

## STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS JAGUNG DI INDONESIA

### *National Maize Agribusiness Development Strategy*

Rizma Aldillah

*Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian  
Jln. Tentara Pelajar No. 3B, Bogor 16111  
E-mail: rizmaaldillah@gmail.com*

Naskah diterima: 4 Januari 2017

Direvisi: 20 Januari 2017

Disetujui terbit: 6 April 2017

#### ABSTRACT

Maize is one of important commodities after rice. As a secondary crop in Indonesia, maize has multifunctional uses either as food or feed. Maize agribusiness has some benefits as it is highly demanded for feed raw material and easily cultivated. Besides external factor, i.e. inter-regional trade and export opportunities among regions and countries such as maize trade opportunity among regions and countries. Some weaknesses of maize agribusiness are limited farmers' land areas, minimal infrastructure, technology, competing water use with other major crops, and potential threat of climate change. This study uses SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*) and QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) approaches. Analysis results show that maize agribusiness development should be competitive, farmers-based, sustainable and decentralized. The government needs to improve people's participation in maize agribusiness. Main measures to take maize agribusiness development are effectiveness and quality of government service, and distribution facilities and infrastructure improvement.

**Keywords:** *food, maize, agribusiness, strategy*

#### ABSTRAK

Jagung merupakan komoditas strategis utama terpenting setelah padi dan salah satu komoditas tanaman palawija utama di Indonesia yang kegunaannya relatif luas, terutama untuk konsumsi manusia dan kebutuhan bahan pakan ternak. Agribisnis jagung memiliki berbagai keuntungan yakni memberikan banyak manfaat, memiliki keunggulan sebagai pakan untuk unggas, dan usaha taninya mudah. Namun, jagung memiliki beberapa permasalahan seperti luas lahan yang terbatas, dan teknologi usaha tani rendah. Jagung memiliki peluang perdagangan antardaerah dan negara dan kebutuhan jagung nasional cukup tinggi dan terus tumbuh. Untuk itu, perlu dilakukan studi untuk mendapatkan strategi pengembangan jagung nasional ke depan. Penelitian ini menggunakan metode SWOT (*Strenght-Weakness-Opportunities-Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil analisis data mendapatkan bahwa strategi alternatif terpenting dalam pengembangan agribisnis jagung adalah harus berorientasi pada pengembangan agribisnis jagung yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan, dan terdesentralisasi. Dibutuhkan peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja pemerintah dalam memfasilitasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam membangun agribisnis jagung. Secara menyeluruh, prioritas utama dalam pengembangan agribisnis jagung ke depan membutuhkan dukungan melalui peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja pemerintah, serta pengembangan sarana dan prasarana distribusi.

**Kata Kunci:** analisis SWOT, analisis QSPM, jagung, agribisnis, strategi agribisnis

## PENDAHULUAN

Jagung merupakan salah satu komoditas tanaman palawija utama di Indonesia yang kegunaannya relatif luas, terutama untuk konsumsi manusia dan kebutuhan bahan pakan ternak. Jagung juga merupakan komoditas yang diminta di pasar dunia. Namun demikian, jagung di Indonesia sebagaimana umumnya komoditas pangan lainnya merupakan hasil produksi petani-petani skala kecil. Instrumen kebijakan strategis diperlukan untuk meningkatkan pendapatan petani dan produksi jagung, karena dengan kebijakan *business as usual*, laju peningkatan produksi tidak akan dapat mengimbangi laju peningkatan permintaan (Kasryno et al. 2002).

Secara historis, perkembangan produksi jagung di Indonesia cenderung mengalami peningkatan rata-rata sekitar 5,26% per tahun pada 10 tahun terakhir ini. Hal ini berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas rata-rata sekitar 4,30% per tahun. Luas areal pada periode yang sama juga mengalami peningkatan rata-rata sebesar 0,83% per tahun. Hal ini menyebabkan surplus jagung meningkat rata-rata sebesar 111% atau sekitar 1,2 juta ton per tahun. Kenaikan ini dapat diindikasikan karena 18 juta penduduk di Indonesia menjadikan jagung sebagai makanan pokok (Subandi et al. 1988). Komoditas jagung dapat dikonsumsi oleh masyarakat dalam berbagai bentuk olahan, tidak hanya sebagai pangan pokok tetapi juga sebagai lauk-pauk, makanan selingan, dan bahan setengah jadi yang dihasilkan oleh beragam jenis industri dan skala usaha (Ariani dan Pasandaran 2005).

Permasalahan dalam upaya peningkatan produksi jagung yang dirangkum dari Suryana dan Sudaryanto (1997) dan Hadijah (2010) antara lain: (1) Berkurangnya areal sawah irigasi teknis dan lahan pertanian lainnya, terutama di Pulau Jawa, (2) Persaingan yang makin ketat dalam penggunaan air antara sektor pertanian dengan sektor-sektor lainnya yang menyebabkan ketersediaan air irigasi berkurang, (3) Makin mahalnya harga bibit bermutu tinggi, pupuk dan pestisida, (4). Makin langkanya tenaga kerja produktif sektor pertanian karena kesempatan kerja di sektor non pertanian dengan upah yang lebih tinggi, sehingga upah di pedesaan meningkat;

Pengembangan komoditas jagung di Indonesia masih mengalami beberapa kendala antara lain masih sedikitnya penggunaan benih hibrida, kelangkaan pupuk, kelembagaan belum berkembang, teknologi pasca panen dan panen

belum memadai, dan lahan garapan sempit (Ditjendtan 2004). Sistem produksi dan tataniaga ternak ternyata belum dapat menunjang peningkatan produksi jagung. Selama ini makanan ternak didatangkan dari luar daerah dalam bentuk pakan jadi, sehingga tidak dapat menyerap produksi jagung domestik. (Swain et al. 2005). Persoalan lain yang menghambat pengembangan tanaman jagung di Indonesia adalah masalah harga. Walaupun kapasitas pasar cukup besar namun harga jagung tergolong rendah.

Namun demikian, hasil penelitian oleh Falatehan dan Wibowo (2008) mengatakan bahwa permintaan jagung di pasar dunia maupun domestik mengalami peningkatan setiap tahunnya. Peningkatan permintaan jagung di pasar domestik disebabkan proporsi penggunaan jagung oleh industri pakan telah mencapai 50% dari total kebutuhan nasional dalam beberapa tahun terakhir. Selain itu, Agustian (2014) juga mengatakan bahwa komoditas jagung secara nasional memiliki daya saing yang baik ditunjukkan oleh indikator keunggulan komparatif (DRCR) dan keunggulan kompetitif (PCR) yang kurang dari satu. Sebagai contoh, perkembangan produksi jagung periode 2000-2013 rata-rata 3,75% per tahun, namun kebutuhan akan jagung untuk pangan maupun pakan rata-rata naik 4,41% per tahun. Masih rendahnya produksi jagung disebabkan karena peningkatan produktivitas jagung yang masih rendah, yaitu sekitar 4% per tahun. Hasil rangkuman dari beberapa hasil penelitian oleh Tangendjaja et al. (2005), PSEKP (2010), Swastika et al. (2011) dan Kariyasa et al. (2012), bahwa di negara berkembang telah terjadi peningkatan permintaan jagung untuk konsumsi pangan dan pakan ternak sebesar 10-15% per tahun sejak tahun 2000. Namun karena kondisi laju peningkatan produksi lebih lambat dibanding laju permintaannya, maka impor jagung di Indonesia semakin meningkat.

Permasalahan di atas mengindikasikan bahwa pembuat kebijakan di tingkat makro belum sepenuhnya menjabarkan arti dari pertumbuhan ekonomi sektor pertanian yang positif tersebut dalam bentuk tindakan riil yang memberikan perubahan positif bagi para pelaku kegiatan usaha pertanian di tingkat produsen. Dalam upaya pengembangan usaha tani, komoditas jagung akan senantiasa masuk kedalam jejaring kegiatan agribisnis komoditas tersebut. Artinya keberhasilan dalam meningkatkan budi daya usaha tani jagung tidak bisa terlepas dari sistem agribisnis komoditas itu sendiri. Pengembangan komoditas jagung oleh

petani sebagian besar untuk memenuhi kebutuhan pasar.

Dalam usaha tani jagung, peran pelayanan utama yang dilakukan oleh pemerintah maupun pihak lain mutlak diperlukan. Pelayanan yang dapat menunjang keberhasilan usaha seperti kemudahan untuk mendapatkan bantuan modal usaha, teknologi, dan penyuluhan. Peraturan pemerintah daerah/pusat yang mendukung kinerja usaha bisnis dari budi daya jagung tentu sangat diperlukan. Dalam upaya meningkatkan pengembangan usaha tani jagung, pelayanan kelembagaan terhadap petani sangat diutamakan. Keberadaan penyuluh di lapangan sangat penting karena dapat diakses oleh petani dalam upaya mendapatkan informasi teknologi. Namun kenyataannya, penyuluh di lapangan sangat terbatas, bahkan seorang penyuluh harus melayani satu kecamatan. Sementara, lembaga finansial masih terbatas dalam memberikan pinjaman modal kepada petani. Hal tersebut juga merupakan permasalahan dalam pengembangan agribisnis jagung.

Permasalahan yang diungkapkan oleh Deptan (2005b), CAPSA (2006), Deptan (2007), Winarso (2012), Nikmah et al. (2013), dan Nadapdap (2016) dapat disimpulkan di antaranya bahwa pendidikan petani yang rata-rata rendah merupakan faktor kelemahan dalam pengembangan wilayah, tingkat penguasaan teknologi petani jagung belum maksimal, dan keterbatasan modal sehingga petani menggunakan modal sendiri seadanya. Permasalahan dari aspek sumber daya lahan di antaranya lahan garapan umumnya sangat sempit, status lahan bukan milik, tata air/irigasi pada umumnya dalam kondisi yang kurang terpelihara, dan lahan kurang subur. Dari sisi kelembagaan, permasalahan di antaranya adalah kinerja kelompok tani jagung masih belum banyak berperan, banyak petani yang belum melakukan kemitraan dengan pihak lain, seperti dengan pengusaha jagung dan produk turunannya, dan masih sangat sedikit kelompok yang mampu mengakumulasi modal usahanya. Permasalahan selanjutnya dari aspek usaha/produksi, di antaranya: mahal nya harga pupuk dan obat-obatan, banyak petani tidak memiliki atau sulit mendapat fasilitas Alsintan (seperti traktor dan *corn sheller*); dan kurang maksimalnya dalam penanganan budi daya, sehingga hasil yang didapatkan belum maksimal. Serangan hama penyakit jagung masih sulit untuk dikendalikan terutama penyakit hawar daun dan hama lainnya, seperti ulat grayak; penangan panen dan prosesing masih kurang mendapat perhatian dari petani, sehingga tingkat kehilangan hasil masih tinggi.

Hasil kajian mengenai kebijakan jagung nasional oleh Kementerian Perdagangan (2011), Utomo (2012), Suryana dan Agustian (2014), dan Pangestika et al (2016); menyimpulkan bahwa masih banyak kebijakan pemerintah yang belum optimal realisasinya di lapang. Permasalahan yang kerap berulang adalah terjadinya kekurangan jagung dalam negeri sehingga harus mengimpor. Penyediaan saprodi juga belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan petani. Demikian pula dengan kebijakan harga yang belum sepenuhnya efektif, sehingga petani belum terbantu dimana harga jagung masih sepenuhnya tergantung pada pasar. Dari sisi agraria, berlangsung akumulasi lahan pada segelintir petani, serta munculnya lahan guntai dan lahan terlantar.

Pasandaran dan Kasryno (2002) mengemukakan bahwa sentra pengembangan produksi jagung di Indonesia dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu: (1) Sumatera yang merupakan daerah pengembangan jagung masa depan karena memperlihatkan dinamika perkembangan yang cepat selama tiga dekade lalu serta memiliki sumber daya lahan yang mendukung; (2) Jawa sebagai sentra produksi jagung dan bahan pangan, namun sumber daya lahan semakin terbatas sehingga peran tersebut akan semakin menurun; dan (3) Kawasan Timur Indonesia sebagai daerah konsumen jagung yang menjadikannya makanan pokok. Semua permasalahan ini menunjukkan betapa perlunya menyusun strategi alternatif dalam pengembangan agribisnis jagung nasional dari hulu sampai ke hilir.

## METODOLOGI

Berdasarkan permasalahan dan faktor penyebab keberhasilan agribisnis jagung di semua tingkat *stakeholder*, maka tujuan penelitian adalah: (1) Menganalisis faktor internal dan eksternal agribisnis jagung; dan (2). Menentukan strategis prioritas dalam agribisnis jagung. Ruang lingkup penelitian yaitu menentukan faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan agribisnis jagung dari setiap responden, memberi pembobotan terhadap setiap faktor oleh responden, menentukan strategi alternatif, dan menganalisis tingkat kepentingan dari pembobotan yang diberikan oleh responden terhadap setiap faktor di semua strategi alternatif yang terbentuk.

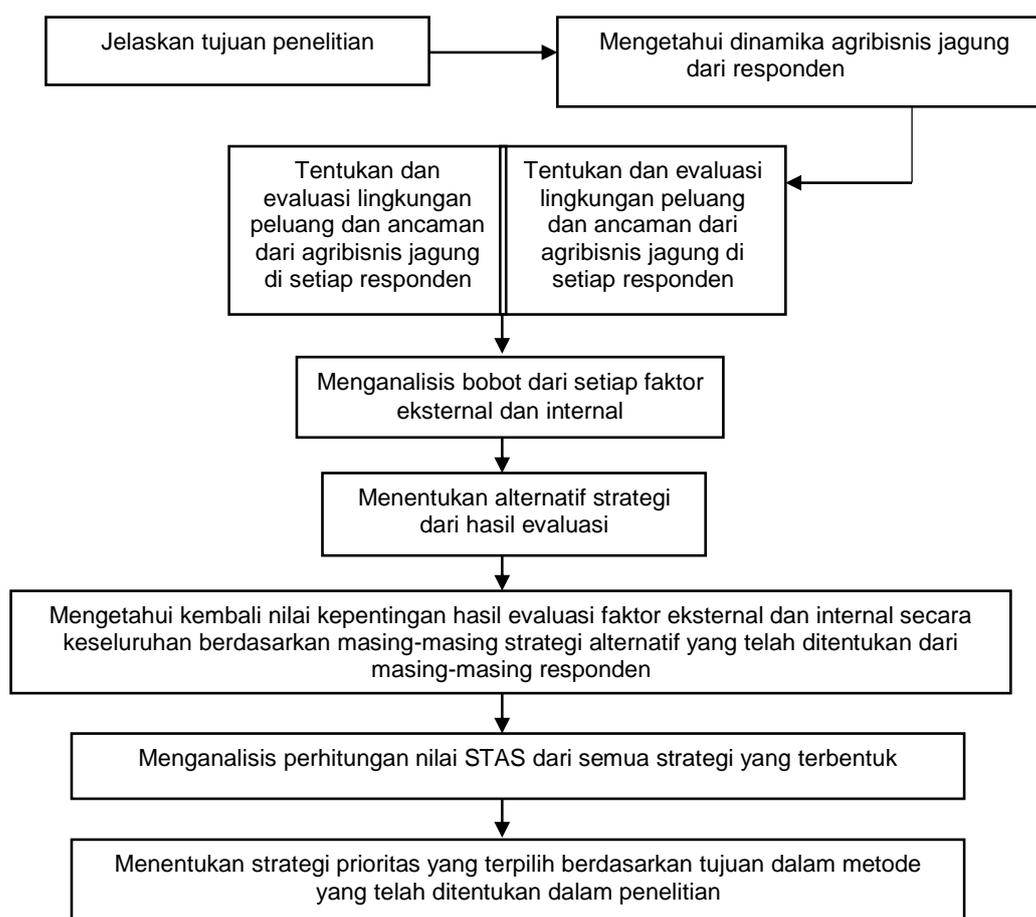
## Kerangka Operasional

Secara konseptual, agribisnis merupakan suatu sistem yang terdiri atas empat subsistem yang saling mendukung dan terkait satu sama lain yaitu: (1) Subsistem agribisnis hulu, meliputi pengadaan dan penyaluran sarana produksi pertanian primer; (2). Subsistem pertanian primer, meliputi kegiatan yang menggunakan sarana yang dihasilkan dari subsistem agribisnis hulu; (3). Subsistem agribisnis hilir, meliputi pengolahan komoditas pertanian primer menjadi produk olahan, baik produk antara maupun produk akhir beserta kegiatan distribusinya; serta (4) Subsistem pemasaran komoditas-agribisnis. Keempat subsistem agribisnis tersebut dalam pelaksanaannya didukung oleh subsistem penunjang agribisnis sebagai jasa dalam menunjang kegiatan subsistem agribisnis, yang termasuk dalam penunjang subsistem agribisnis di antaranya lembaga pemerintah, lembaga keuangan, lembaga penelitian, serta kebijakan pemerintah (Sa'id dan Prastiwi 2005).

Peran pemerintah pusat sangat dominan dalam merumuskan kebijakan strategis dan mensosialisasikannya ke daerah dalam rangka

mensukseskan program pengembangan agribisnis (Kasryno et al. 2002). Di Indonesia terdapat empat provinsi sebagai konsumen utama jagung industri yakni Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah dan Yogyakarta, serta Sumatera Utara (Hutabarat et al. 1993). Secara rinci, kerangka operasional dalam penelitian dijelaskan dalam Gambar 1.

Rangkuman yang lebih sederhana dibuat oleh Downey dan Erickson (1989) bahwa agribisnis meliputi seluruh sektor bahan masukan usaha tani, produk yang memasok bahan masukan usaha tani yang terlibat dalam bidang produksi, dan pada akhirnya menangani pemrosesan, penyebaran, penjualan, baik secara borongan maupun eceran kepada konsumen akhir. Agribisnis merupakan usaha yang bersifat megasektor, baik dari aspek fungsional maupun skala usaha, mulai dari usaha berskala besar, menengah hingga kecil dan rumah tangga (Nurayati 2015). Dalam kegiatan agribisnis akan ada hubungan antara manusia dengan lingkungan dan upaya untuk memanfaatkan serta menata lingkungan tersebut sedapat mungkin sesuai dengan tujuan kegunaan yang diinginkan (Siagian 2003).



Gambar 1. Kerangka operasional penelitian

Analisis dan intuisi menyediakan dasar untuk membuat keputusan-keputusan perumusan strategi. Pengembangan strategi alternatif dilakukan untuk menemukan kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal dan eksternal suatu usaha. Suatu usaha dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut sebagai perencanaan strategis (David 2004). Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga suatu usaha dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumberdaya yang ada (Rangkuti 2005). Analisis strategi merupakan peramalan yang bersifat kualitatif dengan hasil berupa analisis deskriptif.

Menurut Ma'arif dan Tanjung (2003), peramalan kualitatif adalah peramalan yang didasarkan pada intuisi dan pengalaman empiris, sehingga bersifat subyektif. Jika peramalan kualitatif tersebut dilakukan oleh beberapa orang secara terpisah, maka hasilnya akan bervariasi cukup besar. Sebaliknya, jika dilaksanakan secara bersama-sama, kemungkinan tidak diperoleh kesamaan hasil peramalan, atau orang yang berpengaruh pada kelompoklah yang menentukan hasilnya. Penelitian ini bersifat analisis deskriptif kualitatif yang didukung oleh data yang diperlukan (seperti data produksi, ekspor impor, permintaan), sehingga jumlah responden bukan menjadi prioritas. Hasil pemikiran yang dituangkan oleh responden secara detail dan mengerucut dapat dikolaborasi untuk menghasilkan suatu alternatif strategi rekomendasi kebijakan.

### Lokasi, Waktu, dan Responden

Penelitian ini dilaksanakan di Jakarta, Bogor dan Karawang. Jawa Barat merupakan sentra produksi jagung di Indonesia, dengan jumlah produksi rata-rata sebesar 1 jutaan ton pada periode 2010-2015, yang merupakan Provinsi dengan kontribusi share ke 6 terbesar setelah Jawa Timur, Jawa Tengah, Lampung, Sulawesi Selatan dan Sumatera Utara dengan sumbangan sekitar 5,39 % dari total Indonesia yang berjumlah sekitar 18 jutaan ton pada periode yang sama (BPS, 2016). Dipilihnya lokasi di Jakarta, Bogor dan Karawang karena Jakarta merupakan pusat pemerintahan. Sedangkan Bogor dan Karawang memberikan

kontribusi sumbangan terbesar ke 6 dan 8 dari total 27 wilayah yang ada di Jawa Barat dengan kisaran sumbangan masing-masing sekitar 6,23 % dan 5,48 % pada periode 2010-2015 (BPS, 2016). Data primer berupa data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara secara mendalam dengan perwakilan stakeholder dalam agribisnis jagung, yaitu: petani, pedagang, peneliti bidang pakan ternak dan Kementerian Pertanian. Karena tujuan utama studi adalah memperoleh informasi secara detail mengenai sistem agribisnis jagung dari hulu ke hilir, bukan jumlah responden, maka penentuan sampling ditetapkan secara purposive oleh stakeholder terkait mulai dari peneliti hingga penentu kebijakan (pemerintah) yang merupakan ahli di bidangnya.

### Metode Analisis

Data primer yang diperoleh dari hasil wawancara diolah dengan Matriks SWOT yang mencakup seluruh alternatif strategi yang diperoleh dari kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar maupun dalam agribisnis jagung. Data dan informasi mengenai jagung merupakan jagung untuk pakan dan untuk pangan. Kemudian, hasil analisis strategi alternatif yang diperoleh dianalisis kembali dengan menggunakan Matriks QSPM untuk menentukan strategi terpilihnya berdasarkan tingkat kepentingan dalam suatu nilai daya tarik di setiap faktor-faktor internal dan eksternal (David 2004).

### Matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*)

Skema yang mewakili Matriks SWOT disajikan dalam Tabel 1, dimana Matriks SWOT terdiri dari 9 sel. Terdapat 4 sel faktor kunci, 4 sel strategi dan 1 sel yang dibiarkan kosong (sel kiri atas). Empat sel strategi, dengan label SO, WO, ST, dan WT; dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, berlabel S, W, O, T. Delapan langkah untuk menyusun Matriks SWOT adalah sebagai berikut (David 2004):

1. Mengidentifikasi peluang eksternal dari agribisnis jagung.
2. Mengidentifikasi ancaman eksternal dari agribisnis jagung.
3. Mengidentifikasi kekuatan internal dari agribisnis jagung.
4. Mengidentifikasi kelemahan internal dari agribisnis jagung.

Tabel 1. Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO (Kuadrant I) Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO (Kuadrant III) Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (T)	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman (Kuadrant II)	Strategi WT (Kuadrant IV) Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2004)

- Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat Strategi SO dalam sel yang sudah ditentukan.
- Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat Strategi ST dalam sel yang sudah ditentukan.
- Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat Strategi WO dalam sel yang sudah ditentukan.
- Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat Strategi WT dalam sel yang sudah ditentukan.

Tujuan langkah tersebut adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang dalam penelitian ini disingkat sebagai SA (Strategi Alternatif) yang dapat dijalankan. Pedoman perumusan strategi yang digunakan dapat membantu mempercepat proses pencocokan faktor-faktor eksternal dan internal kunci. Kemudian, ketika strategi alternatif telah dibuat berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah di susun, maka keempat kuadran harus diperhitungkan dalam proses pemilihan strategi alternatif prioritas melalui analisis selanjutnya, yaitu QSPM.

### Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Format dasar hasil QSPM tersaji dalam Tabel 2. Kolom kiri QSPM terdiri atas faktor

eksternal dan internal, dan baris paling atas terdiri dari strategi alternatif yang dapat dijalankan. Secara spesifik kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang diperoleh secara langsung dari Matriks SWOT. Pada kolom yang berdampingan dengan kolom faktor eksternal dan internal (Tabel 2, Kolom ke-1), dituliskan bobot setiap faktor yang diperoleh langsung dari Matriks QSPM. Alat-alat pencocokan ini biasanya menghasilkan strategi alternatif yang juga dapat dijalankan. Namun, tidak setiap strategi yang disarankan oleh teknik-teknik pencocokan harus dinilai dalam QSPM. Para perencana strategi dapat menggunakan penilaian intuitif yang baik dalam memilih strategi yang akan dimasukkan ke dalam QSPM (David 2004).

Suatu QSPM menggambarkan unsur strategi alternatif, faktor kunci, bobot AS (*Attractiveness Score*) disebut sebagai "nilai daya tarik", dan TAS (*Total Attractiveness Score*) yang disebut dengan "total nilai daya tarik". Tiga istilah baru yang baru saja diperkenalkan adalah: (1) AS = nilai Daya Tarik ; (2) TAS = Total Nilai Daya Tarik, dan (3) Jumlah TAS. Definisi dan penjelasan enam langkah untuk mengembangkan QSPM adalah sebagai berikut:

- Membuat daftar peluang/ancaman eksternal kunci dan kekuatan/kelemahan internal kunci dari perusahaan di kolom kiri QSPM.

Tabel 2. Matriks QSPM

Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi Seterusnya....	
		AS	TAS	AS	TAS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<b>Faktor-Faktor Kunci Internal</b>	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1
Faktor kekuatan dan kelemahan dari hasil wawancara dengan responden					
<b>Faktor-Faktor Kunci Eksternal</b>	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1
Faktor peluang dan ancaman dari hasil wawancara dengan responden					
Jumlah TAS (STAS)	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1

Sumber: David (2004)

Informasi tersebut diambil langsung dari Matirks SWOT. Paling tidak 10 faktor keberhasilan internal dicakupkan dalam QSPM.

2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal kunci. Bobot tersebut disajikan dalam kolom sebelah kanan kolom faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal (Kolom ke-2). Bobot diperoleh langsung dari sampel yang di wawancara pada saat identifikasi faktor eksternal dan internal.
3. Bobot yang diperoleh dari masing-masing sampel diolah kembali, karena sampel berjumlah 4 unit. Selain itu, jumlah total bobot untuk faktor internal dan eksternal gabungan dari keempat sampel untuk semua faktor eksternal dan internal dibagi 4.
4. Menentukan nilai AS yang didefinisikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada satu rangkaian alternatif tertentu. Nilai AS ditentukan oleh keempat sampel berdasarkan tingkat kepentingan dalam setiap stakeholder atau pelaku agribisnis jagung. Nilai daya tarik tidak semua harus diisi dalam setiap faktor eksternal atau internal, namun disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kepentingan oleh masing-masing pelaku agribisnis jagung, dalam hal ini keempat sampel.
5. Cakupan nilai AS dari 1 sampai 4, yaitu: 1 = tidak menarik; 2 = agak menarik; 3 = wajar menarik; dan 4 = sangat menarik. Untuk faktor kunci yang tidak diberikan nilai AS, tidak perlu ditotalkan nilai AS nya (dibiarkan kosong). Ini berarti bahwa faktor eksternal dan internal tersebut tidak mempunyai pengaruh atas pilihan strategi alternatif tersebut.
6. Menghitung TAS didefinisikan sebagai hasil mengalikan bobot yang telah dikonversi dengan nilai AS. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik strategi alternatif tersebut.
7. Menghitung jumlah total nilai TAS, yakni dengan menjumlahkan TAS di masing-masing kolom strategi QSPM. Jumlah TAS (STAS = *Score Total Attractiveness Score*) mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam masing-masing rangkaian alternatif. Semakin tinggi nilainya menunjukkan semakin menarik strategi tersebut, dengan mempertimbangkan semua faktor kritis internal dan eksternal yang berkaitan yang dapat memengaruhi keputusan strategis.

Setelah nilai STAS diperoleh untuk semua alternatif strategi yang ada, maka nilai STAS tertinggi dipilih sebagai strategis terpilih. Bukan

berarti strategi lainnya tidak dapat diterapkan, tetapi prioritas terbesar untuk strategi terpilih tersebut yang dijalankan berdasarkan hasil analisis QSPM. Dalam penelitian ini dipilih nilai STAS minimal 3 keatas. Artinya, strategi terpilih memiliki tingkat kewajaran yang menarik hingga sangat menarik untuk dapat diterapkan dalam pengembangan agribisnis jagung di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Faktor Internal

Faktor internal terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan dari agribisnis jagung. Faktor kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dari responden merupakan pengalaman yang selama ini berlangsung dalam agribisnis jagung yang telah melalui proses pengamatan dan penelitian. Faktor kekuatan dalam agribisnis jagung berupa sentra produksi, keragaman dan kondisi iklim, keragaman produk, perdagangan jagung baik lokal maupun internasional, penjualan, pengolahan, sumberdaya alam, hingga manfaat jagung itu sendiri. Hasil analisis mendapatkan bahwa kekuatan (*Strenght*) Internal dalam agribisnis jagung di Indonesia adalah:

1. Terbentuknya sentra produksi jagung di Jawa (S1).
2. Keragaman potensi sumberdaya dan kondisi iklim daerah Jawa mempunyai keunggulan komparatif dalam memproduksi jagung (S2).
3. Informasi tentang keragaman produk jagung yang tersedia di pasar global akan cepat tersebar (S3).
4. Produk olahan jagung telah memberikan pilihan yang semakin banyak bagi masyarakat Indonesia sebagai konsumen (S4).
5. Indonesia mempunyai keunggulan komparatif sebagai negara agraris dan maritim, yang merupakan fundamental perekonomian yang perlu didayagunakan melalui pembangunan ekonomi, sehingga menjadi faktor keunggulan bersaing (S5).
6. Pakan jagung adalah pakan yang paling diminati oleh unggas (S6).
7. Produksi pakan unggas dari jagung mudah dilakukan pengolahannya (S7).
8. Penjualan pakan unggas dari jagung lebih cepat (perputaran modal cepat) (S8).

9. Banyak manfaatnya, mulai dari bongkolnya hingga buah jagungnya (S9).
10. Jagung sumber serat, energi dan dapat menjadi makanan pokok pengganti beras, dengan harga yang lebih rendah (S10).
11. Pengolahan lahan dan hasil tanaman jagung relatif mudah (S11).
12. Panen jagung relatif cepat dan panen jagung bisa mencapai 3-4 kali per tahun (S12).
13. Lebih menguntungkan dijual ke tengkulak, karena tengkulak dapat membayar secara tunai (*cash*) (S13).
14. Motivasi petani tinggi dalam melakukan budidaya jagung (S14).
15. Komitmen pemerintah daerah dalam mendukung agribisnis jagung cukup baik (S15).
16. Terdapat ketersediaan lembaga pendukung, seperti Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) (S16).
17. Dukungan kebijakan pemerintah setempat dalam mendukung agribisnis jagung (S17).

Sejalan dengan hasil penelitian oleh Hadijah (2010), bahwa Harga jagung yang terus meningkat menjadi daya tarik bagi petani untuk menanam jagung pada musim kemarau, yang biasanya lahan diberakan. Dibandingkan dengan usaha tani padi, pendapatan dari usaha tani jagung cukup kompetitif, apalagi jika dikomparasikan dengan kondisi sebelumnya dimana lahan pada musim tersebut diberakan. Adapun kekuatan dari agribisnis jagung yang disimpulkan menurut Wenno (2010), Theodoric (2014) dan Theodoric et al. (2016) di antaranya: potensi alam yang mendukung, kesuburan lahan yang sesuai, ketersediaan tenaga kerja dalam memproduksi jagung, modal yang digunakan petani dan luas lahan yang disesuaikan. Banyak petani yang menganggap bahwa pekerjaan sebagai petani adalah tumpuan dan sumber finansial utama untuk mencukupi kebutuhan keluarga, dimana mayoritas usia petani yaitu 16 – 55 (usia produktif) diharapkan mampu bekerja secara maksimal. Pengalaman bertani cukup memberi pengaruh positif terhadap keterampilan dalam manajemen pengelolaan usaha.

Faktor kelemahan dari agribisnis jagung secara ringkas berkenaan dengan aspek ekonomi, luas lahan, nilai tambah, produksi, konversi, kepemilikan, biaya, hama penyakit tanaman, penanaman yang belum merata, tingkat kesuburan lahan, serta kelemahan teknis

lainnya dalam agribisnis jagung. Adapun daftar kelemahan (*Weakness*) internal dalam agribisnis jagung di Indonesia sebagai berikut:

1. Pendapatan usaha tani jagung masih rendah hanya sekedar memenuhi biaya kebutuhan hidup sehari-hari, atau belum memberikan nilai kesejahteraan yang lebih (W1).
2. Luas lahan rata-rata cenderung sempit (W2).
3. Nilai tambah dari pemanfaatan keunggulan komparatif jagung masih kecil, sehingga tingkat pendapatan masyarakat tetap rendah (W3).
4. Pertumbuhan produksi jagung berjalan lambat (W4).
5. Kapasitas produksi jagung nasional semakin terbatas, sehingga berlangsung konversi lahan, serta menurunnya kualitas dan kesuburan lahan akibat kerusakan lingkungan (W5).
6. Kepemilikan lahan yang sempit tidak memungkinkan petani untuk memperoleh penghasilan layak dari usaha yang tidak terdiversifikasi (W6).
7. Dalam memproduksi pakan jagung untuk unggas, menggunakan alat dengan bahan bakar solar, sehingga biaya relatif tinggi, dan sewaktu-waktu bahan bakar bisa habis (W7).
8. Persepsi mengenai jagung sebagai sumber energi dan bisa dijadikan sebagai makanan pokok pengganti beras sudah ditinggalkan, karena masyarakat Indonesia beranggapan "jika belum makan nasi, belum makan" (W8).
9. Pasokan pakan unggas dari jagung masih sangat rendah, karena produksi jagung juga masih terbatas (W9).
10. Mudah ditumbuhi jamur yang memproduksi alfatoksin (racun) yang disebabkan oleh *Aspergillus Flavus*, yang dapat menyerang hati unggas, dan berdampak kematian pada yang mengkonsuminya (W10).
11. Penanaman jagung masih terfokus pada daerah-daerah tertentu (tidak merata) (W11).
12. Biaya produksi usaha tani jagung relatif tinggi (W12).
13. Diperlukan pengolahan lahan dari awal (W13).

14. Sering diserang hama putih dan wereng yang sulit diberantas (W14).
15. Akses petani terhadap informasi pasar terbatas, sehingga terjadi ketidakcocokan antara penawaran dengan permintaan jagung; kurangnya pengetahuan dan keterampilan tentang praktek pertanian yang baik (*good agriculture practice*) (W15).
16. Kurangnya infrastruktur yang mendukung proses pasca panen (*corn sheller* dan traktor) di tingkat petani, sehingga kualitas jagung yang dihasilkan belum dapat menyaingi jagung impor (W16).

Adapun faktor kelemahan yang terdapat dalam agribisnis jagung disimpulkan menurut Natsir dan Mulyawan (2008), Wenno (2010), Theodoric et al. (2016) di antaranya: teknologi yang digunakan petani masih sederhana, penggunaan sarana produksi masih kurang, pencatatan biaya usaha tani belum dilakukan, minimnya penyediaan bibit jagung, lemahnya modal dan motivasi petani yang disebabkan oleh rendah dan terbatasnya pendapatan petani, rendahnya tingkat pendidikan petani, status kependudukan petani yang mayoritas pendatang (artinya potensi daerah belum banyak diminati oleh penduduk asli setempat), belum optimalnya dukungan infrastruktur, kemampuan ekonomi petani masih lemah, masih terbatasnya tenaga terampil yang menguasai teknologi, dan belum banyak diterapkan teknik budidaya jagung sesuai anjuran.

#### Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Seperti halnya faktor internal, dalam faktor eksternal juga memiliki hambatan dan peluang dalam agribisnis jagung, antara lain dalam hal pemasaran dan distribusi, perdagangan, perilaku dan akses konsumsi, daya beli masyarakat, produk olahan, dan sistem usaha tani jagung. Berikut ini faktor peluang (*Opportunities*) eksternal dalam agribisnis jagung di Indonesia yaitu:

1. Dukungan sistem distribusi dan pemasaran yang mampu menghantarkan produk pangan tersebut kepada konsumen di tingkat rumah tangga dengan harga yang terjangkau (O1).
2. Kekuatan masyarakat sebagai pelaku utama agribisnis jagung yang ditopang oleh fasilitas pemerintah (O2).
3. Pedagang jagung antar daerah akan mendorong pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat, dan keterpaduan serta kebersamaan ekonomi nasional. Perdagangan jagung antar negara dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta pertumbuhan ekonomi pada masing-masing negara bagi pemenuhan kebutuhan konsumen yang beragam seiring dengan pengembangan ekonomi pangan jagung di dalam negeri. (O3).
4. Memberikan jaminan akses yang lebih baik bagi masyarakat miskin atas pangan jagung yang bersifat pokok (O4).
5. Agribisnis jagung memiliki daya saing, berkelanjutan, berkerakyatan, serta terdesentralisasi (O5).
6. Peningkatan daya beli masyarakat terhadap jagung dan produk olahannya (O6).
7. Pemerintah memberikan lahan yang besar di beberapa wilayah Indonesia untuk menanam jagung di luar pulau Jawa (O7).
8. Kebutuhan untuk pasokan pakan unggas dari jagung masih besar (O8).
9. Jagung dapat dibuat produk olahan lainnya, seperti minyak jagung, etanol untuk bahan bakar (O9).
10. Produk olahan jagung seperti sereal juga dikonsumsi oleh kalangan menengah ke atas (O10).
11. Jagung mentah dapat dijual di warung-warung kecil atau di pinggir jalan (O11).
12. Permintaan jagung untuk pakan dan pangan sangat tinggi (O12).
13. Harga jagung manis dan pipilan kemungkinan dapat meningkat lagi (O13).
14. Penanaman jagung dapat ditumpangsarikan (O14).
15. Penyuluhan dapat dikembangkan untuk kelompok-kelompok tani pada setiap daerah sentra produksi jagung (O15).
16. Peningkatan permintaan dari industri pakan ternak; peningkatan permintaan dari pasar ekspor seperti Malaysia, Filipina dan Vietnam (O16).
17. Pengolahan jagung yang membuat nilai tambah bagi agribisnis jagung itu sendiri (O17). Memiliki produk turunan yang diolah dan bernilai tambah, dan bisa dijadikan

salah satu produk ekspor, misalnya berupa kue dan minuman olahan dari sari jagung, atau tas *handmade* dari kulit jagung. (O18).

Adapun faktor peluang yang terdapat dalam agribisnis jagung disimpulkan menurut Roidah (2013) dan Lestari et al. (2015) di antaranya: adanya kelompok tani yang mendukung, jarak distribusi hasil produksi, permintaan jagung yang tinggi, penetapan jagung sebagai komoditas unggulan Indonesia, tersedianya lembaga pendukung usaha tani jagung, besarnya dana untuk produksi jagung berkualitas (hibrida), kualitas benih jagung yang memengaruhi harga, *brand image* (citra produk) jagung hibrida yang mahal dan sulit teknik budidayanya, dan standarisasi harga jagung untuk ekspor yang masih kurang siap.

Selain faktor peluang, dalam lingkungan eksternal terdapat ancaman atau tantangan yang harus dihadapi dalam agribisnis jagung, antara lain dalam hal dinamika perdagangan, daya saing produk, irigasi, permodalan, sarana dan prasarana, insentif petani, kelembagaan, harga, tingkat pengetahuan masyarakat akan gizi, hingga usaha tani jagung. Berikut ini daftar ancaman (*Threats*) eksternal dalam agribisnis jagung di Indonesia:

1. Dengan jumlah penduduk yang besar, Indonesia telah menjadi sasaran pasar bagi produsen pangan luar negeri yang mengancam kemandirian di bidang pangan termasuk untuk jagung (T1).
2. Indonesia belum memiliki kemampuan bersaing di pasar internasional (T2).
3. Semakin terbatasnya dan tidak pastinya penyediaan air untuk produksi pangan akibat untuk kerusakan hutan (T3).
4. Rusaknya sekitar 30% prasarana pengairan di Indonesia (T4).
5. Persaingan pemanfaatan sumberdaya air dengan sektor industri dan pemukiman, serta ketidakpastian perilaku iklim (T5).
6. Petani mengalami keterbatasan aksesibilitas terhadap sumber permodalan, teknologi dan sarana produksi (T6).
7. Sulit meningkatkan efisiensi dan produktivitas tanpa difasilitasi pemerintah (T7).
8. Sulitnya memberikan insentif kepada petani secara efektif, khususnya untuk insentif harga (subsidi) (T8).
9. Prasarana distribusi darat dan antar pulau yang diperlukan untuk menjangkau seluruh

wilayah konsumen belum memadai, sehingga wilayah-wilayah terpencil masih mengalami keterbatasan pasokan jagung pada waktu-waktu tertentu (T9).

10. Kelembagaan pemasaran jagung belum mampu berperan baik sebagai penyangga kestabilan distribusi dan harga pangan jagung (T10).
11. Tidak terjaminnya keamanan jalur distribusi serta adanya pungutan resmi dari pemerintah, serta berbagai pungutan lainnya sepanjang jalur distribusi dan pemasaran, mengakibatkan biaya distribusi menjadi tinggi (T11).
12. Dengan penduduk yang besar dan terus bertambah, maka dominasi beras dalam pola konsumsi pangan akan membebani upaya pemantapan ketahanan pangan secara berkelanjutan (T12).
13. Program peningkatan penyediaan pangan selama ini difokuskan kepada beras, sehingga industri pangan tidak didorong untuk menunjang pangan karbohidrat non beras termasuk untuk jagung (T13).
14. Pengetahuan masyarakat mengenai pola konsumsi pangan dan gizi masih terbatas (T14).
15. Tuntutan permintaan dari konsumen terhadap konsistensi pasokan dan kualitas jagung (T15).
16. Pasar yang dihadapi petani cenderung bersifat monopsoni atau oligopoli (T16).
17. Harga jagung berfluktuasi sehingga sulit ditentukan harga tetap jagung (T17).
18. Jagung merupakan salah satu komoditas pertanian yang nilai impornya masih besar sehingga harganya relatif tinggi (T18).
19. Pestisida (obat hama) yang tersedia terlalu banyak pilihan, sehingga sulit bagi petani menentukan mana obat dengan kualitas terbaik (T19).
20. Informasi mengenai usaha tani jagung yang dimiliki petani relatif rendah, sehingga pengetahuan petani mengenai usaha tani jagung yang efisien belum memadai, karena penyebaran informasi dari pihak penyuluhan tidak merata (T20).

Adapun faktor ancaman yang terdapat dalam agribisnis jagung disimpulkan menurut Roidah (2013) dan Theodoric (2016) di antaranya: penyuluhan jagung yang masih kurang, masuknya jagung impor, perubahan iklim dan cuaca akibat pemanasan global, minimnya

petani dalam mengakses informasi pasar, serangan hama dan penyakit, minimnya ketersediaan kios sarana produksi (kios saprodi), harga komoditi jagung yang fluktuasi, kurangnya lembaga permodalan, persaingan dengan pedagang pengumpul dari kabupaten tetangga untuk memperoleh komoditas jagung, tingginya biaya pungutan dalam pengangkutan, dan iklim yang kurang mendukung, gangguan hama penyakit tanaman, berkembang pesatnya tanaman jagung di luar daerah sehingga terjadi persaingan pesat antar petani lokal (setempat) dengan petani pendatang, dan saluran pemasaran yang belum efektif.

Dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan eksternal yang menjadi prioritas utama untuk diperhatikan dalam penentuan strategi alternatif utama yaitu di antaranya bahwa faktor kekuatan prioritas yang dapat mengilangkan semaksimal mungkin kelemahan yang ada adalah Indonesia kaya akan sumber daya alamnya, jagung yang begitu banyak manfaatnya baik untuk pangan dan non pangan, ketersediaan lembaga pendukung dan dukungan kebijakan pemerintah, hingga kemudahan dalam membudidayakannya. Sehingga kelemahan seperti pendapatan petani yang belum memadai, minimnya nilai tambah produk, kepemilikan lahan yang sempit hingga minimnya akses petani terhadap informasi pasar dan kurangnya infrastruktur sarpras di tingkat petani dapat diminimalisir.

Selain itu, terdapatnya ancaman dalam pengembangan agribisnis yang harus diperhatikan secara prioritas di antaranya adalah keterbatasan modal petani, keterbatasan sarana dan prasarana di tingkat petani, hingga harga jagung yang sering mengalami fluktuasi di pasaran dapat. Hal ini dapat dihilangkan dengan memanfaatkan peluang yang ada, dimana peluang yang menjadi prioritas di antaranya adalah dukungan dan perbaikan sistem distribusi dan pemasaran yang telah tersedia, memperbaiki koordinasi perdagangan jagung antar daerah hingga antar negara, memberikan jaminan akses bagi masyarakat miskin atas pangan jagung untuk peningkatan daya beli terhadap jagung dan produk olahannya, hingga mencoba penanaman jagung yang dapat ditumpangsi dengan tanaman lain, sehingga dapat memberikan peningkatan pendapatan petani. Seperti dikatakan oleh Kemendag (2012) bahwa perkembangan produksi jagung Indonesia telah mampu menyumbang pemenuhan konsumsi jagung nasional, sehingga menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara penghasil jagung dunia.

### **Alternatif Strategi Pengembangan Agribisnis Jagung**

Alternatif strategi pengembangan agribisnis jagung diperoleh dari berbagai kombinasi antara faktor internal dengan eksternal, yang dipertimbangkan berdasarkan dinamika agribisnis jagung saat ini. Adapun berbagai strategi yang merupakan hasil analisis matriks SWOT adalah sebagai berikut:

#### **Strategi SO (Strengths dan Opportunities)**

Alternatif strategi diperoleh dari faktor kekuatan internal dan peluang eksternal. Strategi ini berada pada kuadran pertama, yakni dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Strategi ini bisa dikatakan sebagai strategi penting untuk memperkuat posisi jagung nasional. Beberapa di antara strategi yang dapat dilakukan adalah pengembangan konsumsi pangan beragam, bergizi dan berimbang (diversifikasi pangan) (SA1), didukung oleh kekuatan mengenai informasi keragaman produk di pasar global, dan produk olahan jagung yang semakin banyak ragamnya, sehingga memiliki peluang dalam peningkatan daya beli masyarakat terhadap produk olahan jagung, baik produk untuk pangan maupun pakan (S3, S4, O8, O12). Strategi kedua yaitu pengembangan agribisnis jagung yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan, dan terdesentralisasi (SA2), yang dapat didukung dari keragaman potensi SDA dan keunggulan komparatif yang memiliki visi menuju agribisnis jagung yang berdaya saing, berkelanjutan, berkerakyatan, serta terdesentralisasi (S2, S6, O7, O20).

Seperti hasil penelitian Burhansyah (2006), bahwa peranan jagung sebagai bahan baku industri akan semakin penting. Diperkirakan pertumbuhan industri pakan 12% per tahun dari tahun 2003-2015. Industri yang banyak menggunakan jagung sebagai bahan baku adalah industri pakan ternak (75,2%), penggilingan (19,5%), campuran kopi bubuk (1,5%), minuman (0,5%), mie dan sejenisnya (0,4%), roti (0,4%), industri makanan (0,4%) dan kerupuk (0,08%). Pada dekade terakhir ini, permintaan terhadap pakan ternak meningkat dengan pesat. Seperti dijelaskan oleh PSEKP (2010) dalam kurun 5 tahun terakhir (2005-2010), kebutuhan jagung untuk bahan industri pakan ternak, makanan dan minuman terus meningkat sekitar 10–15% setiap tahun. Begitupun menurut Tangendjaja et al. (2005) bahwa di negara-negara ASEAN, dari total produksi jagung 18,6 juta ton, sekitar 13,9 juta ton (75%) digunakan untuk pakan.

Selanjutnya, strategi untuk peningkatan kapasitas produksi jagung nasional adalah dengan melakukan peningkatan kualitas dan ketersediaan data sumberdaya alam, perluasan areal pertanian, penataan pengelolaan, dan pemanfaatan sumberdaya lahan, air dan perairan umum, dan penerapan teknologi tepat guna untuk merehabilitasi kemampuan sumberdaya lahan, air dan perairan umum (SA3). Semua upaya ini ditunjang oleh manfaat jagung mulai dari untuk pakan hingga bongkol dan buahnya, dengan usaha tani jagung serta produk turunannya yang relatif mudah, motivasi petani yang baik dalam usaha tani jagung, hingga terbentuknya sentra produksi di Jawa. Faktor-faktor kekuatan tersebut memiliki peluang memperluas lahan dan produk turunannya, karena mudah dalam penjualannya dengan permintaan yang tinggi, penanaman yang dapat ditumpangsarikan, hingga dukungan penyuluhan di setiap daerah sentra (S1, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S15, O9, O10, O11, O13, O14, O16, O17). Seperti dijelaskan oleh Kasryno et al. (2005), bahwa keuntungan bertanam jagung sangat besar. Selain biji sebagai hasil utama, batang jagung merupakan bahan pakan ternak yang sangat potensial. Dalam pengusahaan jagung, selain mendapat biji atau tongkol jagung, masih ditambah lagi dengan brankasnya yang juga memiliki nilai ekonomi tinggi. Dari segi pengelolaan, keuntungan bertanam jagung adalah kemudahan dalam usaha tani karena tidak memerlukan perawatan intensif, dan dapat ditanam pada hampir semua jenis tanah, sementara resiko kegagalan lebih kecil dibanding tanaman palawija lainnya.

Strategi dalam pemanfaatan wahana perdagangan internasional dilaksanakan dengan memfasilitasi dan mengatur ekspor serta impor pangan yang berorientasi pasar dan berpihak pada keseimbangan kepentingan produsen maupun konsumen (SA 4). Ini dapat dilakukan dengan dukungan dari perdagangan internasional jagung untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, yang tentunya didukung oleh komitmen dan kebijakan pemerintah daerah hingga pusat, serta lembaga pendukung dalam agribisnis jagung. Semua ini merupakan peluang dalam mendorong pertumbuhan ekonomi sosial, kesejahteraan rakyat, pengoptimalan dalam pemanfaatan SDM dan SDA (S5, S16, S17, S18, O3, O4, O5). Pada dekade awal tahun 2000-an, jagung yang diperdagangkan di pasar dunia relatif konstan sekitar 11,5% dari produksi jagung dunia (Rachman 2005).

Adapun menurut Natsir et al. (2008), strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang di antaranya adalah dengan mengoptimalkan pemanfaatan lahan serta meningkatkan kinerja aparat penyuluh dalam pembinaan pengembangan usaha tani jagung, memfasilitasi terbentuknya sub terminal agribisnis jagung pada sentra pengembangan, dan membuka hubungan kemitraan dengan para pelaku atau pengusaha yang bergerak di bidang agribisnis. Mohamad et al. (2016) menyatakan bahwa strategi SO lainnya adalah: (1) Meningkatkan produksi dengan menggunakan atau mengadopsi teknologi pertanian yang tepat, (2) Meningkatkan potensi lahan dan memanfaatkan bantuan pemerintah untuk peningkatan produksi, dan (3) Melakukan kemitraan dengan pihak industri atau pemerintah untuk memperoleh pasar dan pengadaan saprodi.

### **Strategi WO (Weakness dan Opportunities)**

Strategi yang memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan antara lain adalah melalui pengembangan kapasitas produksi jagung nasional melalui perluasan areal dan rehabilitasi kemampuan produksi, dan optimalisasi pemanfaatan sumberdaya alam, lahan, air dan perairan (SA 5); sehingga dapat meminimalisir kekurangan luas lahan yang berimplikasi terhadap tingkat kesejahteraan petani, konversi lahan pertanian ke non pertanian, hingga belum meratanya penanaman jagung di daerah-daerah tertentu. Untuk itu, perlu didukung oleh kekuatan masyarakat sebagai pelaku utama agribisnis jagung yang ditopang oleh fasilitas dari pemerintah dalam perluasan lahan (W2, W5, W6, W11, O2, O9). Strategi selanjutnya dapat dengan meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja pemerintah dalam memfasilitasi masyarakat berpartisipasi dalam membangun agribisnis jagung (SA 6) yang didukung oleh kekuatan masyarakat dalam agribisnis jagung yang ditopang fasilitas pemerintah untuk memberikan jaminan akses yang lebih baik untuk masyarakat miskin untuk mencapai visi agribisnis yang berdaya saing, berkelanjutan, berkeadilan dan terdesentralisasi. Hal ini semua untuk meminimalisir akses petani yang kurang terhadap informasi pasar, serta kurangnya infrastruktur yang mendukung proses pascapanen (W15, W16, O2, O6, O7). Seperti dijelaskan oleh Hamdi (2002); Sumodiningrat (2004); Arif (2012); Sembiring (2012); Nurdin et al. (2014); bahwa sejalan dengan reformasi birokrasi maka perhatian pemerintah pada sektor jagung mendapat perhatian utama dalam pembangunan. Dalam konteks ini, pemerintah berperan dalam pembinaan masyarakat sebagai

regulator, dinamisator, fasilitator, dan katalisator.

Strategi selanjutnya adalah melalui peningkatan penghasilan dan daya beli masyarakat terhadap pangan, melalui pemberdayaan kemampuan ekonomi masyarakat dalam mengembangkan diversifikasi usaha di pedesaan, baik vertikal (bidang hulu dan hilir pertanian) maupun horizontal (jenis komoditas dan jenis bidang usaha, termasuk jenis usaha non pertanian), pengembangan sarana dan prasarana distribusi untuk meningkatkan keterjangkauan masyarakat rawan pangan terhadap pangan (SA 7). Dengan didukung oleh sistem distribusi dan pemasaran, jaminan akses yang lebih baik bagi masyarakat miskin dan peningkatan daya beli masyarakat terhadap jagung dan produk olahannya; ini dapat meminimalisir rendahnya keunggulan komparatif jagung karena biaya produksi usaha tani yang tinggi, jagung yang merupakan tanaman jangka pendek dan mudah diserang jamur dan hama, kurangnya akses petani terhadap informasi pasar, hingga minimnya infrastruktur pendukung (W3, W10, W12, W13, W14, W16, O1, O6, O8, O12).

Seperti dijelaskan oleh Ariani dan Effendi (2005), konsumsi pangan dan upaya pemenuhannya merupakan salah satu agenda penting dalam pembangunan ekonomi Indonesia, sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat kesejahteraan masyarakat. Jagung sebagai salah satu komoditas substitusi beras dapat dikonsumsi dalam berbagai bentuk olahan. Jagung masih tetap merupakan penyumbang karbohidrat penting bagi penduduk pada kelompok berpendapatan rendah (Suryana et al. 1990). Oleh karena itu, pemerintah terus berupaya untuk mencukupi kebutuhan pangan dengan harga terjangkau.

Adapun menurut Natsir et al. (2008), strategi untuk meminimalisir kelemahan adalah dengan memanfaatkan peluang yang ada, di antaranya adalah dengan meningkatkan pengembangan SDM dengan pelatihan-pelatihan baik petani maupun petugas, serta meningkatkan dukungan pemerintah melalui proyek perbankan dan lembaga keuangan lainnya dalam penguatan modal petani. Strategi lainnya menurut Mohamad et al. (2016) adalah mengupayakan akses dan sumber pembiayaan usaha tani yang mudah, perbaikan teknologi budidaya tanaman jagung, serta memanfaatkan program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) dari Kementan.

### **Strategi ST (Strengths dan Threats)**

Strategi yang dihasilkan dari pemanfaatan faktor kekuatan dan meminimalisir faktor ancaman antara lain adalah dengan pengembangan dan peningkatan intensitas jaringan kerja sama (kelembagaan) lintas pelaku, lintas wilayah, dan lintas waktu dalam suatu sistem koordinasi guna mensinergikan kebijakan, program dan kegiatan pengembangan agribisnis jagung (SA 8) dapat didukung oleh informasi keragaman produk, daya saing sebagai negara agraria/maritim, serta komitmen dan kebijakan pemerintah pusat dan daerah. Hal ini dapat meminimalisir ancaman berupa keterbatasan petani dalam aksesibilitas terhadap modal, teknologi dan saprodi, minimnya kelembagaan pemasaran hasil, keterbatasan pasokan dan prasarana distribusi, sehingga kesulitan dalam peningkatan efisiensi tanpa difasilitasi pemerintah (S2, S5, S15, S16, S17, T1, T6, T7, T9, T10, T11, T20). Kinerja kelembagaan agribisnis jagung yang baik akan berdampak positif terhadap pengembangan ekonomi jagung di pedesaan (Pranadji dan Effendi 2005). Oleh karena itu, kinerja sistem agribisnis jagung harus efisien serta memiliki daya saing yang tinggi. Ini antara lain dapat diciptakan melalui pengembangan tatanan kelembagaan ekonomi pedesaan yang kondusif dengan dukungan pemerintah dan semua pelaku terkait.

Selain itu, pemahaman mendalam terhadap keberhasilan suatu *cluster* agribisnis memiliki posisi strategis untuk keperluan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan pertanian. Beberapa faktor yang menjadi penentuannya menurut Sudrajat et al. (2015) meliputi sumberdaya alam, sumberdaya manusia, sumberdaya fisik, sumberdaya finansial, dan sumberdaya sosial. Dalam hal ini, kerjasama lintas pelaku diperlukan agar kemitraan yang dibangun berlangsung secara berkelanjutan.

Strategi selanjutnya yaitu peningkatan efisiensi sistem distribusi melalui peningkatan efisiensi kelancaran distribusi pangan ke daerah isolasi atau terpencil, perbatasan dan darurat, serta peningkatan pengawasan terhadap gejolak pasokan dan harga jagung (SA 9) yang didukung oleh sentra produksi di Jawa, manfaat jagung sebagai pengganti beras dengan harga relatif terjangkau, dukungan tengkulak dalam perdagangan, tidak terjaminnya jalur distribusi dan minimnya kelembagaan pemasaran (S1, S10, S13, T8, T11, T15, T17). Seperti dirangkum dari beberapa hasil penelitian oleh Saleh et al. (2005); Hasyim (2012); dan Nyoto (2016); efisiensi pemasaran dapat dilihat dari distribusi margin pemasaran di antara mata

rantai pemasaran, harga di tingkat konsumen, tersedianya fasilitas fisik pemasaran, dan tingkat persaingan pasar untuk mencapai efisiensi sistem distribusi. Hal ini dapat dilakukan melalui teknik struktur pasar, perilaku pasar dan keragaan pasar. Selain itu, efisiensi suatu pemasaran tidak hanya ditentukan oleh aspek-aspek ekonomi semata, namun juga ditentukan oleh aspek-aspek non ekonomi atau sosial kelembagaan yang banyak mewarnai transaksi di negara-negara berkembang seperti di Indonesia (Sudrajat et al. 2014).

Strategi selanjutnya dapat berupa pengembangan konsumsi pangan beragam, bergizi dan berimbang, yang dilaksanakan dengan pemberdayaan masyarakat dan keluarga agar memahami konsumsi pangan dengan gizi seimbang, pengembangan dan peningkatan daya tarik pangan dengan teknologi pengolahan pangan yang dapat meningkatkan cita rasa dan citra pangan khas nusantara, termasuk bahan pangan karbohidrat non beras (jagung), pengembangan produk dan mutu produk-produk pangan bergizi tinggi, peningkatan pengawasan mutu, keamanan dan kehalalan pangan untuk melindungi konsumen (SA 10). Dengan memanfaatkan informasi keragaman produk, banyaknya manfaat jagung sebagai sumber serat dan energi, hingga pengolahan tanaman yang relatif mudah; dapat meminimalisir dominasi konsumsi beras, serta meningkatkan pengetahuan masyarakat terhadap pola konsumsi pangan dan gizi (S3, S4, S10, S11, S12, T12, T13, T14). Dalam Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2002, secara eksplisit dituangkan bahwa penganekaragaman pangan diselenggarakan untuk meningkatkan ketahanan pangan dengan memperhatikan sumberdaya, kelembagaan dan budaya lokal (Badan Bimas Ketahanan Pangan 2003). Oleh karena itu, penganekaragaman pangan dilakukan dengan mengembangkan teknologi pengolahan dan produk pangan (Ariani et al. 2013).

Adapun menurut Natsir et al. (2008), strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan untuk menghilangkan ancaman yang ada di antaranya adalah dengan melakukan pengaturan jadwal tanam serta memonitor perkembangan harga dan produksi jagung di daerah lain, serta mengefektifkan saluran pemasaran baik produksi maupun sarana produksi. Selain itu, strategi lainnya menurut Mohamad et al. (2016) di antaranya berupa kerjasama dengan pihak pemerintah dan swasta produsen obat-obatan untuk memberikan pelatihan pengendalian hama penyakit, mengupayakan kerjasama

petani dengan pihak swasta, dan meningkatkan peran kelompok tani sebagai unit usaha.

### **Strategi WT (Weakness dan Threats)**

Ini merupakan strategi yang diperoleh dari kuadran keempat, yaitu dengan meminimalisir kelemahan yang ada untuk menghindari atau menghilangkan ancaman yang ada. Strategi dapat berupa peningkatan keberdayaan dan partisipasi masyarakat dalam mengembangkan dan mengatasi permasalahan ketahanan pangan, termasuk jagung (SA 11) dengan meminimalisir minimnya nilai tambah dan keunggulan komparatif jagung, persepsi masyarakat Indonesia jika belum makan nasi belum makan, sehingga dapat menghindari ancaman berupa ketidakinginan produsen luar negeri terhadap kemandirian Indonesia dalam swasembada pangan, keterbatasan akses modal, teknologi dan saprodi, dan sulitnya meningkatkan program penyediaan pangan karbohidrat non beras karena keterbatasan pengetahuan masyarakat akan pola konsumsi pangan dan gizi (W1, W2, W3, W8, T1, T6, T12, T13, T14). Sentuhan teknologi pangan akan meningkatkan status makanan tradisional berbasis jagung dari inferior menjadi superior. Hal ini dimulai dari pemilihan bahan, sanitasi yang terjaga, pengolahan sesuai standar untuk menjaga rusaknya senyawa pangan fungsional hingga siap dihidangkan. Selanjutnya produk perlu dikemas sedemikian rupa untuk mempromosikan pangan tradisional dengan rasa spesifik, unik, dan mengikuti produk yang sedang *trend* (Suarni 2013).

Peningkatan produksi jagung domestik melalui volume, kualitas dan keragamannya, yang dilaksanakan dengan kegiatan intensifikasi pertanian ramah lingkungan, serta perluasan areal pertanian dengan metode yang ramah lingkungan, serta pengembangan pemanfaatan pangan jagung (SA 12) dapat dilakukan dengan meminimalisir pemanfaatan keunggulan komparatif yang rendah, hingga rendahnya pasokan pakan unggas dari jagung. Hal ini dapat menghindari ancaman berupa terbatasnya sarana irigasi, keterbatasan aksesibilitas terhadap modal, teknologi dan saprodi, keterbatasan pasokan jagung pada waktu tertentu di wilayah terpencil (W3, W4, W5, W7, W9, W16, T3, T4, T5, T9). Jagung mempunyai keunggulan komparatif dan kompetitif dibandingkan kacang tanah, kacang hijau, ubi kayu, dan kedelai. Beberapa keunggulan dalam usaha tani jagung adalah risiko kegagalan rendah, rantai pemasaran lebih pendek, dan biaya produksi per satuan lebih rendah (Mawardi et al. 2008).

Strategi selanjutnya berupa pengembangan teknologi untuk meningkatkan produktivitas usaha masyarakat seperti paket-paket teknologi pertanian spesifik lokasi dan ramah lingkungan, rekayasa bioteknologi yang diadaptasikan dengan kondisi lingkungan setempat dan diterapkan dengan prinsip kehati-hatian, teknologi pengelolaan tanpa limbah yang dapat memanfaatkan sumber bahan pangan secara optimal, dan teknologi terapan lainnya untuk menunjang pengembangan usaha di bidang *on-farm* dan *off-farm* (SA 13). Strategi ini dapat dilaksanakan dengan tidak membiarkan petani bekerja di bawah skala ekonomi, perluasan lahan, peningkatan kesuburan lahan dan kualitas jagung, hingga adopsi teknologi untuk produk olahannya lainnya (*good agriculture practise*), sehingga ancaman terhadap minimnya aksesibilitas petani terhadap modal, teknologi dan saprodi, hingga keterbatasan penyediaan air dapat teratasi (W1, W2, W5, W7, W11, W12, W15, T3, T4, T6). Sebagai contoh adalah pengembangan jagung hibrida yang makin pesat sejalan dengan kebijakan peningkatan produksi jagung nasional melalui intensifikasi penggunaan varietas unggul jagung yang memiliki potensi hasil tinggi dan adaptif pada kawasan sentra produksi dengan memperhitungkan dampak lingkungannya seperti penggunaan herbisida, pemupukan, dan pembakaran dalam pemanenan (Mawardi et al. 2011, Mawardi 2013).

Upaya peningkatan kemampuan pemerintah dan masyarakat dalam pengadaan dan pengelolaan cadangan pangan, peningkatan kemampuan perencanaan dan pengelolaan cadangan pangan, fasilitasi penyediaan sarana dan prasarana pemupukan serta pengelolaan cadangan pangan, pengembangan kemitraan antara pelaku usaha dan pemerintah dalam pengelolaan cadangan pangan (SA 14); dapat diakomodir melalui perluasan lahan, penghasilan layak dari usaha yang terdiversifikasi, dan perubahan persepsi masyarakat terhadap sumber karbohidrat non beras untuk mendukung aksesibilitas petani terhadap modal, teknologi dan saprodi, distribusi pangan dan produk olahannya secara merata hingga kestabilan harga (W2, W6, W8, W15, T2, T6, T7, T9, T10, T11, T13). Dalam konteks kemandirian pangan, pemerintah melaksanakan program swasembada untuk lima bahan pangan pokok, yaitu untuk beras, jagung, kedelai, gula, dan daging sapi. Mengingat bahwa produksi beberapa komoditas pangan, seperti beras, jagung dan kedelai bersifat musiman; untuk menjamin ketersediaan pangan menurut waktu dan tempat, diperlukan pengelolaan cadangan pangan yang dapat digunakan sebagai salah

satu sumber pangan di luar musim panen, dan atau sumber pangan bagi daerah-daerah yang bukan merupakan sentra produksi pangan (Hermanto 2013, BKP 2016).

Strategi untuk menekan bahkan menghilangkan kelemahan dan ancaman yang ada di antaranya (Natsir et al. 2008) dengan mengoptimalkan dukungan infrastruktur yang dibarengi dengan peningkatan pembinaan petani baik budidaya maupun teknologi pengolahan hasil jagung, meningkatkan dukungan lembaga perbankan atau lembaga jasa lainnya dalam penguatan modal petani, serta mengefektifkan saluran pemasaran produksi jagung dan sarana produksi pada tingkat petani. Sedangkan menurut Mohamad et al. (2016), strategi yang dapat meminimalisir bahkan menghilangkan kelemahan dan ancaman yang ada di antaranya dengan meningkatkan peran serta petani dalam penyuluhan dan pelatihan menyangkut masalah pengendalian hama penyakit, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan petani, dan membangun dan membina kerjasama dengan mitra yang menjadi target pasar.

#### Pilihan Alternatif Strategi dengan Matriks QSPM

Tabel 3 merupakan rekap hasil pengolahan ke-14 alternatif strategi yang dinilai dari tingkat daya tariknya terhadap kepentingan dari seluruh faktor internal dan eksternal dari agribisnis jagung. Nilai bobot dari seluruh faktor internal dan eksternal dari agribisnis jagung yang dikalikan dengan nilai daya tariknya dari ke-14 alternatif strategi dalam bentuk Matriks QSPM disajikan dalam Lampiran 1.

Hasil analisis perumusan strategi alternatif dengan menggunakan Matriks SWOT dan QSPM menghasilkan tiga strategi terpilih yang merupakan strategi prioritas terpenting yang memiliki nilai lebih dari 3. Artinya strategi prioritas tersebut menurut hasil QSPM memiliki nilai yang “minimal wajar menarik” hingga “sangat menarik” untuk dijalankan dalam pengembangan agribisnis jagung. Adapun ke tiga strategi prioritas tersebut adalah:

**Satu**, Strategi prioritas pertama: pengembangan agribisnis jagung yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan, dan terdesentralisasi. Ini dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas dan keragaman produknya ditambah dengan fokus kepada petani jagung dengan lahan sempit, mampu menyerap tenaga kerja yang banyak, pemberian subsidi oleh pemerintah, penyuluhan mengenai informasi

Tabel 3. Hasil nilai akhir total daya tarik alternatif strategi berdasarkan QSPM

Alternatif Strategi	Nilai Akhir TAS (STAS)	Keterangan
SA 1	1,300	
SA 2	4,860	Strategi prioritas pertama
SA 3	2,640	
SA 4	2,770	
SA 5	2,860	
SA 6	4,090	Strategi prioritas kedua
SA 7	3,180	Strategi prioritas ketiga
SA 8	2,330	
SA 9	2,820	
SA 10	1,620	
SA 11	2,130	
SA 12	2,940	
SA 13	2,150	
SA 14	1,500	

yang terkait dengan agribisnis jagung baik di tingkat petani hingga pelaku usaha pengolahan produk jagung. Hal ini perlu dibarengi dengan peningkatan produksi jagung melalui intensifikasi pertanian ramah lingkungan, perluasan areal tanam, maupun memperluas penggunaan benih hibrida dan komposit tanpa mengganggu masyarakat sekitar areal produksi. Petani diharapkan dapat menyediakan produksi jagung domestik secara kontinyu baik volume (kuantitas) maupun kualitas yang terjamin keamanan dan mutu produknya. Selain itu, pengembangan pemanfaatan jagung dan perluasan areal tanam jangan terkonsentrasi pada daerah-daerah tertentu saja, namun menyebar di seluruh provinsi di Indonesia.

**Dua**, Strategi prioritas kedua: peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja pemerintah dalam memfasilitasi masyarakat dalam agribisnis jagung. Sejumlah kebijakan diperlukan untuk menciptakan iklim yang kondusif, seperti pengembangan insentif investasi, pengembangan kelembagaan keuangan dan permodalan pertanian, peningkatan dukungan teknologi pertanian yang siap diterapkan di lapang, peningkatan kualitas sumberdaya manusia, peningkatan kelembagaan agribisnis, peningkatan dukungan pemasaran, serta dukungan peraturan perundangan yang terkait dengan perdagangan internasional komoditas jagung dan produk turunannya. Peran pemerintah lebih ditujukan dalam penyiapan prasarana dan sarana yang menunjang agroindustri serta penyusunan regulasi. Investasi masyarakat dapat merupakan investasi yang dilakukan oleh pengusaha berbadan hukum (Penanaman Modal Asing,

Penanaman Modal Dalam Negeri, BUMN, BUMD, dan koperasi), dari para petani, pedagang, hingga industri rumah tangga yang terlibat dalam agribisnis jagung. Pemerintah dapat bertindak sebagai stimulator, selain sebagai fasilitator penyedia prasarana dan sarana, dan tentunya sebagai regulator.

**Tiga**, Strategi prioritas ketiga: peningkatan penghasilan dan daya beli masyarakat terhadap pangan, melalui pemberdayaan ekonomi kelompok masyarakat dalam mengembangkan diversifikasi usaha di pedesaan, baik vertikal (bidang hulu dan hilir pertanian) maupun horizontal (jenis komoditas dan jenis bidang usaha, termasuk jenis usaha non pertanian), dan pengembangan sarana dan prasarana distribusi untuk meningkatkan keterjangkauan masyarakat rawan pangan.

Sebagaimana dalam Nawa Cita Presiden, strategi dalam pengembangan agribisnis (termasuk jagung) yang terpilih sesuai dengan strategi penguatan agroindustri adalah melalui: (1) Pengembangan industri pengolahan terutama di pedesaan serta peningkatan ekspor hasil pertanian, dan (2) Peningkatan produktivitas, mutu hasil pertanian komoditas andalan ekspor, potensial untuk ekspor dan substitusi impor. Khusus untuk strategi terpilih yang kedua, dalam peningkatan kualitas dan efektivitas kinerja pemerintah dalam memfasilitasi partisipasi masyarakat antara lain melalui (Bappenas, 2015): pemanfaatan lahan bekas pertambangan, pemulihan kualitas kesuburan lahan yang airnya tercemar, membangun seribu desa pertanian organik, penciptaan sistem inovasi nasional, perluasan lahan kering 1 juta hektar, pendirian unit perbankan untuk pertanian (serta UMKM dan

koperasi), peningkatan kemampuan petani dalam berorganisasi, pelibatan perempuan petani, penciptaan daya tarik pertanian bagi tenaga kerja muda, pengembangan inovasi teknologi melalui kerjasama swasta, pemerintah dan PT, serta pembangunan *techno science park*.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### Kesimpulan

Dari hasil analisis strategi pengembangan agribisnis jagung, dapat disimpulkan bahwa agribisnis jagung memiliki faktor internal baik kekuatan maupun kelemahan, serta faktor eksternal baik peluang maupun ancaman. Beberapa faktor kekuatan yang dimiliki di antaranya adalah bahwa sentra produksi jagung yang terpusat di Jawa, potensi SDA dan kondisi iklim yang beragam dan memiliki keunggulan komparatif, jagung memiliki banyak manfaat, keunggulan pakan jagung untuk unggas, serta usaha tani jagung yang relatif mudah. Sementara, peluang pengembangan yang dimiliki berupa dukungan sistem distribusi dan pemasaran hingga ke konsumen akhir, perdagangan jagung antar daerah dan antar negara berpotensi mendorong pertumbuhan ekonomi sosial, kebutuhan pasokan jagung untuk pangan dan pakan cukup tinggi, memiliki peluang nilai tambah agribisnis jagung di dalam negeri maupun di luar negeri, persaingan pemanfaatan sumberdaya air dan ketidakpastian iklim, penyediaan pangan hanya terfokus pada beras, sehingga pengetahuan masyarakat akan konsumsi pangan dan gizi masih terbatas, pasar cenderung monopsoni/oligoponi.

Untuk mengatasi ancaman dan kelemahan yang ada dalam agribisnis jagung, dapat memanfaatkan kekuatan serta peluang yang tersedia, di antaranya dengan pengembangan konsumsi pangan beragam, bergizi dan berimbang; pengembangan agribisnis jagung yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan, dan terdesentralisasi; pemeliharaan dan peningkatan kapasitas produksi jagung nasional; pengembangan kapasitas produksi jagung nasional; meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja pemerintah dalam memfasilitasi masyarakat; peningkatan penghasilan dan daya beli masyarakat terhadap pangan; pengembangan dan peningkatan intensitas jaringan kerja sama lintas pelaku, lintas wilayah, dan lintas waktu; peningkatan efisiensi sistem distribusi pangan,

peningkatan efisiensi kelancaran distribusi pangan; pengembangan konsumsi pangan beragam, bergizi dan berimbang; peningkatan keberdayaan dan partisipasi masyarakat dalam mengembangkan dan mengatasi permasalahan ketahanan pangan; peningkatan produksi jagung domestik melalui volume, kualitas dan keragamannya; pengembangan teknologi untuk meningkatkan produktivitas usaha masyarakat yang spesifik lokasi dan ramah lingkungan; serta peningkatan kemampuan pemerintah dan masyarakat dalam pengadaan dan pengelolaan cadangan pangan.

Secara menyeluruh, strategi pengembangan ke depan perlu memberikan prioritas utama pada pengembangan agribisnis jagung yang berdaya saing, berkerakyatan dan berkelanjutan. Hal ini perlu didukung oleh peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja pemerintah, serta pengembangan sarana dan prasarana distribusi untuk meningkatkan keterjangkauan masyarakat rawan pangan, sehingga dapat memberikan implikasi terhadap pengembangan diversifikasi usaha di pedesaan baik secara vertikal (dari hulu hingga hilir pertanian) maupun horizontal (jenis komoditas dan bidang usaha).

### Implikasi Kebijakan

Pengembangan agribisnis jagung nasional ke depan membutuhkan keputusan untuk memilih strategis prioritas utama. Dari hasil analisis terlihat bahwa Indonesia perlu mengembangkan agribisnis jagung yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan, dan terdesentralisasi.

Untuk mencapai ini ada banyak upaya yang harus dijalankan yakni peningkatan efektivitas dan kualitas kinerja pemerintah dalam memfasilitasi masyarakat berpartisipasi dalam membangun agribisnis jagung; peningkatan penghasilan dan daya beli masyarakat terhadap pangan, dukungan kebijakan pemerintah untuk pemanfaatan lahan bekas pertambangan, dan perluasan lahan kering. Selain itu juga perlu dibarengi dengan pengembangan inovasi teknologi melalui kerjasama swasta, pemerintah dan masyarakat; penyiapan prasarana dan sarana pertanian yang menunjang pembangunan agroindustri; dan penciptaan daya tarik pertanian bagi TK muda.

Kebijakan lain yang diperlukan dalam pengembangan agribisnis jagung adalah dukungan dari pemerintah baik secara ekonomi maupun dalam hal pertanian ramah lingkungan, sehingga daya saing jagung semakin memiliki kekuatan di tingkat nasional maupun

internasional. Kelembagaan agribisnis jagung perlu melibatkan semua pelaku agribisnis, khususnya dalam pembiayaan. Untuk itu, koordinasi antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah diperlukan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi kebutuhan mulai dari hulu hingga hilir terpenuhi secara efektif dan efisien.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih atas bantuan dan dukungan banyak pihak sehingga tersusunya tulisan ini, terutama kepada Dr. Elizabeth Wina dan Dr. Budi (Peneliti di Balai Penelitian Ternak, Kementerian Pertanian), Bapak Ugan dan Bapak Jujum (petani jagung di kabupaten Karawang), Bapak Mulyadi (pedagang besar jagung di Kota Bogor), serta Ir. Sri Wulan, M.Si. dan Ir. Yuliva (Sub Bagian Penganekaragaman Pangan, Pusat Penganekaragaman Konsumsi dan Keamanan Pangan, Badan Ketahanan Pangan-Kementerian Pertanian).

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian A. 2014. Daya saing komoditas padi, jagung, dan kedelai dalam konteks pencapaian swasembada pangan. Policy Brief. [Internet]. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. [cited 2017 Jan 5]. Available from: [http://pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdffiles/PB\\_A\\_NJAK\\_ADG\\_2014.pdf](http://pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdffiles/PB_A_NJAK_ADG_2014.pdf)
- Ariani M, Pasandaran E. 2005. Pola konsumsi dan permintaan jagung untuk pangan-buku ekonomi jagung Indonesia. Jakarta (ID): Badan Litbang Pertanian. Departemen Pertanian.
- Ariani M, Hermanto, Hardono GS, Sugiarto, Wahyudi TS. 2013. Kajian strategi pengembangan diversifikasi pangan lokal-laporan kegiatan: kajian isu-isu aktual kebijakan pembangunan pertanian 2013. [Internet]. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Badan Litbang Pertanian, Kementerian Pertanian. [cited 2017 Apr 14]. Available from: [http://pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdffiles/anjak\\_2013\\_06.pdf](http://pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdffiles/anjak_2013_06.pdf)
- Arif. 2012. Peran dan fungsi pemerintah. [Internet]. [cited 2017 Apr 13]. Available from: <http://arifgii.blogspot.com/2012/12/peran-dan-fungsi-pemerintahan.html>
- Badan Bimas Ketahanan Pangan. 2003. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. Nomor 68 Tahun 2002 Tentang Ketahanan Pangan. Departemen Pertanian. Jakarta.
- [BKP] Badan Ketahanan Pangan. 2016. Pedoman Teknis Penguatan Lembaga Distribusi Pangan Masyarakat (Penguatan-LDPM). Badan Ketahanan Pangan. Kementerian Pertanian. Jakarta. [http://bkp.pertanian.go.id/tinymcpuk/gambar/file/Pedoman\\_Teknis\\_LDPM\\_2016\\_Gabungan\(1\).pdf](http://bkp.pertanian.go.id/tinymcpuk/gambar/file/Pedoman_Teknis_LDPM_2016_Gabungan(1).pdf) (14 Juni 2017)
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2016. Produksi jagung menurut provinsi 1993-2015. [Internet]. Jakarta (ID): Badan Pusat Statistik. [cited 2016 Oct 21]. Available from: <http://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/868>
- Bappenas. 2015. Arah kebijakan pembangunan pertanian. Direktur Pangan dan Pertanian. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas. Disampaikan dalam Pra Musrenbangtannas Tahun 2015. Jakarta, 12 Mei 2015.
- Burhansyah R. 2006. Model pengembangan agribisnis berbasis jagung kawasan usaha agribisnis terpadu Sanggau Ledo Kabupaten Bengkayang. *Humanity* 1(2):87-95.
- [CAPSA] Centre for Alleviation of Poverty through Sustainable Agriculture. 2006. Pengembangan agribisnis berbasis palawija di Indonesia: perannya dalam peningkatan ketahanan pangan dan pengentasan kemiskinan. Prosiding Seminar Nasional. [Internet]. Bogor (ID): Centre for Alleviation of Poverty through Sustainable Agriculture. [cited 2016 Oct 21]. Available from: [http://uncapsa.org/sites/default/files/CG49\\_0.pdf](http://uncapsa.org/sites/default/files/CG49_0.pdf)
- David, FR. 2004. Manajemen strategis: konsep-konsep. Edisi ke-9. Jakarta (ID): PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Departemen Pertanian. 2007. Prospek dan arah pengembangan agribisnis jagung. Buku edisi kedua. Jakarta (ID): Badan Litbang Pertanian. Departemen Pertanian.
- Ditjen Tanaman Pangan. 2004. Proksi mantap melalui borneo *corn belt*. Makalah lokakarya seminar integrasi jagung dan ternak Pontianak. 22-24 September 2004. Pontianak (ID): Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Kalimantan Barat, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Downey WD, Erickson SP. 1989. Manajemen agribisnis. Terjemahan oleh Rochidayat Ganda S dan Alfonsus Sirait. Jakarta (ID): Erlangga.
- Falatehan F, Wibowo A. 2008. Analisis keunggulan komparatif dan kompetitif perusahaan komoditi jagung di Kabupaten Grobogan: studi Kasus Desa Panunggalan, Kecamatan Pulokulon, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. [Internet]. *J Agribisnis dan Ekon Pertan.* 2(1):1-15. [cited 2017 Jan 5]. Available from: <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalagribisnis/article/view/5988/4646>
- Hadijah AD. 2010. Peningkatan produksi jagung melalui penerapan inovasi pengelolaan tanaman terpadu. [Internet]. *lptek Tanam Pangan.* 5(1):64-73. [cited 2017 Feb 5]. Available from:

- <http://pangan.litbang.pertanian.go.id/files/05-hadijah.pdf>
- Hamdi M. 2002. Bunga rampai pemerintahan. Bandung (ID): Yarsif Watampone.
- Hasyim AI. 2012. Tataniaga pertanian. Bandar Lampung (ID): Unila Press Fakultas Pertanian, Universitas Lampung.
- Hermanto. 2013. Pengembangan cadangan pangan nasional dalam rangka kemandirian pangan. Forum Penelit Agro Ekon. 31(1): 1-13.
- Hutabarat B, Yusdja Y, Basuno E, Subekti A, Sadikin I, Siagian V. 1993. Pola perdagangan wilayah komoditas jagung di Indonesia. Laporan hasil penelitian. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Badan Litbang Pertanian. Departemen Pertanian.
- Kariyasa K, Sinaga BM, Adyana MO. 2012. Proyeksi produksi dan permintaan jagung, pakan dan daging ayam ras di Indonesia. J of Food Security and Agriculture. 1(1):1-22.
- Kasryno F, Pasandaran E, Fagi AM, editor. 2005. Ekonomi jagung Indonesia. Cetakan Kedua. Jakarta (ID): Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian.
- Kementerian Perdagangan. 2011. Tinjauan pasar jagung pipilan. [Internet]. Jakarta (ID): Majalah Edisi Jagung/Des/2011. [cited 2017 Feb 15]. Available from: [https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=130905\\_ANL\\_MAP\\_Jagung+Rev+1.0.pdf&type=publication](https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=130905_ANL_MAP_Jagung+Rev+1.0.pdf&type=publication)
- Kementerian Perdagangan. 2012. Potensi jagung: upaya meningkatkan produksi dan pemasaran luar negeri. [Internet]. Jakarta (ID): Warta Ekspor. Edisi Mei. [cited 2016 Oct 15]. Available from: [http://djpen.kemendag.go.id/app\\_frontend/admin/docs/publication/9471360218764.pdf](http://djpen.kemendag.go.id/app_frontend/admin/docs/publication/9471360218764.pdf)
- Lestari, Tri ND, Kusnandar, Setyowati N. 2015. Analisis nilai tambah dan strategi pemasaran tortilla chips jagung di home industry insan mandiri Klaten. J Pertan UNS. 9(1):1-10.
- Ma'arif S, Tanjung H. 2003. Teknik-teknik kuantitatif untuk manajemen. Jakarta (ID): Grasindo.
- Mawardi E, Imran M, Sudaryanto T. 2008. Kajian pengembangan agribisnis jagung dan kedelai di Kabupaten Pasaman Barat. Laporan Hasil Penelitian. Padang (ID): Kerjasama BPTP Sumbar dengan Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat.
- Mawardi E, Imran M, Zulrasdi, Siska W, Yulianti V. 2011. Model pengembangan pertanian pedesaan melalui inovasi (M-P3MI) berbasis jagung dan sawit terintegrasi dengan sapi di Kabupaten Pasaman Barat. Laporan Hasil Penelitian. Padang (ID): Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumbar, Badan Litbang Pertanian, Departemen Pertanian.
- Mawardi E. 2013. Inovasi teknologi budidaya jagung ramah lingkungan pada kawasan model pengembangan pertanian pedesaan melalui inovasi di Kabupaten Pasaman Barat. Seminar Nasional Serelia, 2013. [Internet]. Maros (ID): Balitsereal, Maros, Sulawesi Selatan. [cited 2016 Oct 11]. Available from: <http://balitsereal.litbang.pertanian.go.id/wp-content/uploads/2016/12/16bd13.pdf>
- Mohamad M, Alam MN, Rauf RA. 2016. Strategi pengembangan agribisnis jagung di Kecamatan Ampana Tete Kabupaten Tojo Una-Una. [Internet]. J Agroland. 23(1):40-49. [cited 2016 Oct 11]. Available from: <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/AGROLAND/article/viewFile/8112/6428>
- Nadapdap HJ. 2016. Dinamika produktivitas padi, jagung, dan kedelai di Pulau Jawa, Indonesia. J Penelit Pertan Terap. 17(1):1-10.
- Natsir M, Mulyawan RE. 2008. Prospek pengembangan komoditi jagung melalui pendekatan agribisnis di Kecamatan Kulo, Kabupaten Sidenreng Rappang. [Internet]. Buana Sains 8(2):179-187. [cited 2016 Oct 11]. Available from: [https://jurnal.uniri.ac.id/index.php/buana\\_sains/article/viewFile/278/279](https://jurnal.uniri.ac.id/index.php/buana_sains/article/viewFile/278/279)
- Nikmah A, Fauziah E, Rum M. 2013. Analisis produktivitas usahatani jagung hibrida di Kabupaten Sumenep. [Internet]. J Agriekonomika. 2(2):97-105. [cited 2016 Sept 11]. Available from: <https://media.neliti.com/media/publications/29426-ID-analisis-produktivitas-usahatani-jagung-hibrida-di-kabupaten-sumenep.pdf>
- Nurayati A. 2015. Analisis daya saing dan kebijakan pemerintah terhadap usahatani padi, jagung dan kedelai Provinsi Jawa Tengah. Skripsi. [Internet]. Semarang (ID): Fakultas Ekonomi, Jurusan Ekonomi Pembangunan, Universitas Negeri Semarang. [cited 2017 Jan 5]. Available from: <http://lib.unnes.ac.id/22944/1/7111411111.pdf>
- Nurdin M, Nurmaeta S, Tahir M. 2014. Peran pemerintah dalam pemberdayaan masyarakat petani jagung di Kecamatan Biringbulu Kabupaten Gowa. Otoritas: J Ilmu Pemerintah. 4(1):66-78.
- Nyoto. 2016. Analisis keuntungan usahatani dan sistem pemasaran jagung manis di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan. Skripsi. [Internet]. Bandar Lampung (ID): Fakultas Pertanian, Universitas Lampung. [cited 2016 Oct 1]. Available from: <http://digilib.unila.ac.id/24131/3/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHAN.pdf>
- Pangestika VB, Syafrial, Suhartini. 2016. Simulasi kebijakan tarif impor jagung terhadap kinerja ekonomi jagung di Indonesia. [Internet]. Habitat 26(2):100-107. [cited 2016 Oct 1]. Available from: <http://habitat.ub.ac.id/index.php/habitat/article/view/193/224>
- Pasandaran E, Kasryno F. 2002. Sekilas ekonomi jagung Indonesia: suatu studi di sentra utama produksi jagung-Ekonomi Jagung Indonesia. Jakarta (ID): Badan Penelitian dan

- Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian.
- Pranadji T, Pasandaran E. 2005. Analisis kelembagaan dalam agribisnis jagung di Indonesia—Ekonomi Jagung Indonesia. [Internet]. Jakarta (ID): Badan Litbang Pertanian, Departemen Pertanian. Jakarta. [cited 2016 Oct 1]. Available from: <http://www.litbang.pertanian.go.id/buku/ekonomi-jagung-indonesia/Analisis-Kelembagaan.pdf>
- [PSEKP] Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. 2010. Analisis kebijakan pertanian: analisis penawaran dan permintaan jagung untuk pakan di Indonesia. Bogor (ID): Badan Litbang Pertanian. Kementerian Pertanian.
- [PSEKP] Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. 2010. Analisis penawaran dan permintaan jagung untuk pakan di Indonesia. Kajian analisis kebijakan pertanian. [Internet]. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Kementerian Pertanian. [cited 2017 Jun 13]. Available from: [http://pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdf/anjak\\_2010\\_01.pdf](http://pse.litbang.pertanian.go.id/ind/pdf/anjak_2010_01.pdf)
- Rachman B. 2005. Perdagangan internasional jagung. Buku ekonomi jagung Indonesia. Jakarta (ID): Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian.
- Rangkuti F. 2005. Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis; reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Umum.
- Roidah IS. 2013. Strategi pemasaran jagung hibrida di Desa Janti Kecamatan Papar Kabupaten Kediri. [Internet]. J Manajemen Agribisnis. 13(1): 25-32. [cited 2016 Sept 11]. Available from: <http://publikasi.uniska-kediri.ac.id/data/uniska/agribisnis/agribisnisvol13no1jan2013/agribisnis-vol13no1jan2013-03.%20Ida%20Syamsu%20Roidah.pdf>
- Sa'id EG, Prastiwi YE. 2005. Agribisnis syariah; manajemen agribisnis dalam perspektif syariah Islam. Jakarta (ID): Penebar Swadaya.
- Salah C, Sumedi, Jamal E. 2005. Analisis pemasaran jagung di Indonesia. Ekonomi jagung Indonesia. [Internet]. Jakarta (ID): Badan Litbang Pertanian, Departemen Pertanian. [cited 2016 Sept 11]. Available from: <http://www.litbang.pertanian.go.id/buku/ekonomi-jagung-indonesia/Analisis-Pemasaran.pdf>
- Sembiring M. 2012. Budaya dan Kinerja Organisasi. Bandung (ID): Fokusmedia.
- Siagian R. 2003. Pengantar manajemen agribisnis. Yogyakarta (ID): Gajah Mada University Press.
- Suarni. 2013. Pengembangan pangan tradisional berbasis jagung mendukung diversifikasi pangan. J Iptek Tanam Pangan. 8(1):39-47.
- Subandi, Manwan I, Blumenschein A. 1988. Jagung: teknologi produksi dan pascapanen. Bogor (ID): Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP).
- Sudrajat J, Mulyo JH, Hartono S, Subejo. 2014. Analisis efisiensi dan kelembagaan pemasaran jagung di Kabupaten Bengkayang. J Social Economic of Agriculture. 3(1):14-23.
- Sudrajat J, Mulyo JH, Hartono S, Subejo. 2015. Peranana *social capital* dalam memelihara keberlanjutan agribisnis jagung. J Masy, Kebudayaan dan Politik. 28(3):139-152.
- Sumodiningrat. 2004. Kemitraan dan model-model pemberdayaan. Yogyakarta (ID): Gava Media.
- Suryana A, Arifin M, Sumaryanto. 1990. Konsumsi jagung, ubikayu dan kedelai rumahtangga di Indonesia. Jakarta (ID): Biro Perencanaan, Departemen Pertanian.
- Suryana A, Sudaryanto T. 1997. Penawaran, permintaan pangan, dan kebiasaan perilaku makan. Laporan penelitian. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Suryana A, Agustian A. 2014. Analisis daya saing usahatani jagung di Indonesia. Anal Kebijakan Pertan. 12(2):143-156.
- Swain DK, Herath S, Pathirane A, Mitra BN. 2005. Rainfed lowland and flood prone rice: a critical review on ecology and management technology improving the productivity in Asia. Thailand (ID): Role of Water Sciences in Transboundary River Basin Management.
- Swastika DKS, Agustian A, Sudaryanto T. 2011. Analisis senjang penawaran dan permintaan jagung pakan dengan pendekatan sinkronisasi sentra produksi, pabrik pakan, dan populasi ternak di Indonesia. Inform Pertan. 20(2):65-75.
- Tangendjaja B, Yusdja Y, Ilham N. 2005. Analisis ekonomi permintaan jagung untuk pakan. Buku Ekonomi Jagung Indonesia Cetakan 2. Jakarta (ID): Badan Litbang Pertanian, Kementerian Pertanian.
- Theodoric CS, Iskandarini, Jufri. 2016. Strategi peningkatan produksi jagung. Media Neliti 9(2).
- Theodoric CS. 2014. Strategi peningkatan produksi jagung: studi kasus Desa Kineppen Kec. Munte Kab. Karo. Skripsi. Medan (ID): Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sumatera Utara.
- Utomo S. 2012. Dampak impor dan ekspor jagung terhadap produktivitas jagung di Indonesia. J Etikonomi. 11(2):158-179.
- Wenno D. 2010. Analisis pendapatan petani jagung peserta program pengembangan usaha agribisnis perdesaan di Kabupaten Nabire. J Agroforestri. 5(2):156-164.
- Winarso B. 2012. prospek dan kendala pengembangan agribisnis jagung di Propinsi Nusa Tenggara Barat. J Penelit Pertan Terap. 12(2):103-114.

## Lampiran 1. Analisis matriks QSPM

No.	Daftar Faktor Eksternal dan Internal	Bobot	Bobot		Strategi - Strategi Alternatif													
			Konversi	SA1		SA2		SA3		SA4		SA5		SA6		SA7		
				AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan (S)																		
1.	S1	0,1	0,0			3,0	0,0	3,0	0,0					3,0	0,0	3,0	0,0	
2.	S2	0,1	0,0			3,0	0,0	3,0	0,0					3,0	0,0	3,0	0,0	
3.	S3	0,1	0,0	3,0	0,1	3,0	0,1			1,0	0,0	2,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	
4.	S4	0,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	
5.	S5	0,1	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,1	2,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	
6.	S6	0,2	0,0	1,0	0,0	3,0	0,1	2,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	
7.	S7	0,2	0,1					3,0	0,2	2,0	0,1	3,0	0,2	2,0	0,1	2,0	0,1	
8.	S8	0,1	0,0					3,0	0,1	1,0	0,0	3,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	
9.	S9	0,2	0,1					2,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,0	1,0	0,0	
10.	S10	0,1	0,0	3,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	4,0	0,1			3,0	0,1	
11.	S11	0,1	0,0	4,0	0,1	1,0	0,0			2,0	0,0	1,0	0,0			2,0	0,0	
12.	S12	0,3	0,1			3,0	0,2	3,0	0,2			3,0	0,2			3,0	0,2	
13.	S13	0,3	0,1			3,0	0,2	3,0	0,2			3,0	0,2			3,0	0,2	
14.	S14	0,1	0,0			1,0	0,0			1,0	0,0					3,0	0,2	
15.	S15	0,2	0,0			2,0	0,1									2,0	0,1	
16.	S16	0,3	0,1			4,0	0,3							4,0	0,3			
17.	S17	0,3	0,1			4,0	0,3							4,0	0,3			
18.	S18	0,2	0,1			4,0	0,2							4,0	0,2			
Kelemahan (W)																		
19.	W1	0,1	0,0	1,0	0,0	3,0	0,1	3,0	0,1			2,0	0,1	3,0	0,1			
20.	W2	0,1	0,0			3,0	0,1	3,0	0,1			4,0	0,1	3,0	0,1			
21.	W3	0,1	0,0	1,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0	
22.	W4	0,1	0,0			3,0	0,1	3,0	0,1			4,0	0,1	3,0	0,1			
23.	W5	0,1	0,0			3,0	0,1	3,0	0,1			4,0	0,1	3,0	0,1			
24.	W6	0,1	0,0			3,0	0,1	3,0	0,1			4,0	0,1	3,0	0,1			
25.	W7	0,0	0,0					3,0	0,0					2,0	0,0	2,0	0,0	
26.	W8	0,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0							2,0	0,0	2,0	0,0	
27.	W9	0,1	0,0					2,0	0,1	2,0	0,1	4,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	
28.	W10	0,1	0,0					2,0	0,1					4,0	0,1			
29.	W11	0,0	0,0	4,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0	3,0	0,0			2,0	0,0	
30.	W12	0,1	0,0			2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0	2,0	0,0	
31.	W13	0,1	0,0			2,0	0,1	4,0	0,1			2,0	0,1			2,0	0,1	
32.	W14	0,1	0,0			1,0	0,0	3,0	0,1			3,0	0,1			1,0	0,0	
33.	W15	0,1	0,0													4,0	0,1	
34.	W16	0,1	0,0													4,0	0,1	
Peluang (O)																		
35.	O1	0,1	0,0	1,0	0,0	3,0	0,0			2,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,1	4,0	0,1	
36.	O2	0,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,0	3,0	0,0	
37.	O3	0,0	0,0			3,0	0,0			3,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,0	3,0	0,0	
38.	O4	0,0	0,0			3,0	0,0			4,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0	
39.	O5	0,1	0,0			3,0	0,1			4,0	0,1	1,0	0,0	4,0	0,1	2,0	0,1	
40.	O6	0,1	0,0	3,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,0	2,0	0,0			4,0	0,1	3,0	0,1	
41.	O7	0,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0	
42.	O8	0,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0			2,0	0,0			4,0	0,1	4,0	0,1	
43.	O9	0,2	0,1			3,0	0,2	3,0	0,2	1,0	0,1	4,0	0,2	3,0	0,2	2,0	0,1	
44.	O10	0,3	0,1	3,0	0,2	3,0	0,2	2,0	0,2	2,0	0,2	3,0	0,2	3,0	0,2	2,0	0,2	
45.	O11	0,1	0,0			3,0	0,1	2,0	0,1	3,0	0,1					2,0	0,1	
46.	O12	0,2	0,0	3,0	0,1	3,0	0,1			2,0	0,1					2,0	0,1	
47.	O13	0,1	0,0	2,0	0,1	4,0	0,1			2,0	0,1					3,0	0,1	
48.	O14	0,2	0,0	3,0	0,1	4,0	0,2			2,0	0,1			1,0	0,0	3,0	0,1	
49.	O15	0,2	0,1			3,0	0,2			3,0	0,2							
50.	O16	0,2	0,1			2,0	0,1	3,0	0,2			4,0	0,2			1,0	0,1	
51.	O17	0,2	0,0			2,0	0,1	1,0	0,0					4,0	0,2	2,0	0,1	
52.	O18	0,3	0,1			4,0	0,3			4,0	0,3							
53.	O19	0,3	0,1			4,0	0,3			4,0	0,3			4,0	0,3			
54.	O20	0,3	0,1			4,0	0,3			4,0	0,3			4,0	0,3	4,0	0,3	
Ancaman (T)																		
55.	T1	0,1	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0			3,0	0,0			4,0	0,1	3,0	0,0	
56.	T2	0,1	0,0			1,0	0,0			4,0	0,1			2,0	0,0			
57.	T3	0,0	0,0					4,0	0,0			4,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	
58.	T4	0,0	0,0					4,0	0,0			4,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	
59.	T5	0,0	0,0					4,0	0,0			3,0	0,0					
60.	T6	0,1	0,0			1,0	0,0	1,0	0,0			2,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0	
61.	T7	0,1	0,0					1,0	0,0			1,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0	
62.	T8	0,0	0,0					1,0	0,0	2,0	0,0			4,0	0,0	2,0	0,0	

No.	Daftar Faktor Eksternal dan Internal	Bobot	Bobot		Strategi - Strategi Alternatif													
			Konversi	SA1		SA2		SA3		SA4		SA5		SA6		SA7		
				AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
63.	T9	0,0	0,0		1,0	0,0	2,0	0,0							4,0	0,0	4,0	0,0
64.	T10	0,1	0,0		1,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0		
65.	T11	0,1	0,0		1,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	4,0	0,1	2,0	0,0		
66.	T12	0,1	0,0	4,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1			3,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,0	
67.	T13	0,0	0,0	4,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0			3,0	0,0		3,0	0,0		
68.	T14	0,1	0,0	4,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,0			3,0	0,1					
69.	T15	0,1	0,0			2,0	0,0			4,0	0,1					3,0	0,0	
70.	T16	0,2	0,1			1,0	0,0			4,0	0,2					3,0	0,1	
71.	T17	0,2	0,0			1,0	0,0	1,0	0,0					4,0	0,2			
72.	T18	0,1	0,0			2,0	0,0	1,0	0,0			3,0		4,0	0,1	2,0	0,0	
73.	T19	0,1	0,0															
74.	T20	0,1	0,0															
<b>STAS</b>					1,3	<b>4,9</b>		2,6		2,8		2,9		<b>4,1</b>		<b>3,2</b>		

## Lampiran 1. Lanjutan

No.	Daftar Faktor Eksternal dan Internal	Bobot	Bobot		Strategi - Strategi Alternatif													
			Konversi	SA8	SA9		SA10		SA11		SA12		SA13		SA14			
					AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS		
Kekuatan (S)																		
1.	S1	0,1	0,0	3,0	0,0					1,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0			
2.	S2	0,1	0,0	3,0	0,0					1,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0			
3.	S3	0,1	0,0	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	
4.	S4	0,1	0,0	2,0	0,0			3,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	
5.	S5	0,1	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	
6.	S6	0,2	0,0	3,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,0	3,0	0,1	2,0	0,1			
7.	S7	0,2	0,1	1,0	0,1	3,0	0,2					3,0	0,2	3,0	0,2	1,0	0,1	
8.	S8	0,1	0,0			1,0	0,0					3,0	0,1	3,0	0,1	1,0	0,0	
9.	S9	0,2	0,1	1,0	0,0	3,0	0,1					3,0	0,1	2,0	0,1			
10.	S10	0,1	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	3,0	0,1	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	
11.	S11	0,1	0,0			2,0	0,0	4,0	0,1	2,0	0,0	2,0	0,0			2,0	0,0	
12.	S12	0,3	0,1	2,0	0,1									3,0	0,2			
13.	S13	0,3	0,1	1,0	0,1	2,0	0,1					4,0	0,3	3,0	0,2			
14.	S14	0,1	0,0			4,0	0,1					4,0	0,1					
15.	S15	0,2	0,0	2,0	0,1	3,0	0,1			3,0	0,1							
16.	S16	0,3	0,1															
17.	S17	0,3	0,1															
18.	S18	0,2	0,1															
Kelemahan (W)																		
19.	W1	0,1	0,0	2,0	0,1					2,0	0,1	3,0	0,1			3,0	0,1	
20.	W2	0,1	0,0	2,0	0,1					2,0	0,1	3,0	0,1			2,0	0,1	
21.	W3	0,1	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	
22.	W4	0,1	0,0							2,0	0,1	3,0	0,1			2,0	0,1	
23.	W5	0,1	0,0	1,0	0,0					2,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	
24.	W6	0,1	0,0	2,0	0,1					1,0	0,0	3,0	0,1			2,0	0,1	
25.	W7	0,0	0,0	1,0	0,0							3,0	0,0	3,0	0,0			
26.	W8	0,0	0,0			2,0	0,0	4,0	0,0	3,0	0,0					2,0	0,0	
27.	W9	0,1	0,0	2,0	0,1	2,0	0,1					3,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,0	
28.	W10	0,1	0,0	1,0	0,0			4,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1			
29.	W11	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	
30.	W12	0,1	0,0			3,0	0,0					2,0	0,0	3,0	0,0			
31.	W13	0,1	0,0									2,0	0,1	2,0	0,1			
32.	W14	0,1	0,0							2,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,0	
33.	W15	0,1	0,0	4,0	0,1	4,0	0,1											
34.	W16	0,1	0,0	4,0	0,1	4,0	0,1											
Peluang (O)																		
35.	O1	0,1	0,0	4,0	0,1	4,0	0,1	4,0	0,1	2,0	0,0					3,0	0,0	
36.	O2	0,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	
37.	O3	0,0	0,0	4,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0					2,0	0,0	
38.	O4	0,0	0,0	4,0	0,0	4,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0					2,0	0,0	
39.	O5	0,1	0,0	4,0	0,1	4,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1					2,0	0,1	
40.	O6	0,1	0,0	4,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	4,0	0,1	2,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,1	
41.	O7	0,1	0,0	4,0	0,1	2,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	
42.	O8	0,1	0,0	4,0	0,1	2,0	0,0	2,0	0,0	4,0	0,1					2,0	0,0	
43.	O9	0,2	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	1,0	0,1	2,0	0,1	4,0	0,2	2,0	0,1	1,0	0,1	
44.	O10	0,3	0,1	2,0	0,2	3,0	0,2					3,0	0,2	2,0	0,2	1,0	0,1	
45.	O11	0,1	0,0					2,0	0,1	1,0	0,0	2,0	0,1	3,0	0,1	2,0	0,1	
46.	O12	0,2	0,0					3,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	2,0	0,1	
47.	O13	0,1	0,0			4,0	0,1	2,0	0,1	4,0	0,1			1,0	0,0	2,0	0,1	
48.	O14	0,2	0,0	1,0	0,0	4,0	0,2	3,0	0,1	3,0	0,1					2,0	0,1	
49.	O15	0,2	0,1			4,0	0,2			2,0	0,1							
50.	O16	0,2	0,1									1,0	0,1	2,0	0,1			
51.	O17	0,2	0,0	2,0	0,1			1,0	0,0	4,0	0,2	2,0	0,1			2,0	0,1	
52.	O18	0,3	0,1															
53.	O19	0,3	0,1															
54.	O20	0,3	0,1															
Ancaman (T)																		
55.	T1	0,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	3,0	0,0	
56.	T2	0,1	0,0					4,0	0,1									
57.	T3	0,0	0,0									3,0	0,0	3,0	0,0			
58.	T4	0,0	0,0									3,0	0,0	3,0	0,0			
59.	T5	0,0	0,0	2,0	0,0					2,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0			
60.	T6	0,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0			3,0	0,0	2,0	0,0	4,0	0,1	2,0	0,0	
61.	T7	0,1	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0			2,0	0,0	2,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0	

No.	Daftar Faktor Eksternal dan Internal	Bobot	Bobot		Strategi - Strategi Alternatif														
			Konversi	SA8		SA9		SA10		SA11		SA12		SA13		SA14			
				AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS		
62.	T8	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0			3,0	0,0
63.	T9	0,0	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0			3,0	0,0							1,0	0,0
64.	T10	0,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0			3,0	0,0							1,0	0,0
65.	T11	0,1	0,0	3,0	0,0	3,0	0,0			3,0	0,0							2,0	0,0
66.	T12	0,1	0,0	1,0	0,0			2,0	0,0	1,0	0,0								
67.	T13	0,0	0,0	1,0	0,0			4,0	0,0	1,0	0,0							1,0	0,0
68.	T14	0,1	0,0	1,0	0,0			4,0	0,1	1,0	0,0								
69.	T15	0,1	0,0	1,0	0,0	4,0	0,1			1,0	0,0								
70.	T16	0,2	0,1	1,0	0,0	4,0	0,2			1,0	0,0								
71.	T17	0,2	0,0					1,0	0,0	2,0	0,1	3,0	0,1	1,0	0,0				
72.	T18	0,1	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	4,0	0,1	3,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0
73.	T19	0,1	0,0																
74.	T20	0,1	0,0					4,0	0,1										
<b>STAS</b>						2,3		2,8		1,6		2,1		2,9		2,2			1,5