

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Strategi pengembangan usaha banyak menjadi penelitian bagi para peneliti sebelumnya. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan harus dapat mengikuti perubahan lingkungan yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan usahanya untuk dapat bersaing dipasar. Penelitian terdahulu yang menjadi literatur penelitian strategi pengembangan usaha sayuran organik di Sentra Organik Brenjonk sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Nursyamsiyah (2008) tentang Strategi Pengembangan Usaha Produk Sayuran Organik pada PT. Asmani Mastra Jakarta bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi menggunakan analisis matriks IFE dan EFE untuk mendapatkan faktor-faktor strategis tersebut, kemudian untuk mengetahui posisi perusahaan analisis digunakan dengan matriks I-E. Kemudian dengan matriks SWOT akan diperoleh alternatif-alternatif strategi bagi perusahaan dan akhirnya prioritas strategi dianalisis dengan matriks QSPM. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh hasil 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 diversifikasi 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 untuk pelanggan baru) dengan memanfaatkan fasilitas perkebunan yang ada, mempelajari perkembangan teknologi pertanian untuk

meningkatkan produksi, melakukan riset pasar melalui asosiasi 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.

Linda (2009) melakukan penelitian mengenai analisis strategi pengembangan usaha sayuran organik pada kelompok tani sugih tani pada kawasan agropolitan di desa Karehkel, kecamatan Leuwi liang, kabupaten Bogor. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk: (1) Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Kelompok Tani Sugih Tani, (2) Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan oleh Kelompok Tani Sugih Tani, (3) Memilih strategi pengembangan usaha yang tepat untuk Kelompok Tani Sugih Tani.

Hasil analisis melalui matriks IFE, EFE, SWOT dan QSPM menunjukkan bahwa strategi yang dapat diterapkan oleh kelompok tani Sugih Tani adalah mengoptimalkan pengendalian mutu pada produk dan pasar yang sudah ada, hendaknya pembinaan kemampuan teknis petani dalam hal budidaya organik ditingkatkan, pemilihan bibit yang benar sebaiknya petani memilih bibit yang berlabelkan organik atau petani dapat membuat bibit sendiri dari hasil sayuran organik mereka. Selain itu petani sebaiknya menggunakan pupuk yang berkualitas, dimana komposisinya sesuai dengan prosedur yang disarankan pemerintah terkait. Melalui dukungan dari Gapoktan Pandan Wangi, petani dapat menggunakan pestisida organik yang dikembangkan sendiri agar dapat menciptakan suatu pestisida organik yang ampuh meminimalkan hama. petani harus mampu meminimalisir kandungan senyawa kimia yang masih terkandung didalamnya.

Firman (2011) telah melakukan penelitian mengenai Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik Di Permata Hati *Organic Farm* Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha sayuran organik Permata Hati *Organic Farm*. 2) Merumuskan dan memprioritaskan strategi terbaik

yang dapat diterapkan dan direkomendasikan kepada Permata Hati *Organic Farm*. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan analisis QSPM kemudian menghasilkan sembilan alternatif strategi yang dapat dijalankan Permata Hati *Organic Farm*, yaitu : 1) Mempertahankan kualitas produk dan mutu pelayanan kepada konsumen dan distributor; 2) Memperluas pasar untuk meningkatkan penjualan; 3) Meningkatkan dan mengoptimalkan volume produksi perusahaan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi di bidang pertanian; 4) Meningkatkan kemampuan manajerial melalui pelatihan dan seminar; 5) Memperbaiki kemasan dan label produk untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas konsumen dan distributor; 6) Mengusahakan sertifikasi organik dengan memanfaatkan modal pinjaman yang ditawarkan pemerintah atau lembaga keuangan lain; 7) Mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan distributor dan pemasok; 8) Melakukan riset pasar untuk memantau perkembangan pemasaran produk dan tingkat persaingan; 9) Melakukan diversifikasi terhadap produk yang tidak terjual atau tidak layak jual untuk meningkatkan keuntungan. Prioritas strategi alternatif yang tepat dan dapat direkomendasikan untuk Permata Hati Organic Farm berdasarkan hasil analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah meningkatkan dan mengoptimalkan volume produksi perusahaan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi di bidang pertanian dengan nilai STAS tertinggi sebesar 5.389.

Berdasarkan ketiga tinjauan penelitian diatas mengenai strategi pengembangan, memiliki kesamaan dalam hal komoditas yang diteliti dan alat analisis yang digunakan tetapi memiliki perbedaan pada tempat penelitian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3. Adapun kelebihan penelitian ini terletak pada faktor-faktor berikut:

1. Belum adanya penelitian serupa yang dilakukan di Sentra Organik Brenjonek
2. Penelitian ini dilakukan sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi Sentra Organik Brenjonek, sehingga dapat memberi masukan yang bermanfaat bagi komunitas tersebut dalam mengatasi permasalahannya.

Tabel 3. Telaah Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul	Alat Analisis
1	Nursyamsiyah	2008	Strategi Pengembangan Usaha Produk Sayuran Organik di PT.Amani Mastra, Jakarta	Matrik IFE dan EFE, Matriks IE, Matrik SWOT, Matrik QSPM
2	Linda Rosalina	2009	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik Pada Kelompok Tani Sugih Tani Pada Kawasan Agropolitan Di Desa Karehkel, Kecamatan Leuwi Liang, Kabupaten Bogor.	Matrik IFE dan EFE, Matriks SWOT, Matrik QSPM.
3	Firman Kamil Rachman	2011	Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik Di Permata Hati <i>Organic Farm</i> Kabupaten Bogor, Jawa Barat	Analisis SWOT dan QSPM.

Sumber : Diolah Data Primer, 2015

2.2 Tinjauan Tentang Pertanian Organik

2.2.1 Definisi Pertanian Organik

Sutanto (2002) mendefinisikan pertanian organik, sebagai suatu sistem produksi pertanian yang berazaskan daur ulang secara hayati. Daur ulang hara dapat melalui sarana limbah tanaman dan ternak, serta limbah lainnya yang mampu memperbaiki status kesuburan dan struktur tanah. Sutanto (2002) menguraikan pertanian organik secara lebih luas, bahwa menurut para pakar pertanian Barat, sistem pertanian organik merupakan ”hukum pengembalian (*law of return*)” yang berarti suatu sistem yang berusaha untuk mengembalikan semua jenis bahan organik ke dalam tanah, baik dalam bentuk residu dan limbah pertanaman maupun ternak yang selanjutnya bertujuan memberikan makanan pada tanaman. Filosofi yang melandasi pertanian organik adalah mengembangkan prinsip-prinsip memberikan makanan pada tanah yang selanjutnya tanah menyediakan makanan untuk tanaman (*feeding the soil that feeds the plants*) dan bukan memberi makanan langsung pada tanaman.

Pertanian organik merupakan kegiatan bercocok tanam yang ramah atau akrab dengan lingkungan dengan cara berusaha meminimalkan dampak negatif bagi alam sekitar dengan ciri utama pertanian organik yaitu menggunakan varietas lokal, pupuk, dan pestisida organik dengan tujuan untuk menjaga kelestarian lingkungan (Firmanto, 2011). Pertanian organik menurut *International Federation of Organic Agriculture Movements/IFOAM* (2005) didefinisikan sebagai sistem produksi pertanian yang holistik dan terpadu, dengan cara mengoptimalkan kesehatan dan produktivitas agro-ekosistem secara alami, sehingga menghasilkan pangan dan serat yang cukup, berkualitas, dan berkelanjutan.

Pertanian organik adalah sistem pertanian yang holistik yang mendukung dan mempercepat biodiversitas, siklus biologi dan aktivitas biologi tanah. Tujuan yang hendak dicapai dalam penggunaan sistem pertanian organik menurut IFOAM antara lain: 1) mendorong dan meningkatkan daur ulang dalam sistem usaha tani dengan mengaktifkan kehidupan jasad renik, flora dan fauna, tanah, tanaman serta hewan; 2) memberikan jaminan yang semakin baik bagi para produsen pertanian (terutama petani) dengan kehidupan yang lebih sesuai dengan hak asasi manusia untuk memenuhi kebutuhan dasar serta memperoleh penghasilan dan kepuasan kerja, termasuk lingkungan kerja yang aman dan sehat, dan 3) memelihara serta meningkatkan kesuburan tanah secara berkelanjutan. Pertanian organik menurut IFOAM merupakan sistem manajemen produksi terpadu yang menghindari penggunaan pupuk buatan, pestisida dan hasil rekayasa genetik, menekan pencemaran udara, tanah, dan air.

Pertanian organik di sisi lain juga berusaha meningkatkan kesehatan dan produktivitas di antara flora, fauna, dan manusia. Penggunaan masukan di luar pertanian yang menyebabkan kerusakan sumber daya alam tidak dapat dikategorikan sebagai pertanian organik, sebaliknya sistem pertanian yang tidak menggunakan masukan dari luar, namun mengikuti aturan pertanian organik dapat masuk dalam kelompok pertanian organik, meskipun agro-ekosistemnya tidak mendapat sertifikasi organik.

Kementerian Pertanian (2007) dalam Road Map Pengembangan Pertanian Organik 2008-2015 mengemukakan, bahwa pertanian organik dalam praktiknya dilakukan dengan cara, antara lain: 1) menghindari penggunaan benih atau bibit hasil rekayasa genetika (GMO = *genetically modified organism*), 2) menghindari penggunaan pestisida kimia sintetis (pengendalian gulma, hama, dan penyakit dilakukan dengan cara mekanis, biologis, dan rotasi tanaman), 3) menghindari penggunaan zat pengatur tumbuh (*growth regulator*) dan pupuk kimia sintetis (kesuburan dan produktivitas tanah ditingkatkan dan dipelihara dengan menambahkan pupuk kandang dan batuan mineral alami serta penanaman legum dan rotasi tanaman) dan 4) menghindari penggunaan hormon tumbuh dan bahan aditif sintetis dalam makanan ternak.

Cara-cara pertanian organik di setiap negara bervariasi, akan tetapi pada dasarnya pertanian organik mempunyai tujuan yang sama yaitu merupakan usaha perlindungan tanah, penganekaragaman hayati, dan memberikan kesempatan kepada binatang ternak dan unggas untuk merumput di alam terbuka menurut Kerr dalam Firman (2011). Penelitian yang dilakukan di beberapa negara yang membandingkan pertanian organik dan pertanian konvensional sebagian besar menyatakan bahwa keuntungan yang didapat dari pertanian organik lebih besar daripada keuntungan yang diperoleh dari pertanian konvensional, hal ini disebabkan karena pertanian organik tidak banyak menggunakan biaya untuk pembelian pupuk, pestisida kimia, dan input pertanian lain, di samping itu produk organik dijual dengan harga yang lebih tinggi dari produk pertanian konvensional menurut Greer *et al.* dalam Linda, (2009).

Pertanian organik berdasarkan beberapa konsep dan definisi yang telah dijelaskan di atas dapat disimpulkan sebagai sistem usahatani yang mengelola sumber daya alam secara bijaksana, holistik, dan terpadu untuk memenuhi kebutuhan manusia khususnya pangan dengan memanfaatkan bahan-bahan organik secara alami sebagai “input dalam” pertanian tanpa “input luar” tinggi yang bersifat kimiawi, sehingga mampu menjaga lingkungan serta mendorong terwujudnya pertanian yang berkelanjutan dengan prinsip atau hubungan timbal balik.

2.2.2 Prinsip-prinsip Pertanian Organik

IFOAM (2005) menetapkan prinsip-prinsip dasar bagi pertumbuhan dan perkembangan pertanian organik. Prinsip-prinsip ini berisi tentang manfaat yang dapat diberikan pertanian organik bagi dunia, dan merupakan sebuah visi untuk meningkatkan keseluruhan aspek pertanian secara global. Prinsip-prinsip ini diterapkan dalam pertanian dengan pengertian luas, termasuk bagaimana manusia memelihara tanah, air, tanaman, dan hewan untuk menghasilkan, mempersiapkan, dan menyalurkan pangan dan produk lainnya. Prinsip-prinsip tersebut adalah: 1) prinsip kesehatan; 2) prinsip ekologi; 3) prinsip keadilan; dan 4) prinsip perlindungan.

Prinsip kesehatan pada pertanian organik menurut IFOAM (2005) adalah bahwa 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. Peran pertanian organik baik dalam produksi, pengolahan, distribusi, dan konsumsi bertujuan untuk melestarikan dan meningkatkan kesehatan ekosistem dan organisme, dari yang terkecil yang berada di dalam tanah hingga manusia, serta dimaksudkan untuk menghasilkan makanan bermutu tinggi dan bergizi yang mendukung pemeliharaan kesehatan dan kesejahteraan, sehingga harus dihindari penggunaan pupuk, pestisida, obat-obatan bagi hewan dan bahan aditif makanan yang dapat berefek merugikan kesehatan.

Pertanian organik harus didasarkan pada sistem dan siklus ekologi kehidupan yang meletakkan pertanian organik dalam sistem ekologi kehidupan. Prinsip ekologi dalam pertanian organik menurut IFOAM (2005) ini menyatakan bahwa produksi didasarkan pada proses dan daur ulang ekologis. Budidaya pertanian, peternakan, dan pemanenan produk liar organik haruslah sesuai dengan siklus dan keseimbangan ekologi di alam. Siklus-siklus ini bersifat universal tetapi pengoperasiannya bersifat spesifik-lokal. 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, membangun habitat, pemeliharaan keragaman genetika, dan pertanian.

Pertanian organik berdasarkan prinsip keadilan menurut IFOAM (2005) harus membangun hubungan yang mampu menjamin keadilan terkait dengan lingkungan dan kesempatan hidup bersama. 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. Prinsip keadilan juga menekankan bahwa ternak harus dipelihara dalam kondisi dan habitat yang sesuai dengan sifat-sifat fisik, alamiah dan terjamin kesejahteraannya. 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. Pertanian organik harus dikelola secara hati-hati dan bertanggung jawab untuk melindungi kesehatan dan kesejahteraan generasi sekarang dan mendatang serta lingkungan hidup.

Prinsip perlindungan dalam pertanian organik menurut IFOAM (2005), pencegahan dan tanggung jawab merupakan hal mendasar dalam pengelolaan, pengembangan, dan pemilihan teknologi di pertanian organik. Pertanian organik harus mampu mencegah terjadinya resiko merugikan dengan menerapkan teknologi tepat guna dan menolak teknologi yang tak dapat diramalkan akibatnya, seperti rekayasa genetika (*genetic engineering*) dan segala yang diambil harus mempertimbangkan nilai-nilai dan kebutuhan dari semua aspek yang mungkin dapat terkena dampaknya, melalui proses-proses yang transparan dan partisipatif.

2.2.3 Tujuan Pertanian Organik

Tujuan utama yang hendak dicapai oleh pertanian organik adalah untuk mengoptimalkan kesehatan dan produktivitas komunitas tanah, tanaman, hewan dan manusia yang saling berkaitan satu sama lain. Tujuan dan keuntungan yang dapat diambil dari pengembangan pertanian organik menurut Sub Direktorat Pengelolaan Lingkungan *dalam* Santi (2008) antara lain:

1. Meningkatkan pendapatan petani karena adanya efisiensi pemanfaatan sumberdaya dari impressive premium produk.
2. Menghasilkan pangan yang cukup, aman dan berkualitas sehingga meningkatkan kesehatan masyarakat dan sekaligus daya saing produk agribisnis.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi petani.
4. Meminimalkan semua bentuk polusi yang dihasilkan dari kegiatan pertanian.
5. Meningkatkan dan menjaga produktivitas lahan pertanian dalam jangka panjang, serta memelihara kelestarian sumberdaya alam dan lingkungan.
6. Menciptakan lapangan kerja baru dan keharmonisan social di pedesaan.

2.2.4 Kelebihan dan Kelemahan Pertanian Organik

Bila dibandingkan dengan sistem pertanian konvensional, sistem pertanian organik memiliki beberapa kelebihan, diantaranya yaitu (Pracaya, 2003):

1. Tidak menggunakan pupuk maupun pestisida kimia sehingga tidak menimbulkan pencemaran lingkungan, baik pencemaran tanah, air, maupun udara, serta produknya tidak mengandung racun.
2. Tanaman organik mempunyai rasa yang lebih manis dibandingkan tanaman non-organik.
3. Harga jual lebih tinggi.

Menurut Yanti (2006), pertanian organik pun memiliki beberapa kelemahan, yaitu diantaranya adalah:

1. Membutuhkan pengelolaan yang cukup rumit
2. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat melihat hasilnya
3. Biasanya pada awalnya pengelolaan dengan sistem ini membutuhkan biaya yang cukup besar
4. Tidak dapat dihindari kemungkinan adanya kerusakan pada saat awal penerapan sistem ini.

Adapun upaya untuk meminimalisasi kelemahan-kelemahan tersebut yaitu melalui penyuluhan dan pendidikan kepada petani tentang teknik budidaya organik yang lebih efisien, salah satu contohnya adalah dengan meningkatkan efisiensi pupuk,

dengan cara membuat sendiri pupuk organik yang bahan bakunya tersedia di sekitar daerah budidaya, yang memiliki kualitas baik sehingga mengurangi pengeluaran petani untuk membeli pupuk organik.

2.2.5 Sertifikasi Pangan Organik Indonesia.

Sertifikasi menurut Pedoman Teknis Pembinaan dan Sertifikasi Pangan Organik dari Kementerian Pertanian 2012 *dalam* Linda (2009) adalah prosedur dari lembaga sertifikasi Pemerintah atau lembaga sertifikasi yang diakui Pemerintah memberikan jaminan tertulis atau setara bahwa pangan atau sistem pengawasan pangan sesuai dengan persyaratan. Sistem pengawasan dan sertifikasi pangan organik di Indonesia mengacu pada SNI pangan organik, CAC (*Codex Alimentarius Commission*) dan IFOAM (Sriyanto, 2010). Petunjuk teknis dari SNI 6729:2010 dan pedoman untuk mendapatkan sertifikat organik untuk produk pangan organik dituangkan dalam Pedoman Sertifikasi Produk Pangan Organik dan Pedoman Umum Penerapan Jaminan Mutu Pengolahan Pangan Organik dari Otoritas Kompeten Pangan Organik Kementerian Pertanian (2008).

Lembaga yang berhak memberikan sertifikasi pangan organik di Indonesia adalah lembaga yang telah diakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN) dan telah diverifikasi oleh Otoritas Kompeten Pangan Organik (OKPO). Otoritas ini adalah lembaga yang kompeten dalam bidang organik yang ditunjuk berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 380/Kpts/OT.130/10/2005. Dalam hal ini adalah Direktorat Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian, Kementerian Pertanian. Lembaga sertifikasi organik yang telah diakreditasi KAN saat ini adalah :

- 1) Lembaga Sertifikasi Organik Sucofindo, Jakarta Selatan (Nomor Sertifikat OKPO-LS-001);
- 2) Lembaga Sertifikasi Organik MAL, Depok, Jawa Barat (Nomor Sertifikat OKPO-LS-002);
- 3) Lembaga Sertifikasi Organik INOFICE, Bogor, Jawa Barat (Nomor Sertifikat OKPO-LS-003);
- 4) Lembaga Sertifikasi Organik Sumatera Barat, Padang, Sumatera Barat (Nomor Sertifikat OKPO-LS- 004);
- 5) Lembaga Sertifikasi Organik LeSOS, Mojokerto, Jawa Timur (Nomor Sertifikat OKPO-LS-005);
- 6) Lembaga Sertifikasi Organik BIOcert Indonesia, Bogor, Jawa Barat (Nomor

sertifikat OKPO-LS-006); dan 7) Lembaga Sertifikasi Organik Persada, Sleman, Yogyakarta (Nomor sertifikat OKPO-LS-007).

Produk pangan di wilayah Indonesia yang telah memenuhi beberapa persyaratan untuk mendapatkan sertifikat organik akan diberi label organik sebagaimana terlihat pada Ilustrasi 2. Produk pangan yang terdapat logo organik tersebut dijamin Pemerintah telah memenuhi kriteria produk organik Indonesia.



Gambar 1. Logo Sertifikat Organik Indonesia

Pemilik usaha (operator) harus memenuhi beberapa persyaratan untuk mendapatkan sertifikat organik di Indonesia, yang menyangkut kelengkapan dokumen administrasi dan kelembagaan. Pemilik usaha harus menetapkan, menerapkan dan menjaga produk organik yang sesuai dengan ruang lingkup kegiatannya sebagai langkah awal dalam mempersiapkan sertifikasi, dalam hal ini pemilik harus mendokumentasikan kebijakan, sistem, program, prosedur, dan instruksi untuk menjamin mutu produk organiknya. Dokumentasi sistem ini harus dikomunikasikan kepada, dimengerti oleh, tersedia bagi, dan diterapkan oleh semua personil yang terkait dalam bidang usaha yang dikerjakan dengan cara melakukan langkah-langkah yang berkaitan dengan persyaratan manajemen dan persyaratan teknis.

Tujuan pemberian sertifikasi bagi suatu usaha yang bergerak di bidang pertanian organik adalah (Winarno, 2002):

1. Melindungi konsumen dari penipuan dan segala bentuk kecurangan serta klaim produk yang tidak berdasar.
2. Melindungi produsen organik dari produk pertanian lain (nonorganik) yang mengaku organik.

3. Memberi kepastian bahwa semua tahapan produksi, persapan, penyimpanan, pengangkutan dan pemasaran dapat diperiksa dan mematuhi kaidah sistem produksi pertanian yang benar.
4. Mengharmonikan pedoman-pedoman yang mengatur produksi, sertifikasi, identifikasi dan pelabelan produk yang dihasilkan secara organik.
5. Menyediakan pedoman yang berlaku internasional tentang sistem produksi pertanian organik, serta memfasilitasi pengakuan sistem nasional untuk tujuan impor.
6. Menjaga dan meningkatkan pelaksanaan sistem produksi pertanian organik di setiap daerah sehingga menyumbang terhadap pemeliharaan lingkungan lokal dan global.

2.3 Tinjauan tentang Sayuran Organik

Menurut *United States Departement of Agriculture Consumer Brochuce*, produk pertanian organik adalah produk yang dihasilkan dengan mengutamakan penggunaan sumber-sumber terbarukan serta terdapat konversi lahan dan air untuk meningkatkan kualitas lingkungan bagi generasi mendatang (Gold dalam Firman, 2011). Definisi lainnya produk organik adalah produk yang dihasilkan tanpa memakai pestisida, pupuk kimia, hormon antibiotik maupun bahan-bahan kimia tambahan lainnya, dan diharapkan setidaknya 95% menggunakan bahan-bahan organik. Sayur organik menurut Arifaida dalam Linda, 2009 yaitu sayur yang diproses dengan system pertanian prganik. System pertanian organik yaitu suatu system pertanian yang cara budidayanya tanpa menggunakan pestisida maupun pupuk buatan. Standar sayur disebut sebagai sayuran organik yaitu jika 95%-100% diproduksi tanpa insektisida, *antibiotic*, herbisida, pupuk kimia, hormon pertumbuhan dan sebagainya. Agar mendapatkan label organik, sebuah produk makanan olahan harus mengandung paling sedikit 95% bahan organik bersertifikat.

Saat ini bahan pangan organik mulai diminati banyak orang salah satunya bahan pangan organik yang diminati adalah sayuran organik. Sayuran organik ini memiliki harga yang relatif mahal dan penampilannya juga kurang menarik namun

memiliki manfaat bagi kesehatan karena diproduksi dengan tidak menggunakan bahan kimia. Sayuran organik memiliki kandungan mineral lebih baik dari sayuran non organik. Kandungan mineral kalsium, pospor, dan magnesium pada sayuran kubis, tomat, dan selada organik lebih tinggi daripada kandungan mineral yang ada didalam sayuran non organik. Selain itu juga sayur organik memiliki rasayang lebih manis, lebih renyah, dan lebih segar daripada sayuran non organik. Hal tersebut dikarenakan sayuran organik diperoleh dari hasil budidaya secara organik tanpa menggunakan input produksi yang mengandung bahan kimia seperti pupuk kimia(Urea, KCL, TSP), pestisida, herbisida, insektisida, fungisida, dan bahan kimia lain. Jadi pembudidayaannya hanya digunakan pupuk kandang dan kompos (Rifai, et al., *dalam* Sutanto, 2002) .

Prasetya *dalam* Firman (2011) berpendapat sebenarnya mudah menenem dan mengembangkan sayur organik. Tetapi karena menggunakan pupuk organik maka hal ini menjadi taantangan tersendiri. Apalagi jika ingin mengembangkan sayur organik di wilayah perkotaan. Karena cara budidayanya yang bisa dibilang tradisional, maka biasanya sayur organik jarang diproduksi dalam jumlah besar. Padahal saat ini semakin banyak orang yang semakin sadar akan kesehatan , dan banyak memburu produk organik. Maka makin banyak permintaan, tetapi penawarananya sedikit. Itulah yang menyubabkan produk organik harganya melambung tinggi.

Sayuran organik mengandung zat anti oksidan sebanyak 10-50% da atas sayuran non organik. Zat antioksidan dikenal sebagai penangkal radikal bebas yang menyebabkan timbulnya gangguan kesehatan, termasuk kanker. Sayuran organik juga mengandung vitamin C dan mineral esensial, seperti kalsium, fosfor magnesium, zat besi dank rom lebih tinggi dibandingkan dengan tanaman non organik. Kandungan nitrat dalam sayuran organik 25% lebih rendah daripada sayuran non-organik. Hubungan antara kandungan nitrat dalam sayuran dengan kanker kerongkongan. Peningkatan kandungan nitrat dalam tanaman non organik serta melonjaknya pengidap kanker diduga akibat penggunaan pupuk nitrat dalam tanaman.

Manfaat yang dapat kita peroleh dengan mengkonsumsi sayuran organik, diantaranya adalah:

1. Lebih enak, segar dan tidak cepat busuk.

Sayuran organik rasanya lebih manis, renyah dan segar. Hal ini disebabkan kandungan air dalam sayur tidak terlalu banyak. Selain itu, kandungan air yang sedikit dibandingkan dengan sayuran nonorganik membuat sayur organik ini lebih tahan lama dari proses pembusukan. Tentu saja alasan utamanya adalah karena makanan itu dihasilkan dengan sarana produksi alami. Makanan organik juga sering dijual secara lokal sehingga masih segar.

2. Lebih bergizi dan sehat

Makanan organik tidak dibentuk menggunakan pupuk kimia, pestisida kimia serta bahan kimia lain sehingga tidak merugikan tubuh manusia. Susu organik memiliki 50-80% lebih banyak antioksidan yang mengurangi risiko tumor. Beberapa studi menunjukkan bahwa buah dan sayuran organik (misalnya, beras, tomat, kubis, bawang dan selada organik) mengandung lebih banyak nutrisi seperti vitamin, magnesium, fofor, zinc dan besi. Sayuran organik memiliki kandungan gizi yang lebih tinggi seperti kandungan mineral dibandingkan sayuran non organik. Sayuran yang ditanam secara organik memang sangat menyehatkan tubuh.

3. Tidak mengandung zat kimia yang berbahaya bagi tubuh manusia

Manfaat sayuran organik ini adalah untuk mencegah/mengurangi masuknya zat-zat kimia dari pupuk buatan maupun pestisida melalui sayuran ke dalam tubuh. Residu atau endapan dari zat kimia tadi bisa membahayakan dan menyebabkan berbagai penyakit seperti kanker.

4. Menjaga kelestarian lingkungan

Dengan semakin bertambahnya berbagai pencemaran akhir-akhir ini membuat produksi bahan makanan secara organik telah membantu menjaga dan mengembalikan lingkungan dari polusi tanah, air dan udara sehingga menciptakan dunia yang aman bagi kehidupan generasi mendatang. (Arifaida *dalam* Linda, 2009).

2.4 Tinjauan tentang Strategi Pengembangan

2.4.1 Definisi Strategi

Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *'strategos'* atau *'strategus'* dengan kata jamak strategi (*stratos* = tentara atau militer, dan *ag* = memimpin) yang berarti seni berperang. Secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian cara yang mencakup seluruh elemen untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Strategi sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh serta terpadu yang memanfaatkan peluang dan kekuatan menetralkan ancaman, serta menghindari kelemahan. Adapun maksud dari strategi sifat terpadu yaitu semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian (Hutabarat dan Huseini, 2006).

Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2004), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi adalah Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan.

2.4.2 Sistem Perumusan Strategi

Mulyadi dan Setyawan (2001) berpendapat mengenai sistem perumusan strategi. Strategi dirumuskan melalui tujuh langkah utama seperti dibawah ini:

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan
2. Penentuan visis, misi, keyakinan dasar, dan tujuan (*goal*) organisasi.
3. Analisis interns dan ekstern atau analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Treaths*)
4. Analisis portofilio korporat
5. Perumusan peluang dan masalah utama.
6. Identifikasi dan evaluasi alternatif strategi

2.4.3 Tipe-Tipe Strategi

Pada prinsipnya dapat dikelompokkan berdasarkan tiga strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis (Rangkuti, 2004). Penjabaran dari masing-masing tipe strategi sebagai berikut:

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strateegi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga produksi disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

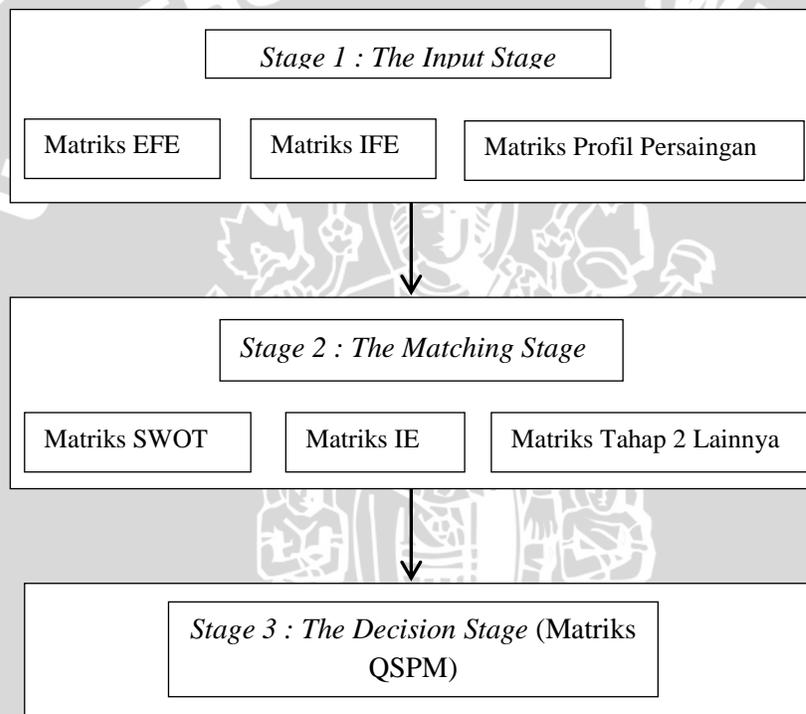
2.4.4 Formulasi Strategi

Tahap awal dalam formulasi strategi yaitu mengidentifikasi visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan yang digunakan saat ini. Menurut Umar (2008), visi merupakan suatu cita-cita tentang keadaan dimasa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Pada intinya, pernyataan visi harus mampu menjawab "ingin menjadi apa kita?" (David, 2006).

Sedangkan misi merupakan penjabaran tertulis mengenai visi agar menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan (Umar, 2008). Sedangkan menurut David (2006), misi merupakan pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya. Misi merupakan

pondasi untuk prioritas, strategi, rencana, dan penugasan yang menjadi titik awal untuk mendesain pekerjaan manajerial dan mendesain struktur manajerial. Pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai dan prioritas dari suatu organisasi dan mengarahkan penyusunan strategi untuk berfikir tentang sifat dan cakupan operasi saat ini dan mengevaluasi potensi ketertarikan atas pasar dan aktivitas di masa depan.

Menurut David (2009), teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan, yaitu tahap pengumpulan input (*the input stage*), tahap pemaduan (*the matching stage*), dan tahap penetapan strategi (*the decision stage*) seperti disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Formulasi Strategi (David 2009)

2.4.5 Definisi Strategi Pengembangan

Menurut Mulyadi (2001) adalah upaya pemastian keselamatan perusahaan yang akan menjadi dasar bagi pengembangan selanjutnya. Tujuan utama pengembangan usaha adalah memastikan tercapainya tujuan dan kemampuan organisasi yang dapat melestarikan keberadaan serta keselamatannya. Tujuan kedua adalah pengembangan untuk organisasi itu sendiri.

Sedangkan menurut Baharsyah (1992), berpendapat bahwa untuk mengembangkan agroindustri yang lebih menekankan pada penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat lokal maka perlu langkah kongkrit sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang selama ini dimasukkan menghambat perkembangan agroindustri. Beberapa langkah tersebut adalah:

1. Penyediaan bahan baku

Meningkatnya investasi di bidang agroindustri diiringi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin suplai yang konsisten dengan standart mutu yang sesuai.

2. Hubungan Kemitraan

Produksi pertanian yang dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri untuk itu jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin kelangsungan suplai bahan baku.

3. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumberdaya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kinerjanya. Fokus utama diarahkan pada: (a)peningkatan penguasaan kualitas ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian, (b)penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin, dan tanggung jawab.

4. Pengembangan teknologi

Bagi pengusaha kecil dan menengah jenis program rumah tangga perlu diberikan kemampuan perbaikan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan diversifikasi usaha.

2.5 Analisis Lingkungan

Perusahaan yang berhasil akan memandang bisnis mereka dari luar ke dalam. Mereka menyadari bahwa lingkungan perusahaan selalu menimbulkan peluang dan ancaman baru. Mereka memahami pentingnya memantau dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Analisis lingkungan perusahaan sangat penting dilakukan karena memberikan kesempatan kepada para perencana strategi untuk

melakukan tanggapan pilihan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Analisis ini juga bertujuan agar manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat meramalkan perubahan yang mungkin terjadi, sehingga dapat mengantisipasi perubahan tersebut. Menurut Umar (2003) lingkungan perusahaan atau bisnis dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan dalam kontrol manajemen perusahaan, serta lingkungan eksternal yang dibagi ke dalam dua kategori yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri yang meliputi variabel peluang dan ancaman diluar kontrol manajemen perusahaan.

2.5.1 Lingkungan Internal

Faktor lingkungan internal yaitu segala faktor yang terkait dengan fungsi perusahaan tersebut yang dapat menunjukkan adanya kekuatan atau kelemahan perusahaan yang sifatnya dapat dikendalikan oleh pemimpin perusahaan. Menurut David (2006), kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Faktor-faktor internal ini muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen dari sebuah bisnis.

1. Aspek Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa (David, 2006). Sedangkan menurut Assauri (2004), setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat tetap hidup, berkembang, dan mampu bersaing. Dalam rangka inilah, maka setiap perusahaan perlu selalu menetapkan dan menerapkan strategi dan cara pelaksanaan kegiatan pemasarannya. Salah satu unsur dalam strategi pemasaran terpadu adalah strategi bauran pemasaran, yang merupakan strategi yang dijalankan perusahaan, yang berkaitan dengan penentuan bagaimana perusahaan menjanjikan penawaran produk pada segmen pasar tertentu, yang merupakan sasaran pasarnya.

2. Aspek Keuangan atau Akuntansi

Analisis keuangan merupakan metode yang digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area investasi, pendanaan dan deviden.

Beberapa hal yang dikaji dalam aspek keuangan yaitu mengenai bagaimana analisis keuangan perusahaan, kemampuan perusahaan menghasilkan modal jangka pendek dan jangka panjang, kecukupan modal perusahaan, prosedur penganggaran modal, kebijakan pembayaran dividen, serta hubungan dengan investor dan pemegang saham.

3. Aspek Produksi atau Operasi

Manajemen produksi operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar. Fungsi produksi operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa.

4. Aspek Penelitian dan Pengembangan

Aspek penelitian dan pengembangan (Litbang) ditujukan pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya untuk memperbaiki kualitas produk atau untuk memperbaiki proses produksi untuk menurunkan biaya.

5. Aspek Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen menerima bahan mentah dari evaluasi internal dan eksternal dari suatu organisasi. Sistem ini mengumpulkan bahan mentah data tentang pemasaran, keuangan, produksi, dan yang berhubungan dengan karyawan secara internal, serta faktor sosial, budaya, demografi, lingkungan, ekonomi, politik, peraturan pemerintah, teknologi, dan kompetitif secara eksternal. Data diintegrasikan dalam cara yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial. Kegunaan sistem informasi manajemen adalah untuk memperbaiki kinerja suatu organisasi dengan memperbaiki kualitas keputusan manajerial. Sistem informasi yang efektif akan menghasilkan suatu database yang berisi berbagai catatan dan data yang penting bagi manajer.

2.5.2 Lingkungan Eksternal

Faktor lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang pada dasarnya terletak di luar dan terlepas dari perusahaan (Umar, 2008). Faktor-faktor lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang berada diluar kendali perusahaan, meliputi: keadaan politik, hukum dan pemerintah; ekonomi; sosial, budaya,

demografi dan lingkungan; teknologi; serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di masa depan.

1. Aspek Politik

Menurut Umar (2008), faktor politik terkait dengan arah, kebijakan, dan stabilitas pemerintah. Stabilitas politik yang baik akan sangat mempengaruhi keadaan dunia usaha. Beberapa hal terkait dengan faktor politik yang perlu diperhatikan yaitu: undang-undang tentang lingkungan dan berburuhan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, dan sistem perpajakan.

2. Aspek Ekonomi

Menurut Umar (2008), kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan yaitu: siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja.

3. Aspek Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Menurut David (2006), perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa dan pelanggan. Adanya kondisi yang selalu berubah-ubah tersebut sebaiknya diantisipasi oleh perusahaan, misalnya perubahan sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan.

4. Aspek Teknologi

Menurut Umar (2008), kemajuan perkembangan teknologi yang begitu pesat, baik dibidang bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis sangat mempengaruhi keadaan usaha suatu perusahaan. Agar setiap kegiatan usaha dapat terus berjalan terus-menerus, maka perusahaan harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan teknologi yang dapat diterapkan pada produk dan jasa yang dihasilkan atau pada cara operasinya.

5. Aspek Persaingan

Menurut Umar (2008), faktor pasar dan persaingan terkait dengan keadaan persaingan dimana perusahaan berada, sehingga faktor kekuatan, kelemahan, peluang

dan ancaman yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan perusahaan dengan mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi.

2.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. dengan demikian perencanaan strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) (Rangkuti, 2004).

1. Matriks SWOT atau TOWS

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat pasang kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 4. Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*)

Faktor Internal (IFE) Faktor Eksternal (EFE)	STRENGTHS-S Daftar faktor-faktor Kekuatan	WEAKNESS-W Daftar faktor-faktor kelemahan
	OPPORTUNITIES-O Daftar faktor-faktor Peluang 1. ... 2.	STRATEGI S-O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
THREATS-T Daftar faktor-faktor Ancaman 1. ... 2.	STRATEGI S-T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI W-T Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber: David, 2006

Masing-masing strategi dari analisis SWOT diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi S-T

Strategi ini merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2. Langkah-Langkah dalam Menyusun analisis Matriks SWOT

Langkah-langkah yang diperlukan dalam menyusun analisis matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Menuliskan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan;
2. Menuliskan faktor-faktor ancaman eksternal perusahaan;
3. Menuliskan faktor-faktor kekuatan internal perusahaan;
4. Menuliskan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan;
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi S-O yang tepat;
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi W-O yang tepat;
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi S-T yang tepat;
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi W-T yang tepat;

3. Kelebihan dan Kekurangan Analisis SWOT

Menganalisis data dengan menggunakan analisis SWOT memiliki kelebihan dan kekurangan sebagai berikut: Kelebihannya yaitu analisis SWOT membantu perusahaan dalam menyusun strategi manajemen pemasaran yang efektif untuk mengelola sarana usaha secara lebih terarah, sehingga dapat mencegah aktivitas pemborosan seoptimal mungkin, sekaligus mampu menempatkan diri secara wajar dan meningkatkan daya saing. Sedangkan kelemahannya bahwa analisis SWOT merupakan metode dengan pendekatan yang cenderung kearah kualitatif atau subyektif yang perlu diperkuat ketajaman analisisnya dengan data pendukung kuantitatif, agar menghasilkan kajian analisis yang lebih baik (Daud, 2003).

2.7 Analisis QSPM

Menurut David (2006), teknik QSPM secara obyektif mengidentifikasi alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara obyektif diantara alternatif strategi yaitu matriks EFAS dan matrik IFAS yang membentuk tahap 1, dipasang dengan matrik IE dan SWOT yang membentuk tahap 2. Memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (tahap 3). QSPM adalah alat untuk menentukan pemilihan strategi untuk menganalisis strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan strategi lainnya, QSPM memberikan penentuan intuisi yang baik.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dengan berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dan masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa beberapa saja, jumlah strategi yang sama dapat dievaluasi satu sama lain, misalnya satu set strategi dapat mencakup Diversifikasi, Konsentrik, Horizontal, dan Konglomerat. Sedangkan set lainnya dapat dihasilkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dihasilkan 2 set strategi ini sangatlah berbeda dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set (David,2006).