

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang bertujuan untuk merumuskan strategi yang tepat bagi pengembangan agroindustri khususnya industri sayuran organik. Penelitian mengenai strategi di bidang pemasaran yang berperan penting sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan pemasaran wortel organik di Komunitas Organik Brenjonk. Oleh karena itu, diperlukan kajian dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Elmi Rohmiatin (2006) mengenai Analisis Strategi Pengembangan Usaha Beras Organik Lembaga Pertanian sehat di desa Pasir Buncit Kecamatan Caringin Kabupaten Bogor. Berdasarkan hasil penelitian yang didasarkan pada EFE dan IFE, dimana total skor bobot hasil dari matriks EFE sebesar 2,81 dan matriks IFE sebesar 2,35 sehingga menempatkan LPS pada matriks V. Posisi ini menggambarkan posisi LPS pada respon unit-unit usaha yang ada terhadap faktor-faktor eksternal yang dihadapinya tergolong sedang. Hasil dari matriks analisis SWOT diperoleh alternatif SO yaitu membantu proses sertifikasi kegiatan produk organik bagi petani binaan dan menjadi pengawas kegiatan pertanian organik petani dhuafa. Strategi ST yaitu meningkatkan mutu dan kemasan produk agar sulit dipalsukan. Strategi WO yaitu menjalin kerjasama dengan kelompok tani sehat dan dinas pertanian daerah dalam sosialisasi dan promosi produk. Strategi WT yaitu meningkatkan kualitas produksi beras organik dengan penambahan sarana dan prasarana yang mendukung. Berdasarkan hasil matriks QSP diperoleh bahwa strategi menjalin kerjasama dengan kelompok tani sehat dan dinas pertanian daerah dalam sosialisasi dan promosi produk merupakan strategi prioritas, dengan nilai TAS terbesar yaitu 6,19.

Kaharudin (2006) melakukan penelitian mengenai strategi pemasaran jambu biji organik di PT Sawangan Bumi Makmur, Parung Bogor. Hasil penelitiannya menunjukkan total nilai skor IFE dari PT SBM adalah sebesar 2,480, menunjukkan perusahaan memiliki keadaan internal di bawah rata-rata. Total nilai EFE PT SBM adalah sebesar 2,575, yang berarti perusahaan memiliki kemampuan sedang dalam merespon keadaan eksternal. Nilai IFE dan EFE

menempatkan PT SBM pada posisi hold and maintain. Maka, strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan analisis SWOT didapatkan empat strategi yang disarankan yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT, dan dari keempat strategi ini akan didapat delapan alternatif strategi. Pemilihan strategi terbaik dengan menggunakan QSPM merekomendasikan strategi bekerjasama dengan pihak lain untuk mengolah jambu biji organik agar dapat memberikan nilai tambah, karena strategi ini memiliki skor TAS yang paling besar.

Dalam penelitian Nursyamsiah (2008). Strategi pengembangan usaha produk sayuran organik pada PT. Amani Mastra, Jakarta.. Penelitian ini menggunakan alat analisis matriks IFE dan matriks EFE, kemudian untuk mengetahui posisis perusahaan analisis digunakan dengan matriks I-E. Dengan matriks SWOT akan diperoleh alternatif-alternatif strategi bagi perusahaan dan akhirnya prioritas strategi dianalisis dengan matriks QSPM. Dari hasil analisis matriks IFE, faktor yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah memiliki sertifikat produk. Sedangkan kelemahan utama perusahaan adalah keuntungan yang masih sedikit. Berdasarkan hasil analisis matriks EFE, faktor yang menjadi peluang utama adalah keadaan perekonomian negara yang berangsur-angsur stabil. Ancaman utama yang dihadapi perusahaan adalah perubahan cuaca dan isu bencana alam yang terjadi di Indonesia. Kemudian dengan menggunakan matriks I-E diperoleh posisi perusahaan pada sel V yaitu sel pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*) dengan strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan strategi pengembangan produk (*product development*). Perumusan strategi dengan matriks SWOT menghasilkan sembilan alternatif strategi pengembangan usaha. Penentuan urutan prioritas strategi terpilih dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM. Strategi yang paling baik untuk diterapkan perusahaan adalah mengembangkan jenis produk organik yang belum dipasarkan oleh perusahaan. Sedangkan strategi-strategi lain yang dapat diterapkan perusahaan antara lain, melakukan diversifikasi konsentris (yaitu menambah produk atau jasa baru yang masih terkait) terhadap produk yang tidak terjual atau tidak layak jual, memperluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra, melakukan difersifikasi horizontal (yaitu menambah produk atau jasa baru yang

tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada) dan diversifikasi konglomerat (yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait dengan pelanggan baru) dengan memanfaatkan fasilitas perkebunan yang ada, mempelajari perkembangan teknologi pertanian untuk meningkatkan produksi, melakukan riset pasar melalui asosiasi pertanian pertanian organik yang ada, mencari dan mempelajari berbagai informasi tentang jenis hama dan penyakit tanaman serta menemukan tindakan pencegahan dan penyembuhannya, memanfaatkan fasilitas litbang yang dimiliki pemerintah, memanfaatkan modal pinjaman yang ditawarkan pemerintah dan lembaga keuangan yang ada.

Refilia (2010) juga telah menganalisis keuntungan dan strategi pemasaran pada sayuran organik kaliah dan pakcoy putih di Organik Mini Garden (OMG) Jalan Simpang Gajayana Malang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah analisis usaha tani, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta analisis Matrik Grand Strategy dan SWOT. Analisis yang digunakan untuk mengetahui alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan adalah analisis Matrik Grand Strategy. Kondisi perusahaan setelah dianalisis dengan menggunakan Matrik Grand Strategy dan Matrik SWOT berada pada kuadran 1, yaitu *Growth Aggressive Strategy* dengan alternatif strategi memanfaatkan peluang adanya tren gaya hidup sehat, memperluas pangsa pasar, meminimalkan biaya produksi agar harga jual lebih rendah serta memanfaatkan peluang dengan adanya kemungkinan inovasi yang menambah nilai produk melalui diversifikasi produk sayur organik.

Dari semua penelitian terdahulu yang ada, masing-masing penelitian adalah meneliti tentang strategi, untuk penelitian 1 dan 3 meneliti tentang strategi pengembangan sedangkan penelitian 2 dan 4 meneliti tentang strategi pemasaran. Dalam meneliti manajemen strategis digunakan analisis kondisi lingkungan internal (IFE) dan analisis kondisi lingkungan eksternal (EFE) untuk dirumuskan ke dalam matriks SWOT sehingga akan didapatkan alternatif strategi yang tepat. Dari keempat penelitian yang disebutkan, alat analisis yang digunakan adalah matriks SWOT. Penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti tentang manajemen strategis sehingga alat analisis yang akan digunakan adalah analisis

kondisi internal (IFE), analisis kondisi eksternal (EFE), SWOT, Matriks Strategi Besar dan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

2.2 Pertanian Organik

Badan Standardisasi Nasional (2002) menyatakan bahwa organik adalah istilah pelabelan yang menyatakan bahwa suatu produk telah diproduksi sesuai dengan standar produksi organik dan disertifikasi oleh otoritas atau lembaga sertifikasi resmi. Pertanian organik di Indonesia bukan merupakan sistem baru yang diterapkan oleh petani. Selama beribu tahun sampai tahun 1900-an para petani selalu menerapkan sistem pertanian organik dengan penggunaan pupuk dari kotoran hewan atau sisa-sisa hasil panen atau tanam, adalah hal yang selalu digunakan sebagai penyubur tanah. Pertanian organik dapat didefinisikan sebagai suatu sistem produksi pertanian yang menghindarkan atau mengesampingkan penggunaan senyawa sintetik baik untuk pupuk, zat tumbuh, maupun pestisida. Pertanian organik berbeda dengan penanaman secara konvensional yang memberi unsur hara secara cepat dan langsung dalam membentuk larutan sehingga segera diserap dengan takaran dan waktu pemberian yang disesuaikan dengan kebutuhan tanaman (Afifi, 2007).

Praktek pertanian organik tidak dapat menjamin bahwa produknya bebas sepenuhnya dari residu karena adanya polusi lingkungan secara umum. Namun beberapa cara digunakan untuk mengurangi polusi dari udara, tanah dan air. Pekerja, pengolah dan pedagang pangan organik harus patuh pada standar untuk menjaga integritas produk pertanian organik. Berdasarkan Badan Standardisasi Nasional (2002), tujuan utama dari pertanian organik adalah untuk mengoptimalkan kesehatan dan produktivitas komunitas interdependen dari kehidupan di tanah, tumbuhan, hewan dan manusia.

2.2.1 Prinsip-prinsip Pertanian Organik

Prinsip-prinsip pertanian organik berisi tentang sumbangan yang dapat diberikan pertanian organik bagi dunia, dan merupakan sebuah visi untuk meningkatkan keseluruhan aspek pertanian secara global. Prinsip-prinsip tersebut mengilhami gerakan organik dengan segala keberagamannya. Prinsip-prinsip ini

menjadi panduan bagi pengembangan posisi, program dan standar-standar IFOAM (*International Federation of Organic Agricultural Movement*). Selanjutnya, prinsip-prinsip ini diwujudkan dalam visi yang digunakan di seluruh dunia menurut Husnain dan Haris (2005), diantaranya adalah:

1. Prinsip Kesehatan

Pertanian organik harus melestarikan dan meningkatkan kesehatan tanah, tanaman, hewan, manusia dan bumi sebagai satu kesatuan dan tak terpisahkan. Prinsip ini menunjukkan bahwa kesehatan tiap individu dan komunitas tak dapat dipisahkan dari kesehatan ekosistem. Tanah yang sehat akan menghasilkan tanaman sehat yang dapat mendukung kesehatan hewan dan manusia. Kesehatan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem kehidupan. Hal ini tidak saja sekedar bebas dari penyakit, tetapi juga dengan memelihara kesejahteraan fisik, mental, sosial dan ekologi. Ketahanan tubuh, keceriaan dan pembaharuan diri merupakan hal mendasar untuk menuju sehat.

Peran pertanian organik baik dalam produksi, pengolahan, distribusi dan konsumsi bertujuan untuk melestarikan dan meningkatkan kesehatan ekosistem dan organisme, dari terkecil yang berada di dalam tanah hingga manusia. Secara khusus, pertanian organik dimaksudkan untuk menghasilkan makanan bermutu tinggi dan bergizi yang mendukung pemeliharaan kesehatan dan kesejahteraan. Mengingat hal tersebut, maka harus dihindari penggunaan pupuk, pestisida, obat-obatan bagi hewan dan bahan aditif makanan yang dapat berefek merugikan kesehatan.

2. Prinsip Ekologi

Pertanian organik harus didasarkan pada sistem dan siklus ekologi kehidupan. Prinsip ekologi meletakkan pertanian organik dalam sistem ekologi kehidupan. Prinsip ini menyatakan bahwa produksi didasarkan pada proses dan daur ulang ekologis. Makanan dan kesejahteraan diperoleh melalui ekologi suatu lingkungan produksi yang khusus sebagai contoh, tanaman membutuhkan tanah yang subur, hewan membutuhkan ekosistem peternakan, ikan dan organisme laut membutuhkan lingkungan perairan. Pengelolaan organik harus disesuaikan dengan kondisi, ekologi, budaya dan skala lokal. Bahan-bahan asupan sebaiknya dikurangi dengan cara dipakai kembali, didaur ulang dan dengan pengelolaan

bahan-bahan dan energi secara efisien guna memelihara, meningkatkan kualitas dan melindungi sumber daya alam.

Pertanian organik dapat mencapai keseimbangan ekologis melalui pola sistem pertanian. Dalam menghasilkan, memproses, memasarkan atau mengkonsumsi produk-produk organik harus melindungi dan memberikan keuntungan bagi lingkungan secara umum, termasuk di dalamnya tanah, iklim, habitat, keragaman hayati, udara dan air.

3. Prinsip Perlindungan

Pertanian organik harus dikelola secara hati-hati dan bertanggung jawab untuk melindungi kesehatan dan kesejahteraan generasi sekarang dan mendatang serta lingkungan hidup. Pertanian organik merupakan suatu sistem yang hidup dan dinamis yang menjawab tuntutan dan kondisi yang bersifat internal maupun eksternal. Para pelaku pertanian organik didorong meningkatkan efisiensi dan produktifitas, tetapi tidak boleh membahayakan kesehatan dan kesejahteraannya.

Maka, harus ada penanganan atas pemahaman ekosistem dan pertanian yang tidak utuh. Prinsip ini menyatakan bahwa pencegahan dan tanggung jawab merupakan hal mendasar dalam pengelolaan, pengembangan dan pemilihan teknologi di pertanian organik. Ilmu pengetahuan diperlukan untuk menjamin bahwa pertanian organik bersifat menyehatkan, aman dan ramah lingkungan. Dengan pengalaman praktis yang dipadukan dengan kebijakan dan kearifan tradisional menjadi solusi tepat dalam mengembangkan pertanian organik.

Pertanian organik harus mampu mencegah terjadinya resiko merugikan dengan menerapkan teknologi tepat guna. Segala keputusan harus mempertimbangkan nilai-nilai dan kebutuhan dari semua aspek yang mungkin dapat terkena dampaknya, melalui proses-proses yang transparan dan partisipatif.

4. Prinsip Keadilan

Pertanian organik harus membangun hubungan yang mampu menjamin keadilan terkait dengan lingkungan dan kesempatan hidup bersama. Keadilan dicirikan dengan kesetaraan, saling menghormati, berkeadilan dan pengelolaan dunia secara bersama, baik antar manusia dan dalam hubungannya dengan makhluk hidup yang lain. Prinsip ini menekankan bahwa mereka yang terlibat dalam pertanian organik harus membangun hubungan yang manusiawi untuk

memastikan adanya keadilan bagi semua pihak di segala tingkatan seperti petani, pekerja, pemroses, penyalur, pedagang dan konsumen.

Pertanian organik harus memberikan kualitas hidup yang baik bagi setiap orang yang terlibat, menyumbang bagi kedaulatan pangan dan pengurangan kemiskinan. Pertanian organik bertujuan untuk menghasilkan kecukupan dan ketersediaan pangan maupun produk lainnya dengan kualitas yang baik. Sumber daya alam dan lingkungan yang digunakan untuk produksi dan konsumsi harus dikelola dengan cara yang adil secara sosial dan ekologis, dan dipelihara untuk generasi mendatang. Keadilan memerlukan sistem produksi, distribusi dan perdagangan yang terbuka, adil, dan mempertimbangkan biaya sosial dan lingkungan yang sebenarnya.

2.2.2 Keuntungan dan Kelemahan Pertanian Organik

Penerapan sistem pertanian organik memiliki keuntungan dan kelemahan dalam pelaksanaannya. Keuntungan dari pertanian organik berdasarkan Sulaeman (2008) adalah sebagai berikut:

1. Dihasilkannya makanan yang cukup, aman dan bergizi sehingga meningkatkan kesehatan masyarakat;
2. Terciptanya lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi petani;
3. Meningkatnya pendapatan petani;
4. Minimalnya semua bentuk polusi yang dihasilkan dari kegiatan pertanian;
5. Meningkat dan terjaganya produktivitas lahan pertanian dalam jangka panjang;
6. Terpeliharanya kelestarian sumberdaya alam dan lingkungan;
7. Terciptanya lapangan kerja baru dan keharmonisan kehidupan sosial di pedesaan.
8. Meningkatnya daya saing produk agribisnis secara berkelanjutan.

Sedangkan menurut Rosita (2008) kelemahan dalam penerapan pertanian organik adalah sebagai berikut:

1. Membutuhkan pengelolaan yang cukup rumit
2. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mendapatkan hasilnya

3. Biasanya pada awal pengolahan dengan sistem ini membutuhkan biaya yang cukup besar, dan
4. Tidak dapat dihindari kerusakan pada saat awal penerapan sistem ini.

2.3 Definisi Sayuran

Awalnya istilah hortikultura dikenal di Eropa pada abad 17 yaitu di Italia dan Eropa Tengah. Hortikultura berasal dari bahasa latin yaitu hortus yang berarti kebun dan colore yang berarti membudidayakan. Secara harfiah, hortikultura berarti ilmu yang mempelajari pembudidayaan tanaman kebun (Ashari, 1995). Sayuran sebagai salah satu jenis komoditas hortikultura selain buah-buahan, tanaman hias, dan tanaman obat. Sayuran dalam kehidupan manusia sangat berperan dalam pemenuhan kebutuhan pangan dan peningkatan gizi, karena sayuran merupakan salah satu sumber mineral dan vitamin sebagai pelengkap bagi kebutuhan manusia yang tidak dapat diabaikan begitu saja.

Menurut Soedharoedjian (1993), bahwa sayuran merupakan sumber seluruh vitamin seperti vitamin A yang banyak terdapat pada jenis sayuran yang berwarna merah dan kuning seperti wortel dan waluh. Untuk vitamin B1, B2, dan B6 terdapat pada sayuran yang daunnya berwarna hijau tua dan kacang-kacangan. Untuk vitamin C hampir semua sayuran mengandung vitamin tersebut seperti tomat, kentang, cabe, dan sayuran yang berwarna tua, sedangkan untuk vitamin E dan K banyak terdapat pada sayuran daunan dan pucuk tunas seperti bayam, asparagus, dan kubis. Beberapa mineral penting yang terdapat pada sayuran adalah besi, kalsium, dan fosfor. Selain itu, sayuran juga merupakan sumber utama mineral dalam diet.

Sayuran dibutuhkan manusia untuk beberapa macam manfaat salah satunya untuk membantu metabolisme tubuh. Selain kandungan vitamin, sayuran juga mengandung karbohidrat yang berbentuk selulosa, gula, dan zat tepung. Menurut Setyati (1989) sayuran memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Dipanen dan dimanfaatkan dalam keadaan segar atau hidup sehingga bersifat mudah rusak;

2. Komponen utama mutu ditentukan oleh kandungan air bukan kandungan bahan kering seperti halnya tanaman agronomi seperti jagung dan tanaman perkebunan;
3. Harga sayuran ditentukan oleh mutu atau kualitas bukan jumlahnya.

2.4. Usahatani Tanaman Sayuran

Berdasarkan tujuannya, usahatani tanaman sayuran dibagi menjadi empat kategori (Ashari, 1995), yaitu:

1. Budidaya pekarangan

Hasil panen digunakan untuk keperluan sendiri dan aktivitas usaha dilakukan disekitar rumah tinggal atau pekarangan. Jenis dan jumlah tanaman tidak banyak dan pemeliharaan kurang intensif.

2. Budidaya sayuran komersial

Aktivitas usaha dilakukan pada sebidang tanah yang cukup luas dan hasil panen dijual ke pasar. Jenis dan jumlah tanaman lebih banyak dibandingkan dengan budidaya pekarangan. Pemeliharaan tanaman dilakukan secara intensif dengan mempertimbangkan biaya produksi dan perkiraan pendapatan.

3. Budidaya agribisnis

Usahatani ini sama dengan budidaya sayuran komersial, perbedaannya hanya dalam skala usaha yang luas dan transportasi. Aktivitas usaha dilakukan ditempat yang jauh dari pasar, sehingga memerlukan unit pengangkutan yang cukup besar. Perhitungan biaya produksi lebih kompleks karena jenis pekerjaan lebih bervariasi.

4. Budidaya sayuran olahan atau agroindustri

Areal usahatani ini sangat luas dengan menggunakan peralatan mesin pertanian yang canggih. Hasil panen akan diolah lebih lanjut, misalnya diawetkan dalam kaleng.

2.5. Klasifikasi Tanaman Wortel (*Daucus carota* L)

Wortel merupakan jenis sayuran umbi dari keluarga *Umbelliferae* yang cocok ditanam di daerah pegunungan yang memiliki suhu udara dingin dan lembab sekitar 1200 m di atas permukaan laut (dpl). Tanaman ini membutuhkan

sinar matahari dan dapat tumbuh pada semua musim. Penanaman wortel memerlukan tanah yang berstruktur remah dengan kandungan bahan organik yang cukup. Keadaan tanah yang cocok untuk tanaman wortel adalah tanah yang subur, gembur, banyak mengandung bahan organik (humus), sirkulasi udara dan tata airnya berjalan baik (tidak menggenang). Tanah berat akan mengakibatkan kematian akar karena kekurangan oksigen yang menyebabkan cacat bentuk, percabangan dan wortel terbelah (Williams *et al.*, 1993).

Pada saat melakukan pengolahan tanah, tanah diolah sampai halus kemudian perlu diberi pupuk organik berupa pupuk kandang 20-40 ton/ha (Rubatzky dan Yamaguchi, 1998). Menurut Simatupang (1990) produksi dan komponen mutu umbi wortel terbaik dihasilkan oleh pemberian pupuk organik yang berasal dari 30 ton kotoran lembu/ha. Wortel umumnya menyerap unsur K dalam jumlah banyak. Pupuk yang banyak mengandung N (nitrogen) tidak diperlukan karena tanaman tersebut hanya akan rimbun daunnya tetapi umbinya kurang baik.

Dalam taksonomi tumbuhan (Plantamor, 2012), wortel diklasifikasikan sebagai berikut:

Kingdom	: Plantae (tumbuh-tumbuhan)
Divisi	: Spermatophyta (tumbuhan berbiji)
Sub-Divisi	: Angiospermae
Klas	: Dicotyledonae
Ordo	: Umbelliferales
Famili	: Umbelliferae (Apiaceae)
Genus	: <i>Daucus</i>
Spesies	: <i>Daucus carrota</i> L.

Pada umumnya, tanaman wortel diperbanyak dengan benih. Tanaman wortel ditanam dengan jarak tanam antar baris 15-20 cm dan di dalam baris 5-7.5 cm (Aksi Agraris Kanisius, 2005). Konsumsi air pada tanaman wortel relatif rendah dibandingkan tanaman yang lain. Tanah yang lewat basah akan mengakibatkan akar yang terbentuk akan cacat (Williams *et al.*, 1993). Pada saat tanaman akan membentuk umbi perlu dilakukan pendangiran dengan melakukan pembumbunan di sekitar tanaman untuk mencegah umbi terkena sinar matahari supaya warna umbi tidak menjadi hijau. Pendangiran dilakukan setelah hujan agar kepadatan

tanah dapat dihindarkan. Pemanenan hasil wortel dapat dilakukan saat tanaman berumur 2,5 – 4 bulan dengan garis tengah umbi 2 cm, tergantung pada varietas dan iklim tumbuh. Wortel dipanen dengan mencabut umbi beserta akarnya.

Tanaman wortel banyak ragamnya, tetapi bila dilihat bentuk umbinya dapat dipilih menjadi 3 golongan, yakni :

- a. Tipe *Chantenay*, berbentuk bulat panjang dengan ujung yang tumpul.
- b. Tipe *Imperator*, berbentuk bulat panjang dengan ujung runcing.
- c. Tipe *Nantes*, merupakan tipe gabungan antara *imperator* dan *chantenay*.

Wortel merupakan bahan pangan (sayuran) yang digemari dan dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Bahkan mengkonsumsi wortel sangat dianjurkan, terutama untuk menghadapi masalah kekurangan vitamin A. Wortel merupakan bahan pangan bergizi tinggi, dengan harga murah dan mudah untuk mendapatkannya. Selain sebagai sumber vitamin A serta nutrisi, wortel juga berkhasiat untuk menyembuhkan penyakit dan memelihara kecantikan. Wortel ini mengandung enzim pencernaan dan berfungsi diuretik. Meminum segelas sari daun wortel segar ditambah garam dan sesendok teh sari jeruk nipis berkhasiat untuk mengantisipasi pembentukan endapan dalam saluran kencing, memperkuat mata, paru-paru, jantung dan hati. Bahkan dengan hanya mengunyah daun wortel dapat menyembuhkan luka-luka dalam mulut/nafas bau, gusi berdarah dan sariawan.

2.6.Konsep Manajemen Strategi

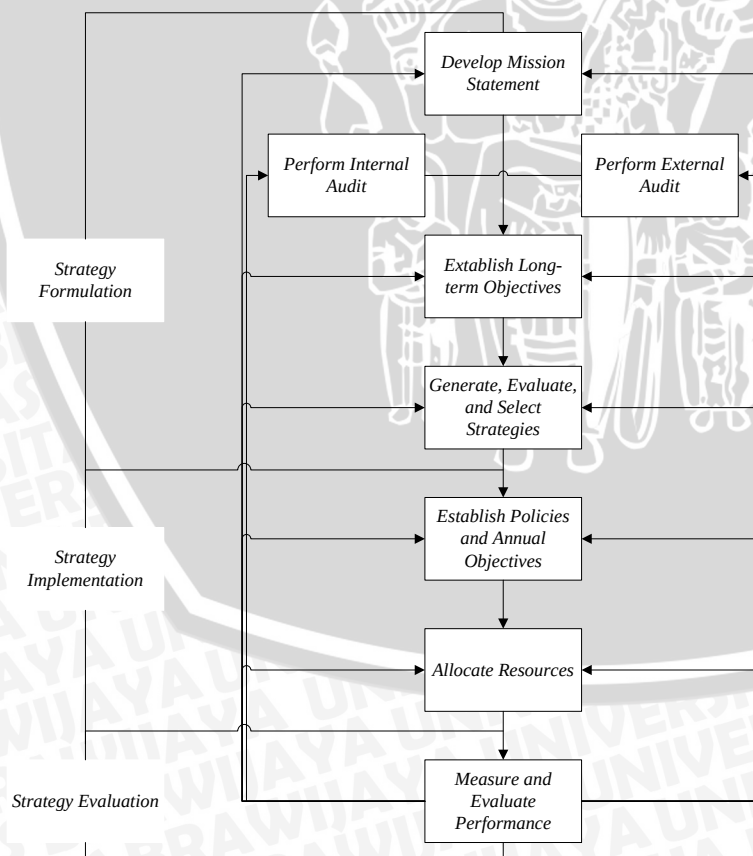
Manajemen Strategi didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Pearce dan Robinson, 2007). Menurut David (2006), proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu : perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Tahap formulasi strategi termasuk pengembangan visi dan misi, analisis faktor-faktor internal perusahaan, analisis faktor-faktor eksternal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Tahap implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk

menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Tahap evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis.

2.6.1. Perencanaan Strategis

Masalah-masalah strategis adalah tugas yang harus dilakukan oleh manajemen puncak suatu organisasi bukan hanya dengan mempertimbangkan lingkungan internal, melainkan juga lingkungan eksternal karena mempunyai konsekuensi yang multifungsional. Selain itu, lingkungan eksternal biasanya membutuhkan biaya yang besar, berorientasi pada masa depan, serta mempengaruhi kemakmuran anggota organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Umar (2003), untuk membahas suatu perencanaan strategis hendaknya mengacu pada model manajemen strategis agar pembahasannya terfokus. Berikut ini adalah model perencanaan strategis yang bisa diaplikasikan dalam membuat suatu perencanaan strategis yang ditunjukkan oleh Gambar 2.



Gambar 2. Model manajemen strategis dari Fred R. David, Umar (2003)

2.6.2. Pemasaran Strategis

Semakin tingginya tingkat persaingan dalam dunia usaha terutama dalam pemasaran produk perusahaan, mendorong setiap manajemen untuk menerapkan strategi pemasaran yang berdasarkan konsep-konsep, teori, dan teknik-teknik pemasaran yang handal. David (2007) mengatakan bahwa terbentuknya suatu strategi pemasaran yang dapat memenangkan persaingan serta tetap dapat bertahan dan tumbuh ditengah persaingan tersebut merupakan tantangan besar yang harus dihadapi oleh manajemen. Tantangan-tantangan yang dihadapi di dalam menciptakan keefektifan strategi-strategi pemasaran meliputi penciptaan *superior customer value*, *distinctive capabilities*, merespon perbedaan-perbedaan pasar, mengembangkan produk baru, tantangan memasuki pemasaran global dan lain-lain. Salah satu jawaban dari tantangan tersebut adalah bagaimana manajemen pemasaran dapat menerapkan suatu konsep strategi pemasaran yang berorientasi pasar, yang lebih dikenal dengan menetapkan cara bersaing (*market driven strategy*).

2.6.3. Penetapan Cara Bersaing

Banyak perusahaan melakukan operasinya tanpa menggunakan cara formal. Dalam perusahaan kecil, manajer terkadang berpikir bahwa hanya perusahaan besar saja yang membutuhkan perencanaan formal. Meskipun demikian, Kotler (2001) menjelaskan bahwa perencanaan formal memberikan banyak keuntungan bagi semua perusahaan. Perencanaan formal memotivasi manajer dalam berpikir lebih jauh ke depan secara sistematis. Perencanaan yang matang membantu perusahaan dalam mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan dengan cepat, serta mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk mengatasi perubahan mendadak. Kotler (2001) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai suatu proses yang mengembangkan dan mempertahankan strategi yang tepat antara tujuan dan kemampuan organisasi dengan peluang pemasaran yang selalu berubah.

Pada awalnya, organisasi mempunyai tujuan atau misi yang jelas, namun setelah sekian lama, misinya bisa menjadi tidak jelas saat perusahaan mulai tumbuh, menambah produk dan pasar baru, atau menghadapi kondisi baru dalam

lingkungan. Ketika manajemen merasakan organisasinya mulai mengalami penurunan, maka perusahaan harus merevisi tujuannya. Pernyataan misi didefinisikan oleh Kotler (2001) sebagai pernyataan mengenai tujuan perusahaan, apa yang ingin dicapai perusahaan dalam lingkungan yang lebih luas. Pernyataan misi yang jelas, berfungsi sebagai “tangan yang tidak terlihat” yang akan menuntun setiap orang dalam organisasi.

Misi perusahaan perlu diubah menjadi tujuan pendukung yang terinci untuk tiap tingkat manajemen. Setiap manajer harus mempunyai tujuan dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan itu. Misi akan mengarahkan perusahaan kepada kaidah tujuan, mencakup tujuan bisnis dan tujuan pemasaran.

Salah satu tujuan perusahaan adalah menciptakan kepuasan konsumen atas produk atau jasa yang dihasilkan. Mencapai kepuasan konsumen merupakan hal terpenting dalam memperoleh keunggulan bersaing. Dalam mencari strategi-strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing, Cravens (1996) ada beberapa pertimbangan penting yang perlu diperhatikan: visi strategis sebagai peran penting dalam mengarahkan perusahaan, efektivitas peranan organisasi dalam strategi bisnis, dan penggunaan sistem informasi untuk memperoleh keunggulan strategis. Hal lain yang penting adalah inovasi produk dan jasa serta keterlibatan seluruh bagian organisasi dalam proses menuju organisasi pemasaran. Kepuasan konsumen merupakan tanggung jawab semua karyawan.

Selain itu, David (2007), juga menyebutkan bahwa terdapat beberapa karakteristik untuk menciptakan keunggulan bersaing, diantaranya:

a. Orientasi pasar (*Market Orientation*)

Menjadikan pasar sebagai orientasi, pada tahap ini perusahaan harus bisa membuat produk, menyampaikan produk dan menyampaikan nilai yang berdasarkan apa yang dibutuhkan dan apa yang diinginkan pasar sehingga kepuasan konsumen dapat tercapai.

b. Mendongkrak keunggulan yang unik (*leveraging distinctive capabilities*)

Perusahaan harus mengetahui dan menganalisis kemampuan khusus perusahaan, setelah diketahui dan dianalisis kemampuan khusus apa yang dimiliki, perusahaan harus menentukan kemampuan yang benar-benar unik dari yang para pesaing.

- c. Penyesuaian terhadap keinginan konsumen dengan kapabilitas perusahaan
Perusahaan harus mencocokkan kemampuan khusus yang sudah ditentukan dengan nilai apa yang diinginkan oleh konsumen. Setelah didapat kemampuan yang cocok, perusahaan harus bisa mengintegrasikan kemampuan tersebut sehingga dapat menyampaikan nilai yang dapat diterima konsumen.
- d. Kinerja yang unggul (*Superior Performance*).
Pada tahap ini kita harus bisa mempertahankan perfoma perusahaan yang sudah dapat diterima dengan baik oleh konsumen, harus tetap unggul dari pesaing dan dapat adaptif pada perubahan yang ada.

2.6.4. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya (Tjiptono, 2008). Tugas pemasar adalah merencanakan aktivitas-aktivitas pemasaran dan membentuk program pemasaran yang terintegrasi penuh untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menghantarkan nilai kepada pelanggan. Aktivitas pemasaran diantaranya adalah:

1. Bauran Pemasaran

Pemasaran didefinisikan oleh Kotler (2001) sebagai suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan secara terus menerus membandingkan nilai yang diberikan oleh produk, harga, distribusi, dan promosinya terhadap pesaing dekatnya. Sedangkan menurut Mc. Carthy (dalam Kotler dan Keller, 2005), mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas ini sebagai sarana bauran pemasaran, diantaranya adalah:

a. Produk (*Product*)

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan pasarnya.

b. Harga (*Price*)

Harga didefinisikan sebagai “Sejumlah uang yang dibayarkan atas barang dan jasa, atau jumlah nilai yang konsumen tukarkan dalam rangka mendapatkan manfaat dari memiliki atau menggunakan barang dan jasa”.

c. Tempat Distribusi (*Place*)

Tempat merupakan gabungan antara lokasi dan keputusan atas saluran distribusi. Pentingnya lokasi untuk produk atau jasa tergantung pada jenis dan tingkat interaksi yang terjadi.

d. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk merangsang pembelian produk tertentu lebih cepat atau lebih kuat oleh konsumen. Promosi berkaitan dengan upaya untuk mengarahkan seseorang agar dapat mengenal produk perusahaan, lalu memahaminya, berubah sikap, menyukai, yakin, kemudian membeli dan selalu ingat akan produk tersebut.

2. Sasaran strategis

Sasaran strategis bertujuan untuk mengetahui kelompok eksternal organisasi. Memiliki sasaran satu atau lebih subkelompok pembeli adalah hal penting dalam menanggapi permintaan konsumen yang bervariasi dalam pasar yang luas. 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 tertentu saja agar lebih efektif dibandingkan pesaingnya. Sehingga, manajemen harus mengerti kebutuhan dan keinginan konsumen, menetapkan segmen sasaran dalam menawarkan keunggulan bersaing terkuat serta prestasi yang menguntungkan dan potensial.

Peranan strategis manajemen adalah mengumpulkan kemampuan perusahaan dalam mempengaruhi pasar ke dalam strategi yang terpadu. Agar pelaksanaan strategi yang berorientasi pada konsumen berhasil, jaringan kerja distribusi dibuat sebagai bagian tim dalam organisasi kooperatif, karena ini merupakan bagian penting dalam pelaksanaan strategis yang berfokus kepada konsumen. Selain itu, membidik semua konsumen dalam pasar bukan merupakan strategi yang dipakai untuk semua perusahaan. Walaupun akhirnya diputuskan

untuk melayani semua pasar, hendaknya tetap dilakukan pembagian pasar dalam segmen-segmen dan mengembangkan strategi untuk setiap segmen itu.

Dalam menentukan konsumen yang akan dijadikan sebagai target pasar, maka pasar yang ada perlu dibagi atas beberapa segmen tertentu. Hal ini disebabkan bahwa di setiap pasar, konsumen mempunyai kebutuhan yang berbeda, pola pembelian dan pendapatan yang berbeda, serta tanggapan yang tidak sama untuk setiap kebijaksanaan pemasaran yang diterapkan. Pada dasarnya segmentasi pasar dapat dilakukan atas, dasar :

- a. Faktor demografi, seperti : umur, kepadatan penduduk, jenis kelamin; agama, pendidikan, tingkat penghasilan dan sebagainya.
- b. Faktor sosiologis, seperti : kelompok budaya, kelas-kelas sosial dan sebagainya.
- c. Faktor psikologis/psikografis, seperti : kepribadian, sikap, manfaat produk yang diinginkan, dan sebagainya.

Atas dasar segmentasi pasar ini akan dapat ditetapkan segmen pasar tertentu yang akan dijadikan sebagai sasaran strategis perusahaan.

Berdasarkan Proctor (2000), setelah mengidentifikasi pasar yang akan dituju dengan tepat maka akan didapatkan segmen pasar, tahap selanjutnya adalah memutuskan proposisi yang layak secara finansial yang ingin dituju oleh organisasi. Beberapa mungkin lebih kecil atau bahkan lebih kompetitif. Penargetan konsumen digunakan untuk menetapkan banyaknya keuntungan yang ingin didapatkan organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kemudian ada pertanyaan bagaimana penempatan atau pemosisian produk di benak konsumen yang tersegmentasi dan ditargetkan sehingga produk atau jasa dari organisasi dapat bernilai lebih daripada produk atau jasa yang ditawarkan oleh pesaing-pesaingnya. Posisi kompetitif adalah tahap terakhir dalam penentuan pasar yang dituju.

2.6.5. Jenis Strategi

Menurut David (2009), terdapat strategi alternatif yang dapat digunakan perusahaan dalam menentukan strategi yang diambil melalui 12 tindakan strategi yaitu integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horisontal, penetrasi

pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, *retrenchment*, divestasi, dan likuidasi.

1. Strategi Integrasi

Strategi merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan meningkatkan kontrol serta melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaingnya. Strategi ini dibagi dalam tiga strategi, yaitu:

- a. Integrasi kedepan, adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer.
- b. Integrasi kebelakang, adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas pemasok.
- c. Integrasi horizontal, adalah jenis strategi yang melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas pesaing perusahaan tersebut.

2. Strategi Intensif

Strategi intensif mengharuskan adanya upaya-upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Strategi ini dibagi menjadi tiga strategi, yakni:

- a. 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.
- b. Pengembangan pasar, yaitu strategi yang meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah geografis yang baru.
- c. Pengembangan produk, yaitu sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk baru pada bisnis yang sudah ada. Strategi ini dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Diversifikasi konsentrik, yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang baru tetapi berkaitan dengan produk yang lama.
- b. Diversifikasi konglomerat, yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang baru tetapi tidak berkaitan untuk pelanggan saat ini.
- c. Diversifikasi horizontal, yaitu strategi yang dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru dan tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada.

4. Strategi Defensif

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang besar yang pada akhirnya mengalami kebangkrutan. Strategi ini dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Penciutan (*Retrenchment*), yaitu strategi yang melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan aset dan biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun.
- b. Divestasi, yaitu strategi yang dilakukan dengan menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Strategi ini sering digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut. Divestasi menjadi bagian dari *retrenchment* untuk menyingkirkan bisnis perusahaan yang kurang menguntungkan.
- c. Likuidasi, yaitu strategi dengan menjual semua aset sebuah perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan.

2.7. Proses Manajemen Strategi

1. Analisis Lingkungan Perusahaan

Identifikasi lingkungan mencakup analisis dan diagnostik lingkungan sehingga penyusunan strategi mampu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan (Supriyono, 1998). Sedangkan Glueck (1980) mendefinisikan bahwa lingkungan meliputi faktor-faktor dalam dan luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan yaitu pola semua kondisi atau faktor baik internal maupun eksternal yang

mempengaruhi atau menuntun ke arah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi keputusan strategi. Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan eksternal.

Dalam membuat keputusan strategis diperlukan analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisis faktor internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan adalah dalam upaya untuk dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman.

Menurut Pearce dan Robinson (2007), kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan, keunggulan-keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing, serta kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli pemasok, dan faktor lainnya. Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Kelemahan dapat berasal dari fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merk.

Proses perumusan strategi berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Agar ini tercapai, penyusunan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kunci) pada situasi sekarang (David, 2006). Beberapa tahap yang diperlukan dalam perumusan strategi, yaitu:

a. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada di dalam suatu perusahaan. Analisis internal adalah proses perencanaan strategi yang menentukan letak kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan. Menurut David (2006), lingkungan internal merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi/operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan. Strategi didesain sebagai bagian dari usaha memperbaiki kelemahan perusahaan

mengubahnya menjadi kekuatan dan bahkan menjadi kompetensi yang unik. Kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) adalah kekuatan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah disamakan atau ditiru oleh pesaing.

1) Manajemen

Menurut David (2007), fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian. Perencanaan terdiri dari semua aktivitas manajerial yang berkaitan dengan persiapan menghadapi masa depan, termasuk meramalkan, menetapkan sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan kebijakan. Pengorganisasian termasuk semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan wewenang meliputi desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, uraian pekerjaan, dan sebagainya. Pemotivasian termasuk usaha yang diarahkan untuk membentuk tingkah laku manusia, misalnya kepemimpinan, komunikasi, delegasi wewenang, dan sebagainya. Aktivitas penunjukkan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumberdaya manusia. Pengendalian menunjuk pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil yang didapat konsisten dengan hasil yang direncanakan.

2) Pemasaran

Berdasarkan David (2007), pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran, yaitu analisis pelanggan, penjualan produk jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Pemahaman terhadap fungsi pemasaran membantu penyusun strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kelemahan pemasaran.

3) Keuangan atau akuntansi

David (2007) mengatakan bahwa kondisi keuangan sering dianggap sebagai satu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal yang penting guna memformulasikan strategi secara efektif. Menurut James Van Home dalam David (2007), fungsi keuangan atau akuntansi

terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan (pembiayaan), dan keputusan dividen.

4) Produksi atau operasi

Menurut David (2007), fungsi produksi atau operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produk atau operasi berhubungan dengan input transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Lima fungsi manajemen atau operasi dalam keputusan, yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dapat menjadi suatu penentu keberhasilan suatu usaha dalam merumuskan suatu strategi.

5) Sumberdaya Manusia

Serangkaian faktor sumberdaya dan karyawan perusahaan yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan adalah citra dan prestise perusahaan, struktur organisasi dan suasana yang efektif, ukuran perusahaan dalam hubungannya dengan industri, sistem manajemen strategi, sejarah perusahaan, pengaruh terhadap badan pemerintah, sistem dukungan staf perusahaan yang efektif, karyawan berkualitas tinggi, pengalaman kerja dan potensi manajemen puncak, hubungan yang efektif dan efisien, biaya buruh yang rendah, serta informasi manajemen dan sistem komputer yang efektif (Jauch dan Glueck, 1994).

6) Penelitian dan pengembangan

Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk khususnya harus memiliki orientasi litbang yang kuat. Litbang dalam organisasi memiliki dua bentuk dasar, yakni litbang internal dan kontrak litbang. Litbang internal organisasi adalah organisasi yang menjalankan departemen litbangnya sendiri, sedangkan kontrak litbang adalah perusahaan yang merekrut peneliti independen atau agen independen untuk mengembangkan produk spesifik.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal berfokus pada identifikasi dan evaluasi tren-tren dan kejadian-kejadian di luar kontrol dari sebuah perusahaan. Menurut David (2007), analisis lingkungan eksternal mengungkap peluang kunci dan ancaman yang dihadapi oleh sebuah organisasi, sehingga manajer dapat merumuskan

strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman. Sedangkan Umar (2003) membagi lingkungan eksternal dalam dua kategori yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri.

a. Lingkungan Jauh

Lingkungan Jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari perusahaan. faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah faktor ekonomi, sosial, politik, dan teknologi. Lingkungan jauh secara langsung ataupun tidak langsung dapat menjadi faktor pendorong atau penghambat kinerja perusahaan, serta pembuka peluang untuk pelaksanaan pengembangan usaha.

1) Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Faktor-faktornya antara lain adalah tingkat inflasi, suku bunga, surplus atau defisit neraca pembayaran, fluktuasi kurs mata uang, tingkat tabungan nasional, dan produk domestik bruto.

2) Faktor Sosial dan Budaya

Kondisi sosial masyarakat yang berubah-ubah secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan. aspek sosial budaya meliputi faktor sikap, keyakinan, nilai, budaya, suku, ras, dan gaya hidup, dan kebiasaan masyarakat sekitar yang berinteraksi dengan perusahaan.

3) Faktor Politik

Arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi perusahaan. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif terhadap dunia usaha. Faktor politik meliputi undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, sistem perpajakan, stabilitas politik, dan sebagainya.

4) Faktor Teknologi

Teknologi dapat membuat perusahaan menjadi lebih efisien. Faktor teknologi mencakup penemuan-penemuan baru berupa benda (alat, mesin, dan sebagainya), serta cara pelaksanaan dan metode-metode baru dalam pengerjaan suatu pekerjaan.

b. Lingkungan Industri

Lingkungan Industri adalah faktor lingkungan eksternal terdekat yang berinteraksi langsung dengan perusahaan dalam pelaksanaan operasional. Jauch dan Glueck (1988) menyatakan bahwa lingkungan itu adalah faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan adanya peluang dan ancaman bagi perusahaan. Porter (1990) menyatakan bahwa keadaan lingkungan industri dapat dianalisis dari keadaan kekuatan persaingan dalam industri. Faktor-faktor kekuatan persaingan industri antara lain:

1) Tingkat Persaingan dalam Industri

Tingkat persaingan diantara pesaing yang ada adalah tingkat persaingan antara para pelaku bisnis dalam bidang industri yang sama, atau memproduksi produk yang sama. Hal yang diperebutkan adalah *market share* dan posisi di pasar, penguasaan saluran distribusi, pemasok, serta hal lain yang dapat menciptakan keunggulan dan kepastian *market share* di segmen pasar yang dituju.

2) Ancaman dari Pendetang Baru

Masuknya pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah lebih dulu ada dalam industri. Perusahaan baru sering kali memiliki sumberdaya yang lebih baik, sehingga dapat lebih efisien dalam memproduksi dan mempengaruhi harga jual, hal ini juga berpengaruh terhadap laba perusahaan yang sudah ada lebih dulu. Tingkat persaingan muncul karena masing-masing perusahaan memperebutkan *market share* dan positioning di pasar. Untuk merebut *market share* dan mempertahankan posisi di pasar dapat dilaksanakan persaingan harga, iklan, pengenalan produk, inovasi produk, peningkatan pelayanan, dan jaminan purna jual. Perusahaan baru biasanya menghadapi hambatan untuk masuk ke dalam industri. Beberapa hal yang menjadi *barriers to entry* antara lain adalah skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, terbatasnya akses ke saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah.

3) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kekuatan tawar menawar pembeli berlaku bagi produk yang pasarnya dikuasai oleh sedikit pembeli. Hal ini karena posisi tawar pembeli lebih besar daripada perusahaan. Terutama untuk perusahaan yang produknya merupakan *mass product*, kekuatan tawar menawar pembeli akan membuat perusahaan

mengalami tekanan karena pembeli memiliki power lebih untuk berpindah ke perusahaan lain jika merasa tidak puas. Posisi pembeli yang kuat dapat menekan harga jual, cara pembayaran, cara pengiriman, dan sebagainya. Hal ini mengurangi kemampuan perusahaan untuk menciptakan laba yang lebih baik.

4) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok terjadi bila perusahaan memiliki ketergantungan terhadap pemasok tertentu, sehingga posisi tawar pemasok lebih tinggi daripada perusahaan. Pemasok dapat mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu, dan pelayanan.

5) Ancaman Produk Substitusi

Tekanan dari produk substitusi adalah ancaman dari produk sejenis atau yang memiliki kesamaan fungsi dan jasa, serta memiliki segmentasi pasar yang sama. Hal yang paling mempengaruhi tekanan produk substitusi adalah faktor harga dan kualitas. Dalam pasar yang bersaing sempurna, perubahan sedikit dalam harga akan membuat pelanggan berpindah kepada produk substitusi, begitu pula perubahan kualitas.

2. Proses Perumusan Strategi

Menurut David (2007), identifikasi dan evaluasi strategi alternatif seharusnya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang pertama kali berkumpul untuk merumuskan pernyataan visi dan misi, dilakukan analisis lingkungan eksternal, dan analisis lingkungan internal. Perwakilan dari setiap departemen dan divisi dari perusahaan seharusnya diikuti dalam proses ini. Teknik perumusan strategi secara komprehensif dapat diintegrasikan dalam 3 tahap.

Tahap pertama terdiri dari Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profile Kompetitif. Tahap satu disebut dengan tahap masukan, tahap satu merangkum masukan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap dua, disebut tahap pencocokan, tahap ini berfokus untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak melalui dengan menjajarkan kunci eksternal dan faktor internal. Teknik-teknik pada tahap dua diantaranya adalah Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*),

Matriks I-E (*Internal-External*), dan Matriks *Grand Strategy*. Tahap 3, disebut dengan tahap keputusan, dengan menggunakan Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Matriks QSPM menggunakan informasi masukan dari tahap satu untuk diidentifikasi secara objektif evaluasi strategi alternatif yang layak di tahap dua. Matriks QSPM mengungkap ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi alternatif dan berdasarkan pada tujuan dasar perusahaan untuk memilih strategi yang spesifik. Kesembilan teknik tersebut membutuhkan analisis dan intuisi yang terintegrasi.

a. Tahap masukan (*Input Stage*)

Alat-alat pada tahap masukan membutuhkan strategi-strategi untuk menkuantifikasikan secara subjektif saat tahap ini. Membuat sebuah keputusan kecil dalam matriks-matriks tahap masukan mengenai kepentingan relatif dari faktor-faktor eksternal dan internal untuk membuat strategi yang lebih efektif. Intuisi penilaian yang bagus selalu diperlukan dalam menentukan pembobotan dan peringkat yang tepat.

1) Kriteria Pemberian Bobot

Berikan bobot terhadap daftar yang telah dibuat untuk menunjukkan tingkat relatif tingkat kepentingan faktor dalam menunjukkan kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Penentuan bobot faktor dilakukan dengan menggunakan metode *paired comparison* yang dikembangkan oleh Kinneer dan Taylor (1995). Metode ini dilakukan dengan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal perusahaan.

Dalam pemberian bobot setiap faktor digunakan skala 1, 2, dan 3.

- a) Skala 1 = indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
- b) Skala 2 = indikator horisontal sama penting dengan indikator vertikal
- c) Skala 3 = indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal

2) Kriteria Pemberian *Rating*

Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap usaha Komunitas Organik Brenjonk yakni sebagai berikut:

Penentuan rating menurut Umar (2003)

- a) Rating 1 = *Major Weakness* untuk matriks IFE / *Major Threat* untuk matriks EFE
- b) Rating 2 = *Minor Weakness* untuk matriks IFE / *Minor Threat* untuk matriks EFE
- c) Rating 3 = *Minor Strength* untuk matriks IFE / *Minor Opportunity* untuk matriks EFE
- d) Rating 4 = *Major Strength* untuk matriks IFE / *Major Opportunity* untuk matriks EFE

c. Tahap pencocokan (Matching Stages)

Strategi didefinisikan oleh David (2007) sebagai pencocokan yang dibuat oleh organisasi diantara sumber daya internal dan keterampilan, serta peluang dan resiko yang disebabkan oleh faktor eksternal. Tahap pencocokan terdiri dari lima teknik, diantaranya adalah :

1) Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

- a. Strategi SO, yaitu menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b. Strategi WO, bertujuan untuk meningkatkan kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- c. Strategi ST, yaitu menggunakan kekuatan-kekuatan untuk menghindari atau mengurangi adanya dampak dari ancaman eksternal.
- d. Strategi WT, yaitu taktik bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan internal dan menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Matriks SWOT tersusun oleh sembilan kolom, diantaranya adalah empat kolom kunci, empat kolom strategi dan satu kolom kosong. Meskipun Matriks SWOT sering digunakan dalam perencanaan strategis, namun alat ini juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan dari Matriks SWOT diantaranya adalah:

- a) Tidak menunjukkan bagaimana cara mendapatkan keunggulan kompetitif, sehingga diperlukan tindak lanjut dalam menetapkan keunggulan kompetitif.

- b) Bentuk penilaian yang statis, hanya pada suatu waktu.
- c) Hanya lebih menekankan pada satu faktor internal atau eksternal dalam merumuskan strategi, tidak memperhitungkan faktor lain yang mungkin penting dalam perumusan strategi.

2) Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Matriks Strategi Besar telah menjadi alat yang populer bagi perumusan strategi alternatif. Dengan menggunakan matriks ini, semua perusahaan yang diteliti dapat ditempatkan pada salah satu dari empat kuadran yang ada pada matriks ini. Berdasarkan David (2007), bentuk umum Matriks Strategi Besar terdiri atas dua dimensi. Pertama adalah dimensi posisi persaingan dan kedua dimensi pertumbuhan pasar. Matriks ini terdiri atas empat kuadran dengan masing-masing kuadran memiliki alternatif-alternatif strategi.

d. Tahap Pengambilan Keputusan (Decision Stage)

1. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks QSPM digunakan untuk menentukan alternatif strategi pemasaran yang paling baik atau yang menjadi prioritas untuk dijalankan oleh perusahaan. Secara konseptual, tujuan QSPM adalah menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Teknik QSPM secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Matriks IFE dan EFE yang membentuk tahap 1, digabung dengan matriks SWOT dan matriks IE pada tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengavaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif (*Attractiveness Score – AS*) dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari

masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari setiap faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.

Keunggulan QSPM adalah bahwa set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama. Tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat dievaluasi. Keunggulan lainnya adalah bahwa QSPM membutuhkan penyusunan strategi untuk menghubungkan faktor internal dan eksternal yang relevan dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM membuat kemungkinan kecil suatu faktor kunci akan terabaikan atau diberi bobot yang tidak sesuai. Walaupun mengembangkan QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil di sepanjang proses akan memperbesar kemungkinan bahwa keputusan strategi yang final adalah yang terbaik bagi perusahaan (David, 2006).

