

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Komunitas Organik Brenjonk

Komunitas Organik Brenjonk terletak di Desa Penanggungan Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto Provinsi Jawa Timur. Komunitas Organik Brenjonk ini merupakan komunitas yang bergerak dalam bidang produksi, pemasaran, dan pendistribusian sayuran dan buah – buahan organik. Komunitas Organik Brenjonk merupakan perkumpulan petani yang berbadan hukum organisasi. Komunitas ini didirikan sejak tahun 2001, namun baru bisa terbentuk dalam akta notaris tahun 2007. Brenjonk adalah organisasi petani yang memiliki cita-cita mewujudkan kesejahteraan petani dengan memperhatikan pelestarian lingkungan hidup.

Untuk mencapai cita-cita di atas, Komunitas Organik Brenjonk memiliki 3 kegiatan pokok, antara lain:

1. Peningkatan kapasitas dan kesejahteraan petani,
2. Peningkatan kemampuan masyarakat dalam mengelola sistem pertanian organik,
3. Peningkatan kualitas kesehatan keluarga dan kesehatan lingkungan.

Komunitas organik ini memiliki beberapa program kegiatan, diantaranya adalah perekrutan petani untuk pendirian *green house* secara tunai, kredit atau pinjaman; budidaya sayuran organik; dan pemasaran. Dalam melakukan kegiatannya, komunitas ini memiliki beberapa sumber daya untuk mendukung program yang dilakukan. Dalam mendukung kegiatan yang ada, komunitas ini juga melakukan kegiatan bisnis untuk memperoleh pendapatan, diantaranya adalah dengan melakukan perdagangan produk organik segar, produk organik olahan (kafe organik), penjualan sarana bertani organik, konsultan bertanam sayur organik, pelatih akupuntur, dan jasa terapi herbal. Disamping itu, komunitas ini juga membangun hubungan atau kemitraan dengan beberapa pihak *Non Governmental Organization International*, dimana NGO ini merupakan lembaga donor dan pengontrol kegiatan yang dilakukan di Komunitas Organik Brenjonk. Komunitas ini selalu berusaha untuk mengoptimalkan sumberdaya dan potensi lokal yang ada. Potensi lokal yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk diantaranya adalah bibit lokal, pupuk organik, pestisida alami, dan kearifan lokal.

5.1.1. Sejarah Singkat Komunitas Organik Brenjonk

Komunitas Organik Brenjonk resmi berdiri pada 13 Juli 2007. Awal mula berdirinya komunitas ini adalah dilandasi oleh kesamaan visi dan misi dari empat orang petani. Empat orang petani tersebut adalah Slamet, Saptono, Sucipto, dan Mintarti. Ide pendirian awal komunitas ini sudah ada sejak tahun 2001, namun hanya dalam bentuk model kecil dan belum memiliki anggota yang tetap. Menurut Data Sekunder yang diolah (2013), dibentuknya Komunitas Organik Brenjonk didasari oleh banyaknya permasalahan yang terjadi diantaranya kemiskinan, yang meliputi kemiskinan tanah, ekonomi, pendidikan, sumber daya manusia, dan informasi, serta penurunan kualitas lingkungan dan kesehatan masyarakat. Sehingga, dari keempat pendiri Komunitas Organik Brenjonk yang sebelumnya adalah aktivis lingkungan, berinisiatif untuk mendirikan sebuah perkumpulan petani yang bisa mengatasi masalah-masalah lingkungan tersebut. Sejak tahun 2001 hingga 2007, kegiatan Komunitas Organik Brenjonk belum memiliki struktur dan arah yang jelas. Dalam kurun waktu enam tahun tersebut, semua pendiri Komunitas Organik Brenjonk berusaha untuk terus memperbaiki komunitas ini dan pada tanggal 13 Juli 2007 komunitas ini resmi berdiri dengan akta notaris sebagai organisasi perkumpulan petani.

Setelah resmi didirikan, Komunitas Organik Brenjonk melakukan beberapa bentuk pelatihan kepada masyarakat secara sukarela. Modal awal yang mereka miliki adalah sebesar Rp 3.000.000. Modal tersebut berasal dari dana sukarela masing-masing anggota Komunitas Organik Brenjonk. Untuk mensosialisasikan pertanian organik, komunitas ini melakukan pelatihannya dengan beberapa pendekatan kepada masyarakat, diantaranya adalah pendekatan ekonomi, kesehatan dan lingkungan. Dengan beberapa pendekatan tersebut banyak masyarakat yang tertarik untuk bergabung menjadi anggota. Hingga saat ini, jumlah anggota Komunitas Organik Brenjonk adalah 120 anggota dengan 60 anggota lama dan 60 anggota baru.

Pada tahun 2007, Komunitas Organik Brenjonk sudah melakukan aktivitas penjualan secara lokal dan pada acara-acara tertentu, seperti rumah gizi dan seminar-seminar tentang kesehatan. Sedangkan untuk pemasaran di pasar modern atau supermarket, Komunitas Organik Brenjonk baru melakukannya pada tahun

2010 setelah mendapatkan sertifikat Pamor dari Aliansi Organik Indonesia. Dalam memasarkan produknya ke supermarket, Komunitas Organik Brenjonk melakukan kerjasama dengan beberapa *middleman* yang memasarkan produknya di wilayah Surabaya.

5.1.2. Sebaran Lokasi Anggota Komunitas Organik Brenjonk

Anggota dari Komunitas organik Brenjonk ini cukup banyak dan tersebar di Trawas dan Pacet. Sebanyak 60 orang petani telah memproduksi sayur dan buah organik, yang tersebar di 9 wilayah yang berada di dua Kecamatan yaitu Kecamatan Trawas dan Kecamatan Pacet. Untuk Kecamatan Trawas lokasi budidaya sayuran berada di Desa Penanggungan yang anggotanya berada di Dusun Penanggungan, Dusun Trawas, Dusun Ketapanrame, dan Dusun Selotapak. Sedangkan lokasi yang berada pada Kecamatan Pacet berada di Dusun Sajen, Dusun Padusan, Dusun Tamiajeng, Dusun Claket, dan Dusun Warugunung.

Untuk setiap anggota petani dapat memiliki lebih dari satu RSO (Rumah Sayur Organik) atau lahan *open field*. Lahan yang dimiliki juga belum tentu masuk pada kategori organik. Hal ini dikarenakan status lahan dapat berupa organik atau konversi yang tergantung pada posisi dan sejarah lahan. Lahan yang dimiliki petani beragam tergantung ukuran RSO yang dimiliki. Sehingga total luasan lahan pada Komunitas Organik Brenjonk ini adalah 1,1879 hektar. Peta sebaran lokasi anggota Komunitas Organik Brenjonk dapat dilihat pada halaman lampiran.

5.1.3. Visi dan Misi Komunitas Organik Brenjonk

Komunitas Organik Brenjonk ini memiliki beberapa visi dan misi diantaranya sebagai berikut:

1. Visi
Terwujudnya kesejahteraan dan ketentraman sosial masyarakat di semua level.

2. Misi
 - a. Meningkatkan kemandirian Komunitas dalam pemenuhan pangan yang sehat dan aman.
 - b. Memperkuat aspek mobilisasi sumberdaya lokal, sumberdaya terbarukan dan sumber – sumber penghidupan.
 - c. Meningkatkan basis ekonomi keluarga.

5.1.4. Struktur Organisasi Komunitas Organik Brenjonk

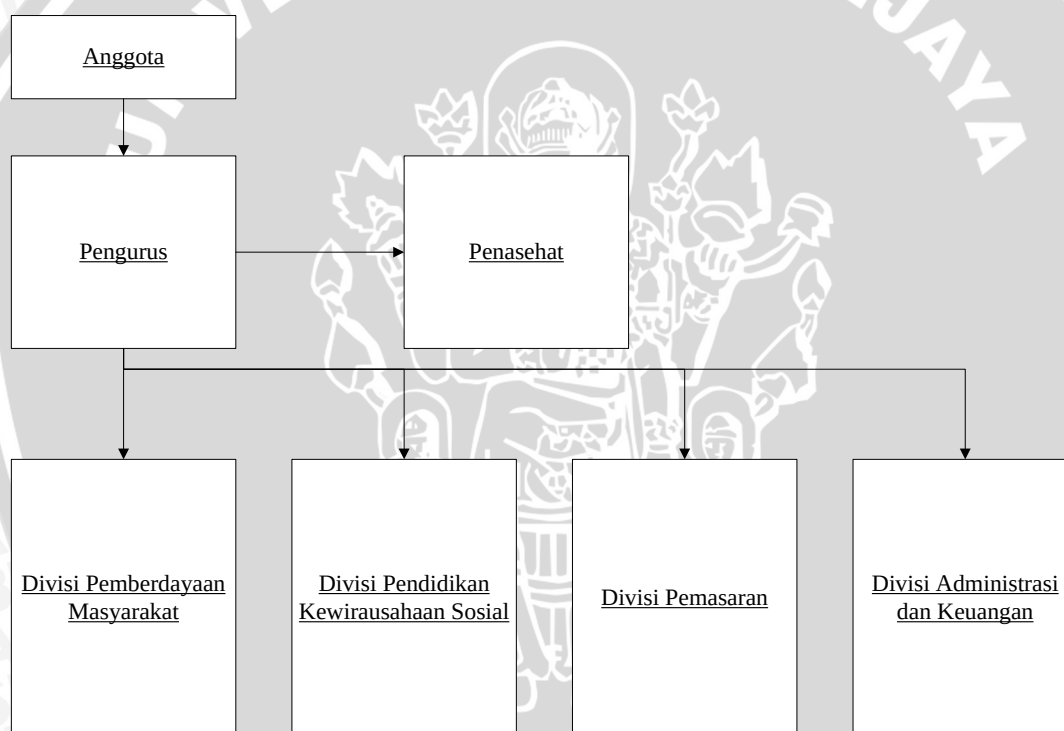
Dalam melakukan produksi sayur organik, Komunitas Organik Brenjonk mempunyai mitra. Mitra Komunitas Organik Brenjonk adalah semua kalangan masyarakat yang ingin menjadi petani anggota dan akan memproduksi produk sayur dan buah organik yang akan difasilitasi oleh organisasi dalam proses distribusi dan pemasarannya dengan harga yang telah disepakati bersama dalam kontrak. Jumlah petani anggota Komunitas Organik Brenjonk adalah 60 petani anggota yang telah berproduksi dan 60 petani anggota baru, sehingga total petani anggota adalah 120 orang. Petani anggota Komunitas Organik Brenjonk tersebar di kawasan Penanggungan, Trawas, Ketapanrame, Jatijejer, Claket, Padusan, Candiwatu, dan Pacet. Masing – masing petani mempunyai *green house* dengan berbagai macam luasan dan tanaman sayuran dengan berbagai jenis. Petani dapat melakukan mitra dengan Brenjonk dengan melakukan kredit dan pinjaman untuk pendirian *green house* ataupun juga dilakukan secara tunai.

Dalam menjalankan program kerja, Komunitas Organik Brenjonk sudah memiliki struktur organisasi. Dalam struktur organisasi tersebut, Komunitas Organik Brenjonk sudah membagi beberapa program kerja yang dimiliki ke dalam 4 divisi. Divisi-divisi yang ada di Komunitas Organik Brenjonk tersebut diantaranya adalah divisi pemberdayaan masyarakat, divisi pendidikan kewirausahaan sosial, divisi pemasaran, divisi administrasi dan keuangan. Masing-masing divisi memiliki peran dan fungsi, diantaranya adalah:

- a. Divisi pemberdayaan masyarakat bertugas untuk melakukan pelatihan dan pendampingan pertanian organik kepada masyarakat, khususnya kepada anggota.

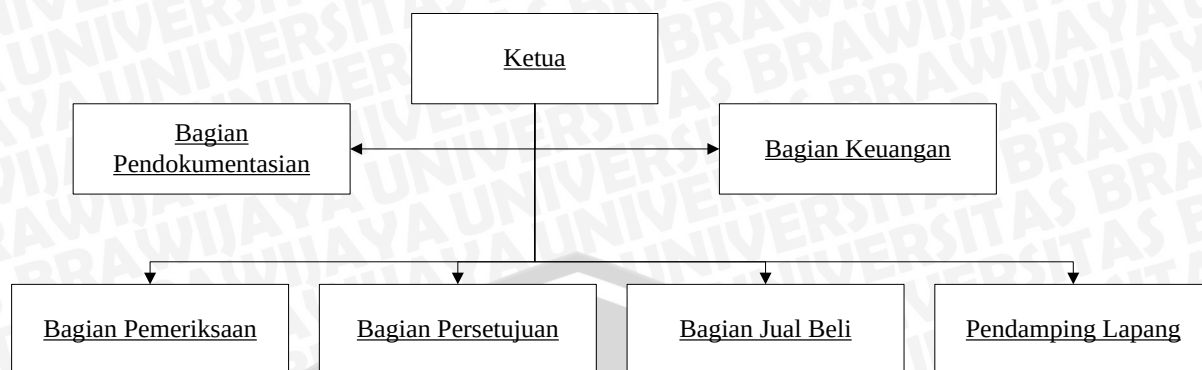
- b. Divisi pendidikan kewirausahaan sosial bertugas untuk mengontrol dan mengendalikan kegiatan produksi sayur dan buah organik yang dilakukan oleh petani anggota sehingga kegiatan tersebut dapat dipastikan untuk terus berlanjut.
- c. Divisi pemasaran bertugas untuk memasarkan hasil produksi sayur dan buah organi petani anggota Komunitas Organik Brenjonk.
- d. Divisi administrasi dan keuangan bertugas untuk mencatat dan mendokumentasikan hasil penjualan dan kegiatan yang telah dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk.

Dalam melakukan koordinasi antara pengurus dan anggota Komunitas Organik Brenjonk bisa dilihat pada gambar 5.



Gambar 5. Struktur Organisasi Komunitas Organik Brenjonk

Komunitas Organik Brenjonk selain memiliki struktur organisasi, Komunitas Organik Brenjonk juga memiliki struktur organisasi Internal Control System. ICS merupakan tim pengendali yang terdapat dalam Komunitas Organik Brenjonk yang bertugas untuk mengawasi sistem kinerja dari komunitas tersebut. Adapun struktur organisasi ICS Komunitas Organik Brenjonk dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6. Struktur Organisasi ICS Brenjonk

5.2. Evaluasi Kinerja Komunitas Organik Brenjonk

5.2.1. Bentuk Kemitraan Komunitas Organik Brenjonk

Kemitraan adalah suatu kerjasama kelompok tani dengan pengusaha sayuran organik lain, dengan tujuan meningkatkan produksi dan menambah keuntungan baik dipihak pengusaha lain maupun kelompok tani itu sendiri. Manfaat bentuk kerjasama kemitraan bagi petani anggota adalah mendapatkan jaminan komoditi sayuran untuk kegiatan distribusi ke konsumen, meningkatkan penjualan dan mengurangi jumlah biaya yang dikeluarkan usahatani sayuran organik.

Dalam kegiatannya Komunitas Organik Brenjonk mempunyai mitra yaitu petani yang nantinya akan menghasilkan produk dan dijual kepada Brenjonk dengan harga yang telah ditentukan. Petani yang bermitra dengan Brenjonk berjumlah 60 petani. Namun sampai saat ini hanya ada 46 petani yang masih aktif melakukan mitra dengan Brenjonk. Petani ini tersebar di kawasan Penanggungan, Trawas, Ketapanrame, Jatijejer, Claket, Padusan, Candiwatu, dan juga Pacet. Masing – masing petani mempunyai *green house* dengan berbagai macam luasan dan menanam sayuran yang bermacam – macam pula. Petani dapat melakukan mitra dengan Brenjonk dengan melakukan kredit untuk pendirian *green house* ataupun secara tunai.

5.2.2. Kegiatan Budidaya Wortel Organik

Sebelum melakukan penanaman pada lahan, petani anggota Komunitas Organik Brenjonk menyiapkan terlebih dahulu media tanamnya. Dalam pertanian organik, media tanam yang baik adalah menggunakan kompos. Untuk membuat

kompos yang baik maka diperlukan *decomposer* dan *starter* yang baik dalam proses pengomposan. *Decomposer* adalah bakteri yang digunakan untuk menguraikan pupuk kompos agar dapat menjadi media tanam yang baik untuk tanaman. Sedangkan *starter* adalah bakteri yang digunakan untuk mempercepat proses penguraian, *starter* yang digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah berasal dari isi lambung dan empedu kambing. Dalam penyediaan *decomposer*, pihak Komunitas Organik Brenjonk membuat sendiri *decomposer* tersebut, kemudian dibagikan kepada petani anggotanya. Pelatihan pembuatan *decomposer* juga dilakukan kepada petani anggota Komunitas Organik Brenjonk, sehingga petani anggota dapat menghemat biaya pembelian pupuk dengan membuatnya sendiri.

Dalam budidaya wortel organik, petani anggota komunitas tidak bisa melakukan proses budidaya di dalam *green house*. Sebelum melakukan kegiatan budidaya di lahan terbuka, petani anggota komunitas membuat sketsa dari lahan tersebut. Alat dan bahan yang digunakan dalam kegiatan budidaya ini meliputi: cangkul, pupuk kompos, *decomposer*, gembor, air, bibit, benih, dan selang air. Setelah pembuatan sketsa lahan dilakukan pengolahan media tanam. Pengolahan media tanam ini meliputi penyiapan lahan, menaruh jerami pada tiap bedeng, memberi pupuk kandang diatas bedengan, menyiram dengan *decomposer* (35 liter) per bedeng. Kemudian ditutup dengan karung goni dan dibiarkan selama 1 minggu agar terjaga kelembabannya. Setiap pagi dan sore bisa dilakukan penyiraman bila lahan terlalu kering.

Kemudian, petani anggota komunitas melakukan pembibitan. Pembibitan biasanya dilakukan pada pagi hari. Komunitas Organik Brenjonk memiliki *Green house* khusus yang digunakan untuk melakukan pembibitan. Petani anggota yang tidak bisa melakukan pembibitan sendiri bisa membelinya dengan harga Rp. 25.000 per kotak bibit dengan isi 100 bibit. Untuk tanaman wortel, anggota petani melakukan pembibitan di lahannya sendiri. Sebelum dilakukan pembibitan terlebih dahulu menyiram media krat yang telah berisi campuran tanah : kompos : pasir dengan perbandingan 2 : 1 : 1. Untuk menyiramnya cukup sampai lembab untuk menjaga kadar air agar benih tidak cepat busuk dan bisa tumbuh menjadi bibit. Proses pembibitan dapat dilihat di lampiran. Untuk pembibitan wortel

dilakukan di lahan terbuka secara langsung. Jenis wortel yang ditanam oleh petani anggota Komunitas Organik Brenjonk adalah wortel lokal jenis *imperator* dan kuroda jenis *chantenay*. Dalam pembudidayaan tanaman wortel, petani anggota komunitas sering mengalami banyak kendala terkait dengan kondisi alam yang tidak menentu. Keadaan tersebut disebabkan oleh proses budidaya dilakukan di lahan terbuka, bukan di dalam *green house* sehingga serangan hama dan penyakit memiliki potensi yang lebih besar.

Perawatan yang dilakukan oleh petani anggota komunitas adalah dengan melakukan penyiraman setiap pagi dan sore bila lahan terlihat terlalu kering. Umur tanaman wortel yang dibudidayakan oleh petani anggota komunitas adalah ± 3 bulan. Hanya sedikit petani anggota komunitas yang menanam wortel organik dikarenakan umur tanamnya yang relatif lama dibandingkan dengan tanaman sayur daun meskipun permintaan akan wortel organik selalu meningkat. Di samping itu, pengaruh perubahan cuaca yang tidak menentu sering menyebabkan wortel yang dihasilkan tidak bisa maksimal dan bahkan mengalami gagal panen. Pengaruh perubahan cuaca sangat mempengaruhi proses budidaya wortel diakibatkan proses tersebut dilakukan di lahan terbuka, bukan di dalam *green house* seperti pada sayur daun. Selain itu, dalam proses pembentukan umbi, wortel tidak memerlukan terlalu banyak air. Dalam kondisi perubahan cuaca yang seperti ini membuat proses pembentukan umbi wortel tidak bisa maksimal dikarenakan sering terjadi hujan.

Dalam melakukan pemanenan wortel, dilakukan dengan cara mencabut umbi beserta akarnya. Sebelum dipanen, petani anggota komunitas menyiram lahannya terlebih dahulu agar wortel dapat dicabut dengan mudah. Satu kali pemanenan wortel di lahan petani anggota komunitas bisa menghasilkan 15 hingga 20 Kg umbi wortel organik. Proses pemanenan wortel bisa dilakukan beberapa kali panen. Umbi wortel yang sudah dipanen selanjutnya akan dikirim ke rumah pengemasan Komunitas Organik Brenjonk untuk dilakukan pengemasan dan pendistribusian hingga ke konsumen akhir.

Di dalam rumah pengemasan, dilakukan beberapa kegiatan pasca panen diantaranya adalah pencucian, sortasi, grading, penimbangan, pengemasan, pelabelan, dan penyimpanan. Pencucian dilakukan sekaligus dengan perompesan

daun wortel yang tidak dibutuhkan. Sedangkan sortasi dilakukan untuk memisahkan produk yang tidak layak jual dengan produk yang layak jual. Grading adalah proses pengelompokkan produk sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh pasar, Komunitas Organik Brenjonk mengelompokkan produk wortel organiknya ke dalam 2 tingkatan, yaitu wortel organik *grade 1* dan *grade 2*. Wortel organik *grade 1* merupakan wortel organik yang memiliki standar spesifikasi permintaan konsumen di pasar modern, sedangkan wortel organik dengan *grade 2* merupakan produk yang tidak memenuhi standar spesifikasi tersebut. Standar spesifikasi produk tercantum dalam ICS yang dibuat oleh Komunitas Organik Brenjonk yang tercantum dalam halaman lampiran.

Setelah dilakukan grading, umbi wortel organik segar tersebut ditimbang dalam timbangan digital dengan ukuran 500 gram. Kemudian dilakukan pengemasan dengan menggunakan stereofom dan plastic wrap. Umbi wortel organik yang telah dikemas tersebut diberikan label “Brenjonk”. Setelah dilakukan pelabelan, kemasan-kemasan wortel tersebut disimpan di ruang penyimpanan sayur.

5.2.3. Strategi Pemasaran wortel organik pada Komunitas Organik Brenjonk

Dalam kegiatan pemasaran, Komunitas Organik Brenjonk memiliki prosedur pemasaran. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, berikut ini adalah prosedur pemasaran produk organik Komunitas Organik Brenjonk:

1. Survey pasar, menentukan daerah supermarket yang sesuai dengan rute pengiriman dan pangsa pasar yang sesuai dengan distribusi produk Organik Brenjonk.
2. Menghubungi Kantor Pusat Supermarket (calon konsumen/pelanggan), membuat janji bertemu dengan Manager Toko/Manager Pembelian.
3. Menyiapkan daftar harga dan sampel produk.
4. Mengadakan pertemuan dengan manajer supermarket, memberi penjelasan mengenai produk yang dijual dengan segala kelebihan dan kekurangannya dan mengundang pihak supermarket untuk berkunjung ke Brenjonk.

5. Setelah tercapai kesepakatan pihak komunitas dengan supermarket, kemudian kedua belah pihak menandatangani kontrak perjanjian kerjasama usaha.
6. Komunitas Organik Brenjonk meminta supermarket untuk menerbitkan *order* pembelian produk.
7. Komunitas Organik Brenjonk mulai mengirim produk sesuai dengan permintaan supermarket yang sesuai dengan standar operasional prosedur pengiriman.

Pemasaran produk dilakukan 4 kali dalam seminggu yaitu pada Hari Senin, Selasa, Kamis dan Jumat, namun bila banyak sayur yang harus segera dipanen pada petani maka pemasaran juga dilakukan pada hari Sabtu dan Minggu di hotel-hotel dan rumah makan. Strategi pemasaran yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk diantaranya telah menggunakan strategi bauran pemasaran, yaitu *price, place, product* dan *promotion*.

1. Produk (*Product*)

Wortel organik memiliki tingkat produksi yang rendah di Komunitas Organik Brenjonk dikarenakan hanya ada 4 petani yang membudidayakan komoditas ini. Jenis wortel yang dibudidayakan adalah Wortel Kuroda (Buah) yang pada umumnya digunakan untuk jus wortel dan Wortel Lokal (Sayur) yang dikonsumsi dalam bentuk sayuran segar.

Tabel 7. Data Petani Wortel Organik Komunitas Brenjonk

No.	Komoditas	Perkiraan Hasil Panen (kg)	Nama Lahan	Luas Lahan (m ²)
1	Wortel Kuroda (Buah)	480	lahan (Blok 3)	2826
2	Wortel Lokal (Sayur)	250	sawah (Blok 2)	3255

Sumber : Data Sekunder diolah (2012)

Dengan perkiraan hasil panen sebesar 480 kg dan 250 kg per panen membuat produk wortel organik di komunitas ini masih memerlukan lebih banyak lagi lahan dan petani yang membudidayakan wortel. Permintaan terhadap produk wortel organik memiliki jumlah permintaan yang cukup tinggi, namun ketersediaan wortel masih relatif rendah. Rendahnya ketersediaan wortel dikarenakan sedikitnya jumlah petani yang membudidayakan wortel, selain itu juga dikarenakan oleh letak topografi dan tempat tumbuh optimal bagi wortel

yang tidak memungkinkan untuk dibudidayakan di Trawas. Wortel yang dijual oleh komunitas ini hampir semuanya diproduksi di daerah Pacet. Di Indonesia wortel umumnya ditanam di dataran tinggi pada ketinggian 1.000-1.200 m dpl. tetapi dapat pula ditanam di dataran medium (ketinggian lebih dari 500 m dpl.), produksi dan kualitas kurang memuaskan. Sehingga bila di produksi di daerah Trawas yang tingginya ≥ 1000 m dpl maka juga akan menghasilkan produk wortel yang kurang memuaskan.

Disamping karena sedikitnya petani yang membudidayakan wortel, proses budidaya wortel dari mulai tanam hingga panen juga memerlukan waktu yang cukup lama sehingga tidak bisa tersedia sepanjang waktu. Untuk mengatasi hal tersebut, Tim Brenjonk sudah membuat jadwal tanam dan panen bagi petani anggota, namun karena keterbatasan sedikitnya petani yang membudidayakan wortel membuat solusi alternatif ini tidak bisa berjalan dengan optimal. Diperlukan sosialisasi kepada petani agar mau dan mampu untuk membudidayakan produk wortel organik, sehingga dapat memenuhi jumlah permintaan produk tersebut.

Meskipun produk wortel yang dihasilkan oleh Komunitas Organik Brenjonk tidak bisa tersedia cukup banyak, namun Komunitas ini selalu memberikan produknya dengan kualitas yang terbaik. Sebelum mendistribusikan produknya, komunitas ini sudah melakukan branding, labeling dan packaging untuk produknya. Dengan dilakukannya hal tersebut akan memberikan nilai tambah bagi produk yang dipasarkan. Brand yang digunakan oleh produk organik tersebut adalah “Brenjonk” dengan labeling yang bisa dilihat pada gambar 10. Produk wortel organik Brenjonk juga dikemas dalam stereofom dengan bentuk kemasan yang menarik yang dilapisi dengan plastic wrap yang bisa melindungi produk dari benturan dan gangguan bakteri yang dapat mempercepat kebusukan pada produk.

Dalam teori pemasaran Kotler (2004) disebutkan bahwa ada 4 jenis tingkatan kualitas, yaitu kualitas rendah, kualitas rata-rata sedang, kualitas baik, dan kualitas sangat baik. Kualitas produk wortel organik Brenjonk tergolong sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari permintaan supermarket yang dikirim pada hari Selasa dan Jum’at. Untuk produk Wortel Organik yang dipasarkan oleh Komunitas Organik Brenjonk kualitas dibagi menjadi 3 yaitu grade 1 atau first

quality, grade 2 atau second quality dan grade 3 atau third quality. Wortel grade 1 atau first quality memiliki kualitas lebih baik dari wortel second quality yaitu tidak adanya bagian wortel yang rusak. Sedangkan untuk wortel second quality terdapat beberapa bagian wortel yang rusak, seperti batang sedikit berlubang, sedangkan grade 3 adalah wortel yang sudah kurang menarik untuk dijual dan biasanya akan dijual di pasar tradisional.

Produk wortel organik yang dihasilkan oleh Komunitas Organik Brenjonk telah dapat menjalankan fungsi-fungsinya, karena kualitasnya tergolong sangat baik dan banyak diminati oleh konsumen. Hal ini sesuai dengan pendapat Kotler (2004) menyatakan bahwa, kualitas produk adalah kemampuan suatu produk untuk melakukan fungsi-fungsinya. Bila suatu produk telah dapat menjalankan fungsi-fungsinya dapat dikatakan sebagai produk yang memiliki kualitas yang baik.

2. Harga (*Price*)

Wortel merupakan komoditas yang relatif mahal dibandingkan dengan komoditas sayur lain yang ada di Komunitas Organik Brenjonk. Wortel memiliki proses budidaya yang cukup panjang mulai dari masa tanam hingga panen, yaitu $\pm$ 3 bulan, sehingga membutuhkan biaya perawatan yang juga cukup tinggi. Disamping karena biaya untuk budidayanya yang tinggi, persediaan wortel yang ada juga mempengaruhi harga dari wortel tersebut. Jenis wortel yang ada di Komunitas Organik Brenjonk ada 2 macam, yaitu Wortel Sayur dan Wortel Buah yang digunakan untuk jus wortel. Hampir semua petani anggota Brenjonk membudidayakan tanaman wortelnya di lahan *open field* bukan di *green house*.



Gambar 7. Lahan *Open field* Tanaman Wortel

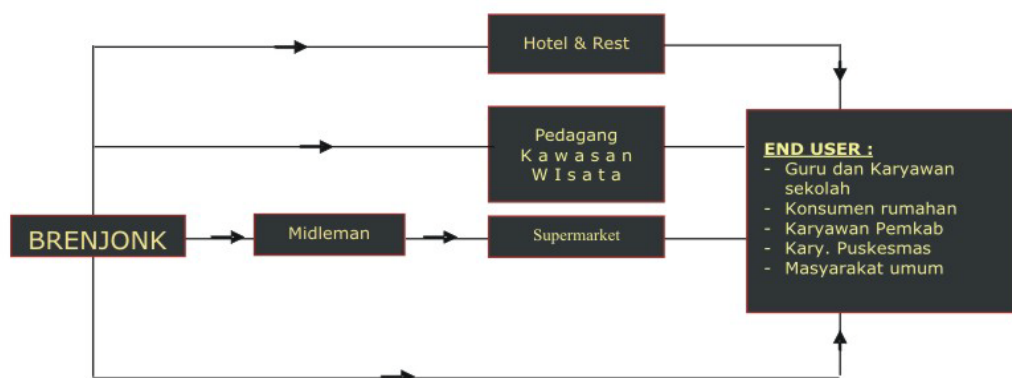
Dalam penetapan harga jual wortel, Komunitas Organik Brenjonk menambahkan beberapa biaya tambahan yang dikeluarkan dalam proses pasca panen wortel hingga proses distribusi wortel. Pertimbangan yang dilakukan oleh

pihak Brenjonk diantaranya adalah harga beli produk dari petani, harga kemasan, biaya tenaga kerja kemas, biaya transportasi dan margin keuntungan. Untuk harga wortel, pihak Brenjonk membelinya dengan harga Rp 3.000. Setelah ditambahkan dengan biaya kemasan, biaya transportasi dan tenaga kerja maka harga jual produk wortel organik tersebut adalah Rp 5.000 dengan margin keuntungan sebesar Rp 1.200.

Untuk harga yang ditawarkan pada konsumen dan middleman tidak berbeda. Namun, produk wortel organik yang ditawarkan kepada *middleman* lebih banyak masuk pada golongan *grade 1*. *Middleman* yang bekerja sama dengan Komunitas Organik Brenjonk ini diantaranya adalah CV. MIK (Media Inovasi Kita), CV. Flores, dan Maya. Harga yang ditawarkan untuk wortel yang dijual melalui semua *middleman* tersebut adalah sebesar Rp. 5.000,00.

3. Lokasi (Place)

Lokasi untuk kegiatan pemasaran Komunitas Organik Brenjonk berada di sekitar Kecamatan Trawas serta beberapa lokasi di kota Surabaya. Untuk daerah Surabaya, Komunitas Organik Brenjonk menjual produknya melalui *middleman*, yang selanjutnya dipasarkan untuk supermarket Hokki dan *The Ranch Market*. Selain itu, komunitas ini juga menjual produknya di hotel dan rumah makan yang ada di Kabupaten Mojokerto serta pada pedagang yang ada di kawasan wisata di Kecamatan Trawas. Saluran distribusi yang digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk ditunjukkan oleh gambar 8. di bawah ini.



Gambar 8. Jalur distribusi pemasaran Komunitas Organik Brenjonk, Data Sekunder diolah (2012)

Lokasi kegiatan pemasaran juga dilakukan di daerah lokal dengan mengunjungi konsumen secara langsung seperti di tempat kantor kecamatan

Trawas, puskesmas, sekolah-sekolah, dan beberapa rumah warga yang memang sudah berlangganan sayur organik. Selain itu, terkadang Brenjonk juga memasarkan produknya di wilayah Pemerintahan Kabupaten Mojokerto sesuai dengan permintaan ibu-ibu PKK dengan membuka stan *display* ketika ada acara di kantor Kabupaten Mojokerto.

Jika dilihat dari Rumah Pengemasan produk yang berada di Dusun Penanggungan, Rumah Pengemasan jauh dengan lokasi pemasaran dengan jarak lebih kurang 40 Kilometer, sehingga diperlukan biaya tambahan untuk biaya transportasi. Untuk beberapa petani yang berada di luar Dusun Penanggungan juga membutuhkan tambahan biaya transportasi untuk mengangkut sayuran ke Rumah Pengemasan, khususnya bagi petani yang membudidayakan komoditas wortel yang berada di Pacet. Jarak antara Kecamatan Pacet dengan Kecamatan Trawas lebih kurang 15 Kilometer sehingga membutuhkan tambahan biaya untuk pengiriman sayur dari petani yang berada di Kecamatan Pacet. Selain itu, diperlukan manajemen waktu yang baik sehingga produk yang dipasarkan nantinya tidak harus menumpuk karena menunggu sarana transportasi yang tersedia mengingat sifat produk yang akan didistribusikan sangat rentan rusak dan busuk.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk cukup beragam dan dapat dikatakan berhasil. Usaha yang dilakukan oleh komunitas ini dalam mempromosikan produknya diantaranya adalah dengan membuat blog tentang profil Komunitas Organik Brenjonk, katalog produk yang tersedia dan cara pemesanan yang disertai dengan *contact person* yang bisa dihubungi. Selanjutnya komunitas ini juga melakukan promosi penjualan secara yaitu dilakukan dengan adanya potongan harga untuk produk – produk yang dipasarkan. Hal ini dilakukan agar dapat menarik konsumen untuk bersedia membeli produk Brenjonk terutama bagi konsumen baru yang sebelumnya mengkonsumsi sayur non organik.

Selain itu, promosi juga dilakukan dengan mengunjungi calon konsumen secara langsung dengan cara memberikan sampel produk kepada konsumen. Produk yang ditunjukkan merupakan produk yang ada di katalog produk dari Brenjonk agar masyarakat dapat memilih produk yang dibutuhkan, memesannya

dan dapat segera dikirimkan. Keberadaan komunitas ini juga dipromosikan oleh warga sekitar melalui mulut ke mulut (*words of mouth*) tentang keunggulan dari sayur organik sendiri.

Dari kegiatan promosi yang sudah dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk telah sesuai dengan strategi promosi yang biasa dilakukan oleh suatu organisasi bisnis untuk menarik konsumennya. Strategi promosi yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk juga akan mampu untuk meningkatkan permintaan dari sayur organik, khususnya wortel organik.

Meskipun Komunitas Organik Brenjonk telah melakukan beberapa strategi bauran pemasaran yang cukup baik, namun komunitas ini juga menemui beberapa kendala. Kendala-kendala yang terdapat di Komunitas Organik Brenjonk dalam mengimplementasikan strategi bauran pemasarannya adalah:

- a. Terdapat sedikit petani yang membudidayakan komoditas wortel sehingga persediaan produk wortel organik yang ada di Komunitas ini tidak bisa memenuhi permintaan dari pasar.
- b. Dalam melakukan budidaya wortel organik, petani anggota Brenjonk masih sering mengalami kesulitan dalam mengatasi serangan hama dan penyakit yang menyerang lahannya. Kesulitan yang dialami oleh petani dikarenakan oleh proses budidaya wortel organik yang dilakukan di lahan terbuka (*open field*) sehingga banyak sekali gangguan hama dan penyakit yang sulit untuk dikendalikan.
- c. SOP pengolahan pasca panen yang diterapkan oleh Komunitas Organik Brenjonk masih belum diterapkan dengan baik sehingga kualitas produk yang dihasilkan terkadang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan.
- d. Pemilihan lokasi penjualan secara langsung di Trawas kurang efektif karena sudah banyak masyarakatnya yang juga menanam komoditas serupa namun dilakukan secara konvensional (produk non organik).

5.2.4. Pasar Sasaran (*Segmenting, Targetting, and Positioning*)

Konsumen sayur organik khususnya wortel organik merupakan konsumen dengan kelas ekonomi menengah ke atas. Alasannya adalah karena harga produk wortel organik yang relatif lebih mahal dibandingkan dengan produk sayur non

organik. Disamping itu, produk sayuran merupakan jenis produk *neglected frontier food* bagi masyarakat Indonesia, dimana produk ini bukan termasuk jenis makanan pokok masyarakat Indonesia dikarenakan tidak dikonsumsi seperti halnya beras. Bagi masyarakat Indonesia, mengkonsumsi sayuran bukan merupakan kebiasaan yang sering dilakukan, terbukti dari data BPS (2013), tingkat konsumsi sayuran tidak memiliki pola peningkatan dari tahun 2002 hingga 2013. Dari tahun 2002 hingga 2003 sempat terjadi kenaikan sebesar 0,07%, dan terjadi penurunan sebesar 0,47% dan 0,28% pada tahun 2004 dan 2005. Pada tahun 2006 terjadi kenaikan tingkat konsumsi sebesar 0,37%, sedangkan pada tahun 2007 menurun kembali sebesar 0,55%. Pada tahun 2008 sempat mengalami kenaikan sebesar 0,15%. Pada tahun 2009 hingga 2012, tingkat konsumsi sayuran mengalami penurunan pada tiap tahun sebesar 0,11%; 0,07%; 0,12%, dan 0,1%. Pola persentase tingkat konsumsi sayuran masyarakat Indonesia lebih banyak mengalami penurunan dibandingkan dengan peningkatannya sehingga ini menunjukkan bahwa, pada umumnya masyarakat Indonesia tidak terbiasa untuk mengkonsumsi sayuran dalam kehidupan sehari-hari. Dengan adanya budaya mengkonsumsi sayuran dari masyarakat Indonesia yang rendah, perlu dilakukan pengelompokan konsumen dan pasar oleh Komunitas Organik Brenjonk dalam memasarkan produknya, khususnya produk wortel organik.

Wortel organik dijual dengan harga Rp 5.000/pack dengan ukuran 500 gram. Sedangkan harga wortel anorganik dijual dengan harga Rp 8.000/Kilogram, hal ini menyebabkan perbedaan pada *customer perceived value* untuk tiap produk yang dikonsumsi. Berdasarkan Beharrel and MacFie (1991) dalam Gil. J.M. et al., (2000), konsumen merespon positif dengan adanya produk organik yang lebih sehat dibandingkan dengan produk anorganik. Meskipun harga yang ditawarkan untuk produk organik cenderung lebih mahal dibandingkan dengan produk anorganik, namun produk organik dianggap lebih menjamin kesehatan konsumen bila dikonsumsi. Konsumen produk organik, khususnya komoditas wortel organik merupakan konsumen yang sadar akan pentingnya menjaga kesehatan. Karena konsumen wortel organik merupakan konsumen yang spesifik, maka ceruk pasar (*market niche*) yang dituju oleh Komunitas Organik Brenjonk harus tepat agar dapat merumuskan strategi pemasaran yang lebih efektif.

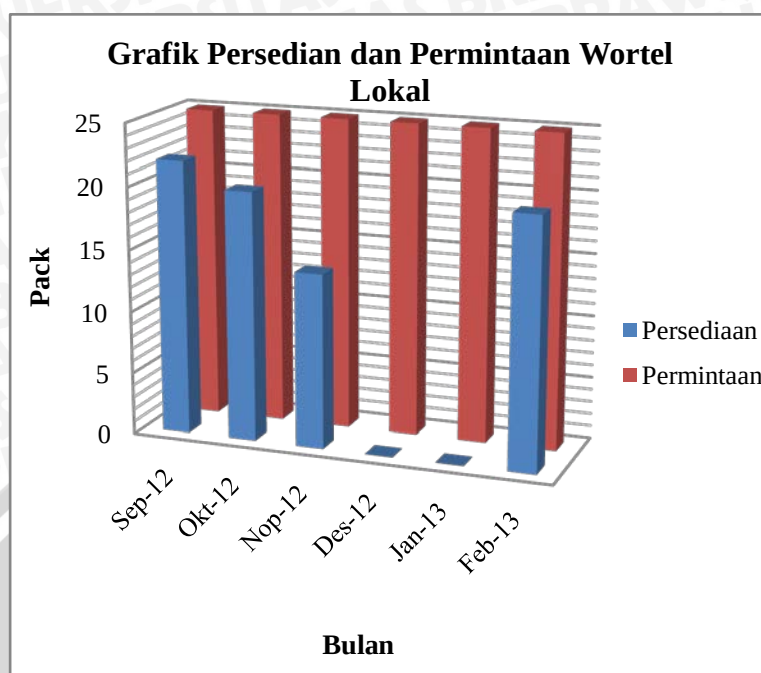
Berdasarkan Cravens (1996), keanekaragaman kebutuhan dan keinginan pembeli lebih menunjukkan peluang daripada ancaman. Peluang dan ancaman memungkinkan bisnis merancang produk yang sesuai dengan preferensi kelompok konsumen yang bervariasi. Perusahaan hendaknya berkonsentrasi dalam pemenuhan kebutuhan konsumen tertentu saja agar strategi pemasaran yang digunakan bisa lebih efektif dibandingkan pesaingnya. Segmentasi pasar untuk konsumen sasaran dari produk wortel organik yang dihasilkan oleh komunitas ini diantaranya adalah rumah sakit yang mengobati pasien dengan pengidap penyakit kanker, ibu rumah tangga yang suka berbelanja di retail modern, perumahan-perumahan elit, rumah makan, hotel, dan beberapa instansi pemerintahan maupun swasta yang berpotensi menjadi pelanggan sayur organik Brenjonk yang ada di Jawa Timur. Jumlah rumah sakit umum daerah yang ada di Jawa Timur berdasarkan Media Jatim (2013) sebanyak 5 buah rumah sakit, diantaranya adalah RSU Dr. Soetomo, RSU Haji Surabaya, RSU Dr. Syaiful Anwar Malang, RSU Dr. Soedono Madiun, dan RSJ Menur Surabaya, dimana setiap rumah sakit tersebut memiliki pasien yang memiliki riwayat penyakit kanker.

Berdasarkan Kartawiguna (2001), Sebagian besar kanker disebabkan oleh faktor-faktor ekstrinsik, yaitu semua karsinogen lingkungan (karsinogen kimia, radiasi dan virus) dan faktor-faktor yang mengubah kondisi kesehatan seseorang (misalnya ketidak-seimbangan hormonal dan kekurangan zat tertentu dalam makanan). Selain untuk mendistribusikan dan memasarkan produk wortel organiknya, komunitas ini juga dapat melakukan kegiatan sosial lainnya, yakni dengan memberikan dan menyediakan makanan sehat bagi masyarakat seperti yang telah tercantum dalam visi dan misi yang dibangun oleh komunitas ini. Disamping itu, pesaing-pesaing dari Komunitas Organik Brenjonk belum menemukan ceruk pasar dari konsumen sasaran yang ada di rumah sakit. Kondisi ini dibuktikan setelah peneliti melakukan observasi pada saat *preliminary research* yang pernah dilakukan saat menjadi peserta magang di komunitas ini.

Jika Komunitas Organik Brenjonk memiliki tempat distribusi yang tepat untuk mendistribusikan produk wortel organiknya, maka komunitas ini telah menemukan strategi *blue ocean* yang cukup efektif untuk mengimplementasikan strategi pemasaran. Berdasarkan Kim (2004), ada dua cara dalam menciptakan

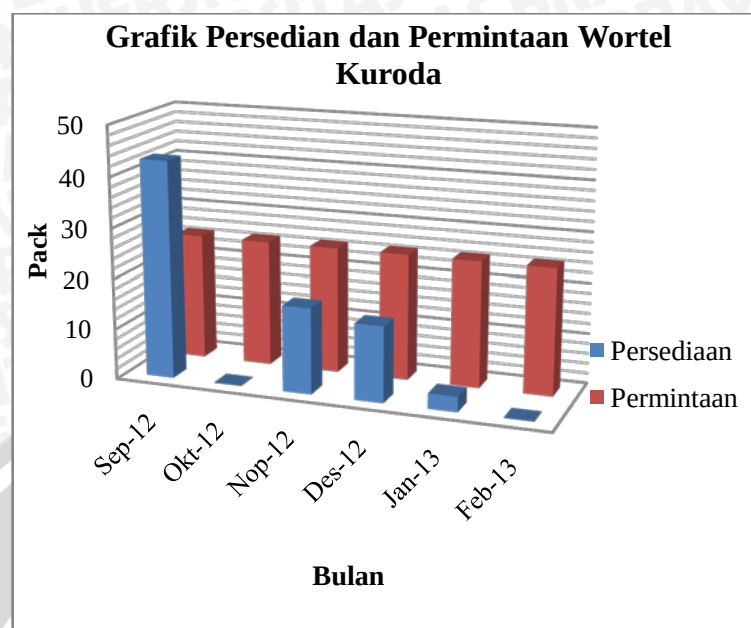
strategi *blue ocean*. Dalam beberapa kasus, sebuah perusahaan sepenuhnya memunculkan industri baru. Namun pada umumnya, sebuah strategi *blue ocean* diciptakan dengan mengubah batasan-batasan yang ada di strategi *red ocean*. Dalam hal ini, Komunitas Organik Brenjonk membuat strategi *blue ocean* dengan menciptakan citra bahwa komunitas ini adalah komunitas yang ditujukan sebagai tempat belajar bertani organik dan berekreasi untuk kampung organik sehingga semua konsumen dari komunitas ini dapat mengakses proses produksi yang dilakukan oleh petani anggota. Dengan memberikan kemudahan akses pada proses produksi telah menciptakan dan meningkatkan *trustworthiness* yang dimiliki konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh komunitas ini. Dengan melakukan strategi *blue ocean* tersebut maka Komunitas Organik Brenjonk telah melakukan proses *segmenting*, *targetting* dan *positioning* yang baik di pasar organik yang cukup kompetitif.

Permasalahan yang pernah terjadi di Komunitas Organik Brenjonk adalah ketidakstabilan pemenuhan permintaan pembelian akan wortel organik. Grafik permintaan tersebut dapat dilihat pada Gambar 9. dan Gambar 10. Pada grafik di gambar tersebut menunjukkan tingkat permintaan wortel lokal dan kuroda organik yang dapat dipenuhi oleh Komunitas Organik Brenjonk terjadi fluktuasi dan tidak stabil. Ketidakstabilan pemenuhan permintaan oleh komunitas ini dipengaruhi oleh ketidakstabilan persediaan yang dimiliki komunitas. Meskipun tingkat permintaannya cenderung stabil namun dalam memenuhi permintaan tersebut, Komunitas Organik Brenjonk masih sering menemui kendala, diantaranya adalah terbatasnya lahan dan hanya 4 petani yang membudidayakan wortel serta pengaruh dari cuaca yang tidak menentu. Proses budidaya wortel yang dilakukan di lahan terbuka (*open field*) juga turut mempengaruhi keberhasilan produksi wortel, proses budidaya wortel yang dilakukan di lahan terbuka menyebabkan proses budidayanya lebih rentan mengalami gangguan hama dan penyakit.



Gambar 9. Grafik Distribusi Wortel Lokal Organik untuk Middleman, data sekunder diolah (2013)

Gambar 9. Menunjukkan grafik distribusi wortel lokal organik dari Komunitas Organik Brenjonk ke middleman dari Bulan September 2012 hingga Februari 2013. Grafik tersebut menunjukkan bahwa permintaan akan wortel lokal organik selalu stabil, yaitu sebanyak 25 pack dari setiap bulannya namun ketersediaan dari pemenuhan produk yang diminta tersebut selalu kurang dan bahkan tidak ada. Pada Bulan September, Oktober, dan November 2012 komunitas ini hanya mampu memenuhi permintaan pembelian wortel organik berturut-turut sebanyak 22 pack, 20 pack dan 14 pack dari jumlah permintaan sebenarnya sebanyak 25 pack. Sedangkan pada Bulan Desember 2012 dan Bulan Januari 2013, komunitas ini tidak bisa memenuhi sama sekali permintaan pembelian yang dilakukan oleh middleman karena pada saat itu tidak ada lahan petani anggota yang memanen wortel organik. Pada Bulan Februari 2013, komunitas ini baru bisa memenuhi permintaan pembelian yang dilakukan oleh middlemen sebanyak 20 pack. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Komunitas Organik Brenjonk masih belum bisa memenuhi semua permintaan yang dilakukan oleh middleman mitranya dengan baik, khususnya untuk produk wortel lokal organik.



Gambar 10. Grafik Distribusi Wortel Kuroda Organik untuk *Middleman*, data sekunder diolah (2013)

Jenis wortel organik yang ada di Komunitas Organik Brenjonk bukan hanya jenis wortel organik lokal, namun petani anggota komunitas ini juga membudidayakan jenis wortel kuroda organik. Permintaan pembelian dari *middleman* untuk wortel kuroda organik juga selalu stabil dari Bulan September 2012 hingga Februari 2013, yaitu sebesar 25 pack. Pada umumnya wortel kuroda adalah jenis wortel yang digunakan untuk jus dan salad karena kandungan airnya yang lebih tinggi dibandingkan dengan jenis wortel lokal. Dalam memenuhi permintaan pembelian dari *middleman*, komunitas ini tidak bisa memenuhinya dengan baik dan efektif. Pada Bulan September 2012 distribusi yang dilakukan oleh komunitas ini kepada *middleman* melebihi dari permintaan pembelian, yaitu sebanyak 43 pack dari 25 pack yang diminta seperti yang ditunjukkan pada Gambar 10. Sedangkan pada Bulan Oktober, tidak ada produk yang bisa didistribusikan ke *middleman*. Pada bulan selanjutnya, yaitu Bulan November dan Desember, distribusi wortel kuroda organik berturut-turut sebanyak 17 pack dan 15 pack dari 25 pack permintaan pembelian yang dilakukan *middleman*. Pada Tahun 2013, hampir tidak ada produk wortel kuroda organik yang bisa dikirim oleh komunitas ini, pada Bulan Januari komunitas ini hanya mampu mendistribusikan 3 pack produk wortel kuroda organiknya, namun pada Bulan

Februari tidak ada produk yang bisa didistribusikan. Sehingga dari masing-masing data distribusi wortel organik Komunitas Organik Brenjonk menunjukkan bahwa komunitas ini masih belum bisa menjaga dan mengelola manajemen persediaan yang dimilikinya dengan baik. Dari kedua grafik tersebut menunjukkan bahwa komunitas ini pernah memiliki kelebihan pasokan dan sering mengalami kekurangan pasokan produk wortel organik yang harus didistribusikan ke *middleman*. Sehingga komunitas ini perlu memperhatikan manajemen persediaan yang dimiliki agar mampu mendistribusikan wortel organik yang sesuai dengan permintaan pembelian dari *middleman* agar sistem kerjasama yang dibangun dapat terjaga dengan baik.

Meskipun sampai saat ini, berdasarkan data administrasi Komunitas Organik Brenjonk diolah (2013), perkiraan hasil panen dari lahan yang dimiliki oleh petani anggota Komunitas Organik Brenjonk adalah sebesar 480 kg untuk wortel kuroda dan 250 kg untuk wortel lokal, kondisi tersebut masih belum memenuhi semua permintaan dari konsumen maupun *middleman*. Sehingga komunitas melakukan penambahan 60 anggota baru untuk mencukupi permintaan yang ada untuk semua komoditas, termasuk komoditas wortel. Berdasarkan informan 2:

“Sampai saat ini, penjualan sayur yang telah dilakukan Brenjonk adalah sebesar 6000 hingga 8000 pack/bulan, namun Brenjonk memiliki target sebesar 12000 pack/bulan agar organisasi ini mampu mengkaryakan lebih banyak orang untuk ikut bergabung di dalamnya. Dengan target penjualan sebesar 12000 pack/bulan maka diasumsikan komunitas akan mampu untuk menggaji karyawan-karyawannya.”

Target penjualan yang ingin dicapai oleh komunitas ini adalah 12000 pack/bulan untuk semua komoditas termasuk komoditas wortel organik. Dengan kondisi pasar yang ada saat ini, target tersebut sangat mungkin untuk dicapai bila manajemen persediaan dan produksi bisa berjalan dengan baik. Bila target penjualan yang akan dicapai oleh Komunitas Organik Brenjonk dapat tercapai, maka komunitas ini akan mampu untuk menggaji karyawan-karyawannya dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya untuk mendapatkan ceruk pasar (*market niche*) yang sama.

5.3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan pada manajemen di dalam Komunitas Organik Brenjonk untuk mengetahui kondisi nyata dari kinerja manajemen. Analisis ini dilakukan untuk menetapkan strategi yang tepat dan efektif untuk dijalankan, menurut Coulter (2008) Analisis Internal adalah proses evaluasi sumber daya dan kapabilitas sebuah perusahaan. Dengan melakukan proses ini, maka akan diketahui kelebihan yang dimiliki komunitas yang akan menjadi kekuatan dan kekurangan yang sedang dialami sebagai kelemahan Komunitas Organik Brenjonk.

5.3.1. Aspek Keuangan

Modal yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk berasal dari dana hibah kompetisi di tingkat regional, nasional dan internasional. Menurut James Van Horne dalam David (2010), fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan: keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan dividen. Fungsi keuangan di Komunitas Organik Brenjonk sudah berjalan dengan baik namun masih memiliki beberapa kekurangan. Divisi administrasi dan keuangan sudah melakukan fungsi keuangan, namun belum bisa berjalan dengan optimal karena terkendala oleh sumber daya manusia yang terbatas. Keputusan investasi sudah dilakukan dengan baik, sudah dilakukan pengalokasian anggaran untuk setiap program. Dalam mengambil keputusan, bukan hanya dilakukan oleh divisi administrasi dan keuangan saja, namun juga dilakukan secara musyawarah dengan semua pengurus. Dalam memproduksi wortel organik, petani anggota Komunitas Organik Brenjonk diwajibkan untuk menggunakan potensi dan sumber daya lokal yang telah tersedia sehingga dapat menurunkan biaya produksinya.

Selain modal tersebut, modal yang didapatkan oleh Komunitas Organik Brenjonk pada awalnya berasal dari dana pribadi pengurus, dan dana hibah. Dana hibah yang didapatkan berasal dari beberapa lembaga lembaga donor internasional. Lembaga donor internasional yang bekerja sama dengan Komunitas Organik Brenjonk bukan hanya berperan sebagai investor modal saja, melainkan juga sebagai pengontrol dari perkembangan kegiatan yang dilakukan oleh

komunitas ini. Dengan adanya pengontrol, Komunitas Organik Brenjok bisa menjalankan program-programnya dengan lebih sistematis.

Semakin meningkatnya transaksi jual beli yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjok, maka diperlukan pencatatan keuangan yang baik dan benar agar dapat menunjukkan transparansi keuangan yang baik di tingkat petani anggota. Divisi administrasi dan keuangan yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjok hanya dikerjakan oleh satu orang sehingga sering terjadi kesalahan dalam pencatatan keuangan. Pencatatan keuangan yang dilakukan oleh divisi keuangan dan administrasi kurang baik karena sering terjadi kesalahan dan hilang atau terselipnya data transaksi yang dilakukan. Kondisi tersebut juga akan berpengaruh pada kredibilitas yang dimiliki oleh organisasi.

5.3.2. Aspek Pemasaran

Pemasaran wortel organik dilakukan dengan baik di Komunitas Organik Brenjok, namun ada beberapa kendala dan fungsi pemasaran yang tidak dijalankan sehingga mengakibatkan penjualan wortel organik tidak bisa optimal. Menurut David (2010) ada tujuh fungsi pemasaran pokok : (1) analisis konsumen, (2) penjualan produk/jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, dan (7) analisis peluang. Penerapan fungsi pemasaran di Komunitas Organik Brenjok diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Analisis Konsumen

Analisis konsumen dilakukan dengan melakukan survei ke pasar modern oleh pengurus sebelum dilakukan kegiatan pemasaran ke pasar modern. Kegiatan survei dilakukan untuk mengetahui keinginan dari konsumen terhadap wortel organik yang akan dipasarkan di pasar modern karena segmentasi konsumen wortel organik adalah masyarakat kota besar yang memiliki tingkat pendapatan yang lebih tinggi. Berdasarkan infoman 3 loyalitas konsumen cukup tinggi,

“Pembeli selalu tanya bila tidak terjadi penjualan di daerah sekitar trawas.”

Salah satu konsumen sasaran komunitas ini adalah konsumen lokal dimana mereka merupakan konsumen akhir. Konsumen lokal selalu menanyakan apabila tidak terjadi penjualan wortel organik di Trawas dikarenakan

semua produknya harus dikirim ke *middleman* di Surabaya untuk dijual di Supermarket. Jumlah permintaan konsumen lokal juga selalu stabil, namun karena sering terjadi kekurangan persediaan sehingga tidak bisa memenuhi semua permintaan tersebut. Permintaan akan wortel organik selalu meningkat seperti yang dinyatakan oleh informan 4:

“Permintaan semakin banyak, namun produksi seringkali terkendala oleh cuaca dan sedikitnya yang membudidayakan.”

2. Penjualan produk/jasa

Penjualan wortel organik sudah dilakukan sejak tahun 2010, Komunitas Organik Brenjonk mulai memasarkan produknya ke pasar modern atau supermarket yang berada di Surabaya dan enduser lokal yang berada di sekitar trawas. Pemasaran wortel organik Komunitas Organik Brenjonk juga dilakukan di hotel-hotel di sekitar trawas setiap hari sabtu dan minggu dimana target pasarnya adalah wisatawan domestik. Selain menjual produk sayurnya, Komunitas Organik Brenjonk juga menjual jasa wisata dan edukasi kampung organik kepada masyarakat. Dengan menjual jasa wisata dan edukasi kampung organik, konsumen yang mengkonsumsi produk sayur organik merk Brenjonk bisa datang langsung dan melihat proses budidayaanya, sehingga kepercayaan konsumen kepada produk Brenjonk lebih meningkat dengan menyaksikan langsung proses budidayaanya.

3. Perencanaan produk dan jasa

Setelah melakukan survei pasar, pengurus Komunitas Organik Brenjonk melakukan perencanaan terhadap wortel organik yang akan dipasarkan. Karena segmentasi konsumen wortel organik adalah masyarakat kelas ekonomi menengah ke atas sehingga tampilan produk menjadi perhatian penting. Untuk dapat memberikan tampilan produk yang baik dan dapat bersaing dengan pesaing-pesaingnya, Komunitas Organik Brenjonk mengemas wortel organiknya dengan menggunakan *stereofom* dan *plastic wrap*. Serta pemberian label organik dengan sertifikasi dari lembaga Pamor agar wortel organik tersebut diakui sebagai produk dengan proses produksi secara organik. Jenis wortel organik yang dijual oleh

Komunitas Organik Brenjonk adalah jenis wortel lokal dan wortel kuroda.

Berdasarkan informan 1:

“Ada dua jenis wortel yang dijual oleh Brenjonk, yaitu wortel jenis kuroda dan wortel lokal, yang paling sering dibudidayakan adalah wortel lokal karena wortel lokal sudah cocok dengan kondisi lingkungan yang ada di daerah pacet, wortel merk kuroda merupakan wortel jenis lain yang baru saja dibudidayakan oleh petani anggota Brenjonk.”

Komunitas Organik Brenjonk lebih menyarankan kepada petani anggotanya untuk membudidayakan wortel lokal dibandingkan dengan wortel lain karena biaya yang dikeluarkan bisa lebih rendah. Benih wortel impor yang dibudidayakan di Trawas akan membutuhkan biaya yang lebih tinggi untuk perawatan karena lebih rentan untuk terserang hama penyakit.

4. Penetapan harga

Penetapan harga yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk sudah mencerminkan biaya produksi yang dikeluarkan, biaya budidaya (tanam hingga pasca panen), biaya kemas, dan biaya transportasi. Wortel organik dijual dengan harga Rp 5.000/pack dengan ukuran kemasan sebesar 500 gram. Setiap produk yang diproduksi oleh Komunitas Organik Brenjonk dibedakan atas *grade* atau kualitasnya sehingga harga yang ditetapkan juga berbeda. Wortel organik dengan grade 1 dijual dengan harga Rp 5.000 sedangkan grade 2 dijual dengan harga Rp 3.500. Wortel organik dengan grade 2 adalah wortel organik yang tidak sesuai dengan standar produk yang ditetapkan dalam *Internal Control System*.

5. Distribusi

Komunitas Organik Brenjonk memiliki 3 saluran distribusi dalam memasarkan wortel organiknya. Saluran distribusi tersebut adalah penjualan secara langsung, *middleman*, dan pasar tradisional. *Middleman* mendistribusikan wortel organik ke supermarket-supermarket di Surabaya, diantaranya Ranch Market, Hokki, Pakuwon *Trade Center*. Pemilihan lokasi didasarkan pada segmentasi konsumen yang dituju oleh komunitas ini, PDRB Surabaya merupakan PDRB tertinggi di Jawa Timur sehingga masyarakat Kota Surabaya memiliki tingkat pendapatan yang tinggi dibandingkan dengan masyarakat kota lain di Jawa Timur, sehingga konsumen wortel organik sebagian besar terkonsentrasi di Surabaya. Selain itu, jarak dari “rumah pengemasan” Komunitas Organik

Brenjonk dengan tempat penjualan tidak terlalu jauh sehingga biaya transportasi yang dikeluarkan masih sesuai dengan *budget* seperti yang telah diungkapkan oleh informan 3. Pengiriman wortel organik hanya dilakukan bila adanya pasokan persediaan dari petani anggota. Pengiriman wortel organik dilakukan pada hari senin, Selasa, Kamis, dan Jum'at untuk *middleman* di Surabaya dan penjualan langsung di konsumen lokal. Berdasarkan Informan 4:

"Biasanya pengiriman sayur adalah sebanyak 700 pack / order. Distributor atau *middleman* Brenjonk ada 3, yaitu Media Inovasi Kita, Flores dan Maya."

Rata-rata dalam melakukan pengiriman sayur, Komunitas Organik Brenjonk mengirimkan 700 pack sayur dengan berbagai macam jenis komoditas, termasuk komoditas wortel jika ada permintaan dan pasokan yang tersedia. Komunitas Organik Brenjonk bekerjasama dengan 3 *middleman*, diantaranya adalah CV. Media Inovasi Kita, CV. Flores, dan CV. Maya. Dengan bekerjasama dengan *middleman*, Komunitas Organik Brenjonk dapat memasok produknya ke pasar-pasar modern yang ada di Surabaya dengan lebih mudah.

Namun, kendala yang sering dihadapi oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah manajemen persediaan yang dimiliki tidak bisa selalu memasok semua permintaan dari *middleman* karena keterbatasan produk khususnya wortel organik. Keterbatasan produk wortel organik disebabkan oleh sedikitnya petani yang membudidayakan, pengaruh dari perubahan cuaca yang tidak menentu, dan proses budidaya yang cukup lama.

6. Riset pemasaran

Dalam struktur organisasi Komunitas Organik Brenjonk tidak ada divisi penelitian dan pengembangan. Keterbatasan sumber daya manusia adalah alasan utama tidak adanya divisi penelitian dan pengembangan sehingga Komunitas Organik Brenjonk tidak memiliki program khusus dalam melakukan inovasi produk maupun usahanya. Dengan demikian, Komunitas Organik Brenjonk juga tidak pernah melakukan penelitian tentang *market share* yang dimilikinya di pasar atau industri organik, jumlah pesaing, dan keunggulan pesaing-pesaingnya dengan tepat.

7. Analisis Peluang

David (2007) mengatakan bahwa dalam menganalisis peluang diperlukan tiga tahap, diantaranya adalah menghitung semua biaya total, menghitung semua keuntungan total dan membandingkannya. Jika keuntungannya lebih besar dibandingkan dengan biayanya, maka peluang untuk melanjutkan usaha tersebut sangat menarik. Peluang yang dimiliki oleh komunitas ini diantaranya adalah sumberdaya dan potensi lokal yang ada di Desa Penanggungan yang sangat cocok untuk digunakan berbudidaya sayur karena suhu yang tepat, banyak kotoran ternak yang dapat diolah sebagai pupuk organik, air yang berasal dari sumber mata air gunung penanggungan. Namun, untuk budidaya wortel organik, petani anggota yang membudidayakan komoditas tersebut hanya di wilayah Pacet yang memiliki jarak 15,3 Km dari rumah pengemasan sehingga diperlukan biaya pengangkutan. Biaya angkut yang tinggi tidak menjadi masalah yang serius bagi petani karena biaya tersebut telah disubsidi oleh dana hibah yang didapatkan oleh komunitas. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari informan 3:

“Rumah pengemasan yang hanya berada di Desa Penanggungan Kecamatan Trawas terlalu jauh bagi petani khususnya bagi petani di daerah Kecamatan Pacet, jarak dari Pacet ke Trawas kurang lebih 15 km. Apabila bila hanya terdapat 1 atau 2 petani anggota Komunitas Organik Brenjonk di pacet yang panen sayur, pengiriman sayur ke rumah pengemasan akan menimbulkan kerugian karena biaya transportasi yang dibutuhkan lebih tinggi. Namun, untuk menjaga hubungan dengan petani anggotanya, Komunitas Organik Brenjonk tetap mengambil sayur yang telah dipanen oleh petani anggotanya. Biaya transportasi yang tinggi tidak menjadi persoalan karena telah disubsidi oleh uang program yang berasal dari dana hibah.”

Sedangkan untuk penjualan langsung, Komunitas Organik Brenjonk menjual produknya ke tempat strategis seperti Hotel Grand Trawas, Rumah Makan Warung Desa, Puskesmas, Sekolah-sekolah, dan beberapa konsumen rumah tangga. Penjualan secara langsung tidak dilakukan setiap hari, hanya dilakukan di hari-hari tertentu yang sudah terjadwal. Jadwal penjualan juga disesuaikan dengan jadwal panen yang telah diatur oleh Komunitas Organik Brenjonk. Penjualan secara langsung dilakukan pada Hari Senin, Selasa, Kamis,

Jum'at, dan terkadang juga Sabtu dan Minggu jika terjadi panen yang melimpah. Berdasarkan informan 3 dari divisi pemasaran:

“Persediaan wortel sering terjadi kekurangan ketika terjadi permintaan dikarenakan hanya 4 petani yang mampu menanam wortel di lahannya. Disamping itu, proses penanaman hingga pemanenan wortel membutuhkan waktu yang cukup lama, yaitu sekitar 2,5 bulan.”

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permintaan akan produk wortel organik meningkat, namun terjadi kekurangan persediaan sehingga sering tidak bisa memenuhi permintaan dari konsumen dan *middleman*. Meskipun sering terjadi kekurangan persediaan, Komunitas Organik Brenjonk sudah memiliki sertifikat SNI, Pamor dan *BioCert*. Dengan memiliki sertifikat-sertifikat tersebut maka produk dari komunitas ini telah terjamin dan diakui oleh pasar organik. Untuk meyakinkan konsumen tentang produk yang mereka hasilkan, Komunitas Organik Brenjonk mencantumkan label SNI, Pamor dan *BioCert* pada kemasan produk yang akan dipasarkan. Dengan demikian, konsumen yang mengkonsumsi produk Brenjonk mendapatkan penjaminan dari produk yang mereka konsumsi dengan sertifikat-sertifikat yang telah dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk. Gambar 11. merupakan label yang digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk.



Gambar 11. Label Produk Brenjonk

5.3.3. Aspek Produksi dan Operasional

Menurut David (2007), aspek produksi dan operasional memiliki lima fungsi manajemen, yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Implementasi aspek produksi dan operasional yang telah dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk sudah baik, namun masih perlu pembenahan dalam proses persediaan dikarenakan sering terjadi kekurangan pasokan jika terjadi

permintaan pembelian (*Purchasing Order*) dari *middleman* ataupun konsumen. Implementasi fungsi manajemen produksi dan operasional di Komunitas Organik Brenjonk diantaranya:

1. Fungsi proses

Proses budidaya wortel organik sudah dilakukan dengan Standar Operasional Prosedur yang telah ditetapkan oleh pengurus dan anggota dalam *Internal Control System* (ICS). Sistem Pengawasan Internal (ICS) merupakan sistem penjaminan mutu yang terdokumentasi, yang memperkenalkan lembaga sertifikasi mendelegasikan inspeksi tahunan semua anggota kelompok secara individual kepada lembaga/unit dari operator yang telah disertifikasi.

Berdasarkan Brenjonk (2011), kelompok tani melakukan sendiri pengawasan bagi seluruh petani terhadap kesesuaian aturan produksi organis seperti prosedur yang telah ditentukan. Lembaga sertifikasi kemudian mengevaluasi, apakah sistem pengawasan internal bekerja dengan baik dan efisien. Evaluasi dilakukan untuk mengecek sistem dokumentasi ICS, kualifikasi staf dan melakukan inspeksi ulang ke beberapa petani anggota.

Dalam membudidayakan wortel organik, tidak semua petani anggota melakukannya. Petani anggota yang tinggal di daerah Pacet memiliki kesempatan yang lebih besar untuk membudidayakan wortel organik dikarenakan kondisi alam yang sesuai dengan syarat tumbuh tanaman wortel, yaitu cocok ditanam di daerah pegunungan yang memiliki suhu udara dingin dan lembab sekitar 1200 m di atas permukaan laut (dpl). Selain itu, tanaman wortel juga membutuhkan tanah yang berstruktur remah dengan kandungan bahan organik yang cukup. Berdasarkan informasi dari informan 3:

“Dari sekitar 60 orang petani anggota aktif Komunitas Organik Brenjonk, hanya ada 4 orang petani yang menanam wortel, semua petani yang menanam wortel adalah petani yang berdomisili di claket pacet dikarenakan tanahnya yang gembur dan cocok untuk budidaya wortel, sehingga bisa menghasilkan wortel organik yang bagus dan sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen di *retailer* modern / supermarket. Sedangkan di trawas memiliki struktur tanah yang keras dan tidak cocok untuk penanaman wortel.”

Produksi wortel organik yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk hanya dilakukan oleh 4 orang petani anggotanya. Selain itu, proses produksi wortel organik dilakukan di lahan *open field* yang sangat rentan terhadap kondisi cuaca yang tidak menentu. Proses budidaya wortel organik memerlukan waktu selama 2,5 hingga 4 bulan. Beberapa faktor tersebut menyebabkan sering terjadinya kekurangan persediaan saat dilakukan permintaan pembelian (*Purchasing Order*) oleh *middleman* atau konsumen.

Proses budidaya semua sayur dan buah di Komunitas Organik Brenjonk dilakukan dengan sistem produksi paralel. Sistem produksi paralel adalah melakukan pencatatan semua lahan yang digunakan petani anggota untuk kegiatan pertanian, baik secara organik maupun konvensional dan semua hasil produksi pertanian oleh setiap anggota. Sistem produksi paralel dilakukan agar produk yang dihasilkan oleh petani anggota tidak tercampur antara produk yang organik dan anorganik sehingga Komunitas Organik Brenjonk tetap dapat menjaga mutu produk organiknya.

2. Fungsi Kapasitas

Fungsi kapasitas adalah untuk mengoptimalkan keputusan dalam memproduksi sayur atau buah organik. Komunitas Organik Brenjonk dalam menjaga kapasitas produksi petani anggotanya selalu mengacu pada buku pedoman ICS. Pedoman ICS Brenjonk menyediakan petunjuk-petunjuk budidaya serta instruksi kerja dari pengurus dan anggota. Berdasarkan Informan 5:

“Untuk produksi wortel, Brenjonk hanya menyediakan beberapa sarana pelatihan dan sarana infrastruktur kepada anggota seperti *green house*, terpal, drum air, dan gembor.”

Bentuk dampingan yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan memberikan pelatihan budidaya organik yang baik dan benar. Selain itu, Komunitas Organik Brenjonk juga menyediakan beberapa sarana budidaya, seperti halnya terpal, drum air, dan gembor. Untuk petani yang membudidayakan wortel organik, mereka tidak diberikan *green house* karena budidaya wortel dilakukan di lahan terbuka atau *open field*.

Dalam mengontrol kegiatan budidaya petani anggotanya, Komunitas Organik Brenjonk menggunakan sistem kredit. Sistem kredit *green house* ini dimaksudkan agar petani anggota yang diberikan kredit *green house* bisa lebih

termotivasi untuk berusaha tani karena beban tanggungan kredit *green house* tersebut. Meskipun beban kredit diberikan kepada petani anggota, ada beberapa petani anggota yang enggan untuk melakukan budidaya setelah mendapatkan banyak kendala. Kendala-kendala tersebut menyebabkan petani anggota terpaksa harus mendapatkan sedikit keuntungan dari hasil budidaya yang mereka lakukan karena harus dipotong dengan kredit yang harus dibayarkan oleh mereka. Meskipun Komunitas Organik Brenjonk selalu mendampingi petani tersebut dalam berbudidaya, namun kemauan mereka untuk melakukan budidaya tetap tidak meningkat. Akhirnya *green house* yang dikreditkan tersebut tidak digunakan dengan semestinya dan keadaan tersebut menyebabkan manajemen persediaan dari Komunitas Organik Brenjonk terganggu. Untuk itu, sistem yang digunakan dalam mengontrol kapasitas produksi petani anggota diganti dengan sistem pinjaman. Dengan sistem pinjaman diharapkan petani anggota tidak terbebani untuk membayar kredit sehingga kemauan untuk berbudidaya lebih tinggi. Selain itu, apabila petani anggota tidak mau berbudidaya sesuai dengan waktu dan jadwal yang telah ditentukan, maka Komunitas Organik Brenjonk berhak dan bisa dengan tegas mengambil *green house* yang dipinjamkan kepada petani anggota tersebut dan mengalihkannya ke petani anggota lainnya. Sikap yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk bertujuan untuk menjaga keberlanjutan kapasitas persediaan produk.

3. Fungsi Persediaan

Fungsi persediaan yang ada di Komunitas tidak berjalan dengan baik meskipun sudah dilakukan SOP dalam Purchasing Order. SOP *Purchasing Order* yang ada di Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan melakukan update sayur petani anggota yang dipanen. Update adalah pemberian kode pada penjadwalan tanam dan panen pada setiap petani anggota yang melakukan budidaya. Kode yang digunakan adalah kode 1-8, dimana dalam satu minggu dilakukan update sebanyak 2 kali. Kegunaan dari *update* petani ini adalah untuk melihat kondisi pasar dan untuk memenuhi kebutuhan produk yang bisa dipenuhi oleh Komunitas Organik Brenjonk di pasar, sehingga ketika permintaan pasar dapat diketahui maka *update* akan berfungsi sebagai media pengontrol untuk jumlah panen agar

tidak melebihi kapasitas atau bahkan kekurangan persediaan dari jumlah yang diminta pasar.

Penggunaan sistem update juga sudah diatur di dalam *Internal Control System* yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk. Penggunaan sistem update belum bisa mengatur jadwal penanaman dan pemanenan yang sesuai dengan permintaan pasar. Komunitas Organik Brenjonk sering mengalami kekurangan persediaan khususnya produk wortel organik jika terjadi permintaan dari *middleman* ataupun konsumen. Kekurangan persediaan itu disebabkan oleh kondisi cuaca yang tidak menentu dan hanya ada 4 orang petani yang membudidayakan wortel organik. Disamping itu, proses budidaya wortel organik dilakukan di lahan *open field* yang menyebabkan proses budidaya rentan terhadap serangan hama dan penyakit. Berdasarkan informasi dari informan 3:

“Persediaan wortel sering terjadi kekurangan ketika terjadi permintaan dikarenakan hanya 4 petani yang mampu menanam wortel di lahannya. Disamping itu, proses penanaman hingga pemanenan wortel membutuhkan waktu yang cukup lama, yaitu sekitar 2,5 bulan.”

Masa tanam wortel juga memerlukan waktu yang cukup lama, kurang lebih 2,5 bulan sehingga tidak bisa memenuhi persediaan secara cepat bila terjadi kekurangan saat dilakukan permintaan pembelian atau *Purchasing Order*. Kondisi ini menjadikan tantangan bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk dapat mengatur jadwal tanam dan jadwal panen dari petani anggota yang ada dengan lebih tepat. Dengan pengaturan jadwal tanam dan panen yang lebih tepat akan memberikan dampak yang baik bagi keberlanjutan manajemen persediaan komunitas ini.

4. Fungsi Tenaga Kerja

Beberapa petani anggota yang melakukan budidaya wortel organik tidak melakukan tugasnya dengan baik, sehingga sering terjadi inkonsistensi kinerja. Mereka membudidayakan wortel dengan terlalu cepat dan tidak mematuhi jadwal tanam ataupun panen yang telah diberikan oleh Komunitas Organik Brenjonk sehingga sering terjadi penumpukkan dan bahkan kekurangan persediaan. Seperti halnya yang diungkapkan oleh informan 5:

“Punishment bagi petani yang melanggar jadwal panen adalah dengan memberikan harga produknya lebih rendah.”

Sistem yang dijalankan oleh Komunitas Organik Brenjonk dalam menjaga fungsi tenaga kerja agar tetap berjalan adalah dengan menerapkan punishment bagi petani anggota yang melanggar. Apabila ada petani anggota yang melanggar jadwal tanam dan panen yang telah diterapkan oleh Komunitas Organik Brenjonk, maka petani anggota tersebut akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan harga pada produk. Punishment ini dilakukan agar petani anggota disiplin dalam melakukan penanaman sehingga tidak mengganggu rantai pasokan sayur yang dilakukan.

5. Fungsi Mutu

Fungsi mutu atau kualitas yang telah diterapkan oleh Komunitas Organik Brenjonk sudah termasuk di dalam buku kendali ICS (*Internal Control System*). ICS merupakan standar operasional prosedur yang harus diterapkan dan dipahami oleh seluruh pengurus dan anggota Komunitas Organik Brenjonk. Dalam menjaga mutu produknya, Komunitas Organik Brenjonk selalu berusaha dengan memberikan *Superior Performance* melalui penerapan ICS yang baik. Dalam buku pedoman ICS Brenjonk, Produk Komunitas Organik Brenjonk sebelum dipasarkan harus selalu mendapatkan perlakuan pasca panen berupa pencucian, sortasi, *grading*, *packing*, *labelling* dan penyimpanan.

5.3.4. Aspek Sumber Daya Manusia

Dengan semakin berkembangnya Komunitas Organik Brenjonk, program kerja yang dilakukan juga semakin meningkat. Selain itu, wilayah cakupan pengembangan yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk juga semakin luas sehingga sering terjadi penumpukkan program kerja dengan sumber daya manusia yang terbatas. Sejak didirikannya Komunitas Organik Brenjonk, hanya dilakukan perekrutan pengurus satu kali dari petani anggota yang bersedia dan mau berkontribusi di Komunitas Organik Brenjonk. Semua pengurus Komunitas Organik Brenjonk tidak mendapatkan gaji seperti di perusahaan pada umumnya, tidak berlaku UMR di komunitas ini. Menurut informasi dari informan 1:

“Di Brenjonk tidak mengenal gaji karena gaji lebih berorientasi pada UMR dan waktu yang ada biasanya terbuang sia-sia, sehingga mereka lebih menamakannya sebagai penghasilan karena semakin banyak pekerjaan yang dilakukan maka akan semakin banyak pula penghasilan yang mereka dapatkan.”

Pengurus yang ingin mendapatkan penghasilan, maka mereka harus berusaha tani seperti petani anggota lainnya. Selain itu, tambahan pendapatan yang bisa diterima oleh pengurus berasal dari *fee* atas program yang dijalankan, seperti pelatihan, sosialisasi, dan saat ada kunjungan konsumen sebagai tamu yang datang ke Brenjonk. Sedangkan dalam perekrutan pengurus tidak dilakukan secara terbuka dan transparan sehingga menimbulkan konflik internal antar pengurus. Keadaan tersebut menyebabkan inkonsistensi kinerja yang dilakukan oleh beberapa pengurus. Inkonsistensi kinerja yang terjadi di tingkat pengurus menyebabkan ketidakpercayaan petani anggota kepada lembaga, berdasarkan informasi dari informan 5:

“Pernah terjadi konflik dengan petani, petani anggota masih kurang percaya dengan lembaga.”

Untuk mengatasi hal itu Komunitas Organik Brenjonk melakukan beberapa alternatif solusi, menurut informan 5:

“Proses perbaikan yang dilakukan adalah memperbaiki catatan hasil panen petani sehingga bisa lebih transparan, membayarkan secara langsung tanpa harus ditahan-tahan lagi hasil panen petani, lebih mengatur jadwal tanam dan panen petani agar tidak terjadi penumpukan atau bahkan kelangkaan barang, penjadwalan petani dilakukan bukan dalam satu bulan, melainkan 45 hari karena ada pertimbangan untuk masa istirahat dan masa pengolahan media tanam, merubah sistem kredit menjadi sistem pinjam agar dapat mengontrol petani anggota Brenjonk.”

Sehingga untuk mengatasi inkonsistensi kinerja yang terjadi, Komunitas Organik Brenjonk melakukan beberapa perbaikan. Perbaikan yang telah dilakukan adalah memperbaiki catatan hasil panen dari petani anggota sehingga bisa lebih transparan, membayarkan hasil panen petani anggota secara langsung, mengatur jadwal tanam dan panen petani agar tidak terjadi penumpukan atau bahkan kelangkaan produk, penjadwalan dilakukan lebih komprehensif, yaitu selama 45

hari dengan pertimbangan masa istirahat dan masa pengolahan media tanam, dan merubah sistem kredit menjadi sistem pinjam untuk green house petani anggota agar pengontrolan yang dilakukan bisa lebih mudah.

Berdasarkan informasi dari informan 5:

“Petani anggota Brenjonk sampai saat ini berjumlah 120 orang dengan 60 petani aktif dan 60 petani anggota baru. Dari 60 petani anggota baru tersebut, terdapat 40 petani yang sudah memiliki status lahan organik sedangkan lainnya adalah memiliki status konversi”

Sampai saat ini jumlah petani anggota Komunitas Organik Brenjonk semakin meningkat, peningkatannya hampir lebih dari 100%. Jumlah petani anggota bertambah 60 orang petani baru dari yang sebelumnya hanya terdapat 60 orang petani anggota yang telah berproduksi sayur dan buah organik, sehingga jumlah petani anggota yang ada saat ini menjadi 120 orang petani. Peningkatan anggota ini dikarenakan banyaknya masyarakat yang berminat untuk bergabung dengan komunitas ini. Selain itu, bantuan modal yang berasal dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto untuk membuat 60 green house baru untuk 60 anggota petani baru juga memberikan kesempatan yang lebih luas bagi masyarakat yang ingin bergabung. Dengan adanya peningkatan jumlah anggota ini, diharapkan kekurangan persediaan pasokan sayur khususnya wortel organik bisa teratasi. Sampai saat ini, semua lahan petani anggota yang membudidayakan wortel organik sudah memiliki status organik.

Dengan meningkatnya jumlah petani anggota Komunitas Organik Brenjonk, maka Komunitas Organik Brenjonk harus menyiapkan beberapa program pelatihan yang ditujukan bagi anggota-anggota baru maupun lama untuk lebih meningkatkan kapasitas dan kemampuannya dalam melakukan budidaya sayur dan buah organik yang baik dan benar. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk menghindari terjadinya inkonsistensi kinerja dalam kepengurusan maupun kinerja di tingkat anggota. Pelatihan-pelatihan dilakukan diantara pengurus dan anggota Komunitas Organik Brenjonk atau pelatihan yang harus mendatangkan narasumber yang berasal dari luar komunitas, seperti para ahli organik, konsultan, dan pakar bisnis.

Berdasarkan pernyataan dari informan 2:

“Banyak sekali pihak-pihak dari luar yang membantu kelancaran program yang ada di komunitas, diantaranya sebagai konsultan organik, sebagai konsultan keuangan, konsultan pemasaran, dan sebagainya”

Selain berasal dari sesama petani anggota dan pengurus, narasumber untuk pelatihan yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk juga berasal dari pihak luar yang bersedia membantu dalam memberikan pelatihan. Pelatihan-pelatihan yang berasal dari pihak luar biasanya berupa pelatihan tentang pertanian organik, administrasi dan pembukuan keuangan, dan pemasaran.

Namun, dengan semakin meningkatnya petani anggota dan wilayah cakupan pengembangan pertanian organik yang dituju oleh komunitas menyebabkan banyak sekali program-program yang saling tumpang tindih satu sama lain. Dengan keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk, keadaan tersebut menyebabkan *job* deskripsi yang dimiliki oleh pengurus menjadi bias dan tidak jelas karena banyak sekali yang harus dikerjakan.

5.3.5. Aspek Manajemen Umum dan Organisasi

1. Perencanaan (*Planning*)

Visi dan misi yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk sudah terlaksana dengan baik dalam aktivitas dan program yang dilakukan, namun dalam pelaksanaannya hanya pada lingkup yang kecil untuk target yang luas. Seharusnya dalam merumuskan pernyataan visi dan misi, Komunitas Organik Brenjonk memperhatikan dan mensinergikan budaya organisasi seperti apa yang ingin dibuat, siapa konsumen yang akan dituju dan nilai apa yang akan ditanamkan dalam organisasi tersebut. Pembuatan visi dan misi penting untuk dilakukan bila sebuah perusahaan atau organisasi ingin merumuskan strategi. Selain memiliki visi dan misi, dalam menjalankan program-programnya Komunitas Organik Brenjonk memiliki sistem kendali internal atau sering mereka sebut dengan *Internal Control System*. Menurut informan 2:

“Sistem kontrol organisasi secara keseluruhan ada di *Internal Control System* yang telah dibuat oleh Komunitas Organik Brenjonk.

“ICS merupakan buku panduan yang mengatur dan mengendalikan mutu produk, proses budidaya, proses pasca panen, dan semua kegiatan yang ada di Komunitas Organik Brenjok. Semua organisasi yang bergerak di bidang organik harus memiliki buku pedoman yang berupa ICS.”

“ICS masing-masing organisasi berbeda dengan organisasi lain, sehingga tidak mudah ditiru. Perusahaan organik yang juga memproduksi sayuran organik tidak memiliki ICS, sehingga inilah yang membedakan Komunitas Organik Brenjok dengan perusahaan organik yang ada.”

Berdasarkan ICS Brenjok (2009), panduan ini diterapkan untuk kelompok tani (koperasi petani, petani yang dikontrak oleh eksportir atau LSM, atau bentuk lain dari asosiasi petani) yang menerapkan sistem pengawasan internal/*internal control system* (ICS) untuk mendapatkan sertifikasi organis secara kelompok. ICS merupakan petunjuk dan pedoman inti dari kegiatan yang berlangsung di komunitas ini. ICS merupakan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjok dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya karena ICS hanya dimiliki oleh Brenjok dan tidak mudah untuk ditiru oleh perusahaan lainnya. Selama ini, ICS sudah diterapkan oleh komunitas ini, namun penerapannya masih belum optimal.

Panduan ICS digunakan untuk:

- a. Kelompok tani yang belum disertifikasi, sebagai panduan untuk menyusun ICS dan tindakan-tindakan terkait untuk mendapatkan sertifikasi organis.
- b. Kelompok tani yang telah disertifikasi, sebagai dokumen dasar untuk mengevaluasi ICS yang telah dilakukan dan mengidentifikasi aspek-aspek ICS yang perlu diperbaiki agar sesuai dengan panduan ICS dari IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*) sebagaimana termuat dalam panduan ini.

Panduan ICS dibagi dalam 3 bagian, antara lain:

- a. Pengantar umum untuk sertifikasi kelompok petani kecil dan sistem pengawasan internal (ICS).
- b. Bagian inti dari ICS (dalam beberapa bab dari panduan ini)

- c. Komponen tambahan ICS: berupa prosedur-prosedur, seperti prosedur pembelian, pengolahan, penyimpanan, dsb yang menjadi tanggung jawab operator ICS dan perlu untuk ditentukan dan didokumentasikan, tetapi tidak secara tegas dibahas sebagai bagian dari ICS. Biasanya aspek-aspek ini dijelaskan juga dalam panduan internal ICS.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam melaksanakan program-program kerja yang ada di Komunitas Organik Brenjonk sudah dibentuk struktur organisasi secara jelas dengan pembagian kerja di bidang dan divisi masing-masing. Jumlah pengurus yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah 12 orang dengan 4 divisi, diantaranya divisi pemberdayaan masyarakat, divisi pendidikan dan kewirausahaan sosial, divisi pemasaran, dan divisi administrasi dan keuangan. Keempat divisi tersebut menaungi beberapa program kerja pokok yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk, yaitu peningkatan kapasitas dan kesejahteraan petani, peningkatan kemampuan masyarakat dalam mengelola sistem pertanian organik, dan peningkatan kualitas kesehatan keluarga dan lingkungan.

Untuk menjalankan kegiatan dan program yang telah dibuat, Komunitas Organi Brenjonk juga menerapkan budaya kerja. Burdasarkan informan 1 atau informan kunci, budaya kerja yang diterapkan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah:

“Kita tanamkan nilai-nilai, loyalitas, dedikasi, empati, transparansi, kejujuran, partisipasi, itu yang penting, kemudian, kita buka siapapun punya kesempatan untuk mengembangkan diri, laki-laki perempuan, kita kasih porsi yang sama, perempuan ini kita tingkatkan porsinya.”

Loyalitas, dedikasi, empati, transparansi, kejujuran dan partisipasi adalah sikap yang harus dimiliki dan coba ditanamkan dalam situasi kerja yang dilakukan oleh pengurus maupun anggota dalam komunitas ini. Selain itu, Komunitas Organik Brenjonk juga sangat menerapkan prinsip-prinsip *gender equity*. Penyetaraan hak dan porsi pekerjaan bagi laki-laki dan perempuan di Komunitas Organik Brenjonk sudah dilakukan.

Dalam melakukan pemberdayaan masyarakat untuk beralih mengonsumsi hasil pertanian organik, Komunitas Organik Brenjonk juga melakukan beberapa

tindakan strategis, diantaranya adalah dengan membuat *website* yang bisa diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. *Website* yang dimiliki komunitas ini adalah www.Brenjonk.com. Namun, *website* yang dimiliki belum dikelola dengan baik, sehingga tidak berfungsi secara efektif. Berdasarkan informasi dari informan 1:

“Pengelolaan *website* yang dimiliki Brenjonk hanya dilakukan update sebanyak 1 kali dalam setahun yang berisi kegiatan dan program yang ada di Brenjonk.”

Selain *website* yang dimiliki tidak bekerja dengan baik, Komunitas Organik Brenjonk juga belum memiliki divisi penelitian dan pengembangan sendiri. Tidak adanya divisi penelitian dan pengembangan menyebabkan perkembangan yang dilakukan oleh komunitas tersebut tidak terlalu signifikan. Divisi penelitian dan pengembangan diperlukan untuk memberikan inovasi baru dalam melakukan pengembangan komunitas. Keterbatasan sumber daya manusia dan modal merupakan faktor utama tidak adanya divisi penelitian dan pengembangan.

3. Pemotivasian (*Motivating*)

Pemotivasian yang dilakukan di Komunitas Organik Brenjonk dilakukan dengan cara yang diprogramkan atau tanpa diprogramkan dengan jelas. Bentuk pemotivasian yang dilakukan untuk pengurus dan anggotanya antara lain adalah dengan memberikan ruang dan kesempatan bagi semua elemen masyarakat untuk ikut berkontribusi dalam komunitas.

Menurut informasi dari informan 1:

“Dalam pembagian porsi kerja, Brenjonk telah menerapkan prinsip-prinsip *gender equity*. Brenjonk memberikan ruang yang sama kepada semua pengurus dan anggota dalam berkontribusi pengembangan Brenjonk. Perempuan di Brenjonk memiliki fungsi dan peran yang sama dengan laki-laki. Perempuan juga memiliki fungsi publik disamping juga fungsi domestiknya sebagai perempuan. Sehingga *gender equity* sangat ditunjukkan di Brenjonk dengan tidak mengesampingkan double burden bagi perempuan yang sudah berumah tangga.”

“Strategi komunikasi yang ada di Brenjonk dilakukan secara fleksibel dan dinamis, dari atasan ke bawahan, rekan sekerja dan bahkan dengan petani anggota.”

Gender equity dalam Komunitas Organik Brenjonk sangat diutamakan karena komunitas tersebut menyediakan ruang dan porsi yang sama untuk laki-laki maupun perempuan dalam berkontribusi di Komunitas Organik Brenjonk. Selain itu, strategi komunikasi yang ada di komunitas tersebut bersifat fleksibel antar anggota ataupun pengurus.

Selain itu, informan 1 juga menjelaskan:

“Dalam pengambilan keputusan, Brenjonk selalu melakukan musyawarah dengan semua pengurus. Musyawarah atau pertemuan internal yang dilakukan hanya berdasarkan pada kebutuhan atau *event-event* tertentu yang membutuhkan pengambilan keputusan secara bersama-sama serta melakukan koordinasi, tidak ada rapat rutin tiap minggu.”

Pengambilan keputusan di Komunitas Organik Brenjonk dilakukan dengan musyawarah sehingga bisa dilakukan dengan lebih transparan dan demokratis. Karena pengurus komunitas ini bersifat volunterisme maka pendapat dari masing-masing pengurus perlu didengarkan untuk menjaga keharmonisan dalam organisasi dan memberikan hak untuk masing-masing pengurus agar tetap dapat memberikan kontribusinya bagi komunitas. Dengan memberikan kesempatan bagi setiap pengurus dan anggota untuk berkontribusi melalui ide dan pemikiran akan lebih memotivasi masing-masing pengurus dan bahkan anggota untuk tetap memberikan kontribusi bagi komunitas.

4. Struktur Kepengurusan (*Staffing*)

Struktur kepengurusan yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk sudah dibentuk dengan baik, namun karena semakin meningkatnya program yang harus dilakukan menyebabkan job deskripsi untuk masing-masing pengurus tidak jelas. Terlalu banyak program yang harus dilakukan menyebabkan pengurus tidak bisa terfokus dan terkonsentrasi untuk suatu program tertentu, keadaan tersebut menyebabkan banyak program yang tidak terselesaikan dengan baik.

5. Pengontrolan (*Controlling*)

Komunitas Organik Brenjonk sangat terbuka dengan masyarakat dan konsumennya, sehingga semua orang dapat datang ke komunitas tersebut untuk melihat kondisi dan proses budidaya yang dilakukan. Dengan keterbukaan

tersebut, digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk sebagai pengontrol kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pengontrolan yang dilakukan oleh masyarakat membuat Komunitas Organik Brenjonk memiliki citra yang cukup baik di masyarakat meskipun mereka masih dalam tahap berkembang.

5.3.6. Aspek Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan dapat merupakan keunggulan bersaing, karena memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan baik model, fungsi, manfaat yang dapat diperoleh sehingga dapat dipasarkan.
2. Penelitian dan pengembangan juga ditujukan untuk meningkatkan efisiensi proses operasional perusahaan sehingga mampu mencapai keunggulan biaya yang dapat memperbaiki kebijakan laba atau margin laba.

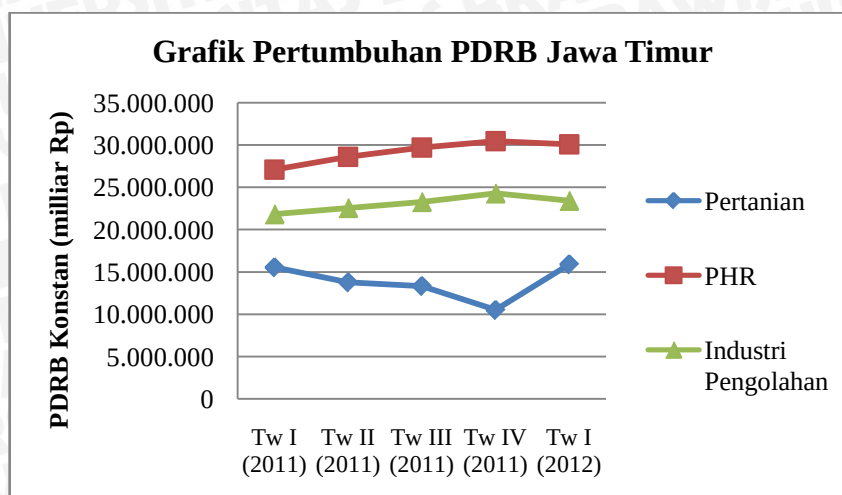
Meskipun penelitian dan pengembangan memiliki fungsi yang penting bagi perusahaan, namun divisi ini belum dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk. Pengembangan yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk sebagian besar berasal dari pihak luar, seperti pakar dan praktisi yang bekerjasama dengan komunitas tersebut. Bantuan yang diberikan oleh pakar dan praktisi tersebut berupa pelatihan-pelatihan kepada pengurus dan anggota untuk mengembangkan kapasitas dan kemampuannya dalam berbisnis pertanian organik.

5.4. Analisis Lingkungan Eksternal

5.4.1. Lingkungan Jauh

1. Aspek Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung kinerja suatu perusahaan maupun organisasi. Berdasarkan data Ringkasan Eksekutif Bank Indonesia Surabaya (2012) terjadi peningkatan Produk Domestik Regional Bruto di Jawa Timur mulai Triwulan (Tw) I tahun 2011 hingga Tw I tahun 2012 yang ditunjukkan pada gambar 12.



Gambar 12. Grafik Pertumbuhan PDRB Jawa Timur (Ringkasan Eksekutif BI Surabaya, 2012)

Berdasarkan Ringkasan Eksekutif Bank Indonesia Surabaya (2012), Pertumbuhan ekonomi Jawa Timur (Jatim) pada triwulan I-2012 sebesar 7,19%, lebih tinggi dibandingkan triwulan IV- 2011 yang tercatat sebesar 7,11%. Dari sisi permintaan, konsumsi rumah tangga masih menjadi penyumbang utama pertumbuhan ekonomi Jawa Timur, disertai dengan investasi. Meskipun pertumbuhan konsumsi rumah tangga sedikit melambat dibandingkan triwulan lalu, namun besaran proporsi yang masih berada diatas 65% menyebabkan sumbangan pertumbuhannya masih signifikan mempengaruhi kinerja pertumbuhan ekonomi Jawa Timur. Dari sisi penawaran, sektor Perdagangan Hotel dan Restoran (PHR), sektor Industri Pengolahan, serta sektor Pertanian merupakan sektor pendorong pertumbuhan ekonomi Jatim. Ketiga sektor tersebut, secara berurutan menyumbang pertumbuhan ekonomi masing-masing sebesar 2,99%, 1,55% dan 0,39%.

Pertumbuhan PDRB sektor pertanian menunjukkan bahwa pasar produk pertanian yang ada semakin meningkat dan akan memberikan peluang yang cukup besar bagi Komunitas Organik Brenjok untuk memasarkan produknya dengan baik di Jawa Timur. Meskipun pasar yang dimiliki oleh produk organik merupakan pasar yang tersegmentasi secara khusus namun kecenderungan peningkatan jumlah konsumen dalam pasar tersebut bisa terjadi. Komunitas Organik Brenjok seharusnya bisa merespon dengan cepat perkembangan yang

terjadi di pasar dengan menambah kuantitas produksinya dan memperluas wilayah pemasarannya.

2. Aspek Sosial, Budaya dan Lingkungan Alam

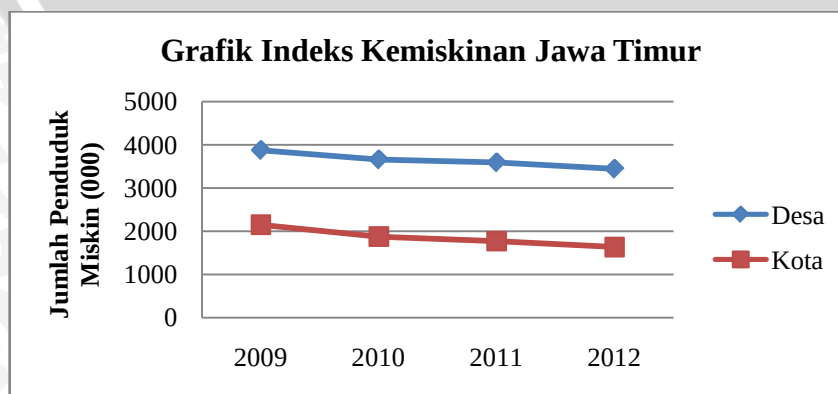
Berdasarkan informasi dari informan 3:

“Citra yang dibangun Brenjonk untuk produknya direspon positif oleh konsumen lokal yang ada di daerah Trawas meskipun seringkali persediaan yang ada tidak mencukupi permintaan dari konsumen lokal karena semua persediaan yang ada harus dikirim semua ke supermarket. Loyalitas konsumen terbukti dari pertanyaan-pertanyaan konsumen yang selalu menanyakan apabila tidak terjadi penjualan di daerah sekitar trawas.”

Loyalitas yang dimiliki oleh konsumen cukup baik. Konsumen tersebut selalu menanyakan bila tidak terjadi penjualan karena kurangnya persediaan yang ada, khususnya untuk produk wortel. Informan yang memberikan informasi tersebut merupakan pengurus divisi pemasaran bagian jual beli wilayah lokal trawas, sehingga memiliki intensitas hubungan yang cukup erat dengan konsumen di wilayah lokal trawas. Pernyataan bahwa peningkatan permintaan juga disebutkan oleh informan 4:

“Permintaan akan wortel cukup banyak namun yang memproduksi hanya sedikit dan terkendala sama cuaca”

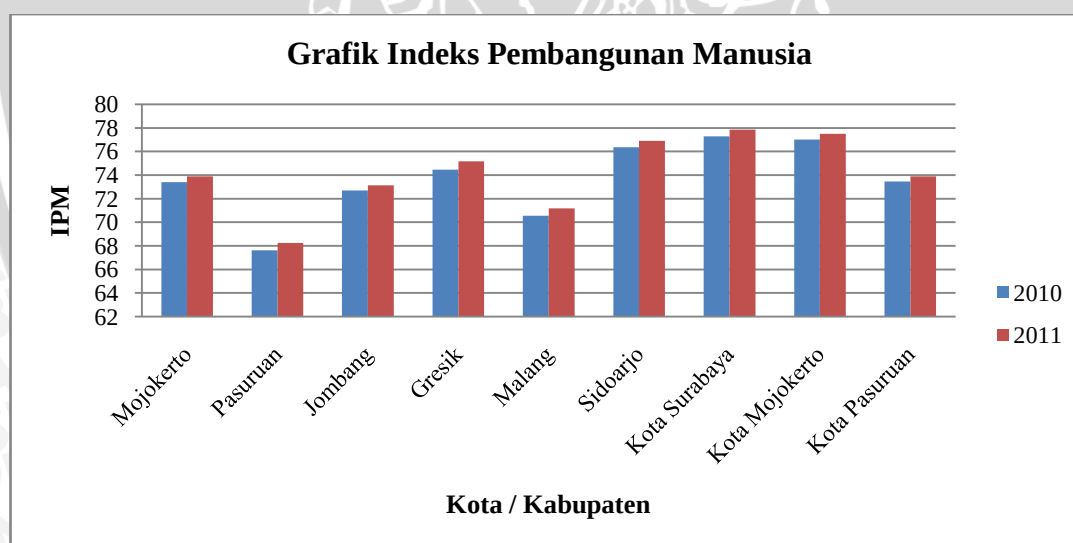
Meskipun Indonesia merupakan negara yang masih berkembang, namun tingkat kemiskinan berdasarkan BPS (2013) menunjukkan pola yang semakin menurun. Pola indeks kemiskinan yang semakin menurun ditunjukkan oleh gambar 13.



Gambar 13. Grafik Indeks Kemiskinan Jawa Timur (BPS, 2013)

Dari grafik indeks kemiskinan pada gambar 13. menunjukkan bahwa terjadi pola penurunan pada jumlah penduduk miskin yang ada di Jawa Timur. Persentase rata-rata penurunan kemiskinan yang terjadi pada 4 tahun terakhir, yaitu tahun 2009, 2010, 2011, dan 2013, besar persentase penurunan indeks kemiskinan di kota dan di desa di Jawa Timur berturut-turut adalah 1,04 dan 1,22. Dengan terjadinya penurunan jumlah kemiskinan tersebut maka akan menyebabkan peningkatan jumlah anggota masyarakat pada kelas ekonomi menengah ke atas. Dengan peningkatan jumlah masyarakat kelas ekonomi menengah ke atas akan meningkatkan jumlah konsumen potensial yang bisa dilayani oleh Komunitas Organik Brenjonk.

Selain itu, kesejahteraan yang dimiliki oleh masyarakat Jawa Timur juga menunjukkan adanya peningkatan. Menurut Pembangunan Manusia Berbasis Gender (2012), terjadi peningkatan Indeks Pembangunan Manusia sebesar 0,56 di Jawa Timur dari tahun 2010 ke tahun 2011. Peningkatan IPM yang terjadi di wilayah pemasaran Komunitas Organik Brenjonk ditunjukkan pada gambar 14.



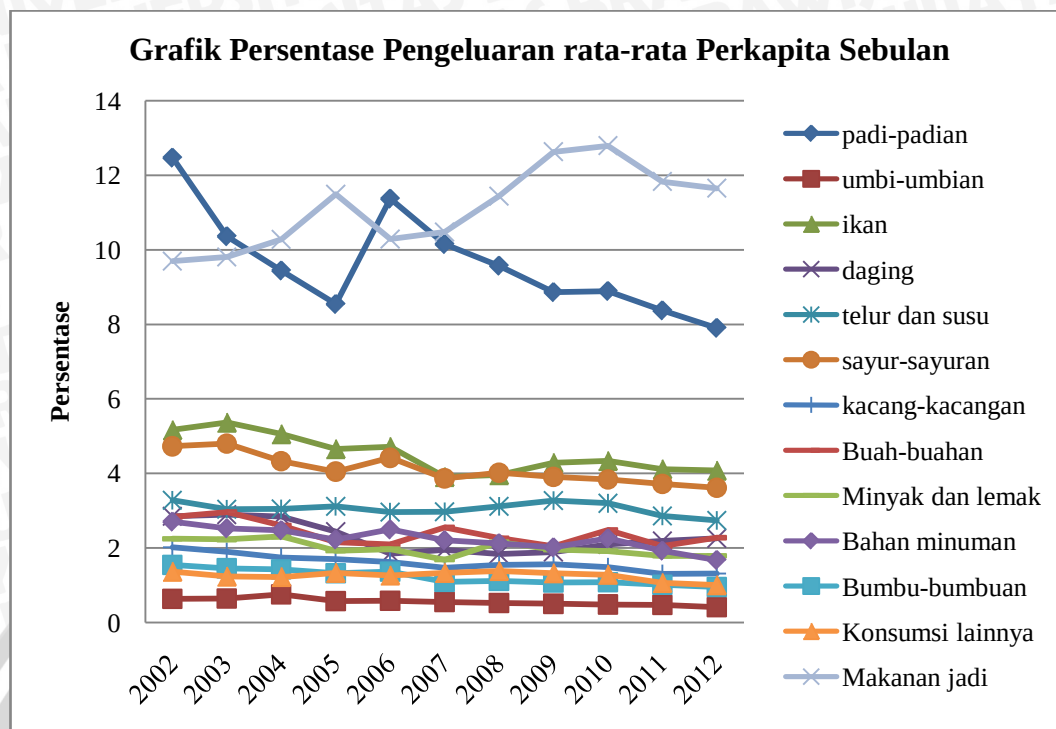
Gambar 14. Grafik Indeks Pembangunan Manusia (Pembangunan Manusia Berbasis Gender, 2012)

Kabupaten Mojokerto, Kabupaten Pasuruan, Kota Surabaya dan Kota Mojokerto merupakan lokasi pemasaran yang telah ditetapkan oleh Komunitas Organik Brenjonk. Untuk pemasaran di Kota Surabaya, komunitas ini bekerja sama dengan *middleman* untuk mendistribusikan produknya sampai ke konsumen,

sedangkan untuk lokasi lainnya, seperti Kota Mojokerto, Kabupaten Mojokerto, dan Kabupaten Pasuruan, komunitas ini mendistribusikan produknya secara langsung ke konsumen akhir. Grafik indeks pembangunan manusia yang ditunjukkan oleh gambar 13. Menunjukkan terjadi peningkatan IPM di semua lokasi pemasaran dari Komunitas Organik Brenjonk dan beberapa wilayah lain di Jawa Timur. Dengan peningkatan IPM tersebut akan menyebabkan peningkatan pada tingkat konsumsi makanan yang lebih sehat. Selain itu, kondisi peningkatan IPM di hampir semua kabupaten dan kota di Jawa Timur bisa menjadi peluang yang cukup bagus bagi komunitas ini untuk memperluas pasar organik yang ada. Berdasarkan Parlina (2011), dengan mengkonsumsi pangan organik, konsumen atau masyarakat akan jauh lebih sehat daripada dengan mengkonsumsi anorganik yang mengandung bahan-bahan kimia yang mungkin berbahaya bagi kesehatan tubuh. Semakin tingginya kesejahteraan masyarakat yang dicerminkan dari peningkatan nilai IPM akan menyebabkan tingkat konsumsi sayur organik khususnya wortel organik semakin meningkat. Dengan meningkatnya konsumsi sayur organik khususnya produk wortel organik akan membuka peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memasarkan produknya.

Dengan semakin meningkatnya nilai IPM dari masing-masing wilayah kabupaten dan kota yang ada di Jawa Timur akan membuka ceruk-ceruk pasar baru bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memasarkan produknya ke wilayah-wilayah lain selain wilayah pemasaran yang telah ada, seperti Kabupaten Jombang, Kabupaten Gresik, Kabupaten Malang, Kabupaten Sidoarjo, dan Kota Pasuruan. Pertumbuhan IPM dari masing-masing wilayah tersebut menunjukkan nilai yang positif dengan angka untuk masing-masing pertumbuhan di tiap wilayah berturut-turut adalah 0,44; 0,7; 0,63; 0,55; dan 0,44. Dengan adanya pertumbuhan IPM yang positif maka akan membuka peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memperluas wilayah pemasarannya ke kabupaten dan kota tersebut.

Meskipun terjadi peningkatan pada IPM di Jawa Timur, namun kesadaran dan budaya dari masyarakat Indonesia untuk mengkonsumsi sayur masih rendah, kondisi tersebut ditunjukkan dari gambar 15.



Gambar 15. Grafik Persentase Pengeluaran Rata-rata per Kapita Sebulan, Data Sekunder diolah (2013)

Dari grafik gambar 15. tersebut menunjukkan tingkat konsumsi sayur-sayuran masyarakat Indonesia masih rendah dibandingkan dengan produk bahan makanan lainnya. Bahkan tingkat konsumsi sayuran menunjukkan telah terjadi pola yang negatif atau menurun dari tahun 2002 hingga 2012. Dari tahun 2002 hingga 2003 sempat terjadi kenaikan sebesar 0,07%, dan terjadi penurunan sebesar 0,47% dan 0,28% pada tahun 2004 dan 2005. Pada tahun 2006 terjadi kenaikan tingkat konsumsi sebesar 0,37%, sedangkan pada tahun 2007 menurun kembali sebesar 0,55%. Pada tahun 2008 sempat mengalami kenaikan sebesar 0,15%. Pada tahun 2009 hingga 2012, tingkat konsumsi sayuran mengalami penurunan pada tiap tahun sebesar 0,11%; 0,07%; 0,12%, dan 0,1%. Pola persentase tingkat konsumsi sayuran masyarakat Indonesia lebih banyak mengalami penurunan dibandingkan dengan peningkatannya sehingga pada umumnya masyarakat Indonesia tidak terbiasa untuk mengkonsumsi sayuran dalam kehidupan sehari-hari. Budaya mengkonsumsi sayuran dari masyarakat Indonesia yang rendah bisa menjadi sebuah tantangan bagi produsen sayuran organik, khususnya Komunitas Organik Brenjonk untuk bisa memasarkan produknya dengan lebih efektif dan efisien.

3. Aspek Kebijakan dan Regulasi

Regulasi tentang produk organik telah diatur oleh SNI 01-6729-2002. Berdasarkan Badan Standardisasi Nasional (2002), SNI sistem pertanian organik disusun dengan mengadopsi seluruh materi dalam dokumen standar CAC/GL 32-1999, *Guidelines for the production, processing, labeling and marketing of organically produced foods* dan memodifikasi sesuai dengan kondisi Indonesia, ke dalam Bahasa Indonesia. Standar nasional ini disusun dengan maksud untuk menyediakan sebuah ketentuan tentang persyaratan produksi, pelabelan, dan pengakuan (*claim*) terhadap produk pangan organik yang dapat disetujui bersama. Tujuan standar ini adalah:

- a. Untuk melindungi konsumen dari manipulasi atau penipuan bahan tanaman/benih/bibit/ternak dan produk pangan organik di pasar,
- b. Untuk melindungi produsen pangan organik dari penipuan bahan tanaman/benih/bibit/ternak produk pertanian lain yang diakui sebagai produk organik,
- c. Untuk memberikan pedoman dan acuan kepada pedagang/pengecer bahan tanaman/benih/bibit/ternak dan produk pertanian organik dari produsen kepada konsumen,
- d. Untuk memberikan jaminan bahwa seluruh tahapan produksi, penyiapan, penyimpanan, pengangkutan dan pemasaran dapat diperiksa dan sesuai dengan standar ini,
- e. Untuk harmonisasi dalam pengaturan sistem produksi, sertifikasi, identifikasi dan pelabelan produk pangan organik,
- f. Untuk menyediakan standar pangan organik yang diakui secara nasional dan juga berlaku untuk tujuan ekspor, dan
- g. Untuk memelihara serta mengembangkan sistem pertanian organik di Indonesia sehingga menyumbang terhadap pelestarian ekologi lokal dan global.

Standar ini merupakan tahapan pertama untuk harmonisasi nasional yang resmi tentang persyaratan produk organik yang menyangkut standar produksi dan pemasaran, pengaturan inspeksi dan persyaratan pelabelan.

Berdasarkan informasi dari informan 1:

“Produk Brenjonk dapat diterima masyarakat sebagai produk sayur dan buah organik dikarenakan Brenjonk telah memiliki 2 sertifikat yang menjamin keorganikan dari produknya, yaitu Pamor Indonesia dan organik Indonesia.”

Selain memiliki sertifikat SNI, Komunitas Organik Brenjonk juga memiliki sertifikat Pamor dan Organik Indonesia dari *BioCert*. Di dalam Pamor Indonesia (2013), PAMOR Indonesia (Penjaminan Mutu Organik Indonesia) dibentuk untuk menjawab kebutuhan penjaminan mutu untuk produk organik bagi petani organik skala kecil ditengah permintaan pasar akan mutu produk dan tuntutan konsumen akan jaminan atas integritas organik yang menjadi dilema tersendiri bagi petani. Dengan memiliki sertifikat Pamor maka Komunitas Organik Brenjonk juga telah memenuhi syarat SNI, berdasarkan Pamor Indonesia (2013), standar PAMOR telah memenuhi kriteria pokok Standar Nasional Indonesia (SNI) pangan organik dan Standar Aliansi Organik Indonesia. Pamor juga memungkinkan pengembangan standar komoditas sesuai kebutuhan setiap wilayah.

Komunitas Organik Brenjonk telah memiliki sertifikat Pamor, sehingga produk yang dihasilkan oleh komunitas tersebut bisa didistribusikan ke pasar modern seperti Ranch Market, Hokki dan beberapa pusat perbelanjaan modern yang berada di Surabaya. Dengan memiliki sertifikat SNI akan membuka peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memperluas target pasar yang dituju, khususnya di pasar modern karena telah memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Selain itu, Komunitas Organik Brenjonk juga mendapatkan dukungan dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto untuk mengembangkan komunitas petani ini. Dukungan yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Mojokerto berupa bantuan dana, sesuai dengan informasi dari informan 2:

“Selain dari dana swadaya anggota tersebut, juga ada kredit dan hibah dari beberapa lembaga donor yang mendukung kegiatan di komunitas agar tetap berjalan. Lembaga donor berasal dari beberapa organisasi non profit dunia yang bergerak di bidang konservasi lingkungan. Disamping itu, modal yang didapatkan juga berasal dari Pemerintah Daerah Kabupaten Mojokerto dan PTPN X Surabaya. Modal tersebut bersifat hibah, kecuali modal yang berasal dari PTPN X, sifatnya kredit. Lembaga donor memberikan modal ke Brenjonk karena organisasi terbukti mampu dan bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pelestarian lingkungan. Jumlah hibah yang didapatkan dari organisasi nonprofit dunia tersebut kurang lebih

sebesar Rp 670.000.000, sedangkan bantuan yang berasal dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto adalah sebesar Rp 600.000.000. Modal yang didapatkan tersebut digunakan untuk melakukan pembangunan fasilitas dan sarana, serta untuk pelatihan anggota.”

Dengan adanya dukungan berupa bantuan modal tersebut telah membuka peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk mengembangkan komunitasnya. Dukungan tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh komunitas tersebut memiliki dampak yang baik bagi masyarakat sehingga bisa mendapatkan bantuan dana. Berdasarkan Umar (2003) arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi perusahaan. Dengan adanya dukungan yang baik dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto akan membuka peluang bagi komunitas ini untuk lebih mengembangkan kegiatan bisnis sosialnya di masyarakat.

4. Aspek Perkembangan dan Penggunaan Teknologi

Perkembangan dan penggunaan teknologi yang digunakan untuk budidaya sayuran organik sudah cukup banyak. Beberapa teknologi yang telah digunakan oleh beberapa perusahaan sayuran organik adalah *hand seeder*, *magic seeder*, *LED growing light* 14 dan 8 watt, dan *tray* untuk pembibitan, sedangkan untuk irigasi digunakan beberapa alat, seperti *micro irrigation kit*, *simple drip irrigation*, *spray nozzle irrigation*, *garden water timer*, *water cone irrigation*, *universal timer*, dan *water pump*. Dalam pendistribusian produk sayur organik segar perlu menggunakan *cool box* untuk menjaga suhu produk tetap stabil sehingga bisa mengurangi terjadinya proses oksidasi pada sayur. Proses oksidasi yang berkurang akan menjaga kesegaran produk sehingga mutu dan kualitas produk akan terjaga sampai pada konsumen. Disamping itu, pengemasan juga seharusnya menggunakan kemasan dengan wadah tertutup seperti plastik dengan beberapa lubang udara sehingga dapat mengurangi kontaminasi yang berasal dari produk organik & non-organik yang masih mengandung residu karena proses pencucian atau kemasan dan distribusi yang kurang baik. Penggunaan kertas koran untuk keperluan apapun sangat dihindari karena kertas koran mengandung timbal dan sangat mudah lepas bila dalam keadaan basah atau lembab. Timbal seperti diketahui bersifat karsinogenik (famorganic.com, 2013). Cara distribusi

seharusnya tidak menggunakan *box*/kontainer terbuka untuk menghindari kontaminasi polutan dari kendaraan bermotor.

Pengaplikasian alat-alat tersebut di Komunitas Organik Brenjont hanya terbatas pada penggunaan *tray* pada pembibitan, *thermometer* untuk mengontrol suhu, dan pipa untuk mengalirkan air untuk irigasi. Keterbatasan peralatan disebabkan oleh kurangnya modal sebagai sumber daya yang ada di komunitas ini. Dalam proses distribusi, Komunitas Organik Brenjont hanya menggunakan *box* biasa tanpa adanya sistem penjaga suhu dalam proses pendistribusian produk sayur maupun wortel organiknya. Sifat dari produk sayuran adalah tidak tahan lama, mudah rusak dan membutuhkan ruang yang cukup besar sehingga dalam proses distribusi perlu dilakukan distribusi dengan cepat dan baik. Komunitas Organik Brenjont sudah melakukan proses distribusi dengan cepat, proses distribusi dilakukan setelah proses pengemasan. Namun, proses distribusi tersebut belum dilakukan dengan baik karena komunitas ini belum menggunakan *cool box* untuk menjaga kesegaran dan mutu dari produk yang didistribusikan.

5.4.2. Lingkungan Industri

1. Tingkat Persaingan Dalam Industri Organik

Tingkat persaingan industri organik di Indonesia cukup besar, Berdasarkan data Statistik Pertanian Organik Indonesia (SPOI) yang diterbitkan oleh Aliansi Organik Indonesia (AOI) tahun 2009, diketahui bahwa luas total area pertanian organik di Indonesia tahun 2009 adalah 231.687,11 ha. Luas area tersebut meliputi luas lahan yang tersertifikasi, yaitu 97.351,60 ha (42 persen dari total luas area pertanian organik di Indonesia) dan luas lahan yang masih dalam proses sertifikasi (*pilot project* AOI), yaitu 132.764,85 ha (57 persen dari total luas area pertanian organik di Indonesia). Luas total area pertanian organik tahun 2008 jauh lebih besar daripada tahun 2009, yaitu sekitar 235.078,16 ha. Sementara itu, total jumlah pelaku pertanian organik yang tercatat pada tahun 2009 adalah 12.101 produsen yang terdiri dari: 9.628 produsen tersertifikasi, sedangkan sisanya adalah 2.383 produsen non sertifikasi, 80 produsen dalam proses sertifikasi, dan 10 produsen Pamor (Penjaminan Mutu Organik Indonesia yang merupakan salah satu bentuk sistem sertifikasi partisipasi).

Berdasarkan informasi dari informan 2:

“Pesaing yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk yang wilayah pemasarannya di Jawa Timur diantaranya Kaliandra, 2 di batu, agato yang berasal dari bandung, inagreen, flores dulu kompetitor namun sekarang sudah menjadi middlemen Brenjonk. Kebanyakan pesaing Brenjonk adalah perusahaan yang bergerak di bidang sayur organik. Brenjonk mungkin hanya mengambil market share yang ada di Surabaya kira-kira hanya sebesar 10 %.”

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh pernyataan dari informan 4 yang merupakan divisi pemasaran bagian jual beli di Surabaya:

“Pesaing dari komunitas ada 3, yaitu Kaliandra, 2 buah perusahaan organik lainnya dan perusahaan organik yang di Pacet.”

Pesaing yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk di wilayah pemasaran Jawa Timur ada cukup banyak. Komunitas ini bersaing bukan hanya dengan sesama komunitas petani organik untuk wilayah pemasaran yang sama, melainkan juga bersaing dengan beberapa perusahaan besar yang juga memasarkan produknya di beberapa pusat perbelanjaan modern di Surabaya. Perusahaan-perusahaan besar ini memproduksi produknya dalam jumlah yang cukup *massive* (besar) sehingga dapat memenuhi permintaan dari *retailer* atau konsumen dengan baik. Kondisi ini bisa menjadi sebuah ancaman bagi Komunitas Organik Brenjonk.

Meskipun pesaing-pesaing dari Komunitas Organik Brenjonk memiliki tingkat produksi sayur organik yang lebih tinggi dibandingkan dengan komunitas ini, namun komunitas ini selalu memberikan pelayanan yang cukup baik untuk menjaga loyalitas konsumennya. Pelayanan yang cukup baik itu dilakukan melalui keterbukaan komunitas kepada konsumennya untuk mengetahui secara langsung proses produksi sayuran organik yang akan dipasarkan. Proses keterbukaan itu sendiri diwujudkan dalam bentuk edukasi oleh komunitas bagi semua konsumen dan masyarakat, sehingga nilai utilitas yang didapatkan oleh konsumen bisa lebih tinggi dibandingkan dengan memproduksi sayuran organik yang diproduksi oleh perusahaan-perusahaan besar. Dengan memberikan nilai utilitas yang tinggi kepada konsumen akan meningkatkan loyalitas yang dimiliki oleh konsumen produk sayur khususnya wortel organik dari Komunitas Organik Brenjonk.

Selanjutnya, Brenjonk merupakan sebuah komunitas petani yang bergerak di bidang pemberdayaan masyarakat dan konservasi lingkungan. Bentuk lembaga organisasi yang berbentuk komunitas menjadikannya memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan organik. Bentuk program yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk menjadikan komunitas ini menjadi lebih dekat dengan masyarakat dan konsumennya. Kedekatan yang terjalin dengan konsumen telah membuka peluang bagi komunitas tersebut untuk bisa dikenal oleh masyarakat dengan lebih luas. Dengan dikenalnya Komunitas Organik Brenjonk oleh masyarakat akan membuka peluang pasar menjadi lebih besar.

2. Ancaman dari Pendatang Baru

Ancaman pendatang baru tidak menjadi ancaman yang cukup besar bagi Komunitas Organik Brenjonk dikarenakan banyaknya persyaratan yang diperlukan dan tantangan yang dihadapi bila ingin memasuki industri sayur organik. Persyaratan dari pendatang baru yang ingin memproduksi sayur organik adalah memiliki beberapa sertifikat seperti sertifikat Pamor dan SNI Organik. Untuk mendapatkan sertifikat-sertifikat tersebut diperlukan beberapa persyaratan. Berdasarkan Standar Pamor Indonesia (2013), persyaratan teknis yang diperlukan diantaranya:

- a. Benih yang dipakai adalah benih organis atau benih konvensional tanpa perlakuan kimia.
- b. Tidak diperbolehkan memakai pupuk kimia sintesis.
3. Kesuburan lahan organis dipelihara melalui pemakaian pupuk organis dengan cara mengoptimalkan pemakaian kotoran ternak, sisa tanaman, hijauan tanaman dan bahan mineral alami; serta melakukan pergiliran (rotasi) tanaman dan penanaman tanaman pupuk hijau (kacang-kacangan).
- c. Dilarang menggunakan pestisida, herbisida dan hormon kimia sintetis dalam pengendalian hama dan penyakit tanaman (HPT) serta tumbuhan liar (gulma).
- d. Penggunaan pestisida alami dan mineral alami sebagai alternatif terakhir dalam pengendalian hama dan penyakit tanaman (HPT).
- e. Pengendalian tumbuhan liar yang tidak diinginkan (gulma) dilakukan secara mekanis atau manual.

- f. Petani harus melakukan usaha pencegahan erosi lahan dan pencemaran bahan kimia di lahan pertaniannya.
- g. Dilarang menggunakan seluruh produk hasil rekayasa genetika (transgenik) dalam proses budidaya dan pengolahan.
- h. Karung dan wadah yang dipakai untuk tempat hasil panen produk atau asupan (saprodi) organis harus bersih serta tidak boleh dipakai untuk menyimpan produk atau asupan non organis.
- i. Tidak diperkenankan membakar bahan dan sisa tanaman di lahan organis.
- j. Ternak harus diperlakukan dengan penuh kasih sayang dan diberi pakan serta pengobatan alami.
- k. Periode konversi untuk mencapai produksi organis penuh adalah: a. Minimal 24 bulan untuk tanaman semusim (sebelum tanam musim berikutnya) terhitung dari tanggal terakhir pemakaian bahan kimia terlarang:
 - 1) Minimal 36 bulan untuk tanaman tahunan (sebelum panen) terhitung dari tanggal terakhir pemakaian bahan kimia terlarang.
 - 2) Masa konversi ini bisa diperpendek, namun tidak boleh kurang dari 12 bulan.

Dengan banyaknya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pendatang baru bila ingin memasuki pasar organik di Indonesia, maka kondisi tersebut tidak akan menjadi sebuah ancaman bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk mengembangkan komunitasnya.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Peningkatan kesejahteraan masyarakat telah meningkatkan kesadaran masyarakat akan gaya hidup sehat. Masyarakat akan lebih cenderung untuk memilih mengonsumsi makanan yang sehat dan terjamin. Berdasarkan Beharrel and MacFie (1991) dalam Gil. J.M et al., (2000) mengungkapkan:

“Dari sisi permintaan, konsumen memiliki tanggapan yang positif terhadap produk organik, karena mereka menganggap produk organik lebih sehat dibandingkan dengan produk anorganik”.

Konsumen merespon positif dengan adanya produk organik yang lebih sehat dibandingkan dengan produk anorganik. Namun, Roddy et al., (1994) dalam Gil. J.M. et al., (2000) juga mengungkapkan:

“Kendala utama dalam memproduksi organik adalah kesulitan dalam menjual produk organik di pasar pengecer makanan. Meskipun konsumen menghendaki produk makanan yang berbeda, lebih berkualitas, dan lebih sehat, produk organik menghadapi kendala terkait dengan penerimaan konsumen terhadap produk yang baru, harga yang mahal, dan masalah dalam saluran pendistribusian.”

Selain itu, Vetter and Christensen (1996); Hamiti et al. (1996) dalam Gil. J.M. et al., (2000) juga mengungkapkan:

“Dari sisi produksi, biaya yang tinggi, khususnya biaya pekerja, dan kesulitan dalam beralih dari sistem pertanian konvensional ke pertanian organik adalah faktor-faktor yang membatasi. Terlebih lagi, ketersediaan produk dan pengaruh aktivitas pemasaran yang musiman, dan kesulitan dalam menciptakan outlet-outlet pengecer yang tepat. Biaya produksi yang tinggi dan margin keuntungan yang besar menyebabkan harga yang mahal daripada harga yang ingin dibayarkan untuk setiap atribut produk organik oleh konsumen”

Tantangan dalam melakukan penjualan produk organik ada di pasar retailer. Meskipun konsumen mencari produk yang lebih beragam, dengan kualitas yang lebih tinggi, dan produk yang lebih sehat, namun produk organik menghadapi masalah yang berhubungan dengan penerimaan konsumen terhadap produk tersebut karena merupakan produk yang baru, harga yang mahal, dan tidak efisiennya saluran distribusi. Dalam proses produksi, biaya yang tinggi, khususnya biaya tenaga kerja, dan kesulitan dalam merubah sistem pertanian konvensional menjadi sistem pertanian organik merupakan faktor-faktor pembatas bagi pendatang baru. Selanjutnya, ketersediaan produk yang musiman juga mempengaruhi kegiatan pemasaran, sehingga membuatnya kesulitan untuk membuat outlet khusus yang tepat bagi produk organik. Biaya produksi yang tinggi dan penambahan margin keuntungan oleh retailer juga menyebabkan harga produk organik menjadi lebih tinggi bagi konsumen untuk membeli sebuah produk organik. Dengan beberapa tantangan tersebut menyebabkan konsumen sasaran yang dituju adalah konsumen yang tersegmentasi secara khusus. Karena

harga produk organik khususnya wortel organik relatif lebih tinggi menyebabkan konsumen sasaran yang dituju adalah konsumen dengan kelas ekonomi menengah ke atas dan memiliki kesadaran untuk mengkonsumsi produk pangan yang lebih sehat.

Selain konsumen yang tersegmentasi, produsen produk sayur organik juga cukup banyak yang bersaing saling merebutkan ceruk pasar yang ada. Banyaknya produsen yang melayani jumlah konsumen yang relatif sedikit menyebabkan posisi tawar konsumen lebih tinggi dibandingkan dengan posisi tawar produsen seperti Komunitas Organik Brenjonk.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kemitraan antara petani anggota dan Komunitas Organik Brenjonk telah tercantum dalam kontrak yang dibuat saat petani anggota mendaftar sebagai anggota. Bentuk kontrak kerja antara petani anggota dan pihak komunitas tercantum dalam Formulir Perjanjian Kerjasama antara Pengurus ICS Brenjonk dengan petani anggota yang terlampir. Perjanjian kerjasama tersebut berisi tentang kewajiban dan hak dari masing-masing pihak.

Dengan adanya kontrak kerjasama tersebut menjadikan posisi tawar petani anggota sebagai pemasok kepada Komunitas Organik Brenjonk menjadi seimbang. Masing-masing dari pihak tersebut tidak bisa merubah dan menetapkan harga dengan sendirinya tanpa adanya persetujuan dari pihak lainnya, sehingga menjadikan posisi yang seimbang tersebut sebagai peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk. Dengan posisi tawar yang sama, petani anggota akan mendapatkan motivasi untuk berbudidaya organik dengan sungguh-sungguh sehingga hubungan antara petani anggota dan komunitas bisa berjalan dengan baik.

5. Ancaman Produk Substitusi

Berdasarkan Surono (2007) dalam Saragih (2008), Perkembangan permintaan akan produk pertanian organik di Indonesia setiap tahunnya cenderung mengalami peningkatan. Pada tahun 2006, pertumbuhan permintaan domestik mencapai 600 persen dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Permintaan ini setara dengan 5-6 juta USD (*United State Dollar*) atau sekitar 45-56 Miliar rupiah. Jika pada tahun 2005 jumlah outlet atau retailer organik hanya

sekitar 10 buah maka pada tahun 2007 angka itu sudah lebih dari 20 buah. Bahkan, beberapa restoran organik sudah berdiri di Jakarta dan Yogyakarta. Penyebaran outlet atau toko organik ini juga sudah menyebar dari yang semula hanya terdapat di Yogyakarta dan Jakarta, sekarang sudah menyebar ke Bogor, Bandung, Medan, Surabaya dan kota-kota lainnya.

Meskipun perkembangan outlet toko organik semakin banyak, namun kemudahan akses konsumen untuk mendapatkan produk sayuran organik segara khususnya produk wortel organik dibandingkan akses untuk mendapatkan wortel anorganik masih jauh lebih rendah. Rendahnya akses terhadap wortel organik ini juga dialami oleh Komunitas Organik Brenjonk. Selain karena beberapa kendala yang dihadapi dalam proses produksi wortel organik, konsumen wortel juga akan lebih mudah untuk mendapatkan wortel anorganik. Bila persediaan wortel organik yang ada di Komunitas Organik Brenjonk tidak cukup untuk didistribusikan secara langsung ke konsumen akhir, maka mereka akan cenderung untuk akan membeli wortel anorganik di pasar tradisional bila mereka perlu dan ingin untuk mengkonsumsinya. Kondisi ini merupakan tantangan yang besar bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk meningkatkan saluran distribusi pemasaran wortel organiknya. Selain itu, konsumen sasaran komunitas ini pada umumnya lebih menyukai untuk mengkonsumsi jenis wortel impor karena harganya cenderung tidak jauh beda dengan wortel organik namun memiliki tampilan yang lebih menarik. Namun pada saat ini, mengutip dari Republika Online (2013), melemahnya nilai tukar rupiah berdampak pada harga wortel impor. Biasanya, wortel jenis serupa hanya Rp 17.000-Rp 18.000 per kilogram, kini menjadi Rp 20.000. Dengan adanya fenomena itu seharusnya Komunitas Organik Brenjonk bisa memanfaatkan dengan cara melakukan penyuluhan tentang pentingnya mengkonsumsi produk organik bagi kesehatan dengan gencar sekaligus untuk mempromosikan produk organiknya.

5.5. Identifikasi Lingkungan Internal dan Eksternal

5.5.1. Identifikasi Lingkungan Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Tabel 8. Hasil Identifikasi Lingkungan Internal

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Keuangan / akuntansi	- Adanya lembaga donor untuk modal sekaligus sebagai pengontrol organisasi - Penggunaan potensi lokal menurunkan biaya produksi	- Pencatatan keuangan organisasi masih kurang baik.
Pemasaran	- Bekerjasama dengan middlemen - Penetapan harga mencerminkan biaya produksi - Adanya sertifikat SNI, Pamor dan <i>BioCert</i>	- Sering terjadi kekurangan persediaan - Tidak mengetahui market share
Produksi / operasi	- Penggunaan sistem produksi paralel untuk menjaga mutu produk - Sistem kendali terkontrol dengan menggunakan sistem pinjaman green house	- Hanya memiliki 4 petani yang memproduksi wortel organik - Budidaya wortel organik hanya bisa dilakukan di daerah Pacet - budidaya wortel rentang terhadap hama dan penyakit
Sumber daya manusia	- Petani anggota komunitas semakin meningkat jumlahnya - Dilakukan pelatihan untuk peningkatan kapasitas anggota dan pengurus	- Perekrutan pengurus baru kurang transparan - Job deskripsi pengurus masih belum jelas - Inkonsistensi kinerja karena keterbatasan SDM
Manajemen secara umum	- Sistem kendali organisasi menggunakan Internal Control System - Pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah - Citra komunitas cukup baik di masyarakat	- Website organisasi belum terkelola dengan baik - Tidak ada divisi penelitian dan pengembangan

Sumber: data diolah (2013)

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dapat ditunjukkan oleh tabel 8. maka selanjutnya akan diidentifikasi beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berdasarkan David (2006), lingkungan internal merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan. Hasil temuan faktor internal yang telah ditemukan di Komunitas Organik Brenjonk antara lain adalah pada aspek keuangan, yang menjadi kekuatan komunitas adalah adanya lembaga donor yang bertindak sebagai investor dan pengontrol organisasi, serta penggunaan dari potensi lokal yang dapat menurunkan biaya produksi. Sedangkan yang menjadi kelemahan dalam aspek keuangan di komunitas ini adalah sistem pencatatan atau

administrasi yang kurang baik yang menyebabkan sering terjadinya kehilangan data transaksi maupun penjualan.

Dari aspek pemasaran, yang menjadi kekuatan dari komunitas ini adalah adanya kerjasam dengan *middleman* dalam bidang distribusi, penetapan harga jual yang sudah mencerminkan biaya produksi, serta adanya sertifikat SNI, Pamor, dan BioCert untuk produk sayur organik, khususnya wortel organik yang dihasilkan. Sedangkan yang menjadi kelemahan dalam aspek pemasaran di komunitas ini adalah sering terjadinya kekurangan persediaan saat terjadi permintaan pembelian (*Purchasing Order*) dari pihak *middleman* maupun konsumen. Selain itu, komunitas ini juga belum mengetahui besar *market share* yang dimilikinya di wilayah pemasaran yang mereka targetkan.

Untuk aspek produksi atau operasi Komunitas Organik Brenjonk, yang menjadi kekuatan adalah penggunaan sistem produksi paralel agar tetap dapat menjaga mutu organik dari produk yang dihasilkan. Selain itu, sistem kendali *green house* anggota dengan mekanisme peminjaman juga menjadi kekuatan dari komunitas karena dengan adanya mekanisme peminjaman tersebut, komunitas memiliki sistem kendali yang kuat atas *green house* yang dipinjamkan ke petani anggota, khususnya untuk menjaga keberlangsungan proses produksi sayur organik. Namun, kelemahan yang dimiliki dalam aspek produksi atau operasi adalah komunitas ini hanya memiliki 4 petani yang membudidayakan wortel organik, budidaya wortel hanya bisa dilakukan di daerah Pacet, dan proses budidaya yang rentan terserang oleh hama dan penyakit. Kelemahan dari aspek produksi atau operasi yang dimiliki oleh komunitas ini sering berdampak pada manajemen persediaan yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk. Dampak yang dihasilkan adalah sering terjadinya kekurangan persediaan apabila terjadi permintaan pembelian dari *middleman* ataupun konsumen.

Sedangkan kekuatan yang dimiliki pada aspek sumber daya manusia di Komunitas Organik Brenjonk adalah adanya peningkatan jumlah petani anggota yang gabung di komunitas ini dan adanya pelatihan-pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kapasitas anggota maupun pengurus komunitas. Namun, kelemahan yang dimiliki di aspek sumber daya manusia pada Komunitas Organik Brenjonk adalah sistem perekrutan pengurus yang kurang transparan sering

menyebabkan konflik internal antar pengurus, job deskripsi masing-masing pengurus masih belum jelas dikarenakan terlalu banyak program yang kurang transparan dan harus dilaksanakan. Dari kedua kelemahan yang dimiliki pada aspek sumber daya manusia Komunitas Organik Brenjonk menyebabkan terjadinya inkonsistensi kinerja dari pengurus maupun anggota selain daripada keterbatasan kapasitas dan kemampuan dari masing-masing pengurus dan anggota.

Kekuatan yang ada pada aspek manajemen secara umum pada Komunitas Organik Brenjonk adalah sudah adanya sistem kendali organisasi yang berupa Internal Control System, pengambilan keputusan yang dilakukan dengan musyawarah pengurus dan anggota, serta citra dari komunitas yang baik di benak masyarakat luas. Namun, aspek manajemen umum yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brnejonk juga memiliki beberapa kelemahan diantaranya adalah website organisasi yang belum terkelola dengan baik karena update yang dilakukan tidak berkala sehingga website yang seharusnya digunakan untuk mengenalkan komunitas ke masyarakat luas tidak berjalan dengan baik, karena masyarakat luas tidak bisa mengakses informasi terkini dari komunitas tersebut. Belum adanya divisi penelitian dan pengembangan di Komunitas Organik Brenjonk juga menjadi kelemahan dalam aspek manajemen umum di komunitas ini. Dari hasil identifikasi masing-masing aspek tersebut, selanjutnya akan digunakan untuk menyusun matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).

5.5.2. Identifikasi Lingkungan Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Tabel 9. Hasil Identifikasi Lingkungan Eksternal

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Ekonomi	- Peningkatan PDRB Jawa Timur semakin meningkat sejak tahun 2011 (Ringkasan Eksekutif BI Surabaya, 2012)	
Sosial budaya dan lingkungan alam	- Loyalitas konsumen yang tinggi - Tingkat kemiskinan yang memiliki pola yang semakin menurun berdasarkan BPS (2013) - Indeks Pembangunan Manusia di Jawa Timur semakin meningkat (Pembangunan Manusia Berbasis Gender, 2012)	- Kondisi lingkungan yang selalu berubah - Budaya mengonsumsi sayur masyarakat Indonesia masih rendah
Kebijakan dan regulasi pemerintah	- Bantuan dana dari pemerintah Kabupaten Mojokerto	

Tabel 9. (Lanjutan)

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Kebijakan dan regulasi pemerintah	- Adanya aturan tentang Standar Nasional Indonesia	
Perkembangan teknologi		- Teknologi “cooling box” belum diaplikasikan dalam proses distribusi
Tingkat persaingan dalam industri	- Organisasi merupakan komunitas petani	- Banyaknya perusahaan besar yang memasok produknya di pasar yang sama
Ancaman pendatang baru	- Hambatan untuk masuk industri organik cukup besar	
Kekuatan tawar menawar pembeli		- Memiliki target pasar yang spesifik
Kekuatan tawar menawar pemasok	- Kemitraan antara komunitas dan petani anggota memiliki posisi yang sama	
Ancaman produk substitusi		- Kemudahan mendapatkan produk wortel anorganik

Sumber: data diolah (2013)

Berdasarkan tabel 9. hasil identifikasi lingkungan eksternal, selanjutnya akan diidentifikasi beberapa hal yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Hasil identifikasi tersebut digunakan untuk menyusun matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Aspek-aspek yang ditinjau adalah ekonomi, sosial budaya dan lingkungan alam, kebijakan dan regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, tingkat persaingan, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan adanya produk substitusi.

Faktor eksternal untuk aspek ekonomi yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk yang menjadi peluang adalah peningkatan PDRB Provinsi Jawa Timur khususnya pada sektor pertanian menyumbang pertumbuhan ekonomi sebesar 0,39% sejak triwulan I tahun 2011 hingga 2012. Berdasarkan Ringkasan Eksekutif BI Surabaya (2012), peningkatan PDRB Jawa Timur lebih banyak disumbang dari permintaan konsumsi rumah tangga. Dengan demikian, Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi yang cukup konsumtif, sehingga membuka peluang pasar yang lebih besar bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk meningkatkan wilayah pemasaran ke wilayah yang lebih luas di Jawa Timur, bukan hanya terbatas pada Kota Surabaya dan sekitarnya.

Sedangkan yang menjadi peluang dari aspek sosial, budaya dan lingkungan adalah penurunan indeks kemiskinan yang ada di Jawa Timur, berdasarkan BPS (2013), terjadi penurunan indeks kemiskinan di Jawa Timur sejak tahun 2009

hingga 2013. Penurunan indeks kemiskinan tersebut bukan hanya terjadi di kota, namun juga di desa. Besar persentase penurunan indeks kemiskinan selama empat tahun tersebut di desa dan di kota adalah berturut-turut sebesar 1,04 dan 1,22. Dengan demikian, akan menambah konsumen potensial yang akan menjadi konsumen sasaran dari Komunitas Organik Brenjonk. Konsumen sasaran komunitas ini adalah konsumen dengan kelas ekonomi menengah ke atas, dengan terjadinya penurunan jumlah masyarakat miskin di kota maupun di desa akan menambah banyak masyarakat yang masuk ke kelas ekonomi menengah ke atas. Konsumen dengan kelas ekonomi menengah ke atas cenderung memiliki kecenderungan akan kesadaran tentang kesehatan dan gengsi yang cukup tinggi. Sementara itu, Komunitas Organik Brenjonk merupakan komunitas yang menyediakan produk sehat dengan kelas premium yang dibutuhkan oleh masyarakat kelas ekonomi menengah ke atas. Sehingga, konsumen sasaran yang dimiliki komunitas ini akan meningkat dan brenjonk dapat memperluas wilayah pasar sasarannya ke wilayah yang lebih luas di Jawa Timur.

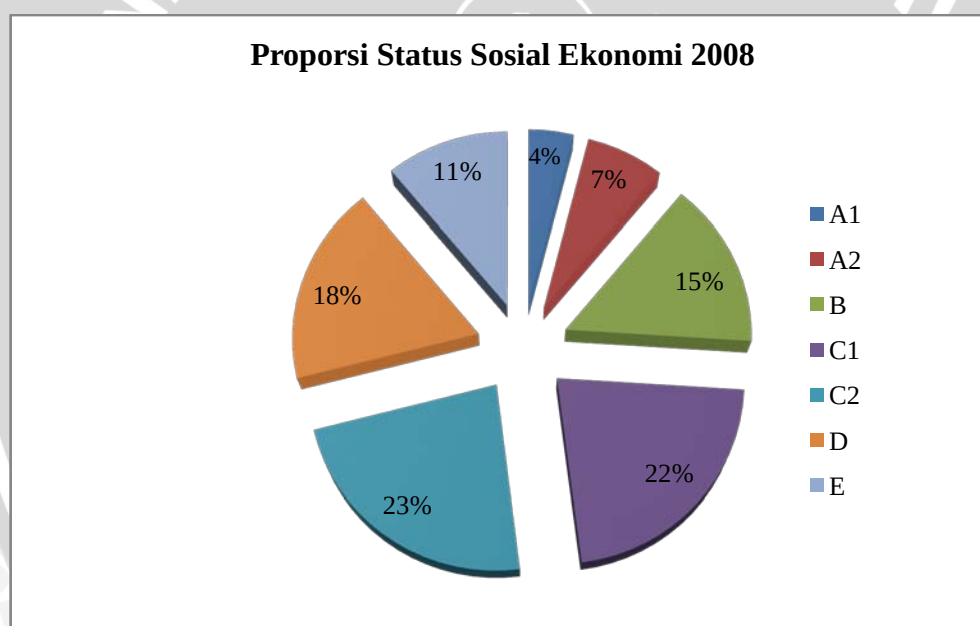
Selain itu, terjadi peningkatan nilai Indeks Pembangunan Manusia yang ada di Jawa Timur, dengan adanya peningkatan nilai IPM menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan masyarakat Jawa Timur semakin meningkat. Berdasarkan data diolah dari Pembangunan Manusia Berbasis Gender (2012), terjadi peningkatan IPM di beberapa kota seperti di Kabupaten Jombang, Kabupaten Gresik, Kabupaten Malang, Kabupaten Sidoarjo, dan Kota Pasuruan sejak tahun 2010 hingga 2011. Peningkatan nilai IPM dari masing-masing kota dan kabupaten tersebut berturut-turut adalah sebesar 0,44; 0,7; 0,63; 0,55; dan 0,44. Dengan adanya pertumbuhan IPM yang positif dan sesuai dengan target pasar yang dituju oleh Komunitas Organik Brenjonk maka akan membuka peluang bagi komunitas ini untuk memperluas wilayah pemasarannya ke kabupaten dan kota tersebut. Selain itu menurut Vidinur (2010), daya beli masyarakat pun semakin lama semakin membaik. Salah satu indikasinya adalah peningkatan pengeluaran per bulan masyarakat pada masing-masing kategori Social Economic Status dimana nilainya disesuaikan dengan pertumbuhan ekonomi yang terjadi. Klasifikasi SES (*Socio Economic Status*) menurut AC Nielsen dalam vidinur (2010) dapat ditunjukkan oleh Tabel 10.

Tabel 10. Status Sosial Ekonomi

Status Sosial Ekonomi	2007 (Juta Rupiah)	2008 (Juta Rupiah)
A1	3 ≤	3,5 ≤
A2	2 – 3	2,5 – 3,5
B	1,5 – 2	1,75 – 2,5
C1	1 – 1,5	1,25 – 1,75
C2	0,7 – 1	0,9 – 1,25
D	0,5 – 0,7	0,6 – 0,9
E	0,5 ≥	0,6 ≥

Sumber: Vidinur (2010)

Dengan adanya peningkatan pengeluaran per bulan masyarakat, terutama pada SES A dan B, maka akan semakin memperbesar peluang bisnis sayuran organik, mengingat SES A dan B sendiri mewakili kurang lebih 26% dari populasi masyarakat Indonesia yang ditunjukkan pada Gambar 16..



Gambar 16. Proporsi Status Sosial Ekonomi (Vidinur, 2010)

Namun, yang menjadi ancaman bagi Komunitas Organik Brenjonk dari aspek lingkungan alam adalah adanya perubahan cuaca yang tidak menentu. Perubahan cuaca yang tidak menentu sangat mengganggu proses budidaya sayur organik, khususnya wortel organik karena proses budidaya dilakukan di lahan terbuka (*open field*) sehingga sangat rentan terhadap perubahan cuaca yang terjadi. Karena sangat sedikitnya petani yang membudidayakan komoditas wortel organik, maka manajemen Komunitas Organik Brenjonk harus lebih

memperhatikan hal ini, apabila terjadi serangan hama dan penyakit maka kemungkinan gagal panen bisa terjadi. Bila terjadi gagal panen, petani anggota tidak akan bisa memenuhi jumlah pasokan yang seharusnya, sehingga Komunitas Organik Brenjonk tidak akan mampu memenuhi permintaan pembelian dari *middleman* maupun konsumen.

Selain itu, yang menjadi ancaman dari aspek sosial adalah kurangnya kesadaran dari masyarakat Indonesia untuk mengkonsumsi sayur. Berdasarkan data BPS (2013) diolah, dari tahun 2002 hingga 2003 sempat terjadi kenaikan sebesar 0,07%, dan terjadi penurunan sebesar 0,47% dan 0,28% pada tahun 2004 dan 2005. Pada tahun 2006 terjadi kenaikan tingkat konsumsi sebesar 0,37%, sedangkan pada tahun 2007 menurun kembali sebesar 0,55%. Pada tahun 2008 sempat mengalami kenaikan sebesar 0,15%. Pada tahun 2009 hingga 2012, tingkat konsumsi sayuran mengalami penurunan pada tiap tahun sebesar 0,11%; 0,07%; 0,12%, dan 0,1%. Pola persentase tingkat konsumsi sayuran masyarakat Indonesia lebih banyak mengalami penurunan dibandingkan dengan peningkatannya sehingga pada umumnya masyarakat Indonesia tidak terbiasa untuk mengkonsumsi sayuran dalam kehidupan sehari-hari. Untuk itu diperlukan sosialisasi tentang pentingnya mengkonsumsi sayur, khususnya sayur organik oleh Komunitas Organik Brenjonk melalui media elektronik, media sosial maupun media lainnya agar mampu merubah kebiasaan masyarakat yang tidak terbiasa mengkonsumsi sayur menjadi perlu dan terbiasa untuk mengkonsumsi sayuran, khususnya sayuran organik.

Dari aspek kebijakan dan regulasi pemerintah, Komunitas Organik Brenjonk mendapatkan banyak kesempatan dalam hal ini. Komunitas Organik Brenjonk sempat menjadi sorotan dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto, bahkan mendapatkan bantuan berupa dan hibah sebagai tambahan modal yang digunakan untuk memperbaiki sarana dan prasarana komunitas serta menambah jumlah *green house* petani anggota. Dengan adanya perhatian lebih dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto, seharusnya komunitas ini mampu lebih mengembangkan usahanya dengan mengajak *stakeholder* yang ada untuk ikut membuat program dan anggaran tentang sosialisasi mengkonsumsi sayuran organik untuk

meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya mengkonsumsi sayuran organik bagi kesehatan.

Selain itu, berbagai peraturan tentang standar organik yang diwajibkan oleh pemerintah bisa menjadi peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk karena komunitas ini telah memiliki dan menerapkan sistem yang menjadi standar dari kebijakan pemerintah. Berdasarkan Badan Standardisasi Nasional (2002), standar nasional ini disusun dengan maksud untuk menyediakan sebuah ketentuan tentang persyaratan produksi, pelabelan, dan pengakuan (*claim*) terhadap produk pangan organik yang dapat disetujui bersama. Komunitas Organik Brenjonk telah memiliki *Internal Control System* untuk menjalankan ketetapan dan standar yang diwajibkan oleh pemerintah dalam kegiatan bisnisnya. Selain itu, komunitas ini juga telah memiliki berbagai sertifikat organik untuk menjamin mutu organik dari produknya, diantaranya adalah Sertifikat Pamor dan *Biocert*. Dalam sebuah bisnis di bidang pertanian organik, Koerniawati (2013) mengatakan bahwa sertifikat organik adalah *leader cost* bagi setiap perusahaan yang ingin memasarkan produk organiknya untuk menjamin mutu organik dari produk yang dihasilkan tersebut.

Dari aspek perkembangan teknologi di bidang pertanian, khususnya pertanian organik, sudah banyak sekali teknologi yang berkembang mulai dari teknologi dan peralatan canggih dalam proses budidaya hingga proses pendistribusian sayuran atau buah sampai ke tangan konsumen. Banyak perusahaan-perusahaan besar yang telah menggunakan teknologi canggih dalam memproduksi dan memasarkan sayur atau buah organiknya, namun Komunitas Organik Brenjonk belum mampu sepenuhnya mengadopsi semua teknologi tersebut dikarenakan oleh keterbatasan biaya dan sumber daya manusia yang ada. Dengan keterbatasan penggunaan teknologi canggih di Komunitas Organik Brenjonk menjadi suatu ancaman yang harus dihadapi. Untuk itu, Komunitas Organik Brenjonk perlu untuk menambah divisi penelitian dan pengembangan agar inovasi baru yang diperlukan untuk menghadapi pesaing-pesaing dengan teknologi canggihnya dapat diimbangi, sehingga tidak akan mengurangi posisi produk “Brenjonk” di pasar.

Di tingkat persaingan industri organik, kompetitor yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk cukup banyak. Pada umumnya, kompetitor

komunitas ini adalah perusahaan-perusahaan besar yang telah menggunakan teknologi canggih dan memiliki produk yang masif di pasar. Banyaknya perusahaan besar yang ada di dalam pasar menjadi tantangan yang besar bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memasarkan produknya di pasar yang sama. Untuk mengatasi tantangan di pasar yang cukup kompetitif, Komunitas Organik Brenjonk seharusnya memiliki strategi *blue ocean* yang tepat dalam menempatkan produknya di pasar. Jika Komunitas Organik Brenjonk memiliki tempat distribusi yang tepat untuk mendistribusikan produk wortel organiknya, maka komunitas ini telah menemukan strategi *blue ocean* yang cukup efektif untuk melaksanakan pemasaran. Berdasarkan Kim (2004), ada dua cara dalam menciptakan strategi *blue ocean*. Dalam beberapa kasus, sebuah perusahaan sepenuhnya memunculkan industri baru. Namun pada umumnya, sebuah strategi *blue ocean* diciptakan dengan mengubah batasan-batasan yang ada di strategi *red ocean*. Dalam hal ini, Komunitas Organik Brenjonk membuat strategi *blue ocean* dengan menciptakan citra bahwa komunitas ini adalah komunitas yang ditujukan sebagai tempat belajar bertani organik dan berekreasi untuk kampung organik sehingga semua konsumen dari komunitas ini dapat mengakses proses produksi yang dilakukan oleh petani anggota. Dengan memberikan kemudahan akses pada proses produksi telah menciptakan dan meningkatkan *trustworthiness* yang dimiliki konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh komunitas ini.

Di sisi lain, Komunitas Organik Brenjonk bukanlah organisasi bisnis yang menjalankan aktivitasnya untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya, namun lebih cenderung untuk tetap menjaga agar organisasi *not for profit* ini dapat terus berkembang dalam mendampingi petani anggotanya melakukan budidaya sayuran organik serta mensosialisasikan gaya hidup sehat dan ramah lingkungan. Semua pengurus dari Komunitas Organik Brenjonk merupakan sukarelawan dan aktivis lingkungan yang mempunyai visi dan misi yang sama yang telah tertuang dalam visi dan misi organisasi. Untuk itu, komunitas ini tidak perlu untuk berusaha dengan keras untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya yang harus digunakan untuk menggaji pengurus tersebut. Namun, yang perlu dilakukan oleh komunitas ini adalah menciptakan tempat bagi produk yang

dihasilkan oleh petani anggotanya di benak konsumennya dengan baik agar komunitas ini tetap dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai.

Dalam melakukan usaha di bidang pertanian organik, banyak sekali syarat yang harus dipenuhi. Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan organik, khususnya yang memproduksi sayur dan buah organik adalah sertifikat organik indonesia atau sertifikat organik yang telah diakui. Untuk mendapatkan sertifikat itu, sebuah perusahaan harus sudah mengaplikasikan prinsip-prinsip organik dalam proses budidaya hingga distribusi produknya ke konsumen. Untuk merubah proses budidaya sayur dan buah yang menggunakan sistem pertanian konvensional ke sistem pertanian organik membutuhkan waktu dan biaya yang cukup banyak. Selain itu, karena dilarang menggunakan pestisida kimia dalam proses budidaya yang dilakukan, sering terjadi gangguan hama dan penyakit yang menyebabkan berkurangnya produktivitas atau bahkan gagal panen. Dengan banyaknya kendala dan tantangan yang ada dalam memasuki industri pasar organik menyebabkan sedikit perusahaan yang ingin memasuki industri tersebut sehingga ini bisa menjadi peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk karena jumlah pendatang baru yang memasuki pasar yang sama tidak terlalu signifikan.

Tidak semua masyarakat di Indonesia khususnya di Jawa timur bersedia untuk membayar harga dari produk organik yang cukup mahal, khususnya wortel organik. Hanya beberapa konsumen tertentu yang telah tersegmentasi yang bisa menjadi peluang pasar bagi Komunitas Organik Brenjonk. Dengan konsumen sasaran yang tersegmentasi tersebut menciptakan sebuah tantangan bagi komunitas ini untuk lebih merumuskan strategi di bidang pemasarannya secara lebih detail agar strategi pemasaran yang akan diterapkan bisa lebih efektif dan efisien. Segmentasi pasar untuk konsumen sasaran dari produk wortel organik yang dihasilkan oleh komunitas ini diantaranya adalah rumah sakit yang mengobati pasien dengan pengidap penyakit kanker, ibu rumah tangga yang suka berbelanja di retail modern, perumahan-perumahan elit, rumah makan, hotel, dan beberapa instansi pemerintahan maupun swasta yang berpotensi menjadi pelanggan sayur organik Brenjonk yang ada di Jawa Timur.

Dalam memproduksi sayur organik, khususnya wortel organik, Komunitas Organik Brenjonk tidak mampu melakukan proses budidayanya sendiri melainkan

bekerja sama dengan petani anggota. Dalam melakukan sistem kerjasama antara komunitas dengan petani anggotanya terjadi hubungan yang saling membutuhkan dan timbal balik yang menguntungkan. Bentuk kemitraan yang terjalin diantaranya memiliki posisi tawar yang sama satu sama lain karena telah tertulis dalam kontrak yang disetujui dari masing-masing pihak. Dengan adanya kontrak kerjasama tersebut menciptakan hubungan yang sinergis antara komunitas dan petaninya sehingga tidak ada salah satu pihak yang merasa dirugikan. Isi dari kontrak kerjasama tersebut telah tertuang dalam *Internal Control System* yang telah dibuat oleh komunitas diantaranya adalah berisi tentang aturan budidaya, harga jual petani, pelanggaran-pelanggaran dan sanksi. Adanya kerjasama yang saling menguntungkan ini menjadikan sebuah peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk menjaga keberlanjutan program-program yang telah diciptakan.

Harga wortel organik yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan harga wortel anorganik menyebabkan beberapa konsumen mudah untuk beralih ke wortel anorganik. Selain itu, ketersediaan dari wortel anorganik juga relatif lebih tersedia dibandingkan dengan wortel organik. Kenampakan dari wortel anorganik, khususnya wortela anorganik impor yang ada di retail modern lebih disukai oleh konsumen. Kondisi ini telah menjadikan sebuah tantangan bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk selalu memberikan *superior performance* dari produk wortel organik yang dihasilkannya melalui proses budidaya dan pengolahan pasca panen yang baik. Selain itu, komunitas ini juga harus memperhatikan ketersediaan dari produk mereka di pasar agar akses dalam mendapatkan produk wortel organik tersebut dapat lebih memudahkan konsumen sehingga kecenderungan untuk beralih mengkonsumsi produk wortel anorganik dapat dicegah.

5.6. Tahap Masukan (*Input Stage*)

5.6.1. Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Analisis faktor-faktor internal digunakan untuk menganalisis lingkungan internal melalui pendekatan fungsional sehingga dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Komunitas Organik Brenjonk. Hasil analisis dengan menggunakan Matriks IFE ditunjukkan pada tabel 11.

Tabel 11. Matriks IFE

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Bobot Tertimbang
Kekuatan			
Adanya lembaga donor sebagai pengontrol	0,039	3	0,116
Penggunaan potensi lokal	0,039	3	0,116
Kerjasama dengan middlemen	0,045	4	0,182
Harga mencerminkan biaya produksi	0,040	3	0,119
Sertifikat SNI, Pamor, dan <i>BioCert</i>	0,054	4	0,217
Produksi paralel	0,047	3	0,142
Sistem pinjaman green house	0,034	3	0,101
Peningkatan jumlah anggota	0,050	3	0,151
Pelatihan-pelatihan untuk anggota dan pengurus	0,052	4	0,209
<i>Internal Control System</i>	0,062	4	0,249
Pengambilan keputusan melalui musyawarah	0,042	3	0,125
Citra yang baik di masyarakat	0,043	3	0,130
Kelemahan			
Pencatatan keuangan kurang baik	0,045	2	0,091
Sering terjadi kekurangan persediaan	0,048	1	0,048
Tidak mengetahui <i>market share</i>	0,039	1	0,039
Memiliki 4 petani wortel	0,048	1	0,048
Budidaya wortel hanya dilakukan di Pacet	0,044	2	0,089
Budidaya wortel rentan terkena hama dan penyakit	0,045	1	0,045
Perekrutan pengurus kurang transparan	0,045	1	0,045
Job deskripsi pengurus belum jelas	0,042	2	0,085
Inkonsistensi kinerja pengurus dan anggota	0,042	2	0,083
Website tidak terkelola dengan baik	0,026	2	0,051
Tidak ada divisi penelitian dan pengembangan	0,027	2	0,053
Total	1,00		2,536

Keterangan : sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4)

Sumber: Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE, faktor strategis yang merupakan kekuatan terbesar dan paling berpengaruh bagi Komunitas Organik Brenjonk adalah *Internal Control System* (ICS) yang sudah baik dengan nilai tertimbang 0.249. Karena dari awal berdiri sampai pada saat sekarang ini, ICS yang dibuat oleh komunitas ini sudah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. ICS merupakan sistem penjaminan mutu yang terdokumentasi, yang memperkenankan lembaga sertifikasi mendelegasikan inspeksi tahunan semua anggota kelompok secara individual kepada lembaga/unit dari operator yang telah disertifikasi.

Berdasarkan Panduan Sistem Kendali Internal Brenjonk (2011), kelompok tani melakukan sendiri pengawasan bagi seluruh petani terhadap kesesuaian aturan produksi organis seperti prosedur yang telah ditentukan. Lembaga sertifikasi kemudian mengevaluasi, apakah sistem pengawasan internal bekerja

dengan baik dan efisien. Evaluasi dilakukan untuk mengecek sistem dokumentasi ICS, kualifikasi staf dan melakukan inspeksi ulang ke beberapa petani anggota. Dengan adanya ICS, semua kegiatan yang ada di Komunitas Organik Brenjonk dapat dilakukan secara sistematis dan sesuai dengan standar organik dari IFOAM, sehingga produk yang dihasilkan bisa terjamin secara organik. Adanya ICS ini juga lebih memudahkan komunitas dalam mendapatkan sertifikat organik.

Faktor strategis internal yang merupakan kelemahan terbesar dari komunitas ini adalah pengarsipan data dan pencatatan keuangan yang belum tertata rapi, ditunjukkan dengan nilai tertimbang masing-masing faktor yakni 0,091. Pengarsipan data yang belum rapi membuat petani tidak mengetahui secara transparan berapa keuntungan yang diperoleh dari setiap kali penjualan produknya. Hal ini dikarenakan petani tidak pernah tahu berapa besar keuntungan yang diperoleh, akan tetapi petani hanya tahu produk yang mereka hasilkan habis terjual. Kondisi tersebut menjadikan kepercayaan petani berkurang terhadap kredibilitas yang dimiliki oleh komunitas ini. Hasil analisis matriks IFE untuk kekuatan dan kelemahan diperoleh total nilai tertimbang berada pada nilai rata-rata, yaitu sebesar 2,536. Hal ini menunjukkan kemampuan Komunitas Organik Brenjonk dalam mengatasi kelemahan dengan menggunakan semua kekuatan yang ada berada di atas rata-rata.

5.6.2. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*)

Analisis faktor eksternal digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap Komunitas Organik Brenjonk sehingga dapat diidentifikasi berupa peluang dan ancaman. Hasil analisis dengan menggunakan Matriks EFE ditunjukkan pada tabel 11.

Tabel 11. Matriks EFE

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
PDRB Jawa Timur meningkat (BPS, 2013)	0,048	3	0,144
Loyalitas konsumen	0,075	4	0,300
Tingkat kemiskinan menurun (BPS, 2013)	0,044	3	0,131
IPM Jawa Timur meningkat (IPM berbasis gender, 2011)	0,048	3	0,144
Bantuan dana Pemerintah Kabupaten Mojokerto	0,042	3	0,125

Tabel 11. (Lanjutan)

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Regulasi SNI dan Sertifikat Organik	0,075	4	0,300
Organisasi merupakan komunitas petani	0,046	3	0,138
Proses produksi bisa dijangkau oleh konsumen	0,075	4	0,300
Kemitraan petani dan komunitas, memiliki posisi yang sama	0,052	3	0,156
Hambatan memasuki pasar organik cukup besar	0,069	3	0,206
Ancaman			
Kondisi cuaca tidak menentu	0,075	1	0,075
Budaya konsumsi sayur masyarakat rendah	0,077	1	0,077
Belum diaplikasikan cooling box	0,056	2	0,113
Perusahaan-perusahaan besar bersaing di pasar yang sama	0,069	2	0,138
Target pasar dan konsumen spesifik	0,069	2	0,138
Kemudahan mendapatkan wortel anorganik	0,081	1	0,081
Total			2,565

Keterangan : respon di bawah rata-rata (peringkat = 1), responnya rata-rata (peringkat = 2), respon di atas rata-rata (peringkat = 3), atau respon sangat bagus (peringkat = 4)

Sumber: Data primer diolah (2013)

Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFE, faktor strategis yang merupakan peluang terbesar dan paling berpengaruh bagi Komunitas Organik Brenjonk ada 3 faktor, yaitu loyalitas konsumen yang tinggi, adanya regulasi SNI dan sertifikat organik, dan proses produksi yang bisa dijangkau oleh konsumen. Masing-masing faktor tersebut memiliki nilai tertimbang yang sama besar, yaitu 0,300 dan merupakan nilai tertimbang terbesar dibandingkan faktor peluang yang lain. Loyalitas konsumen memiliki pengaruh yang cukup besar dalam memberikan peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memasarkan produknya. Sedangkan regulasi SNI dan sertifikat organik bisa dimanfaatkan oleh komunitas ini sebagai peluang dikarenakan komunitas ini sudah memiliki sertifikat Pamor dan *BioCert* yang telah memenuhi kriteria dalam memasarkan produk organik, khususnya wortel organik. selain itu, proses produksi yang bisa dijangkau oleh konsumen akan meningkatkan *customer perceived value* yang bisa meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk organik yang dihasilkan oleh Komunitas Organik Brenjonk. Dengan meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan akan memberikan dampak positif bagi strategi pemasaran yang akan diterapkan oleh komunitas.

Faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi Komunitas Organik Brenjonk adalah perusahaan-perusahaan besar yang bersaing di pasar yang sama dan memiliki target pasar dan konsumen yang spesifik, yaitu sebesar 0,138. Banyaknya perusahaan-perusahaan besar yang memasarkan produknya di lokasi

yang sama, yaitu Surabaya menjadikan ancaman yang cukup serius bagi komunitas. Bila komunitas tidak bisa memenuhi permintaan dari konsumen, perusahaan-perusahaan besar tersebut akan mengisi kekosongan kekurangan produk dengan hasil produksinya yang cukup besar. Skala produksi dari perusahaan-perusahaan besar tersebut juga bisa menjadi ancaman bagi komunitas. Sedangkan konsumen yang harus dilayani oleh Komunitas Organik Brenjonk merupakan konsumen yang spesifik dimana konsumen sasarannya adalah konsumen yang berada dalam kelas ekonomi menengah ke atas dan sadar akan konsumsi pangan yang sehat. Konsumen pasar yang cukup spesifik menyebabkan Komunitas Organik Brenjonk harus menggali ceruk pasar (*market niche*) yang tepat dalam membuat strategi pemasaran bagi produknya, khususnya wortel organik. Hasil analisis matriks EFE untuk peluang dan ancaman diperoleh total nilai tertimbang sebesar 2,565. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Komunitas Organik Brenjonk dalam merespons peluang dan mengatasi ancaman tergolong di atas rata-rata.

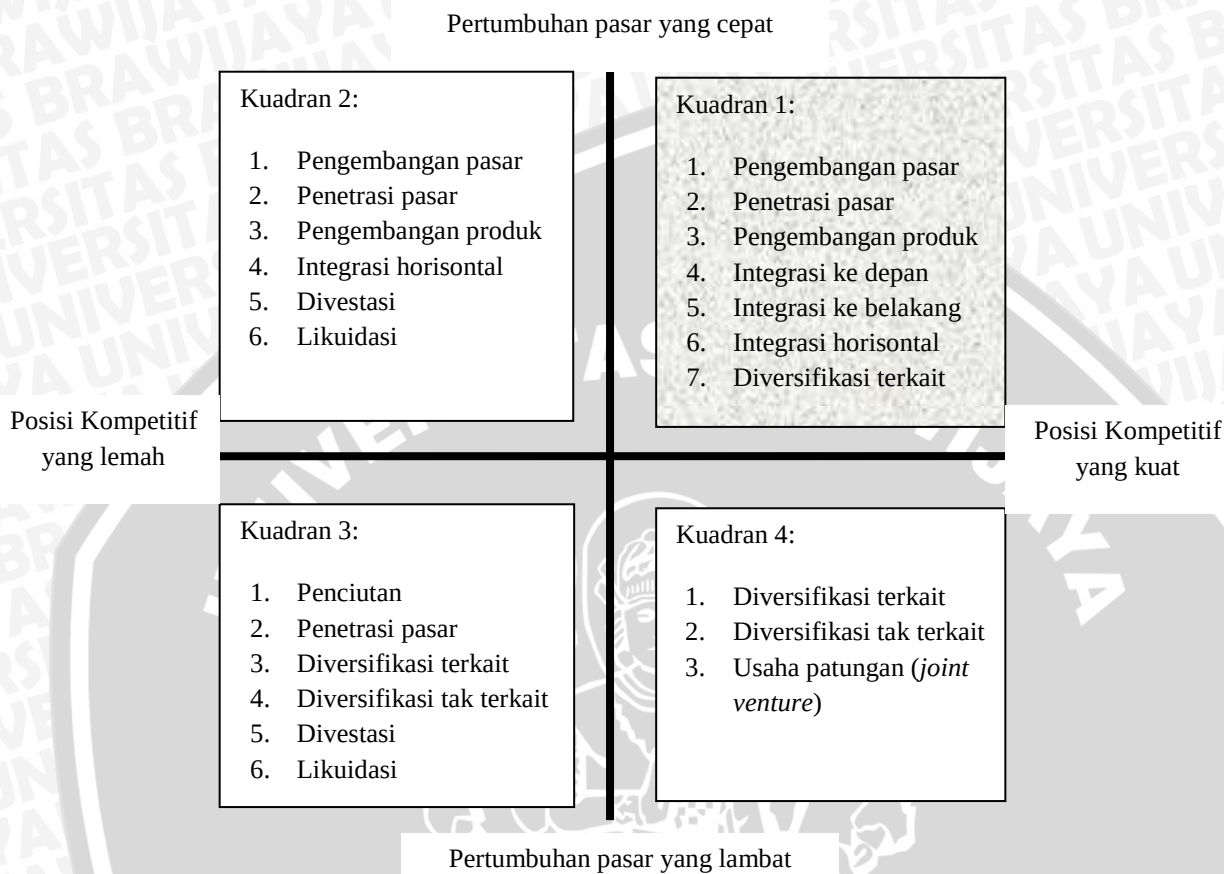
5.7. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap ini adalah tahap analisis strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan dengan pengembangan faktor-faktor internal dan eksternal. Alat analisisnya adalah Matriks Strategi Besar untuk melihat posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal dan Matriks SWOT untuk merumuskan strategi alternatifnya.

5.7.1. Hasil Matriks *Grand Strategy* (Strategi Besar)

Untuk menganalisis dengan menggunakan Matriks Strategi Besar, diperlukan informasi mengenai pertumbuhan pasar dan pertumbuhan kompetitif. Dalam penelitian yang telah dilakukan dengan wawancara pada beberapa informan di Komunitas Organik Brenjonk, maka diperoleh informasi bahwa Komunitas Organik Brenjonk memiliki pertumbuhan pasar yang cepat. Hal ini dibuktikan dengan permintaan pembelian yang meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan hal yang positif sebagai pertimbangan bahwa Komunitas Organik Brenjonk memiliki keunggulan kompetitif dalam hal pemasaran. Setelah

dianalisis dengan menggunakan Matriks Strategi Besar, Komunitas Organik Brenjont berada pada kuadran 1 yang ditunjukkan oleh Gambar 17.



Gambar 17. Hasil Matriks Strategi Besar

Posisi Komunitas Organik Brenjont berada pada kuadran 1, dimana memiliki posisi strategis yang sempurna. Menurut David (2007), ada beberapa strategi yang bisa diterapkan apabila perusahaan berada pada kuadran 1, diantaranya adalah:

1. Integrasi ke depan adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Integrasi ke depan yang bisa dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjont adalah dengan meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dengan *middleman* dan konsumennya. Peningkatan kualitas hubungan kerjasama yang bisa dilakukan komunitas adalah dengan meningkatkan kuantitas

pemenuhan permintaan pembelian yang dilakukan oleh *middleman* dan konsumennya.

2. Integrasi ke belakang adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atau pemasok. Pemasok dari Komunitas Organik Brenjonk adalah petani anggota yang bergabung dalam komunitas ini. Produk sayuran dan buah organik, khususnya wortel organik yang dipasarkan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah komoditas yang dibudidayakan oleh petani anggotanya. Untuk itu, Komunitas Organik Brenjonk seharusnya bisa menjaga dan meningkatkan hubungan kemitraan dan kerjasama dengan petani anggotanya dengan cara melakukan kontrol dan pendampingan bagi mereka.
3. Integrasi horizontal adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas pesaing perusahaan tersebut. Pesaing yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk diantaranya adalah Sekretariat Pelayanan Tani dan Nelayan - Hari Pangan Sedunia (SPTN-HPS) yang berada di Jogjakarta, Yayasan Bina Sarana Bakti dan Koperasi Serba Usaha Lestari (KSU LESTARI) yang berada di Jawa Barat, dan Vigor Organik yang berada di Jawa Timur. Semua pesaing Komunitas Organik Brenjonk tersebut memiliki sertifikat Pamor seperti halnya yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk. Namun, pasar yang dimiliki oleh masing-masing komunitas tersebut berbeda dengan Komunitas Organik Brenjonk sehingga dalam hal ini, Komunitas Organik Brenjonk hanya mampu melakukan kontrol bersama dengan komunitas lainnya yang memiliki sertifikat Pamor untuk menjaga mutu organik dari produk yang diproduksinya. Berdasarkan Badan Standardisasi Nasional (2002), standar nasional ini disusun dengan maksud untuk menyediakan sebuah ketentuan tentang persyaratan produksi, pelabelan, dan pengakuan (*claim*) terhadap produk pangan organik yang dapat disetujui bersama.
4. Penetrasi pasar, yaitu strategi yang berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat dilakukan melalui penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan,

dan lain-lain. Strategi penetrasi pasar yang seharusnya dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan meningkatkan jumlah produksi dari sayur organik, khususnya wortel organik agar dapat memenuhi permintaan pembelian yang dilakukan oleh *middleman* maupun konsumen. Dengan peningkatan produksi tersebut akan meningkatkan posisi produk “Brenjonk” di pasar retail modern maupun di konsumen. Padahal yang terjadi selama ini, manajemen pasokan yang ada di komunitas ini sering terjadi kekurangan jika terjadi permintaan pembelian, sehingga Komunitas Organik Brenjonk seharusnya lebih memperhatikan manajemen pasokan yang dimiliki.

5. Pengembangan pasar, yaitu strategi yang meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah geografis yang baru. Strategi pengembangan yang bisa dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan menambah jumlah *middleman*. Dengan menambahkan jumlah *middleman* yang bekerja sama dengan Komunitas Organik Brenjonk maka komunitas ini bisa memasarkan produknya ke *retailer-retailer* modern yang lebih luas yang belum terjangkau di kota-kota lain yang ada di Jawa Timur, seperti *retailer-retailer* di Kota Malang, Kota Mojokerto, Kota Kediri dan beberapa kota lainnya yang masih memiliki peluang sebagai tempat strategis untuk pemasaran sayur organik, khususnya wortel organik. Berdasarkan *Indonesian Commercial Newsletter* (2011), Dalam periode lima tahun terakhir dari 2007-2011 jumlah gerai usaha ritel di Indonesia mengalami pertumbuhan rata-rata sekitar 17,57% per tahun. Pada 2007 jumlah usaha ritel di Indonesia masih sebesar 10.365 gerai, kemudian pada 2011 telah mencapai 18.152 gerai yang tersebar di hampir seluruh kota-kota di Indonesia. Dengan meningkatnya jumlah gerai retail modern yang ada akan membuka peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memasarkan produknya ke wilayah yang lebih luas.
6. Pengembangan produk, yaitu sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Strategi pengembangan produk yang bisa dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan menambah

jenis wortel organik yang dibudidayakan dan dipasarkan. Sebelum menambah jenis wortel yang akan dibudidayakan dan dipasarkan, sebaiknya komunitas ini melakukan penelitian tentang perilaku konsumen sasarannya, mengenai jenis wortel yang paling diminati, diinginkan, dan dibutuhkan oleh konsumen sasaran.

7. Diversifikasi terkait atau konsentrik, yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang baru tetapi berkaitan dengan produk yang lama. Strategi diversifikasi yang bisa dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan mengolah wortel organik segar menjadi beberapa produk olahan yang siap dikonsumsi yang diinginkan oleh konsumen sasarannya, seperti jus wortel organik kemasan, paket sop sayur organik segar, mie wortel, dan sari wortel.

5.7.2. Hasil Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat analisis yang dipakai dalam menyusun faktor-faktor strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan (*Strengths*) merupakan suatu kelebihan khusus yang memberikan keunggulan komparatif di dalam suatu industri yang berasal dari organisasi. Kelemahan (*Weaknesses*) yaitu keterbatasan dan kekurangan dalam hal sumberdaya, keahlian dan kemampuan yang secara nyata menghambat aktivitas keragaan organisasi. Peluang (*Opportunities*) adalah situasi yang diinginkan atau disukai dalam lingkungan organisasi. Ancaman (*Threats*) adalah penghalang bagi posisi yang diharapkan oleh organisasi dan merupakan situasi yang paling tidak disukai dalam lingkungan organisasi. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT ditunjukkan pada tabel 12.

Tabel 13. Hasil Matriks SWOT

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
	1. Adanya lembaga donor sebagai pengontrol 2. Penggunaan potensi lokal 3. Kerjasama dengan middlemen 4. Harga mencerminkan biaya produksi 5. Sertifikat SNI, Pamor, dan BioCert	1. Pencatatan keuangan kurang baik 2. Sering terjadi kekurangan persediaan 3. Tidak mengetahui market share 4. Memiliki 4 petani wortel 5. Budidaya wortel hanya dilakukan di Pacet

Tabel 13. (Lanjutan)

	<i>Strengths</i> 6. Produksi paralel 7. Sistem pinjaman green house 8. Peningkatan jumlah anggota 9. Pelatihan-pelatihan untuk anggota dan pengurus 10. <i>Internal Control System</i> 11. Pengambilan keputusan melalui musyawarah 12. Citra yang baik di masyarakat	<i>Weaknesses</i> 6. Perekrutan pengurus kurang transparan 7. Job deskripsi pengurus belum jelas 8. Inkonsistensi kinerja pengurus dan anggota 9. Website tidak terkelola dengan baik 10. Tidak ada divisi penelitian dan pengembangan
<i>Opportunities</i> 1. PDRB Jawa Timur meningkat (BPS, 2013) 2. Loyalitas konsumen 3. Tingkat kemiskinan menurun (BPS, 2013) 4. IPM Jawa Timur meningkat (IPM berbasis gender, 2011) 5. Bantuan dana Pemerintah Kabupaten Mojokerto 6. Regulasi SNI dan Sertifikat Organik 7. Organisasi merupakan komunitas petani 8. Kemitraan petani dan komunitas, memiliki posisi yang sama 9. Akses konsumen dalam proses produksi 10. Hambatan memasuki pasar organik cukup besar	Strategi SO a. Integrasi ke depan dengan meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dengan <i>middleman</i> b. Integrasi ke belakang dengan menjaga hubungan kerjasama dengan petani anggota c. Pengembangan pasar ke wilayah geografis baru dengan menambah jumlah <i>middleman</i>	Strategi WO a. Melakukan penetrasi pasar dengan meningkatkan kapasitas produksi
<i>Threats</i> 1. Kondisi cuaca tidak menentu 2. Budaya konsumsi sayur masyarakat rendah 3. Belum diaplikasikan cooling box 4. Perusahaan-perusahaan besar bersaing di pasar yang sama 5. Target pasar dan konsumen spesifik 6. Kemudahan mendapatkan wortel anorganik	Strategi ST a. Pengembangan produk dengan menambah jenis wortel yang diminati oleh pasar b. Diversifikasi terkait dengan melakukan pengolahan produk wortel organik segar menjadi produk makanan olahan	Strategi WT a. Integrasi horizontal dengan melakukan kerjasama dengan komunitas lain yang memiliki Sertifikat Pamor untuk menjaga mutu organik produk

Sumber: Data Primer diolah (2013)

Strategi alternatif yang didapatkan dari matriks SWOT adalah:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi SO adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal, dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan kejadian eksternal. Strategi yang bisa digunakan diantaranya adalah dengan integrasi ke depan dengan meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dengan *middleman*, integrasi ke belakang dengan menjaga hubungan kerjasama dengan petani anggota, dan melakukan pengembangan pasar ke wilayah geografis baru dengan cara menambah jumlah *middleman*.

Integrasi ke depan adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Integrasi ke depan yang bisa dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dengan *middleman* dan konsumennya. Peningkatan kualitas hubungan kerjasama yang bisa dilakukan komunitas adalah dengan meningkatkan kuantitas pemenuhan permintaan pembelian yang dilakukan oleh *middleman* dan konsumennya. Bila pemenuhan permintaan pembelian yang dilakukan oleh *middleman* selalu tersedia dengan baik maka kualitas hubungan kerjasama antara keduanya akan berjalan dengan baik. Untuk itu menjaga ketersediaan pasokan wortel organik yang ada di Komunitas Organik Brenjonk, komunitas ini telah memiliki beberapa sumber daya yang bisa digunakan, diantaranya adalah peningkatan jumlah anggota baru yang bisa menambah jumlah pasokan wortel organik. Namun, peningkatan jumlah anggota baru ini belum tentu bisa menambah jumlah ketersediaan dari wortel organik apabila pihak komunitas tidak melakukan pelatihan-pelatihan tentang budidaya sayur yang baik dan benar kepada anggotanya, khususnya komoditas wortel organik.

Selain strategi integrasi ke depan, strategi yang bisa digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah integrasi ke belakang, yaitu jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atau pemasok. Pemasok dari Komunitas Organik Brenjonk adalah petani anggota yang bergabung dalam komunitas ini. Produk sayuran dan buah organik, khususnya wortel organik yang dipasarkan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah

komoditas yang dibudidayakan oleh petani anggotanya. Untuk itu, Komunitas Organik Brenjonk seharusnya bisa menjaga dan meningkatkan hubungan kemitraan dan kerjasama dengan petani anggotanya dengan cara melakukan kontrol dan pendampingan bagi mereka. Hubungan kemitraan bisa dibangun dengan baik apabila Komunitas Organik Brenjonk melakukan pendampingan secara intensif kepada anggotanya dan memberikan solusi-solusi yang tepat bagi anggota, khususnya bila terjadi permasalahan dalam hal budidaya agar bentuk perhatian dari komunitas ini bisa tersampaikan dengan baik kepada petani anggotanya, sehingga petani anggota tersebut akan melakukan budidaya dan memproduksi sayur organik, khususnya wortel organik dengan baik.

Dengan semakin meningkatnya PDRB, tingkat kesejahteraan masyarakat yang ditunjukkan dari peningkatan nilai IPM, dan penurunan tingkat kemiskinan di masyarakat akan membuka peluang pasar yang cukup besar bagi pemasaran produk organik, khususnya wortel organik. Konsumen sasaran dari produk organik merupakan konsumen yang tersegmentasi secara spesifik dimana konsumen tergolong dalam kelas ekonomi menengah ke atas dan memiliki kesadaran untuk mengkonsumsi pangan yang sehat. Dengan adanya kondisi pertumbuhan ekonomi yang terjadi di masyarakat yang telah dijelaskan, akan menambah jumlah konsumen sasaran dari produk organik yang bisa dimanfaatkan oleh Komunitas Organik Brenjonk. Sistem penjaminan mutu, sertifikat Pamor dan *BioCert* yang dimiliki, serta sistem kerjasama dengan pihak middleman akan membuka peluang dalam meningkatkan pangsa pasar organik yang dituju. Wilayah pemasaran Komunitas Organik Brenjonk sebelumnya adalah di Kabupaten Mojokerto, Kabupaten Pasuruan, Kota Surabaya dan Kota Mojokerto. Namun, komunitas ini dapat melakukan pengembangan pasar menuju ke wilayah lainnya yang ada di Jawa Timur, seperti Kabupaten Jombang, Kabupaten Gresik, Kabupaten Malang, Kabupaten Sidoarjo, dan Kota Pasuruan. Masing-masing kabupaten dan kota tersebut telah mengalami peningkatan nilai IPM dari tahun 2010 hingga 2011 dengan masing-masing peningkatannya sebesar 0,44; 0,7; 0,63; 0,55; dan 0,44. Dengan adanya peningkatan nilai IPM di beberapa kota di Jawa Timur akan membuka pangsa pasar organik yang lebih besar bagi Komunitas Organik Brenjonk. Jika pangsa pasar telah terbuka dengan lebar, maka komunitas

ini hanya perlu untuk meningkatkan jumlah produksinya. Untuk meningkatkan produksi, Komunitas Organik Brenjonk sudah menambah petani anggota baru yang siap bergabung untuk berbudidaya sayur secara organik.

Selain itu, untuk melakukan pengembangan pasar ke wilayah geografis baru, Komunitas Organik Brenjonk seharusnya melakukan peningkatan promosi dan pengenalan komunitas lewat media. Citra baik yang dimiliki oleh komunitas di Masyarakat seharusnya bisa digunakan oleh komunitas ini untuk lebih mensosialisasikan kegiatan yang dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk. Dengan semakin dikenalnya komunitas ini, maka akan semakin banyak masyarakat yang ingin berkunjung ke Brenjonk dan bisa berpotensi untuk menjadi konsumen dari produk yang dihasilkan. Penyuluhan tentang kesehatan dan pentingnya produk organik juga harus ditingkatkan, khususnya di beberapa rumah sakit yang menangani penyakit kanker yang ada di Jawa Timur karena salah satu target konsumen dari komunitas ini adalah konsumen yang mengidap penyakit kanker. Berdasarkan Kartawiguna (2001), Sebagian besar kanker disebabkan oleh faktor-faktor ekstrinsik, yaitu semua karsinogen lingkungan (karsinogen kimia, radiasi dan virus) dan faktor-faktor yang mengubah kondisi kesehatan seseorang (misalnya ketidak-seimbangan hormonal dan kekurangan zat tertentu dalam makanan). Sehingga dengan adanya fenomena yang seperti ini, Komunitas Organik Brenjonk bisa melihat peluang yang tersedia dengan memasarkan produk sayur dan buah organiknya ke pasien-pasien pengidap kanker di rumah sakit dengan cara memberikan penyuluhan kepada mereka akan pentingnya mengkonsumsi produk organik, khususnya wortel organik.

2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang dapat digunakan Komunitas Organik Brenjonk adalah memperbaiki sistem pencatatan dan transparansi keuangan untuk meningkatkan kepercayaan petani anggota dan melatih semua petani anggota di Pacet untuk menanam wortel dengan baik.

Strategi WO yang bisa digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan Melakukan penetrasi pasar dengan meningkatkan kapasitas produksi. Untuk meningkatkan kapasitas produksi, komunitas ini seharusnya memperbaiki

dahulu sistem pencatatan dan transparansi keuangannya. Dengan sistem kemitraan yang dijalin oleh komunitas dengan petani anggotanya, seharusnya Komunitas Organik Brenjonk bisa melakukan perbaikan sistem pencatatan dan transparansi keuangan dengan lebih baik agar tingkat kepercayaan petani anggota terhadap komunitas bisa meningkat. Dengan meningkatnya kepercayaan petani anggota terhadap komunitas akan mengurangi resiko kelalaian petani dalam melakukan budidaya yang telah dijadwalkan. Sehingga manajemen persediaan yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk akan dapat berjalan dengan baik.

Selain itu, untuk meningkatkan persediaan yang dimiliki oleh Komunitas Organik Brenjonk, komunitas ini seharusnya bisa melatih semua petani anggota di Pacet untuk menanam wortel dengan baik. Komunitas ini dibentuk berdasarkan kesamaan visi dan misi yang dimiliki oleh semua anggota dan pengurus, sehingga untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai maka perlu keterlibatan dari semua pihak yang ada di dalamnya. Seperti halnya produk wortel organik yang hanya memiliki 4 petani anggota yang membudidayakan, seharusnya petani-petani lainnya yang ada di Pacet bisa melakukan budidaya tersebut apabila dilakukan pelatihan-pelatihan yang intensif tentang pasar komoditas wortel dan cara budidayanya. Dengan adanya pelatihan tersebut diharapkan akan banyak petani di Pacet yang bisa membudidayakan wortel sehingga dapat meningkatkan persediaan produk wortel organik bagi komunitas.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan Komunitas Organik Brenjonk untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk, yaitu melakukan pengembangan produk dengan menambah jenis wortel yang diminati oleh pasar, melakukan diversifikasi terkait dengan cara melakukan pengolahan produk wortel organik menjadi produk olahan yang lebih tahan lama, diminati dan dibutuhkan konsumen serta lebih bernilai ekonomis.

Budaya konsumsi sayur masyarakat Indonesia yang rendah menyebabkan strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk kurang maksimal. Disamping itu, konsumen sasaran yang spesifik mengharuskan komunitas ini melakukan kajian strategi pemasaran bagi produknya yang lebih

mendalam. Salah satu strategi ST dari hasil matriks SWOT yang bisa digunakan adalah melakukan strategi pengembangan produk dengan menambah jenis wortel yang diminati oleh pasar. Pada umumnya konsumen sasaran yang dituju oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah masyarakat dengan kelas ekonomi menengah ke atas, masyarakat yang terdidik sehingga sadar untuk memilih produk makanan yang baik bagi mereka. Semua kategori dari masyarakat tersebut pada umumnya lebih sering untuk menggunakan waktu belanjanya di retailer-retailer modern dan lebih cenderung menyukai produk-produk impor karena memiliki beberapa atribut produk yang lebih menarik dibandingkan dengan produk lokal. Untuk seharusnya Komunitas Organik Brenjonk juga melakukan inovasi baru untuk produk wortel organik yang dihasilkan dengan cara menambah jenis wortel seperti halnya jenis wortel impor yang lebih cenderung diminati oleh konsumen sasaran dari komunitas ini. Selain itu, mengutip dari Republika Online (2013), melemahnya nilai tukar rupiah berdampak pada harga wortel impor. Biasanya, wortel jenis serupa hanya Rp 17.000-Rp 18.000 per kilogram, kini menjadi Rp 20.000. Dengan adanya fenomena yang ada sekarang seharusnya Komunitas Organik Brenjonk memanfaatkan peluang ini dengan baik, yaitu dengan melakukan penyuluhan dan promosi secara intensif ke wilayah-wilayah pasar sasaran dan konsumen potensial yang belum dijangkau oleh komunitas ini.

Selain strategi tersebut, strategi lain yang bisa digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan melakukan diversifikasi terkait dengan melakukan pengolahan produk wortel organik segar menjadi produk olahan yang lebih tahan lama, diminati dan dibutuhkan konsumen serta lebih bernilai ekonomis. Strategi diversifikasi yang bisa dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah dengan mengolah wortel organik segar menjadi beberapa produk olahan yang siap dikonsumsi yang diinginkan oleh konsumen sasarannya, seperti jus wortel organik kemasan, paket sop sayur organik segar, mie wortel, dan sari wortel. Dengan mengolah produk wortel organik segar menjadi produk olahan tersebut akan memberikan nilai tambah bagi produk sehingga akan memberikan keuntungan dan mengurangi resiko lebih besar bagi Komunitas Organik Brenjonk. Resiko yang bisa dikurangi adalah daya tahan dari produk tersebut akan lebih lama jika terjadi penumpukan di manajemen persediaan. Selain itu, nilai ekonomis

dari produk tersebut akan bertambah dan akan membentuk segmen pasar baru bagi komunitas ini untuk memasarkan produknya.

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan oleh Komunitas Organik Brenjonk adalah Integrasi horizontal, yaitu jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas pesaing perusahaan tersebut. Meskipun Komunitas Organik Brenjonk tidak menggunakan peralatan canggih dalam proses produksi maupun distribusinya, namun komunitas ini perlu mengetahui berapa banyak konsumen yang harus dilayani dan jumlah pesaingnya. Dengan mengetahui banyaknya konsumen yang dilayani dan pesaing yang ada, maka komunitas ini akan dapat merencanakan anggaran dan peralatan yang seharusnya digunakan untuk memproduksi sayur maupun cara mendistribusikannya. Apabila konsumen yang dilayani cukup banyak dan memiliki karakteristik tertentu misalnya menginginkan produknya dalam kondisi yang tetap segar (tidak layu) maka komunitas ini seharusnya lebih mempertimbangkan dalam menggunakan peralatan-peralatan yang lebih canggih untuk proses produksinya maupun proses pendistribusiannya.

Selain itu, dengan kondisi budidaya sayur yang rentan terserang hama penyakit khususnya produk wortel, Komunitas Organik Brenjonk perlu untuk membentuk divisi penelitian dan pengembangan agar pada saat terjadi serangan dapat diatasi oleh divisi tersebut. Selain itu, divisi penelitian dan pengembangan juga bisa meneliti kondisi budaya masyarakat Indonesia yang rendah untuk mengkonsumsi sayur, sehingga dapat ditemukan penyebab dan solusinya agar strategi pemasaran yang dilakukan dapat berjalan dengan optimal. Namun apabila komunitas ini belum bisa membentuk divisi tersebut, komunitas ini seharusnya melakukan kerjasama yang baik dengan pesaing-pesaingnya yang memiliki ranah, tujuan dan kapasitas yang sama, yaitu organisasi organik yang memiliki sertifikat Pamor. Dengan melakukan integrasi horizontal yang dilakukan, maka akan lebih meningkatkan mutu organik yang dihasilkan dari Komunitas Organik Brenjonk. Berdasarkan Badan Standardisasi Nasional (2002), standar nasional ini disusun dengan maksud untuk menyediakan sebuah ketentuan tentang persyaratan

produksi, pelabelan, dan pengakuan (*claim*) terhadap produk pangan organik yang dapat disetujui bersama.

5.8. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Setelah melakukan analisis menggunakan Matriks Strategi Besar, tahap selanjutnya adalah analisis menggunakan Matriks QSPM. Kolom kiri QSPM mencakup faktor-faktor eksternal dan internal utama (dari Tahap 1), baris teratas mencakup strategi-strategi alternatif yang masuk akal (Tahap 2). Secara khusus, kolom kiri QSPM berisi informasi yang diperoleh secara langsung dari Matriks IFE dan EFE. Di kolom yang berdampingan dengan faktor-faktor keberhasilan penting tersebut, catat bobot masing-masing yang diterima setiap faktor dalam matriks EFE dan IFE. Baris teratas QSPM berisi strategi-strategi alternatif yang diperoleh dari Matriks SWOT, dan Matriks Strategi Besar. Alat-alat pencocokan ini biasanya menghasilkan strategi yang serupa. Namun demikian, tidak setiap strategi yang diusulkan oleh teknik-teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Dalam analisis sebelumnya yang menggunakan Matriks Strategi Besar telah ditemukan strategi yang dapat dijadikan pertimbangan utama.

Dari Matriks QSPM dapat diketahui skor dari masing-masing strategi yang sempurna. Skor terbesar terdapat pada strategi Pengembangan Pasar dengan nilai Total Attractiveness Score (TAS) sebesar 3,678. Nilai terendah terdapat pada strategi Integrasi terkait dengan TAS sebesar 1,28. Dalam analisa Matriks QSPM yang ditunjukkan oleh Tabel 6., strategi yang mendapat prioritas utama adalah strategi yang memiliki nilai TAS terbesar. Sehingga strategi yang tepat untuk diterapkan pada pemasaran strategis Komunitas Organik Brenjonk adalah Strategi Pengembangan Pasar. Berdasarkan David (2007), enam pedoman ketika pengembangan pasar menjadi strategi yang paling efektif adalah:

1. Ketika saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, murah, dan berkualitas baik.
2. Ketika sebuah organisasi sangat sukses pada apa yang dilakukannya.
3. Ketika pasar yang jenuh belum ada.

4. Ketika sebuah organisasi memiliki modal yang dibutuhkan dan sumber daya manusia yang cukup untuk mengelola operasi yang meningkat.
5. Ketika sebuah organisasi memiliki kelebihan kapasitas produksi.
6. Ketika industri dasar organisasi menjadi industri dalam lingkup global yang berkembang.



Tabel 14. Hasil Matriks QSPM

Alternatif Strategi	Bobot	Pengembangan Pasar		Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Integrasi Horizontal		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Diversifikasi Terkait	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan															
Adanya lembaga donor sebagai pengontrol	0,039		0		0		0		0	1	0,039		0		0
Penggunaan potensi lokal	0,039	2	0,078	3	0,117	1	0,039	2	0,078	2	0,078	3	0,117	2	0,078
Kerjasama dengan middlemen	0,045	4	0,18	1	0,045	2	0,09	1	0,045	3	0,135		0		0
Harga mencerminkan biaya produksi	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Sertifikat SNI, Pamor, dan <i>BioCert</i>	0,054	4	0,216	2	0,108	3	0,162	4	0,216	2	0,108	2	0,108		0
Produksi paralel	0,047	3	0,141	3	0,141	3	0,141	1	0,047	1	0,047	2	0,094		0
Sistem pinjaman green house	0,034		0		0		0		0			2	0,068		0
Peningkatan jumlah anggota	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15		0	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Pelatihan-pelatihan untuk anggota dan pengurus	0,052	1	0,052	4	0,208	2	0,104	3	0,156		0	2	0,104	1	0,052

Tabel 14. (Lanjutan)

Alternatif Strategi	Bobot	Pengembangan Pasar		Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Integrasi Horisontal		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Diversifikasi Terkait	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Internal Control System	0,062	2	0,124	4	0,248	2	0,124	0	0	1	0,062	1	0,062	1	0,062
Pengambilan keputusan melalui musyawarah	0,042		0		0		0		0		0		0		0
Citra yang baik di masyarakat	0,043	3	0,129	2	0,086	4	0,172		0	2	0,086		0	1	0,043
Kelemahan															
Pencatatan keuangan kurang baik	0,045	2	0,09	3	0,135	1	0,045	2	0,09		0		0		0
Sering terjadi kekurangan persediaan	0,048	4	0,192	1	0,048	2	0,096		0	2	0,096		0	1	0,048
Tidak mengetahui market share	0,039	3	0,117	1	0,039	3	0,117		0	2	0,078	1	0,039	1	0,039
Memiliki 4 petani wortel	0,048	3	0,144	1	0,048	2	0,096		0		0	1	0,048	1	0,048
Budidaya wortel hanya dilakukan di Pacet	0,044	1	0,044	1	0,044	2	0,088		0		0	1	0,044		0

Tabel 14. (Lanjutan)

Alternatif Strategi	Bobot	Pengembangan Pasar		Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Integrasi Horisontal		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Diversifikasi Terkait	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Budidaya wortel rentan terkena hama dan penyakit	0,045	1	0,045	1	0,045	2	0,09	0	0	0	0	1	0,045	0	0
Perekrutan pengurus kurang transparan	0,045		0		0		0		0		0		0		0
Job deskripsi pengurus belum jelas	0,042		0		0		0	2	0,084		0		0		0
Inkonsistensi kinerja pengurus dan anggota	0,042		0		0		0		0		0		0		0
Website tidak terkelola dengan baik	0,026		0		0		0		0		0		0		0
Tidak ada divisi penelitian dan pengembangan	0,027	3	0,081	3	0,081	2	0,054	2	0,054		0		0		0
Peluang															
PDRB Jawa Timur meningkat (BPS, 2013)	0,048	3	0,144	1	0,048	1	0,048	0	0		0	1	0,048	2	0,096

Tabel 14. (Lanjutan)

Alternatif Strategi	Bobot	Pengembangan Pasar		Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Integrasi Horizontal		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Diversifikasi Terkait	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Loyalitas konsumen	0,075	3	0,225	1	0,075	1	0,075		0	2	0,15	1	0,075	1	0,075
Tingkat kemiskinan menurun (BPS, 2013)	0,044	2	0,088	1	0,044	1	0,044		0	2	0,088	1	0,044	2	0,088
IPM Jawa Timur meningkat (IPM berbasis gender, 2011)	0,048	3	0,144	1	0,048	1	0,048		0	2	0,096	1	0,048	2	0,096
Bantuan dana Pemerintah Kabupaten Mojokerto	0,042	1	0,042	3	0,126	3	0,126		0		0		0	2	0,084
Regulasi SNI dan Sertifikat Organik	0,075		0		0		0	3	0,225		0		0		0
Organisasi merupakan komunitas petani	0,046	1	0,046	3	0,138	4	0,184	3	0,138		0		0		0
Proses produksi bisa dijangkau oleh konsumen	0,075	2	0,15	1	0,075	4	0,3		0		0		0		0
Kemitraan petani dan komunitas, memiliki posisi yang sama	0,052	2	0,104	3	0,156	3	0,156		0		0		0		0
Hambatan memasuki pasar organik cukup besar	0,069		0		0		0	2	0,138		0		0		0

Tabel 14. (Lanjutan)

Alternatif Strategi	Bobot	Pengembangan Pasar		Integrasi ke Belakang		Integrasi ke Depan		Integrasi Horisontal		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Diversifikasi Terkait	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Ancaman															
Kondisi cuaca tidak menentu	0,075	1	0,075	1	0,075	1	0,075		0		0	1	0,075	1	0,075
Budaya konsumsi sayur masyarakat rendah	0,077	3	0,231	1	0,077	3	0,231	2	0,154	1	0,077	1	0,077	2	0,154
Belum diaplikasikan cooling box	0,056	2	0,112	1	0,056	1	0,056	2	0,112		0		0	2	0,112
Perusahaan-perusahaan besar bersaing di pasar yang sama	0,069	3	0,207	1	0,069	2	0,138	2	0,138		0		0		0
Target pasar dan konsumen spesifik	0,069	3	0,207	1	0,069	2	0,138	1	0,069	1	0,069	1	0,069		0
Kemudahan mendapatkan wortel anorganik	0,081		0		0		0		0		0		0		0
Total Attractiveness Score			3,678		2,679		3,227		1,864		1,439		1,345		1,28

Sumber: Data Primer diolah (2013)

Strategi Pengembangan Pasar yang dapat dilakukan oleh Komunitas Organik Brenjonk berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada adalah dengan semakin meningkatnya PDRB, tingkat kesejahteraan masyarakat yang ditunjukkan dari peningkatan nilai IPM, dan penurunan tingkat kemiskinan di masyarakat akan membuka peluang pasar yang cukup besar bagi pemasaran produk organik, khususnya wortel organik. Konsumen sasaran dari produk organik merupakan konsumen yang tersegmentasi secara spesifik dimana konsumen merupakan konsumen yang tergolong dalam kelas ekonomi menengah ke atas dan memiliki kesadaran untuk mengkonsumsi pangan yang sehat. Dengan adanya kondisi pertumbuhan ekonomi yang terjadi di masyarakat yang telah dijelaskan, akan menambah jumlah konsumen sasaran dari produk organik yang bisa dimanfaatkan oleh Komunitas Organik Brenjonk. Sistem penjaminan mutu, sertifikat Pamor dan *BioCert* yang dimiliki, serta sistem kerjasama dengan pihak middleman akan membuka peluang dalam meningkatkan pangsa pasar organik yang dituju. Jika pangsa pasar telah terbuka dengan lebar, maka komunitas ini hanya perlu untuk meningkatkan jumlah produksinya.

Untuk meningkatkan produksi, Komunitas Organik Brenjonk sudah menambah petani anggota baru yang siap bergabung untuk berbudidaya sayur secara organik. Strategi pengembangan pasar yang dilakukan meliputi pengenalan produk dan jasa yang ada di wilayah geografis yang baru, seperti Kabupaten Jombang, Kabupaten Gresik, Kabupaten Malang, Kabupaten Sidoarjo, dan Kota Pasuruan. Pertumbuhan IPM dari masing-masing wilayah tersebut menunjukkan nilai yang positif dengan angka masing-masing pertumbuhan di tiap wilayah berturut-turut adalah 0,44; 0,7; 0,63; 0,55; dan 0,44. Dengan adanya pertumbuhan IPM yang positif maka akan membuka peluang bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memperluas wilayah pemasarannya ke kabupaten dan kota tersebut.