

**STRATEGI PENGEMBANGAN PENGELOLAAN PUPUK
BERSUBSIDI DI KABUPATEN LANGKAT
(STUDI KASUS DI KECAMATAN SECANGGANG)**

TESIS

Oleh

**AFNI YUNITA LUBIS
131802019**



**PROGRAM STUDI MAGISTER AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/8/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)21/8/23

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Pengelolaan Pupuk Bersubsidi Di Kabupaten Langkat (Studi Kasus Di Kecamatan Secanggang)

Nama : Afni Yunita Lubis
NIM : 131802019
Program : Agribisnis
Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. Zulkarnaian Lubis, MS., PhD
Pembimbing II : Prof. Dr. Hasnudi, M.Si

Pupuk bersubsidi merupakan pupuk yang pengadaannya dan penyalurannya mendapatkan subsidi dari pemerintah, pupuk yang mendapatkan subsidi dari pemerintah tidak diberikan secara gratis kepada petani, tetapi dibeli dengan harga yang relative lebih murah. Jenis yang disubsidi oleh pemerintah yaitu: Urea, SP-36 dan NPK. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan pupuk subsidi, menentukan prioritas strategi yang tepat untuk pengembangan pupuk subsidi, menentukan prioritas strategi yang tepat untuk pengembangan pengelolaan pupuk subsidi dan mengetahui apa yang menjadi kendala dalam pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat. Dengan menggunakan SWOT, penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat, karena kecamatan secanggang merupakan kecamatan yang penggunaan pupuk bersubsidi paling besar dibandingkan kecamatan yang lain yang ada di Kabupaten Langkat. Waktu penelitian dilakukan selama 3 (tiga) bulan, yaitu mulai bulan April 2015 sampai pada akhir Juni 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dihasilkan adalah pemerintah memberikan harga yang sesuai untuk tiap tiap masyarakat kelompok tani untuk dapat memperoleh pupuk bersubsidi secara mudah.

Kata Kunci : SWOT, Strategi Pengembangan Pengelolaan Pupuk Bersubsidi.

ABSTRAK

Strategy for the Development of Subsidized Fertilizer Management in Langkat District (Case Study in Secanggang District)

Nama : Afni Yunita Lubis
NIM : 131802019
Program : Agribisnis
Pembimbing I : Prof. Dr. Ir. Zulkarnaian Lubis, MS., PhD
Pembimbing II : Prof. Dr. Hasnudi, M.Si

Subsidized fertilizers are fertilizers whose procurement and distribution get subsidies from the government, fertilizers that get subsidies from the government are not provided free to farmers, but are purchased at relatively cheaper prices. The types subsidized by the government are: Urea, SP-36 and NPK. The purpose of this study is to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats in the development of subsidized fertilizers, determine the right strategy priorities for the development of subsidized fertilizers, determine the right strategy priorities for the development of subsidized fertilizer management and find out what are the obstacles in developing subsidized fertilizer management in Secanggang District, Langkat Regency. Using SWOT, this research was carried out in Secanggang Subdistrict, Langkat Regency, because the district of Secanggang is the sub-district that uses the most subsidized fertilizer compared to other sub-districts in Langkat Regency. The time of the study was carried out for 3 (three) months, starting from April 2015 to the end of June 2015. The results showed that the strategy produced was that the government provided an appropriate price for each community of farmer groups to be able to obtain subsidized fertilizer easily.

Keywords: SWOT, Strategy for the Development of Subsidized Fertilizer Management.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
UCAPAN TERIMAKASIH.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Pupuk	8
2.2. Rencana Defenitif Kebutuhan Kelompok	9
2.3. Konsep Menejemen Strategi.....	11
2.4. Analisis Swot.....	13
2.5. Penelitian Terdahulu	16
2.6. Analisis SWOT.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1. Lokasi Penelitian	20
3.2. Metode Pengumpulan Data	20
3.3. Metode Penarikan Sampel.....	21
3.4. Teknik Analisis Data.....	22
3.5. Analisis Swot.....	26
3.6. Penentuan Bobot Faktor Eksternal dan Internal untuk Analisis QSPM.....	29

3.7. Pengambilan Keputusan dengan Analisa QSPM untuk Analisis QSPM.....	31
3.8. Defenisi dan Batasan Operasional.....	32
BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN.....	33
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	34
4.1.1. Profil Kecamatan Secanggang	35
4.2. Karestristik Responden	36
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
5.1. Saluran Distribusi Pupuk Bersubsidi	38
5.2. Analisis Swot Strategi Pengembangan Pengelolaan Pupuk Bersubsidi	39
5.2.1. Inventarisasi dan Pembobotan Faktor-Faktor Strategis lingkungan Internal Kekuatan dan Kelemahan	40
5.2.2. Inventarisasi dan Pembobotan Faktor-Faktor Strategis Lingkungan Eksternal Peluang dan Ancaman	41
5.2.3. Analisis Matrix IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>) EFAS (<i>Eksternal Factor Analysis Sumarry</i>)	
5.3. Analisis Matriks Swot.....	42
5.4. Pengambilan Keputusan.....	53
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	57
6.1. Kesimpulan	57
6.2. Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Permasalahan perkebunan di Indonesia masih banyak mengalami kendala, salah satunya adalah menyangkut masalah rendahnya produktivitas perkebunan. Hal ini terjadi karena sistem perkebunan yang dikerjakan oleh petani masih di usahakan secara alami atau tradisional, yaitu lebih banyak menggunakan tenaga manusia dan masih sangat tergantung pada kesuburan tanah secara alami, tanpa menggunakan bahan lain. Oleh karena itu dibutuhkan suatu upaya untuk peningkatan produktivitas lahan dan pemberdayaan petani maka diterapkan suatu upaya yaitu dengan pemupukan yang sesuai dosis standar atau *Standar Operation Prosedur (SOP)*. Akibat harga pupuk yang semakin tinggi, maka para petani memilih jalan untuk tidak menggunakan pupuk, padahal pupuk merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi jumlah produksi suatu tanaman.

Hasil produksi tanaman tidak akan maksimal jika dalam kegiatan usaha taninya saja tidak dilaksanakan secara tepat dan benar. Untuk itu, sebagai tindak lanjutnya untuk menyikapi masalah ketersediaan pupuk bagi para petani, maka pemerintah membuat suatu kebijakan bagi petani dengan batuan pupuk bersubsidi. Pupuk bersubsidi merupakan pupuk yang pengadaan dan penyalurannya mendapatkan subsidi dari pemerintah, pupuk yang mendapatkan subsidi dari pemerintah tidak diberikan secara gratis kepada petani, tetapi dibeli dengan harga yang relatif lebih murah. Jenis pupuk yang disubsidi oleh pemerintah, yaitu : Urea, SP-36,ZA dan NPK (Watiha, *dkk.* 2012).

Kebijakan pupuk yang telah diterapkan mulai dari tahapan perencanaan kebutuhan, penetapan harga eceran tertinggi (HET), besaran subsidi hingga sistem distribusi kepengguna pupuk sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 17 tahun 2011. Namun demikian, berbagai kebijakan tersebut belum mampu menjamin ketersediaan pupuk yang memadai dengan HET yang telah ditetapkan (Safitri, *dkk*, 2011).

Adapun harga eceran tertinggi (HET) pupuk bersubsidi ditetapkan oleh pemerintah adalah :

- Pupuk Urea : Rp. 1.800 - per kg
- Pupuk NPK : Rp. 2.000 - per kg
- Pupuk ZA : Rp. 1.400 - per kg
- Pupuk SP-36 : Rp. 2.300 – per kg

Menurut Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Langkat, Kabupaten Langkat merupakan salah satu daerah yang memiliki kebutuhan pupuk subsidi yang besar yaitu pupuk Urea sebesar 13,898.00 ton, NPK sebesar 9,704.00 ton, ZA sebesar 5,052.00 ton dan SP-36 sebesar 3,953.00 ton. Kecamatan Secanggang merupakan salah satu kecamatan terdapat di Kabupaten Langkat, penggunaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang cukup besar yaitu Urea sebesar 1,567.00 ton, NPK sebesar 1,317.37 ton, ZA sebesar 399.30 ton dan SP-36 sebesar 556.16 ton, mayoritas penduduk di Kecamatan Secanggang bermata pencarian petani atau pekebun tanaman kelapa sawit, kakao, tebu yang kebutuhan pupuk bersubsidinya cukup besar dalam sektor perkebunan. Berikut kebutuhan pupuk bersubsidi tahun 2015.

Tabel 1. Data Kebutuhan Pupuk Bersubsidi Berdasarkan Kecamatan di Kabupaten Langkat Tahun 2015.

No	Kecamatan	Urea	NPK	ZA	SP-36
1.	Babalan	829.00	855.15	186.28	363.89
2.	Bohorok	397.00	178.46	169.00	72.54
3.	Kuala	558.00	228.52	78.67	95.12
4.	Batang Sarangan	155.50	131.16	208.98	24.40
5.	Binjai	842.50	490.07	261.59	196.28
6.	Serapit	801.00	501.56	325.47	218.23
7.	Besitang	553.00	350.00	161.85	148.08
8.	Pangkalan Susu	681.00	611.36	149.03	261.44
9.	Kutambaru	77.00	20.00	45.00	5.00
10.	Brandan Barat	436.00	309.18	65.40	128.28
11.	Gebang	678.00	640.46	135.60	259.78
12.	Padang Tualang	250.00	209.63	70.82	69.96
13.	Sei Lapan	559.00	514.44	143.52	187.07
14.	Stabat	653.00	442.38	326.34	163.25
15.	Pematang Jaya	238.00	200.48	51.94	70.86
16.	Sawit Seberang	40.00	30.00	172.00	10.00
17.	Selesai	745.00	458.14	298.12	183.42
18.	Sei Bingai	1,857.00	701.92	1,261.54	302.69
19.	Salapian	104.00	38.21	39.07	21.08
20.	Secanggang	1,567.00	1,317.37	399.30	556.16
21.	Wampu	372.00	231.72	158.14	102.92
22.	Tanjung Pura	846.00	763.91	197.25	322.40
23.	Hinai	659.00	479.00	147.09	190.15
Jumlah		13,898.00	9,704.00	5,052.00	3,953.00

Sumber : Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Langkat 2015

Dari data diperoleh bahwa Kecamatan Secanggang merupakan salah satu daerah yang kebutuhan pupuk bersubsidi cukup besar, yaitu Urea sebesar 1,567.00 ton, NPK sebesar 1,317.37 ton, ZA sebesar 399.30 ton dan SP-36 sebesar 556.16 ton. Hal yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian di Kecamatan Secanggang adalah merupakan kecamatan yang paling besar kebutuhan pupuk bersubsidi, mudahnya peneliti mendapatkan informasi dalam melakukan penelitian, dekatnya jarak yang ditempuh untuk melakukan penelitian dan sarana prasarana, transportasi yang mendukung.

Pemerintah, produsen, distributor dan pengecer merupakan pihak yang terlibat dalam pengadaan dan penyaluran pihak yang terlibat dalam pelaksanaan, pengadaan dan penyaluran pupuk bersubsidi. Pengadaan dan penyaluran pupuk harus memenuhi 6 (enam) prinsip yaitu (1) tepat jenis, (2) tepat jumlah, (3) tepat harga, (4) tepat tempat, (5) tepat waktu dan (6) tepat mutu (Safitri, dkk, 2011).

Namun pada kenyataan di lapangan tidak berjalan dengan apa yang telah ditentukan oleh pemerintah, kenyataan disini ditemukan terjadinya perbedaan yang sangat jauh antara harga telah ditetapkan oleh pemerintah atau harga eceran tertinggi (HET) di tingkat pengecer, lambatnya pendistribusian pupuk ditingkat distributor yang menyebabkan petani susah mendapatkan pupuk, program pemberian pupuk bersubsidi oleh pemerintah belum efektif mengingat banyaknya persoalan yang timbul pada implementasinya.

Tabel 2. Data Perbedaan Harga Antara Harga Pemerintah dengan Harga di Tingkat Pengecer

No	Jenis Pupuk	Harga Pemerintah	Harga di Tingkat Pengecer Rp / kg
1.	Urea	1.800	2.200
2.	NPK	2.000	2.700
3.	ZA	1.400	1.800
4.	SP-36	2.300	2.500

Sumber : Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Langkat Tahun 2015

Ada beberapa hal yang diduga menjadi penyebab terjadinya langka pasokan dan lonjakan harga pupuk di tingkat petani, yaitu : (1) pasar pupuk domestik masih bersifat dualistik, tanpa diikuti dengan pengawasan dan penerapan sanksi secara ketat, sehingga menyebabkan terjadinya perembasan pupuk dari pasar subsidi menjadi non subsidi, (2) maraknya ekspor pupuk secara ilegal, seiring

dengan meningkatnya harga pupuk di pasar dunia serta melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika, (3) adanya rasa fanatisme petani terhadap merek pupuk tertentu, (4) masih banyak distributor pupuk yang tidak memiliki armada dan gudang penyimpanan di lini III, sehingga biaya sewa gudang dan transportasi yang harus dikeluarkan sangat mahal (Syafa'at *et al*, 2006).

Kelemahan yang terdapat dalam kontruksi dasar kebijakan subsidi pupuk yang berlaku saat ini telah mendorong terjadinya kelangkaan pasok dan lonjakan harga, sehingga harga eceran tertinggi (HET) yang berlaku seringkali menjadi tidak efektif. Kondisi ini membuat pemerintah, DPR maupun masyarakat relatif belum puas terhadap kebijakan subsidi pupuk yang berlaku saat ini sehingga terdapat wacana untuk mengganti modus subsidi pupuk dari subsidi yang dibayarkan langsung kepada produsen (pabrik) pupuk menjadi subsidi yang dibayarkan langsung kepada petani (Hendrawan, *dkk*, 2011).

Dengan berbagai pertimbangan di atas maka perlu dilakukan penelitian mendalam tentang “Strategi Pengembangan Pengelolaan Pupuk Bersubsidi di Kabupaten Langkat” Keberadaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang memerlukan perhatian dan dukungan dari pihak-pihak terkait seperti pemerintah dan swasta sehingga pupuk bersubsidi dapat berfungsi secara optimal, dan mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk itu diperlukan strategi dalam pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi yang tepat sehingga dapat bermanfaat untuk meningkatkan produksi tanaman perkebunan seperti kelapa sawit, kakao dan tebu dan meningkatkan pendapatan petani.

1.2. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang terjadi pada pengembangan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat, dapat diidentifikasi seperti berikut :

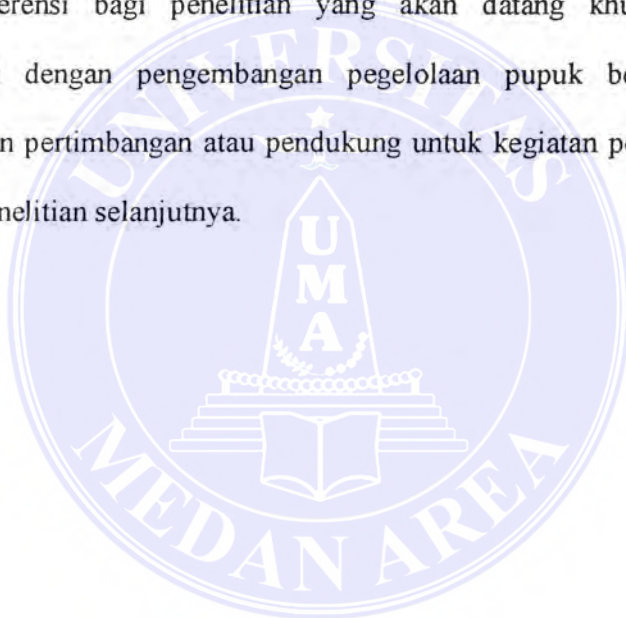
1. Apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pengembangan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.
2. Bagaimana strategi yang tepat untuk pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.
3. Apa yang menjadi Kendala dalam pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.
2. Untuk Menentukan prioritas strategi yang tepat untuk pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.
3. Untuk mengetahui apa yang menjadi kendala dalam pengembangan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada pengembangan dan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.
2. Untuk menentukan prioritas strategi yang tepat untuk pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat
3. Untuk mengetahui apa yang menjadi kendala dalam pengembangan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat.
4. Sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang khususnya yang berhubungan dengan pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi dan sebagai bahan pertimbangan atau pendukung untuk kegiatan penelitian yang sama atau penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pupuk

Ilmu memupuk adalah ilmu yang bertujuan menyelidiki tentang zat-zat apakah yang perlu diberikan kepada tanah sehubungan dengan kekurangan zat-zat tersebut yang terkandung di dalam tanah yang perlu guna pertumbuhan dan perkembangan tanaman dalam rangka produksinya agar tercapai hasil yang tinggi (Mul, 2008).

Pupuk adalah zat yang ditambahkan pada tumbuhan agar berkembang dengan baik, pupuk dapat dari bahan anorganik atau organik. Dalam pemberian pupuk perlu diperhatikan kebutuhan tumbuhan tersebut, agar tumbuhan tidak mendapat terlalu banyak zat makanan atau terlalu sedikit zat makanan. Terlalu banyak zat makanan dapat berbahaya bagi tumbuhan, pupuk dapat di berikan lewat tanah atau di semprotkan ke daun (Wikipedia Indonesia 2009).

Menurut Mul (2008), pupuk berdasarkan kandungan unsur haranya, dibagi menjadi :

1. Pupuk tunggal yaitu pupuk yang hanya mengandung 1 macam unsur hara, misalnya: urea, TSP
2. Pupuk majemuk yaitu pupuk yang mengandung lebih dari 1 macam unsur hara, misalnya : rustica yellow
3. Pupuk lengkap yaitu pupuk yang mengandung unsur hara secara lengkap (keseluruhan) baik makro maupun mikro.

Menurut Lingga (2000), pupuk berdasarkan pembuatannya, dibagi menjadi 2 kelompok yaitu :

1. Pupuk alam, yaitu pupuk yang tidak dibuat pabrik, pupuk ini dicirikan dengan kelarutan unsur haranya yang rendah di dalam tanah.

Contoh : pupuk kandang, pupuk hijau, kompos

2. Pupuk buatan, yaitu pupuk yang di buat di pabrik.

Contoh : urea, TSP

Berdasarkan cara pemberian pupuk dibagi menjadi 2 kelompok yaitu :

1. Pupuk akar adalah segala jenis pupuk yang diberikan lewat akar

Misalnya : TSP, ZA dan KCL

2. Pupuk daun adalah segala macam pupuk yang diberikan lewat daun dengan cara disemprotkan.

2.2. Rencana Defenitif Kebutuhan Kelompok (RDKK)

Pemerintah memperkenalkan konsep Rencana Defenitif Kebutuhan Kelompok (RDKK) dalam distribusi pupuk bersubsidi, konsep ini diyakini akan mampu mengatasi kelangkaan pupuk ditingkat petani yang kerap terjadi pada saat musim panen, karena seharusnya petani menerima pupuk bersubsidi sebulan sebelum musim tanam tiba (*Anonimous. 2006*)

RDKK adalah perhitungan rencana kebutuhan pupuk bersubsidi yang disusun kelompok tani berdasarkan luas areal usaha tani yang diusahakan petani atau pekebun, anggota kelompok tani dengan rekomendasi pemupukan berimbang, spesifik lokasi pemberian pupuk bersubsidi dengan dengan konsep RDKK ini diutamakan ditujukan kepada petani yang telah bergabung dengan kelompok tani.

Manfaat penggunaan sistem Rencana Defenitif Kebutuhan Kelompok (RDKK) adalah :

1. Menjamin ketersediaan pupuk untuk petani sesuai dengan enam tepat yaitu tepat waktu, tepat jumlah, tepat jenis, tepat tempat, tepat mutu, dan tepat harga.
2. Memudahkan dalam pengawasan pupuk bersubsidi, karena penjualan pupuk dilaksanakan sesuai dengan RDKK yang telah diajukan oleh kelompok tani kepada pengecer, distributor dan produsen.

Beberapa harga yang diperlu diketahui oleh petugas penyuluh perkebunan atau petani adalah ;

1. Perhitungan kebutuhan pupuk bersubsidi sesuai dengan anjuran atau standar teknis, kebutuhan pupuk bersubsidi diajukan oleh petani pekebun berdasarkan RDKK setempat, RDKK disusun atas dasar rencana kebutuhan pupuk bersubsidi oleh kelompok tani sesuai dengan rekomendasi/standar teknis pemupukan.
2. Penebusan pupuk bersubsidi di tingkat pengecer diusahakan harus melalui kelompok tani dengan melampirkan RDKK yang telah setuju oleh oleh petugas penyuluh kehutanan.
3. Harga pupuk bersubsidi ditingkat pengecer harus sesuai dengan harga eceran tertinggi (HET).

2.3. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplemetasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2002). Proses manajemen strategi adalah suatu pendekatan objektif, logis dan sistematis untuk menghasilkan berbagai macam keputusan yang bermanfaat demi suksesnya sebuah organisasi. Manajemen strategis menekankan pada kemampuan adaptasi perusahaan atau organisasi terhadap lingkungannya sehingga memberikan kemantapan dan kecepatan organisasi untuk bereaksi menghadapi perubahan-perubahan lingkungan.

Komponen-komponen pokok dari manajemen strategi meliputi (1) analisis lingkungan bisnis untuk mendeteksi adanya peluang dan ancaman, (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi adanya kekuatan dan kelemahan, (3) strategi bisnis untuk mencapai tujuan dan perhatian terhadap misi organisasi. Komponen strategi bisnis dikerjakan berdasarkan urutan fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, implementasi dan pengawasan.

Ruang lingkup manajemen strategi meliputi tiga kajian utama, yakni formulasi strategi, implementasi dan evaluasi strategi. Formulasi strategi meliputi kegiatan penetapan visi dan misi, kajian internal dan eksternal, rumusan sasaran jangka panjang serta penentuan strategi yang tepat, implementasi strategi antara lain berupa penetapan sasaran tahunan dan alokasi sumber daya, sedangkan evaluasi strategi adalah bagaimana organisasi melakukan pengukuran dan mengevaluasi kinerja (Rangkuti, 2014).

Selanjutnya David (2002) menyatakan proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, sebagaimana diuraikan di bawah ini :

1. Tahap perumusan strategi, rumusan strategi yang diputuskan harus diperhitungkan agar dapat memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan, dengan kegiatan mulai dari pengembangan misi bisnis, memahami peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal serta menetapkan rencana obyektif jangka panjang.
2. Implementasi strategi, adalah merumuskan untuk merubah strategi yang ditetapkan menjadi suatu tindakan manajemen. Kegiatan pada tahap ini meliputi kebijakan obyektif tahunan, pengalokasian sumber daya dan memobilisasi pelaku organisasi.
3. Evaluasi strategi, merupakan tahapan akhir dari manajemen strategi dengan kegiatan utamanya adalah meninjau strategi faktor internal dan eksternal yang dijadikan dasar strategi saat ini, mengukur prestasi dan pengambilan tindakan korektif.

Proses manajemen strategik merupakan pendekatan obyektif, logis dan sistematis untuk membuat keputusan dalam sebuah organisasi. Keputusan yang diambil juga harus berpedoman pada keterpaduan intuisi dan analisis serta penyesuaian diri secara efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan internal. Oleh karena itu kegiatan merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi harus bersifat dinamis, dilaksanakan terus menerus dan berkelanjutan.

2.4 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2014), SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*) internal petani, dan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal petani. Analisis SWOT berdasarkan asumsi bahwa suatu strategi yang efektif memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman suatu petani. Apabila diterapkan secara tepat, asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang berpengaruh untuk merancang suatu strategi yang berhasil. Analisis lingkungan usaha tani memberikan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan suatu petani, yang merupakan fokus utama dalam analisis SWOT. Teknik data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks IFE dan EFE serta Analisis SWOT.

Berdasarkan SWOT tersebut, dapat disusun empat strategi utama yaitu : SO (*Strengths, Opportunities*), WO (*Weakness, Opportunities*), ST (*Strengths, Threats*), dan WT (*Weakness, Threats*).

Tabel 3 : Diagram Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPORTUNITIES (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2014)

Untuk menyusun Tabel 3 terdapat 8 (delapan) langkah dalam menyusun matrik SWOT, yaitu:

1. Tuliskan kekuatan internal petani yang menentukan.
2. Tuliskan kelemahan internal petani yang menentukan.
3. Tuliskan peluang eksternal petani yang menentukan.
4. Tuliskan ancaman eksternal petani yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan WT dalam sel yang tepat.

Tabel 3 menunjukkan berbagai alternatif strategi dari setiap elemen SWOT yang terdiri dari :

1. Strategi SO (Kekuatan Peluang)

Ini merupakan situasi yang menguntungkan petani tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Misalnya bila kekuatan petani adalah pada keunggulan teknologinya, maka keunggulan ini dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan kualitas

yang lebih maju, yang keberadaannya dan kebutuhannya telah diidentifikasi pada analisis kesempatan.

2. Strategi WO (Kelemahan Peluang)

Petani menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal petani sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan petani. Misalnya jaringan distribusi ke pasar tersebut tidak dipunyai oleh petani. Salah satu strategi yang dapat ditempuh adalah bekerjasama dengan petani yang mempunyai kemampuan menggarap pasar tersebut. Pilihan strategi lain adalah mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan kesempatan.

3. Strategi ST (Kekuatan Ancaman)

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, petani ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar). Dalam analisis ancaman ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini mencoba mencari kekuatan yang dimiliki petani yang dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut. Misalnya ancaman perang harga.

4. Strategi WT (Kelemahan-Ancaman)

Petani menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*). Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan intern, strategi yang umumnya dilakukan adalah “keluar” dari situasi yang terjepit tersebut. Sumber daya yang terikat pada situasi yang mengancam tersebut akan diatasi, dan mengalihkannya pada usaha lain yang lebih cerah. Siasat lainnya adalah mengadakan kerjasama dengan satu petani yang lebih kuat, dengan harapan ancaman di suatu saat akan hilang. Dengan mengetahui situasi yang akan dihadapi, anak petani dapat mengambil langkah-langkah yang perlu dan bertindak dengan mengambil kebijakan-kebijakan yang terarah dan mantap, dengan kata lain petani dapat menerapkan strategi yang tepat

2.5 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Watiha, A. Hamid, A. Yusra dan Dewi Kurniati (2012) menunjukkan hasil, bahwa saluran distribusi pupuk bersubsidi yang ada di daerah penelitian tidak berdasarkan SK Menprindak No. 17/M-DAG/PER/6/2011 yang mulai dari : Produsen – Distributor – Pengecer- Resmi – Petani. Saluran distribusi pupuk bersubsidi yang ada di daerah penelitian adalah Produsen – Distributor- Pengecer Resmi – Pengecer Binaan – Petani. Lembaga distribusi merupakan saluran pemasaran yang tidak efisien karena memiliki margin tataniaga yang tinggi dibandingkan lembaga tataniaga pengecer resmi dan pengecer binaan, sedangkan margin pemasaran terkecil dikeluarkan oleh lembaga pengecer binaan sedangkan nilai share margin terbesar terdapat pada pengecer binaan, kemudian kios resmi dan yang paling rendah adalah distributor. Hal ini

terjadi karena saluran pemasaran yang dilakukan distributor lebih panjang serta wilayah kerjanya luasnya dibandingkan pengecer resmi dan kios binaan sehingga biaya transportasi yang dikeluarkan menjadi lebih besar. Selain itu lembaga pemasaran distributor dan pengecer resmi merupakan saluran pemasaran yang tidak efisien jika dibandingkan lembaga pemasaran yang di keluarkan oleh lembaga distributor dan pengecer resmi lebih besar jika dibandingkan biaya pemasaran yang dikeluarkan kios pengecer.

Menurut penelitian Sirait (2008) menunjukkan hasil, Hanya ada 1 (satu) jenis saluran pemasaran pupuk bersubsidi yang telah diatur pemerintah sendiri yaitu mulai dari produsen pupuk (PT Pusri dan PT Petrokimia Gresik), dilanjutkan ke distributor (PT Ridho Usaha Sejahtera dan PT Bintang Petani Agromandiri), dan yang terakhir yang berhubungan langsung dengan petani adalah pengecer yang ada di wilayah kecamatan kelurahan di daerah penelitian. Produsen melakukan 6 (enam) fungsi pemasaran yaitu penjualan, penyimpanan, transportasi, pembiayaan, penanggungungan resiko dan informasi pasar. Sedangkan lembaga pemasaran yang terlibat yaitu distributor dan pengecer melakukan 7 (tujuh) fungsi pemasaran yaitu pembelian, penjualan, penyimpanan, transportasi, pembiayaan, penanggungungan resiko dan informasi pasar. Ada perbedaan pembiayaan pemasaran pada masing-masing lembaga pemasaran dan biaya pemasaran yang terbesar adalah biaya pemasaran yang dikeluarkan pengecer yaitu pupuk Urea, Za, SP36 dan NPK.

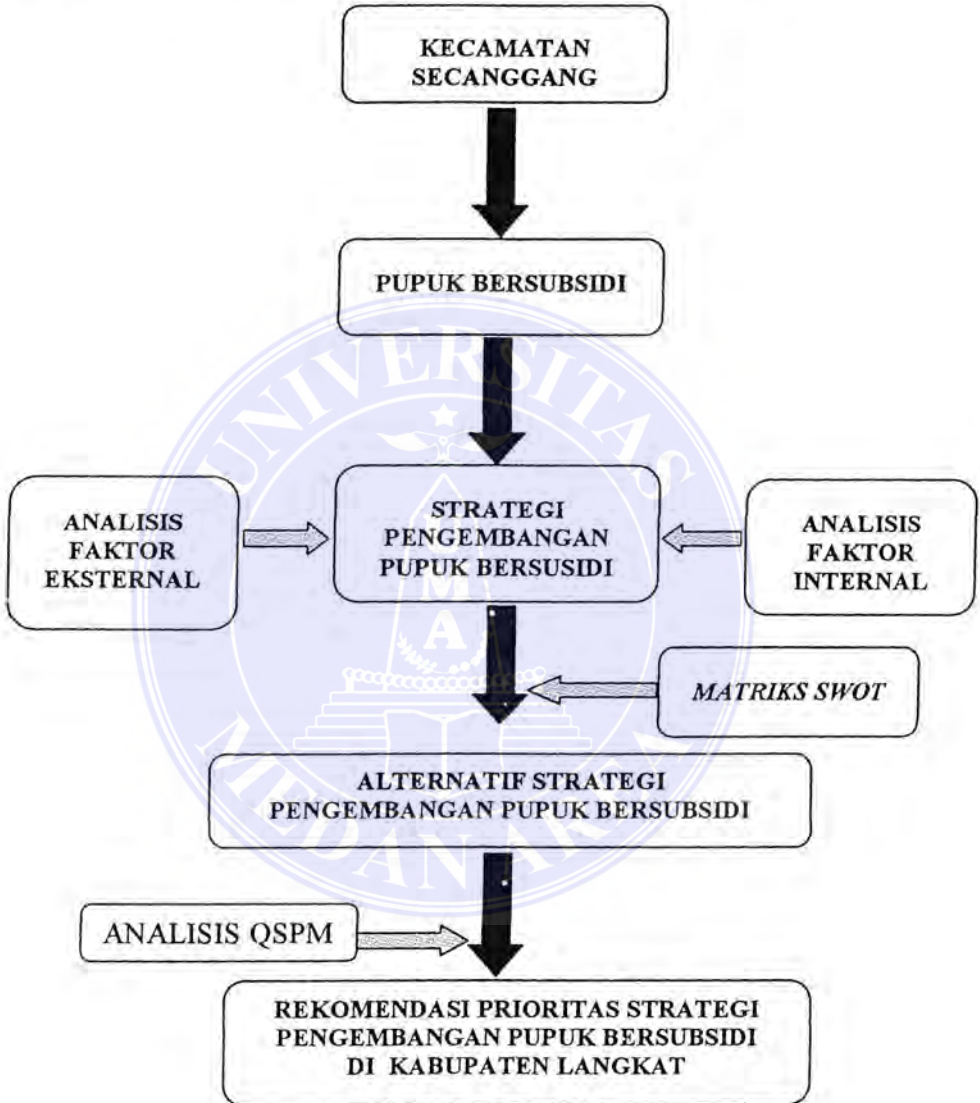
2.6 Kerangka Pemikiran

Pegembangan Pupuk Bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat di pengaruhi oleh faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal, faktor lingkungan internal terdiri dari luas lahan, pengetahuan petani dan akses dana perkebunan sedangkan faktor lingkungan eksternal terdiri dari luas lahan, peran produsen, peran distributor, peran kios pengecer, peran penyuluh perkebunan, peran dinas terkait dan harga jual pupuk bersubsidi.

Kenyataan di lapangan para petani yang tidak tergabung dalam kelompok tani juga mendapatkan pupuk bersubsidi dan perkiraan kebutuhan petani akan pupuk bersubsidi belum akurat. Karena masih banyak petani yang mengeluhkan bahwa alokasi pupuk bersubsidi tidak mencukupi untuk setiap musim tanamnya, harga eceran tertinggi (HET) masih sangat jauh dengan harga yang ditetapkan pemerintah,

Faktor-faktor lingkungan strategis berupa peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal dianalisis dengan cara mengumpulkan, mengolah, dan mengevaluasi informasi untuk mengetahui faktor-faktor yang benar-benar berpengaruh terhadap pengelolaan pengembangan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat, Dianalisa menggunakan matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Treats*) untuk mendapatkan pilihan strateginya.

Berbagai alternatif yang diperoleh dilanjutkan dengan analisa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat untuk diimplementasikan sebagai acuan (Rangkuti, 2004), Skema kerangka pemikiran konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat, Karena kecamatan Secanggang merupakan Kecamatan yang penggunaan pupuk bersubsidi paling besar dibandingkan kecamatan yang lain yang ada di Kabupaten Langkat. Waktu penelitian dilakukan selama 3 (tiga) bulan, yaitu mulai bulan April 2015 sampai dengan akhir Juni 2015.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapat dengan melakukan wawancara langsung dengan responden antara lain, distributor, pengecer pupuk Urea, NPK, ZA dan SP-36 dan petani perkebunan sedangkan data skunder adalah data yang diperoleh dari instansi atau lembaga terikat seperti Dinas Kehutanan dan Perkebunan dan Penyuluh Pendamping Lapangan (PPL).

3.3 Metode Penarikan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh petani perkebunan (kelapa sawit, kakao dan tebu) yang berjumlah 418 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 Orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih (Suharsimi Arikunto, 2005).

Maka jumlah sampel yang digunakan adalah sebesar 48 orang petani perkebunan dari jumlah seluruh populasi sejumlah 418 orang petani perkebunan. Teknik pengambilan sampelnya adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2007) dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Maka sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 44 orang petani perkebunan, 2 distributor dan 2 kios pengecer.

Tabel 4. Data Jumlah Kelompok Tani di Kecamatan Secanggang

No	Desa	Nama Kelompok	Ketua Kelompok	Jumlah Anggota	Sampel (10%)
1.	Kepala Sungai	Sido Mulyo	Sukianto	25	5
		Sumber Tani	Parmin	25	
2.	Teluk	Loh Jenawi	Rukun	20	5
		Mulyo	Wagiman	25	
3.	Hinai Kiri	Gotong Royong	Jumadi	25	5
		Maju Tani	Selamat. P	20	
4.	Telaga Jernih	Gemah Ripah	wardono	25	3
5.	Karang Anyar	Tunas Harapan	Tumino	25	7
		Maju Bersama	Sugito	25	
		Ingin Makmur	Sutarno	20	
6.	Tanjung Ibus	Suka mulyo	Sabdak	20	6
		Tunas Lestari	Kasuar	20	
		Makmur Lestari	Jumadi	20	
		Nyiur Hijau	Abdul Rahman	20	
7.	Kebun Kelapa	Makmur	Udin. S	15	4
			Muzibun	20	
8.	Secanggang	Paris	Muzibun	20	2
9.	Karang Gading	Baja kuning	Said	15	2
10.	Selotong	Cinta Rakyat	Sumarno	15	5
		Lestari	Sumariono	18	
		Tani Mekar	Païdi	20	
Jumlah				418	44

Sumber : Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Langkat 2014

3.4. Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan, kemudian di analisis dengan menggunakan analisis lingkungan yaitu analisis terhadap lingkungan internal yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang menghasilkan peluang dan ancaman. Dalam penelitian ini, analisis lingkungan diolah dengan 3 (tiga) jenis matriks yakni Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matriks), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matriks). Setelah diketahui hasil IFE dan EFE Matriks kemudian dilakukan analisis SWOT.

Wedhasmara (2009), Analisis SWOT akan dipetakan dari hasil analisis lingkungan. Kekuatan diidentifikasi dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekuatan organisasi untuk dapat meneruskan dan mempertahankan bisnis. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*) dalam lingkungan internal, dan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threats*) lingkungan eksternal. Analisis kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal terutama ditujukan terhadap faktor keberhasilan kunci (*Key Success Factor*). Jadi dengan analisis ini diharapkan akan diperoleh cara untuk mengembangkan dan memanfaatkan kekuatan serta penopang atau mengurangi kelemahan dengan maksud untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman. (David, 2006)

Dari analisis ini ada empat identifikasi lingkungan yang dihadapi :

- Terdapat peluang dalam suatu usaha pertanian mempunyai kekuatan untuk mendapatkannya sehingga harus disusun strategi yang bersifat agresif.
- Terdapat peluang dalam suatu usaha pertanian akan tetapi petani mempunyai kelemahan yang pokok untuk mendapatkannya, sehingga harus disusun strategi yang bersifat perubahan haluan (*Turnaround*).
- Terdapat ancaman dalam suatu usaha pertanian dan petani mempunyai kekuatan untuk mendapatkannya, sehingga harus disusun strategi bisnis yang bersifat diversifikasi.
- Terdapat ancaman dalam suatu usaha pertanian dan disamping itu petani mempunyai kelemahan yang pokok di bidang yang bersangkutan, sehingga harus disusun strategi yang bersifat defensif.

Untuk mencari titik koordinat Analisis SWOT, dengan cara :

- a. Koordinat Analisis Internal : (Skor Total Kekuatan - Skor Total Kelemahan) : 2
- b. Koordinat Analisis Eksternal : (Skor Total Peluang - Skor Total Ancaman) : 2

Titik koordinat strategi merupakan pertemuan Koordinat Analisis Internal dengan Koordinat Analisis Eksternal.



Sumber : Muhammad, 2008

Gambar 2. Alternatif Strategi Pada Analisis SWOT

Keterangan strategi pada Gambar 2. :

- Kuadran I yakni Strategi Agresif (Mendukung Strategi Ofensif).

Faktor eksternal dan internal positif, yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Oleh karenanya suatu lembaga atau institusi

memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada.

- Kuadran II yakni Strategi Penyehatan (Mendukung Strategi Rasionalisasi).

Petani pada kuadran ini tetap masih dapat berkembang/tumbuh. Petani harus mampu memilih target pasar untuk bersaing atas dasar kekuatan yang dimilikinya. Strategi tingkat korporat yang mempunyai ciri tidak adanya perubahan besar. Hunger dan Wheelen (2003) menyatakan bahwa strategi penyehatan adalah strategi petani mungkin yang paling cocok untuk petani yang cukup sukses beroperasi pada usaha pertanian dengan daya tarik yang sedang-sedang saja. Daya tarik usaha tani tersebut dinilai sedang karena 1) Usaha tani tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau 2) Kekuatan- kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti. Strategi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek, tetapi berbahaya apabila diikuti terlalu lama. Beberapa strategi stabilitas yang lebih populer adalah strategi berhenti sejenak, berlanjut dengan waspada, tidak berubah, dan tetap memperoleh laba.

- Kuadran III yakni Strategi Diversifikasi

Petani yang berada pada kuadran ini, kemungkinan untuk tumbuh / berkembang sudah sangat kecil karena banyak kelemahannya. Dalam kondisi demikian satu-satunya pilihan adalah bertahan sekedar hidup, menjaga agar apa yang sudah ada tidak hilang.

- Kuadran IV yakni Strategi Bertahan .

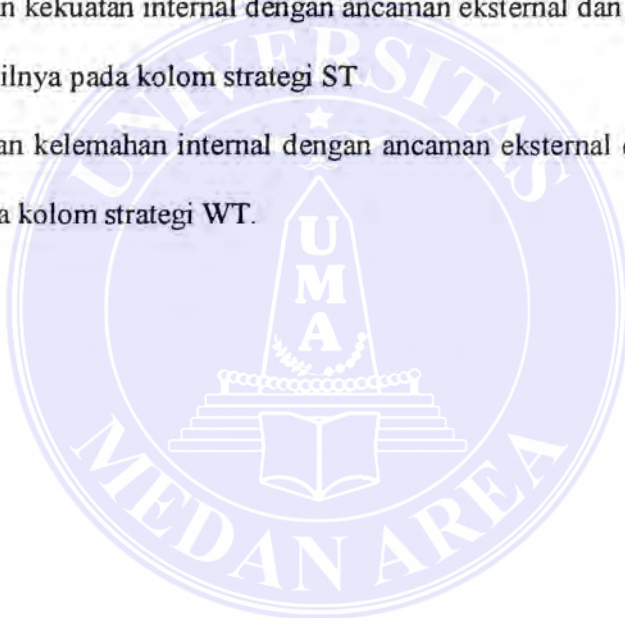
Usaha diversifikasi (mengembangkan usaha-usaha baru) mungkin perlu dilakukan apabila peluang-peluang pengembangan lebih lanjut dalam usaha yang sekarang kurang menarik / terbatas.

3.5 Analisis SWOT (*Strangths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisa ini dimaksudkan mencocokkan faktor-faktor internal dan eksternal kunci untuk memperoleh empat alternatif tipe strategi. (1). *Strategi SO* atau strategi *kekuatan dan peluang*, yakni menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal. (2). *Strategi WO* atau strategi *kelemahan dan peluang* bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. (3). *Strategi ST* adalah strategi *kekuatan dan ancaman*, yaitu menggunakan kekuatan organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. (4). *Strategi WT* adalah strategi *kelemahan dan ancaman* merupakan taktik defensif untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Adapun skema matriks *SWOT* untuk analisis penelitian ini seperti terlihat pada Gambar 2. Tahapan analisis menggunakan Matriks *SWOT* sebagai berikut :

- a. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta
- b. Membuat daftar kekuatan dan kelemahan internal.
- c. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasilnya pada kolom strategi SO.
- d. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasilnya pada kolom strategi WO.
- e. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasilnya pada kolom strategi ST.
- f. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasilnya pada kolom strategi WT.



FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	<i>Strangths (S)</i> * Kekuatan 1. 2. 3. 4. N	<i>Weaknesses (W)</i> * Kekuatan 1. 2. 3. 4. N
	<i>Opportunities (O)</i> * Peluang Eksternal 1. 2. 3. 4. N	<i>Strategi SO</i> 1. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Penggunaan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</div> 2. N
<i>Threats (T)</i> * Ancaman Eksternal 1. 2. 3. 4. N	<i>Strategi ST</i> 1. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Penggunaan kekuatan untuk mengatasi ancaman</div> 2. N	<i>Strategi SO</i> 1. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Minimalisasi kelemahan dengan menyikapi ancaman</div> 2. N

Gambar 3. Model Matriks SWOT (*Strangths,Weaknesses, Opportunities,Threats*)

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
 Access From (repository.uma.ac.id)21/8/23

3.6 Penentuan Bobot Faktor Eksternal dan Internal untuk Analisis QSPM

Dari hasil inventarisasi faktor-faktor eksternal dan internal, dilakukan pembobotan sebagai bahan untuk analisis QSPM. Penentuan bobot pada masing-masing faktor dilakukan dengan metode Paired Comparisons atau yang dikenal dengan Teknik Perbandingan Berpasangan (David, 2002).

Pemberian nilai didasarkan pada perbandingan berpasangan antar dua faktor secara relatif sesuai tingkat kepentingan. Faktor-faktor strategik pada indikator vertikal dan horizontal diberi skor bobot 1,2 atau 3 secara konsisten. Nilai 1 pada matriks tersebut berarti faktor strategik pada indikator horizontal kurang penting dari faktor strategik pada indikator vertikal. Nilai 2 berarti faktor strategik pada indikator horizontal sama pentingnya dengan faktor strategik pada indikator vertikal. Nilai 3 berarti faktor strategik pada indikator horizontal lebih penting dari faktor strategik pada indikator vertikal. Matriks penentuan bobot faktor-faktor strategik yang berpengaruh terhadap pengembangan pupuk bersubsidi di kabupaten langkat disajikan pada Tabel.

Tabel 5. Format Penentuan Bobot Faktor-faktor Strategis yang berpengaruh terhadap pengembangan pupuk bersubsidi

Faktor Strategik	Faktor Strategi							Jumlah	Bobot
	A	B	C	D	E	...	N		
A		1	2					a	C
B	3								
C	2								
N									
Total								b	l

Keterangan :

- a = Jumlah nilai hasil perbandingan berpasangan antara faktor strategik pada indikator vertikal dengan faktor strategik pada indikator horizontal.
- b. = Jumlah total nilai
- c = Nilai a dibagi nilai b

3.7 Pengambilan Keputusan dengan Analisa QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Analisa menggunakan QSPM bertujuan untuk menentukan peringkat atau prioritas strategi serta menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Input untuk analisa QSPM ini adalah hasil inventarisasi dan pembobotan faktor-faktor strategik eksternal dan internal yang berpengaruh dan hasil analisa matriks SWOT seperti telah diuraikan terdahulu. Untuk lebih jelasnya langkah-langkah analisa QSPM ini adalah sebagai berikut :

- a. Membuat daftar peluang/ancaman lingkungan strategik eksternal, kekuatan / kelemahan lingkungan strategik internal dari objek penelitian minimal 10 (sepuluh) untuk setiap lingkungan strategik.
- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal.
- c. Meneliti dan mencocokkan matrik-matrik pada analisis SWOT dan mengidentifikasi strategik alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan.
- d. Menetapkan nilai daya tarik atau Attractiveness Score (AS), yakni nilai yang menunjukkan ketertarikan relative untuk masing-masing strategi yang terpilih. Nilai AS = 1 berarti tidak menarik, 2 berarti agak menarik, 3 berarti menarik, dan 4 berarti sangat menarik.
- e. Menghitung total nilai AS (TAS) yang ditetapkan berdasarkan hasil perkalian bobot (langkah b) dengan nilai AS (langkah d) dalam setiap baris. Semakin tinggi nilainya berarti alternatif strategi tersebut semakin menarik, tetapi pada tahap ini masih didasarkan pada faktor sukses kritik pada baris tersebut.

- f. Menghitung jumlah total nilai AS (TAS) dengan cara menjumlahkan total nilai AS dalam setiap kolom strategi. Nilai tertinggi menunjukkan strategi yang paling menarik dengan telah mempertimbangkan semua faktor sukses kritis eksternal dan internal.

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan analisa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) maka diperoleh nilai *Attractiveness Score* (AS) dari masing-masing strategi dan nilai *Attractiveness Score* (AS) nya paling tinggi maka akan menjadi prioritas strategi yang akan diimplementasikan dalam rangka pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat. Format tabel untuk kuisioner analisis QSPM disajikan sebagai berikut.

Tabel. 6. Format *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Faktor-faktor Sukses	Bobot	Alternatif Strategi								
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
<i>Peluang</i>	1									
	...									
	N									
<i>Ancaman</i>	1									
	...									
	N									
Jumlah Bobot	1,0									
<i>Kekuatan</i>	1									
	...									
	N									
<i>Kelemahan</i>	1									
	...									
	N									
Jumlah Bobot	1,0									

Keterangan :

AS = Angka Ketertarikan dari Responden

TAS = Angka Perkalian Bobot AS

STAS = Total dari AS Masing-Masing Strategi Alternatif

3.8 Defenisi dan Batasan Operasional

Untuk menghindari kesalah pahaman dalam penelitian maka, dibuat beberapa defenisi dan batasan operasional sebagai berikut :

1. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti.
2. Sampel adalah petani perkebunan yang berperan dalam pengembangan dan pengelolaan pupuk bersubsidi.
3. Produsen adalah perusahaan yang memproduksi pupuk Urea, NPK, ZA dan SP-36.
4. Distributor adalah perorangan atau badan yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum yang ditunjuk oleh produsen untuk melakukan pembelian, penyimpanan, penyaluran dan penjualan pupuk dalam partai besar diwilayah tanggung jawabnya secara langsung hanya kepada petani atau kelompok tani.
5. Pengecer adalah perorangan, kelompok tani, badan usaha baik yang berbentuk badan hukum yang kedudukannya di kecamatan atau desa yang ditunjuk oleh distributor dengan kegiatan pokok melakukan penjualan pupuk wilayah tanggung jawab secara langsung hanya pada petani / kelompok tani.
6. Wilayah tanggung jawab adalah propinsi / kabupaten / kota termasuk kecamatan atau desa yang menjadi tanggung jawab dari produsen, distributor dan pengecer dalam pengadaan dan penyaluran pupuk kepada petani atau kelompok tani.

7. Lini 3 adalah gudang pupuk yang berlokasi di tingkat kabupaten kota.
8. Pupuk bersubsidi merupakan pupuk yang pengadaan dan penyalurannya mendapatkan subsidi dari pemerintah, pupuk yang mendapatkan subsidi dari pemerintah tidak diberikan secara gratis kepada petani, tetapi dibeli dengan harga yang relatif lebih murah.

Batasan Operasional :

1. Daerah penelitian adalah di Kecamatan Secanggang.
2. Waktu penelitian dari bulan April 2015 sampai Juni 2015.
3. Petani sampel adalah petani perkebunan yang melakukan usaha perkebun



BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian

4.1.1. Profil Kecamatan Secanggang

- 1 . Letak geografis : $03^{\circ} 46' 17'' - 03^{\circ} 57' 30''$ LU
: $98^{\circ} 27' 45'' - 98^{\circ} 39' 40''$ BT
- 2 . Terletak diatas permukaan laut : 4 Meter dpl
- 3 . Luas wilayah : 23, 119 Ha (231,19 km²)
- 4 . Berbatasan dengan :
 - Sebelah utara : Kecamatan Selat Malaka
 - Sebelah selatan : Kecamatan Stabat
 - Sebelah barat : Kecamatan Hinai / Tanjung Pura
 - Sebelah timur : Kabupaten Deli Serdang
- 5 . Jarak Kantor Camat ke Kantor Bupati : 16 km
- 6 . Jumlah Penduduk : 67,892 jiwa



4.2. Karakteristik Responden

Dari 48 responden yang diteliti didapatkan adanya karakteristik yang berbeda antara satu responden dengan lainnya. Hal ini terlihat dalam tabel berikut di bawah ini :

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur Petani (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
20-39	8	16,67
40-59	37	77,08
> 60	3	6,25
Jumlah	48	100

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2015

Dari Tabel 7 di atas jumlah responden berdasarkan umur petani, rata-rata umur petani adalah antara umur 40 – 59 tahun adalah sebanyak 37 orang petani, umur 20-39 adalah sebanyak 8 orang dan umur 60 ke atas sebanyak 3 orang.

Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SD	10	20,83
SMP	16	33,33
SMU	17	35,42
SI	5	10,42
Jumlah	48	100

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2015

Dari Tabel 8 di atas jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan petani, rata-rata tingkat pendidikan petani adalah SMU sebanyak 17 orang, SMP sebanyak 16 orang, SD sebanyak 10 orang dan Sarjana sebanyak 5 orang.

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Tanaman Yang Diusahakan

Tanaman yang Diusahakan	Frekuensi	Persentase
Sawit	20	45,45
Kakao	24	54,55
Jumlah	44	100

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2015

Dari Tabel 9 di atas jumlah responden berdasarkan jenis tanaman yang diusahakan, rata-rata jenis tanaman yang diusahakan adalah sawit sebanyak 20 orang, kakao sebanyak 24 orang.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

1. Adapun kekuatan dari pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi adalah motivasi petani menggunakan pupuk subsidi tinggi.
2. Kelemahan dari pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi adalah alokasi kebutuhan pupuk belum sepenuhnya tepat.
3. Peluang dari pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi adalah motivasi petani menggunakan pupuk subsidi cukup tinggi.
4. Ancaman dari pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi adalah Pemerintah, DPR, masyarakat belum puas atas kebijakan subsidi.

Strategi yang tepat dalam pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi adalah :

1. Pemerintah memberikan harga yang sesuai untuk tiap-tiap masyarakat kelompok tani untuk dapat memperoleh pupuk bersubsidi secara mudah
2. Memberikan harga yang terjangkau dan menjamin kepuasan masyarakat kelompok tani dalam penggunaan pupuk
3. Bantuan pemerintah dalam pengawasan dan penyaluran pupuk bersubsidi kepada kelompok tani
4. Memanfaatkan kelompok tani yang sudah menggunakan pupuk subsidi untuk terus mengembangkan pengelolaan pupuk bersubsidi ke kelompok tani lain
Memperbanyak pembuatan pupuk bersubsidi untuk meningkatkan pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi

- a. Program sosialisasi manfaat pupuk bersubsidi kepada kelompok tani
 - b. Menggalakkan penggunaan pupuk bersubsidi kepada masyarakat kelompok tani
 - c. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah untuk mengambil kebijakan untuk pengembangan pengelolaan pupuk subsidi di kalangan petani
 - d. Kerjasama dengan pemerintah untuk mengawasi penyaluran pupuk bersubsidi
 - e. Meningkatkan teknologi dalam pengelolaan pupuk bersubsidi
4. Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan pengembangan pupuk bersubsidi di Kecamatan Secanggang, Kabupaten Langkat, yaitu :
- a. Ditemukan terjadinya perbedaan yang sangat jauh antara harga telah ditetapkan oleh pemerintah atau harga eceran tertinggi (HET) di tingkat pengecer
 - b. Lambatnya pendistribusian pupuk ditingkat distributor yang menyebabkan petani susah mendapatkan pupuk
 - c. Program pemberian pupuk bersubsidi oleh pemerintah belum efektif mengingat banyaknya persoalan yang timbul pada implementasinya
 - d. Kurangnya jumlah kios pengecer di Kecamatan Secanggang.

6.2 Saran

Untuk dapat melaksanakan strategi alternatif yang ditawarkan diperlukan syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Kordinasi Dinas terkait dalam rangka pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi di Kabupaten Langkat dengan cara melakukan pertemuan dengan penyuluh kehutanan dan perkebunan dan anggota kelompok tani.
- b. Sinkronisasi program antara dinas kehutanan dan perkebunan dengan dinas pertanian atau dinas lain yang terkait di tingkat kecamatan dan tingkat kabupaten dengan cara melakukan pertemuan antara penyuluh kehutanan dan perkebunan, penyuluh pertanian dan anggota kelompok tani dan menentukan harga HET (Harga Eceran Tertinggi).
- c. Diperlukan partisipasi aktif kelompok tani, penyuluh dalam rangka pengembangan pengelolaan pupuk bersubsidi dengan cara melakukan pertemuan bulanan dengan kelompok tani.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimus, 2006. *Secara Teoritis Konsep Baru Distribusi Pupuk Lebih Baik*.
www.suarakarya-online.com/newshtml/id=136271.
- Anonimus, 2006. *Kinerja BUMN – Dari Holding BUMN Pupuk Sampai Ke RDKK*. suarakarya-online.com.newshtml/id=141618.
- Atmaja, M.S. 2008. *Pasokan Pupuk Bersubsidi Belum Tepat Sasaran*. Kompas. Jakarta.
- Arikunto, Suharmi. 2015. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Rineke Cipta.
- Badan Pusat Statistik. 2014. *Langkat Dalam Angka 2014*.
- Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Langkat. 2015. *SK Bupati tentang Pupuk Bersubsidi*.
- David, F. R. 2002. *Managemen Strategis Konsep*. Alexander Sindoro. Penerjemah Agus Widyantoro Penyunting PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Hendrawan. S. D, dkk, 2012. *Analisis Kebijakan Subsidi Pupuk Penentuan Pola Subsidi dan Sistem Distribusi Pupuk di Indonesia*. *Jurnal Management & Agribisnis*. Vol. 8 No 2 Oktober 2012
- Lingga, 2003, *Petunjuk Penggunaan Pupuk*. Edisi Revisi. Penerbit Swadaya, Jakarta.
- Mul, M.S. 2008. *Pupuk dan Cara Pemupukan*. Rineka Cipta : Jakarta.
- Novizan. 2002. *Petunjuk Pemupukan yang Efektif*. Agromedia Pustaka: Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Bisnis* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Safitri. A, dkk. 2011. *Distribusi Pupuk Subsidi Kepada Petani Tebu dalam Perspektif Managemen Publik*. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol 1, No 1, 2011.
- Sirait, R. Melda. 2008, *Analisis Pemasaran Pupuk Bersubsidi di Kabupaten Simalungun*. {Skripsi}. Universitas Sumatera Utara: Medan.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Syafa'at, N. Purwanto, A. Maulana. dan M. M. Chaerul. 2006, *Analisis Besaran Subsidi Pupuk dan Pola Distribusinya*. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Bogor.

Watiha, Hamid, A. H dan Dewi, K. 2012, *Analisis Sahuran Distribusi dan Efisiensi Pemasaran Pupuk Bersubsidi di Kecamatan Selakau, Kabupaten Sambas. Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, Volume 1, Nomor 3, Desember 2012, hlm 37-48.

Wedhasmara, Ari, 2009, *Langkah-Langkah Perencanaan Strategis Sistem Informasi Dengan Menggunakan Metode Ward And Peppard*, Jurnal Sistem Informasi, Volume 1 No 1 Tahun 2009, Palembang

Wikipedia Indonesia. 2009. *Pupuk*. <http://id.wikipedia.org/wiki/pupuk>.

