan harga bagi konsumen besar. Nilai produk ini menentukan posisi pasar (*positioning*) (Kotler & Armstrong 2008).

Sumber daya manusia (SDM) yang digunakan berasal dari masyarakat sekitar kampus, karena salah satu tujuan usaha ini adalah memberdayakan masyarakat sekitar kampus. Kendala yang dihadapi terkait SDM adalah laju penggantian pegawai tinggi karena ketidakjujuran pegawai.

Modal usaha diperoleh dari saham staf pengajar dan dana program UJI-Dikti (Tahun 2007-2009), sedangkan kontribusi Laboratorium Aneka Ternak yaitu fasilitas kandang dan peralatan. Biaya terbesar dalam usaha ini adalah biaya pakan (78%), sedangkan pendapatan bersih pada tahun 2009 mencapai sekitar 50 juta atau rata-rata 4 juta per bulan (Siregaret *et al.*, 2009), kemudian menurun sejalan dengan penurunan populasi indukan. Pendapatan bersih selama penelitian (Juli – September 2013) berkisar antara 3 juta hingga 8 juta per bulan.

Pasar produk usaha ini terdiri atas segmen dan target (Kotler & Armstrong 2008). Segmen pasar mencakup konsumen produk untuk penelitian dan pakan. Lembaga penelitian maupun institusi pendidikan biasanya membutuhkan tikus putih dan mencit yang seragam dari segi bobot badan, umur, maupun jenis kelamin. Sebaliknya, peternak maupun pehobi reptil

Tabel 2. Jenis produk usaha tikus dan mencit Laboratorium Aneka Ternak tahun 2013 dan harganya

No	Jenis Produk	Harga (Rp)
1	Tikus Penelitian	30.000
2	Tikus Afkir	14.000
3	Tikus Medium	12.000
4	Tikus Sapihan	10.000
5	Tikus Pinkies	2.500
6	Mencit Penelitian	9.000
7	Mencit Afkir	4.000
8	Mencit Medium	3.000
9	Mencit Sapihan	2.500

lebih mengutamakan ukuran produk karena disesuaikan dengan ukuran reptil yang mereka pelihara. Target pasar untuk segmen penelitian adalah lembaga penelitian dan institusi pendidikan. Toko-toko hewan peliharaan (*pet shop*), penangkar serta pehobi reptil dan hewan predator (ular, biawak, buaya, kura-kura, dan burung hantu), serta kebun binatang merupakan target dari segmen pakan. Dari keenam target tersebut pet shop dan penagkaran reptil dijadikan target utama karena frekuensi pembelian mereka lebih setabil dan dalam jumlah besar jika dibandingkan dengan peneliti maupun mahasiswa. Sekitar 52.63% permintaan berasal dari konsumen langsung (*pehobi reptil*), 31.58% *pet shop*, dan 15.79 % peneliti. Target pemasaran ini diperoleh secara online maupun promosi langsung.

Perkembangan usaha ternak tikus putih dan mencit di Indonesia belum meluas seperti ternak konvensional. Berdasarkan pengamatan selama penelitian, hanya ada 12 peternak tikus putih dan mencit yang tersebar di wilayah Kota dan Kabupaten Bogor. Selama ini peternak mengalami kesulitan memperoleh informasi jumlah populasi dan permintaan serta harga karena data statistik yang seharusnya dapat menjadi acuan dalam berproduksi. belum ada. Dampaknya adalah ketersediaan ternak tikus dan mencit di pasar sangat fluktuatif sementara permintaan pasar cukup tinggi. Salah satu kios di Pasar Hewan Barito mampu menjual berturut-turut 500 ekor tikus putih dan 200-300 ekor mencit per minggu. Kebutuhan tersebut dipenuhi dari peternak yang tersebar di wilayah Jabodetabek.

## Identifikasi dan Analisis Faktor Internal dan Eksternal

### Identifikasi dan analisis faktor internal

Hasil identifikasi dan analisis faktor internal tercantum pada matriks IFE (Tabel 3) yang memperlihatkan bahwa perusahaan berada pada posisi cukup baik (skor IFE 2.5602) karena dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan (David 2009). Kekuatan utama perusahaan adalah: “Standar Operasional Produksi (SOP) yang mencakup sistem pengawinan, penyapihan, pembesaran anak, penggantian induk dan pejantan, penjualan, kebersihan kandang dan penanganan limbah” (skor bobot: 0.2680). SOP merupakan aplikasi dari manajemen produksi untuk menghasilkan produk sesuai dengan standar berdasarkan keinginan konsumen dengan teknik produksi yang seefisien mungkin (Sule & Saefullah 2005). Pada SOP yang berjalan baik, proses produksi yang dilakukan lebih efisien sehingga menghasilkan keuntungan maksimal (Rp 3.000.000-Rp 8.000.000).

Variasi produk lengkap berada pada posisi kedua sebagai kekuatan perusahaan (skor bobot: 0.2480). Konsumen akan lebih loyal apabila produk yang mereka inginkan dapat terpenuhi dari satu sumber (Ostewalder & Yves 2010).

Kelemahan utama Laboratorium Aneka Ternak adalah belum ada perencanaan jangka panjang (skor bobot 0.1020). Salah satu fungsi perencanaan adalah untuk meminimalisasi ketidakpastian yang mungkin terjadi akibat perubahan situasi maupun kondisi melalui tindakan antisipasi sedini mungkin (Sule & Saefullah 2005).

Tabel 3 Analisis matriks IFE

No	Faktor Internal	Rating	Bobot	Skor Bobot
Kekuatan				
1	Lokasi strategis	3.33	0.045	0.1499
2	Harga bersaing	3.67	0.062	0.2275
3	Kualitas produk terjamin	3.67	0.067	0.2459
4	Variasi produk lengkap	4.00	0.062	0.2480
5	Laporan keuangan dilakukan tiap minggu	3.67	0.067	0.2459
6	Rata-rata hasil penjualan menguntungkan	3.67	0.056	0.2055
7	Terdapat SOP yang ketat	4.00	0.067	0.2680
8	Pegawai berpengalaman (Masa kerja sekitar 5 tahun)	3.00	0.051	0.1530
Kelemahan				
1	Sistem promosi masih kurang	1.33	0.045	0.0599
2	Jumlah penjualan tidak teratur	1.67	0.051	0.0852
3	Sebagai penerima harga	1.67	0.045	0.0752
4	Sistem keuangan masih dilakukan secara manual	2.00	0.045	0.0900
5	Tidak ada penanggung jawab keuangan	1.33	0.051	0.0678
6	Gaji pegawai belum sesuai standar dan berimplikasi pada ketidakjujuran.	1.67	0.045	0.0752
7	Belum ada perencanaan jangka panjang	2.00	0.051	0.1020
8	Sistem kandang tradisional	1.33	0.051	0.0678
9	Manajemen stok belum baik	1.33	0.056	0.0745
10	Tingkat pendidikan pegawai rendah	2.00	0.034	0.0680
11	Belum terdapat struktur organisasi yang jelas	1.00	0.051	0.0510
Total			1	25.602

**Identifikasi dan analisis faktor eksternal**

Hasil identifikasi dan analisis faktor eksternal dapat dilihat pada matriks EFE (Tabel 4) yang menunjukkan bahwa Skor EFE dari usaha ini sebesar 3.0353 yang berarti Laboratorium Aneka Ternak mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yang ada (David 2009). Peluang utama Laboratorium Aneka Ternak adalah permintaan tinggi dan menjalin kemitraan dengan lembaga penelitian dan penangkaran reptil (skor bobot 0.4294). Kedua faktor tersebut memperoleh skor yang sama karena pada dasarnya permintaan berasal dari kedua segmen tersebut. Kedua peluang ini akan memudahkan, memberi kepastian dan meningkatkan pemasaran.

Ancaman utama Laboratorium Aneka Ternak adalah kenaikan BBM yang berimbas pada kenaikan biaya produksi (skor bobot 0.3896). Kenaikan biaya pakan karena kenaikan harga BBM menjadi ancaman utama bagi perusahaan karena biaya pakan di Laboratorium Aneka Ternak mencapai 78% dari total biaya produksi. Harga pakan ditentukan oleh banyak faktor diantaranya adalah harga BBM. Data keuangan (Tabel 5) menunjukkan kenaikan biaya pakan mencapai 18% akibat kenaikan Tabel 4. Analisis matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Rating	Bobot	Skor Bobot
Peluang				
1	Skala usaha masih dapat diperbesar	3.33	0.106	0.3530
2	Berpeluang menjadi mitra kerja dengan lembaga penelitian	3.67	0.117	0.4294
3	Permintaan tinggi	3.67	0.117	0.4294
4	Perkembangan teknologi informasi sebagai sarana promosi	3.33	0.106	0.3530
5	Perkembangan teknologi transportasi sebagai sarana distribusi produk	2.33	0.074	0.1724
Ancaman				
6	Kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) yang berimbas pada kenaikan biaya produksi	3.33	0.117	0.3896
7	Limbah berpotensi mencemari lingkungan	2.33	0.096	0.2237
8	Pesaing baru	2.67	0.085	0.2270
9	Mantan pegawai berpotensi menjadi pesaing	3.00	0.117	0.3510
10	Pakan alternatif bagi pakan reptil	1.67	0.064	0.1069
Total			1	30.353

harga BBM. Kenaikan biaya pakan dikompensasikan ke kenaikan harga produk sekitar 10% untuk produk pakan reptil dan 50% untuk produk khusus penelitian. Kenaikan harga produk untuk pakan reptil tidak sebesar harga produk untuk penelitian bertujuan agar konsumen tidak beralih ke peternak lain. Harga produk untuk penelitian lebih tinggi karena penelitian biasanya mendapat dana bantuan dari instansi terkait.

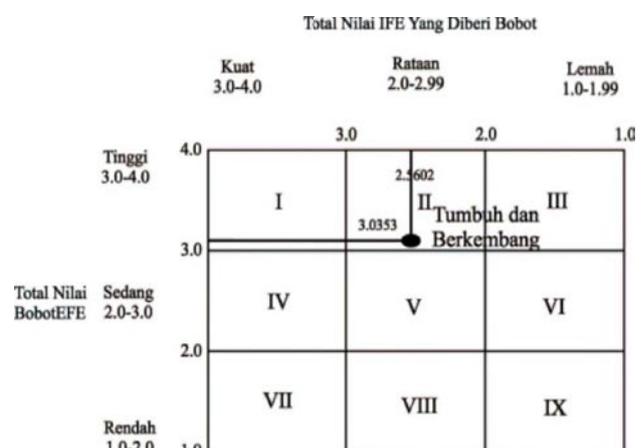
Kenaikan harga produk sekitar 10% untuk produk pakan reptil dan 50% untuk produk khusus penelitian. Kenaikan harga produk untuk pakan reptil tidak sebesar harga produk untuk penelitian bertujuan agar konsumen tidak beralih ke peternak lain. Harga produk untuk penelitian lebih tinggi karena penelitian biasanya mendapat dana bantuan dari instansi terkait. Tabel 5 juga memperlihatkan bahwa kenaikan biaya produksi dapat ditutupi oleh pendapatan dari penjualan kepada segmen konsumen pakan yang permintaannya lebih kontinyu. Meskipun permintaan konsumen segmen penelitian tidak kontinyu, keuntungan yang diperoleh dari segmen pasar ini lebih besar karena harga jual kepada konsumen ini lebih tinggi.

**Penetapan Posisi Usaha**

Posisi usaha diperoleh dari hasil analisis matriks IE (Gambar 1) yang menunjukkan perusahaan saat ini berada pada posisi tumbuh dan berkembang (*grow and build*). Strategi umum yang tepat untuk pengembangan usaha adalah (1) strategi intensif, misalnya penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk dan (2) strategi integratif, misalnya integrasi horizontal dan vertikal (David 2009). Strategi tersebut lebih rinci dijelaskan melalui analisis SWOT.

**Perumusan Strategi Alternatif**

Enam strategi alternatif diperoleh dari hasil analisis SWOT (Tabel 6) yang disusun berdasarkan pertimbangan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada analisis IFE dan EFE. Selain itu penyusunan strategi alternatif juga didasarkan pada strategi intensif dan integratif yang disarankan oleh David (2006) bagi perusahaan yang berada pada posisi tumbuh dan berkembang (Gambar 1).



Gambar 1 Matriks IE Laboratorium Aneka Ternak

Tabel 5. Harga pakan dan produk serta biaya produksi dan pendapatan sebelum dan setelah kenaikan BBM

	Harga (Rp)		
	Sebelum Kenaikan BBM	Setelah Kenaikan BBM	
Harga Pakan	296.000	350.000	
Harga produk untuk segmen penelitian:			
· Tikus Penelitian	25.000	30.000	
· Mencit Penelitian	6.000	9.000	
Harga produk untuk segmen pakan:			
· Tikus Afkir	12.000	14.000	
· Tikus Medium	10.000	12.000	
· Tikus Sapihan	8.000	10.000	
· Tikus Pinkies	2.000	2.500	
· Mencit Afkir	3.500	4.000	
· Mencit Medium	2.500	3.000	
· Mencit Sapihan	1.500	2.500	
· Mencit Pinkies	1.000	1.500	
		Bulan	
Biaya Produksi	Juli	Agustus	September
· Pakan	7.104.000	8.400.000	1.400.000
· Gaji pegawai	1.200.000	1.200.000	1.200.000
· Operasional	354.000	465.000	237.000
Pendapatan			
· Segmen pakan	5.457.500	9.563.000	4.965.000
· Segmen penelitian	4.247.000	2.505.000	710.000

Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan peluang dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki. Strategi yang dapat dijalankan yaitu: meningkatkan skala usaha untuk memenuhi permintaan dan menjalin lebih banyak mitra dengan lembaga penelitian maupun penangkaran reptil. Permintaan yang tinggi dari kedua konsumen ini akan dapat dipenuhi dengan meningkatkan skala produksi. Menjalinkan kemitraan dengan segmen pasar terkait dapat dilakukan untuk mempermudah dan meningkatkan pemasaran (Kotler & Armstrong 2009).

Strategi WO merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Strategi yang dapat dilakukan yaitu: membuat perencanaan jangka panjang dengan mengantisipasi situasi pasar untuk memenuhi permintaan konsumen yang bersifat musiman. Permintaan konsumen peneliti biasanya bersifat musiman dan untuk mengatasinya diperlukan perencanaan produksi jangka panjang sehingga produk yang dibutuhkan konsumen selalu tersedia (Sule & Saefullah 2005).

#### Penentuan Prioritas Strategi

Prioritas strategi ditentukan melalui analisis QSPM dan menghasilkan strategi prioritas utama dengan nilai TAS tertinggi, yaitu menjalin lebih banyak kemitraan dengan lembaga penelitian maupun penangkaran reptil (TAS: 18.5633). Strategi ini menjadi prioritas utama karena menjalin lebih banyak kemitraan merupakan bagian dari strategi intensif (pengembangan pasar) dan strategi integratif (integrasi ke depan) dari usaha tikus putih dan mencit Laboratorium Aneka Ternak yang berada pada posisi tumbuh dan berkembang (Gambar 1; David 2009).

Selain itu kemitraan akan menjamin kelancaran pemasaran.

Strategi prioritas kedua adalah: menyempurnakan SOP agar usaha lebih efisien dan kualitas produk tetap terjaga (TAS: 18.4160). Proses produksi yang efisien dan produk yang berkualitas tidak selalu menjamin kelancaran dan omset pemasaran yang tinggi (Pasiyanto *et al.*, 2006). Alasan inilah yang dijadikan pertimbangan strategi ini tidak dipilih menjadi strategi utama. Menjalinkan kemitraan untuk menjamin kelancaran pemasaran lebih penting bagi pengembangan usaha ini.

Meningkatkan skala usaha untuk memenuhi permintaan merupakan strategi prioritas ketiga (TAS: 17.9834). Strategi ini menjadi prioritas ketiga karena apabila kelancaran pemasaran telah terjamin (strategi prioritas ke-1) dan proses produksi telah efisien dengan produk berkualitas tinggi (strategi prioritas ke-2), maka skala usaha dapat ditingkatkan.

Membuat perencanaan jangka panjang untuk mengantisipasi kenaikan harga input dipilih sebagai strategi prioritas keempat (TAS: 17.7492). Strategi ini menjadi prioritas keempat karena pada dasarnya strategi ini merupakan strategi pendukung. Perencanaan jangka

Tabel 6 . Matriks SWOT Laboratorium Aneka Ternak

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi strategis</li> <li>2. Harga bersaing dengan peternak lain.</li> <li>3. Kualitas produk terjamin</li> <li>4. Variasi produk lengkap</li> <li>5. Laporan keuangan dilakukan tiap minggu</li> <li>6. Rata-rata hasil penjualan menguntungkan</li> <li>7. Terdapat SOP yang jelas</li> <li>8. Pegawai cukup (2 orang) dan sudah berpengalaman (Masa kerja 5 tahun)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem promosi masih kurang</li> <li>2. Jumlah penjualan tidak teratur</li> <li>3. Sebagai penerima harga</li> <li>4. Sistem keuangan masih dilakukan secara manual</li> <li>5. Belum ada perencanaan jangka panjang</li> <li>6. Sistem kandang tradisional</li> <li>7. Manajemen produksi belum baik</li> <li>8. Tingkat pendidikan dan <i>soft skill</i> pegawai rendah.</li> <li>9. Belum terdapat struktur organisasi usaha yang jelas dan manajemen keuangan yang tidak teratur.</li> </ol>
<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<b>Peluang</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skala usaha masih dapat diperbesar.</li> <li>2. Menjadikan mitra kerja dengan lembaga penelitian.</li> <li>3. Permintaan tinggi</li> <li>4. Perkembangan teknologi informasi sebagai sarana promosi.</li> <li>5. Sumber daya manusia melimpah dan berkualitas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan skala usaha untuk meningkatkan produksi. (S3,S4,S7,,O1,O3)</li> <li>2. Menjalin kemitraan dengan lembaga penelitian maupun penangkaran reptile di jabodetabek dan luar daerah. (S1,S2,,O1,O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat perencanaan jangka panjang dengan mengantisipasi situasi pasar . (W3,W7,,O2,O3)</li> </ol>
<b>Ancaman</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) yang berimbas pada kenaikan biaya produksi</li> <li>2. Limbah berpotensi mencemari lingkungan</li> <li>3. Pesaing baru</li> <li>4. Mantan pegawai berpotensi menjadi pesaing</li> <li>5. Pakan alternatif bagi pakan reptil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyempurnakan SOP agar usaha lebih efisien dan kualitas produk tetap terjaga (S7,T1,T3,T5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat perencanaan jangka panjang untuk mengantisipasi kenaikan harga input. (W7,,T1)</li> <li>2. Memperkuat <i>bargaining position</i> dengan mempertahankan kualitas produk dan harga bersaing. (W3,,T3,T5)</li> </ol>

panjang yang dibuat akan membantu Laboratorium Aneka Ternak untuk mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi (harga BBM dan inflasi) yang berpengaruh terhadap biaya produksi dan pemasaran.

Strategi prioritas kelima adalah membuat perencanaan jangka panjang dengan mengantisipasi situasi pasar untuk memenuhi permintaan konsumen yang bersifat musiman (TAS: 17.4938). Strategi ini serupa dengan strategi sebelumnya, hanya saja strategi ini lebih diutamakan untuk mengantisipasi sifat permintaan konsumen dari lembaga penelitian dan institusi pendidikan yang bersifat musiman, sehingga spesifikasi produk yang mereka butuhkan dapat tersedia sewaktu-waktu dibutuhkan. Strategi jangka panjang untuk konsumen yang bersifat musiman tidak lebih menarik daripada perencanaan jangka panjang untuk mengantisipasi kenaikan harga input karena biaya pakan saja mencapai 78% biaya produksi.

Memperkuat *bargaining position* dengan mempertahankan kualitas produk dengan harga bersaing (TAS: 16.9958) menjadi strategi prioritas terakhir karena, pada situasi saat ini, harga yang ditetapkan merupakan hasil negosiasi antara peternak dengan konsumen. Pada tingkat harga saat ini, usaha sudah memperoleh pendapatan bersih yang cukup signifikan sehingga tidak terlalu memperlumahkan posisi tawar-menawar.

### Implikasi Manajerial

Setelah diperoleh prioritas strategi dan diskusi dengan pihak manajer produksi maka disusun beberapa kegiatan yang bertujuan untuk mendukung program pengembangan usaha yang ditargetkan Laboratorium Aneka Ternak, yaitu

menjalin kemitraan dengan segmen pasar terkait untuk menjamin kelancaran pemasaran. Program kemitraan merupakan inti utama strategi pemasaran. Langkah awal yang harus dilakukan dalam upaya menjalin hubungan kemitraan yang baik dengan pelanggan antara lain: (1) menentukan segmen, target, dan posisi pasar (*market positioning*). (2) membagi pasar menjadi segmen-segmen yang lebih kecil. (3) memilih segmen pasar yang akan dilayani paling baik. (4) menentukan bagaimana perusahaan (Laboratorium Aneka Ternak) memberikan nilai lebih kepada pelanggan sasaran (Kotler & Armstrong 2009).

Target pasar Laboratorium Aneka Ternak terdiri dari lembaga penelitian, penangkaran reptil, pet shop, dan petshop reptil. Lembaga penelitian, penangkaran reptil dan pet shop merupakan target yang paling berpotensi untuk dijadikan mitra. Berdasarkan frekuensi dan kuantitas pembelian, penangkaran reptil dan pet shop merupakan target pasar yang mampu menyerap produk paling banyak, akan tetapi dari segi harga jual masih lebih rendah daripada lembaga penelitian. Meskipun intensitas pembelian dari lembaga penelitian tidak sebesar penangkaran reptil dan pet shop, target ini mampu memberikan keuntungan bagi Laboratorium Aneka Ternak karena harga belinya yang lebih tinggi. Berdasarkan hal tersebut manajer memutuskan untuk memilih lembaga penelitian sebagai kandidat utama untuk dijadikan mitra. Rencana pelayanan bagi mitra terpilih yaitu memberikan potongan harga pada setiap pembelian dengan kriteria 5% untuk pembelian antara Rp 500 000-Rp 1 000 000, 10% untuk pembelian antara Rp 1 000 000-Rp 3 000 000, dan 15% untuk pembelian di atas

Rp 3 000 000. Jika pembelian sedikit maka harga yang diberikan sesuai dengan harga yang telah ditetapkan tanpa diberikan potongan.

Langkah kedua yaitu menyempurnakan SOP agar proses produksi semakin efisien. Laboratorium Aneka Ternak telah memiliki SOP yang dilaksanakan dengan baik, namun untuk lebih meningkatkan efisiensi produksi perlu dilakukan revisi terhadap SOP yang sudah ada sehingga masalah peningkatan biaya produksi dapat diatasi. Evaluasi terhadap SOP yang telah diterapkan merupakan langkah awal sebelum melakukan revisi (Sule & Saefullah 2005). Selain itu, tujuan utama produksi juga perlu diperhatikan ketika merevisi SOP yang sudah ada. Bila dilihat dari strategi prioritas pertama (menjalin kemitraan dengan lembaga penelitian), maka SOP yang dibentuk harus mampu mendukung produksi untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai kriteria yang dibutuhkan lembaga penelitian. Beberapa aktifitas yang perlu diperhatikan dalam revisi SOP antara lain manajemen pengawinan, penyapihan, pembesaran anak, pemberian pakan, dan kebersihan kandang. Hal tersebut merupakan faktor terpenting untuk menghasilkan produk yang sehat, bobot yang seragam, dan bebas *inbreeding*. Manajemen pemberian pakan juga dapat menentukan tingkat efisiensi pakan dalam menghasilkan produk yang berkualitas.

Selanjutnya yaitu membuat perencanaan jangka panjang untuk mengantisipasi kenaikan harga input produksi dan perubahan situasi pasar yang menyebabkan ketidakpastian pemasaran. Langkah awal untuk menerapkan strategi ini dapat dimulai dengan memperbaiki sistem pencatatan keuangan dan pembukuan jumlah permintaan yang ada dan permintaan yang dapat dipenuhi. Selama ini sering terjadi ketidaksesuaian antara penjualan dengan pendapatan yang disebabkan ketidakjujuran SDM. Masalah ini dapat diatasi dengan penerapan SOP di bidang pemasaran misalnya pegawai kandang tidak boleh melayani pemesanan produk. Konsumen melakukan pemesanan produk pada bagian pemasaran. Prosedur lainnya yaitu melakukan pencatatan populasi dan membandingkannya dengan biaya pakan.

Data dan fluktuasi jumlah permintaan yang ada dan permintaan yang dapat dipenuhi dapat digunakan untuk memprediksi tingkat penjualan di masa yang akan datang. Pencatatan keuangan yang rinci juga dapat digunakan untuk memperkirakan fluktuasi harga input produksi yang salah satunya disebabkan oleh kenaikan harga BBM. Salah satu indikator perusahaan yang sehat adalah keadaan keuangan perusahaan yang stabil.

Langkah terakhir yaitu memperkuat posisi tawar dengan tetap mempertahankan kualitas dan harga yang bersaing. Produk berkualitas yang dihasilkan dari pelaksanaan revisi SOP dan tingkat harga bersaing yang dihasilkan dari perencanaan jangka panjang yang akurat akan mendukung usaha untuk memperkuat posisi daya tawarnya. Laboratorium Aneka Ternak perlu mempertimbangkan pembentukan tikus putih dan mencit galur khusus untuk penelitian diabetes, kanker dan percobaan obat-obatan. Pembentukan galur khusus memerlukan manajemen tersendiri dan waktu yang cukup lama sehingga dikategorikan sebagai rencana produksi jangka panjang. Galur khusus akan menjadi produk unggulan dan unik yang diharapkan mampu

lebih meningkatkan daya tawar karena produk ini belum dihasilkan oleh peternak pesaing.

## KESIMPULAN

Strategi pengembangan usaha yang tepat untuk dilaksanakan Laboratorium Aneka Ternak berdasarkan prioritasnya adalah: (1) meningkatkan hubungan kemitraan dengan lembaga penelitian maupun penangkaran reptil untuk menjamin kelancaran pemasaran. (2) menyempurnakan SOP agar usaha lebih efisien dan kualitas produk tetap terjaga. (3) meningkatkan skala usaha dan kualitas produk untuk memenuhi permintaan. (4) membuat perencanaan jangka panjang untuk mengantisipasi kenaikan harga input. (5) membuat perencanaan jangka panjang dengan mengantisipasi situasi pasar untuk memenuhi permintaan konsumen yang bersifat musiman. (6) memperkuat posisi tawar dengan mempertahankan kualitas produk agardapat bersaing dengan peternak lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arrington LR.** 1972. Introduction to Laboratory Animal Science: The Breeding, Care and Management of Experimental Animals. Danville (US): The Interstate Printers and Publishers Inc.
- David FR.** 2006. Manajemen Strategis Konsep. Edisi ke-10. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- David FR.** 2009. Manajemen Strategis Konsep. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Kotler P dan Armstrong G.** 2007. Dasar-dasar Pemasaran. Ed Ke-9. Jakarta (ID): Erlangga.
- Kotler P dan Keller K.** 2009. Manajemen Pemasaran. Ed ke-12 (Terjemahan). Jakarta (ID): Indeks Media Group.
- Malole MBM dan Pramono CSU.** 1989. Penggunaan Hewan-hewan Percobaan di Laboratorium. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Mulyadi A.** 1995. Ketika kulit tikus jadi jaket. Kompas Edisi Senin, 27 Mar 1995 Halaman: 18. Jakarta (ID): Kompas.
- Nurunisa VF dan Lukman MB.** 2012. Analisis daya saing dan strategi pengembangan agribisnis teh Indonesia. Forum Agribisnis Vol. 2 No.1. Bogor (ID): Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi Manajemen. Institut Pertanian Bogor.
- Osterwalder Aand Yves P.** 2010. Business Model Generation. Amsterdam (NL): Modderman Drukwerk.
- Pasiamanto H, Popong N, dan Diatan.** 2006. Analisis efisiensi pemasaran karang hias di Pulau Panggang Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu. IPB E-Journal. Dapat diakses pada <http://repository.ipb.ac.id>. [23 Januari 2014].
- Ratih F dan Harmini.** 2012. Efisiensi teknis usahatani ubi jalar di Desa Cikarawang Kabupaten Bogor Jawa Barat. Forum Agribisnis Vol. 2 No.1. Bogor (ID): Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi Manajemen. Institut Pertanian Bogor.
- Robinson.** 1979. Taxonomi and genetic. in Beker HJ, LindsayJR, and WeisbrothS, editor. The Laboratory Rat. London (GB): Academic Pr.

- Schuler L.** 2006. Model animals and quantitative genetics. Makalah Kuliah Umum. Bogor (ID): Fakultas Peternakan IPB.
- Siregar HCH, Asnath MF, Dwi JS, Salundik, dan Yuni C.E.** 2009. Pengembangan Agribisnis Tikus putih (*Rattus norvegicus*) sebagai Unit Bisnis Kecil dan Mendukung Kegiatan Akademik di Fakultas Peternakan Institut Pertanian Bogor. IPB E-Journal. Dapat diakses pada <http://repository.ipb.ac.id>. [21 Januari 2014].
- Sule ET dan Saefullah. K.** 2005. Pengantar Manajemen. Jakarta (ID): Kencana Perdana Media Grup.
- Suzuki H, Nunome M, Kinoshita G, Aplin KP, Vogel P, Kryukov AP, Jin ML, Han SH, Maryanto I, Tsuchiya K, Ikeda H, Shiroishi T, Yonekawa H, and Moriwaki K.** 2013. Evolutionary and dispersal history of Eurasian house mice *Mus musculus* clarified by more extensive geographic sampling of mitochondrial DNA. *Heredity* (Edinb). Dapat diakses pada <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23820581> [5 Maret 2014]
- Umar H.** 2005. Strategic Management In Action. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.