

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Sejarah Vigur Organik

Kelompok tani Vigur Organik merupakan kelompok tani yang bergerak di bidang budidaya organik dan memproduksi produk olahan organik. Pembentukan kelompok tani ini dipelopori oleh Ny. Hj. Titiek Widayati. Kelompok tani Vigur Organik memiliki sekretariat yang terletak di Jl. Bandara Juanda I BB 10 B Villa Gunung Buring RT 01 RW 07 Kelurahan Cemorokandang, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur. Sekretariat ini berfungsi sebagai tempat pertemuan, toko, sortasi, pengemasan produk, dan tempat penyimpanan inventaris kelompok.

Setelah mendapatkan penyuluhan dari kelompok Kurnia Kitri Ayu yang berlokasi di daerah Sukun, 11 orang anggota yang sebelumnya belum memiliki pengetahuan di bidang pertanian sepakat untuk membentuk kelompok tani yang menghasilkan sayuran organik. Kelompok tani ini diberi nama Vigur Asri dimana Vigur merupakan singkatan dari Villa Gunung Buring yang merupakan perumahan dari para anggota kelompok. Sedangkan asri sendiri dimaksudkan agar lingkungan perumahan menjadi asri dan segar untuk dipandang. Lokasi penanaman yang digunakan oleh kelompok adalah dengan memanfaatkan pekarangan rumah dan lahan tambahan seluas 300m².

Pada awalnya kelompok tani Vigur Asri menjadi plasma dari petani inti Kurnia Kitri Ayu selama 8 bulan. Program yang dilakukan kelompok tani selama menjadi plasma meliputi jenis sayuran organik yang ditanam, jadwal tanam hingga panen, dan target yang harus dicapai. Dengan keinginan dan tekad yang kuat untuk mandiri, pada Januari 2008 kelompok tani Vigur Asri melepaskan kemitraan sebagai plasma Kurnia Kitri Ayu. Seiring dengan berjalannya waktu dan kebutuhan akan percepatan dalam partisipasi program pemerintah Go Organik 2010, maka muncullah ide membagi kelompok menjadi dua dengan nama kelompok Vigur Asri dan Vigur Organik. Sejak saat itu Vigur Organik yang diketuai Ny. Hj. Titiek Widayati melangkah dengan pola dan manajemen yang baru untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil produksi kelompok tani.

Sampai saat ini kelompok tani Vigur Organik telah memproduksi 55 jenis produk yang terdiri dari sayuran, buah-buahan, dan produk olahan. Standar yang digunakan oleh seluruh produk adalah SNI 6729-2010. Produk dari kelompok tani Vigur Organik juga telah memiliki sertifikasi organik dari LeSOS dengan nomer registrasi 027-LSPO-005-IDN-11-14 dengan masa berlaku dari 5 November 2014 sampai dengan 5 November 2017.

Tujuan dari kelompok tani Vigur Organik yaitu :

1. Untuk memenuhi kebutuhan keluarga akan bahan makanan yang sehat melalui optimalisasi lahan pekarangan dan pemanfaatan waktu luang, sehingga lingkungan menjadi lebih asri
2. Untuk mengurangi konsumsi bahan makanan yang banyak mengandung pestisida atau pupuk kimia yang disadari sangat berbahaya bagi kesehatan.
3. Untuk menambah pendapatan keluarga (sebagai penghasilan sampingan) melalui kegiatan bercocok tanam sayuran organik.
4. Menunjang dan ikut berpartisipasi menyukseskan program pemerintah yang mencanangkan Indonesia “Go Organik” pada tahun 2010.
5. Dapat mengangkat perekonomian masyarakat ekonomi menengah ke bawah pada umumnya dan pemberdayaan wanita pada khususnya
6. Kreatif dan cerdas memanfaatkan peluang bisnis dengan mengelola produksi olahan.

5.1.2 Visi dan Misi Kelompok Tani Vigur Organik

Adapun visi dan misi dari kelompok tani Vigur Organik yaitu:

Visi:

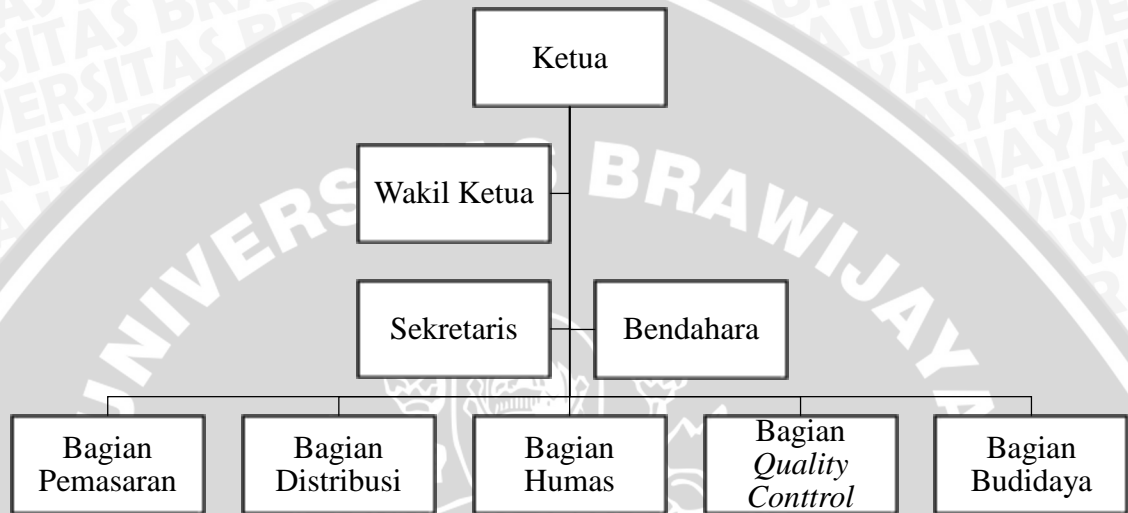
Menjadi produsen sayuran dan produk organik yang paling berkualitas di Indonesia

Misi:

1. Membuat inovasi dalam menghasilkan sayuran dan produk organik yang bermutu
2. Memastikan pengawasan yang ketat terhadap produk yang dihasilkan
3. Memastikan tingkat kepuasan pelanggan terpenuhi terhadap produk yang dihasilkan
4. Menciptakan perkeja-pekerja handal sesuai pendidikan dan ketrampilannya

5. Memberdayakan sumber daya manusia agar meningkatkan taraf hidup keluarga dan para petani
6. Membangun keluarga yang dapat menciptakan ketahanan pangan, keamanan pangan serta kesehatan pangan diawali dari keluarga

5.1.3 Struktur Organisasi Kelompok Tani Vigur Organik



Gambar 3. Struktur Organisasi Kelompok Tani Vigur Organik

Tugas dari setiap pengurus adalah:

1. Ketua kelompok
 - Bertanggung jawab atas semua kegiatan
 - Mengkoordinasikan pembagian tugas dari masing-masing jabatan
 - Memimpin rapat kelompok tani dan menyampaikan hasil keputusan rapat
 - Mengawasi jalannya seluruh kegiatan kelompok tani
 - Membuat rencana kerja dan anggaran kelompok tani
 - Mengevaluasi seluruh kegiatan yang telah dilakukan oleh kelompok tani
2. Wakil ketua kelompok
 - Membantu dan menggantikan ketua kelompok di saat banyak kegiatan yang harus dikerjakan oleh ketua kelompok
 - Bertanggung jawab kepada ketua apabila dalam pengambilan keputusan ketua tidak ada
 - Memberi saran kritik serta nasehat dalam rapat atau kegiatan tertentu demi kesuksesan kegiatan tersebut

- Wakil ketua tidak mempunyai kewenangan sebelum ada keputusan ketua kelompok
3. Sekretaris
 - Membuat surat undangan rapat atau kegiatan
 - Membuat surat permohonan bantuan dana (proposal)
 - Memcatat hasil-hasil keputusan rapat atau kegiatan termasuk semua usula, kritik, dan saran
 - Membuat laporan pertanggung jawaban kegiatan dan laporan keuangan
 - Bertanggung jawab atas arsip surat yang masuk atau yang keluar
 - Menata dan menyimpan file atau data kelompok
 4. Bendahara
 - Menyimpan dan mengeluarkan uang kegiatan
 - Menyalurkan hasil keuntungan kepada anggota kelompok
 - Membukukan segala pengeluaran dan penerimaan serta mencatat tanggal uang yang masuk dan keluar beserta sumber dan jumlah dana
 - Menyediakan nota (kuitansi) uang masuk dan meminta nota pembelian dalam suatu kegiatan
 - Membuat laporan keuangan dan membukukan keuangan iuran pokok wajib maupun sumbangan sukarela anggota
 - Meminta persetujuan ketua sebelum mengeluarkan uang dan dapat berkordinasi dengan anggota
 5. Bagian budidaya
 - Membuat laporan bulanan dan tahunan produksi
 - Mengontrol dan mengawasi budidaya tanaman
 - Mengawasi segala bentuk distribusi terkait budidaya
 - Mengontrol dan mengawasi SDM bagian tanaman
 - Melakukan kontrak atau kerjasama bahan baku dalam proses produksi
 - Melakukan strategi atau perencanaan dalam perolehan bahan baku
 6. Bagian *Quality Control*
 - Bertanggung jawab untuk menghasilkan produk yang berkualitas
 - Memonitor setiap proses yang terlibat dalam produksi produk
 - Memastikan kualitas barang yang dibeli serta barang jadi untuk dijual

- Bertanggung jawab untuk mendokumentasi dan tes yang dilakukan pada produk
- Memastikan produk memenuhi standar (organik) dari kelompok tani
- Bertanggung jawab mengidentifikasi masalah dan isu-isu mengenai kualitas produk dan juga membuat rekomendasi kepada ketua
- Memverifikasi kualitas produk dengan bantuan parameter seperti berat, tekstur, dan sifat fisik

7. Bagian Humas

- Menjalin hubungan yang harmonis dengan anggota dan mitra kelompok
- Mencari sumber dana dari luar (donatur) serta menandatangani surat kerjasama
- Mengusahakan tempat pelaksanaan kegiatan
- Bekerja sama atau berkoordinasi dengan bidang publikasi dan informasi
- Mencari atau mensurvei tempat-tempat diadakannya kegiatan

8. Bagian Distribusi

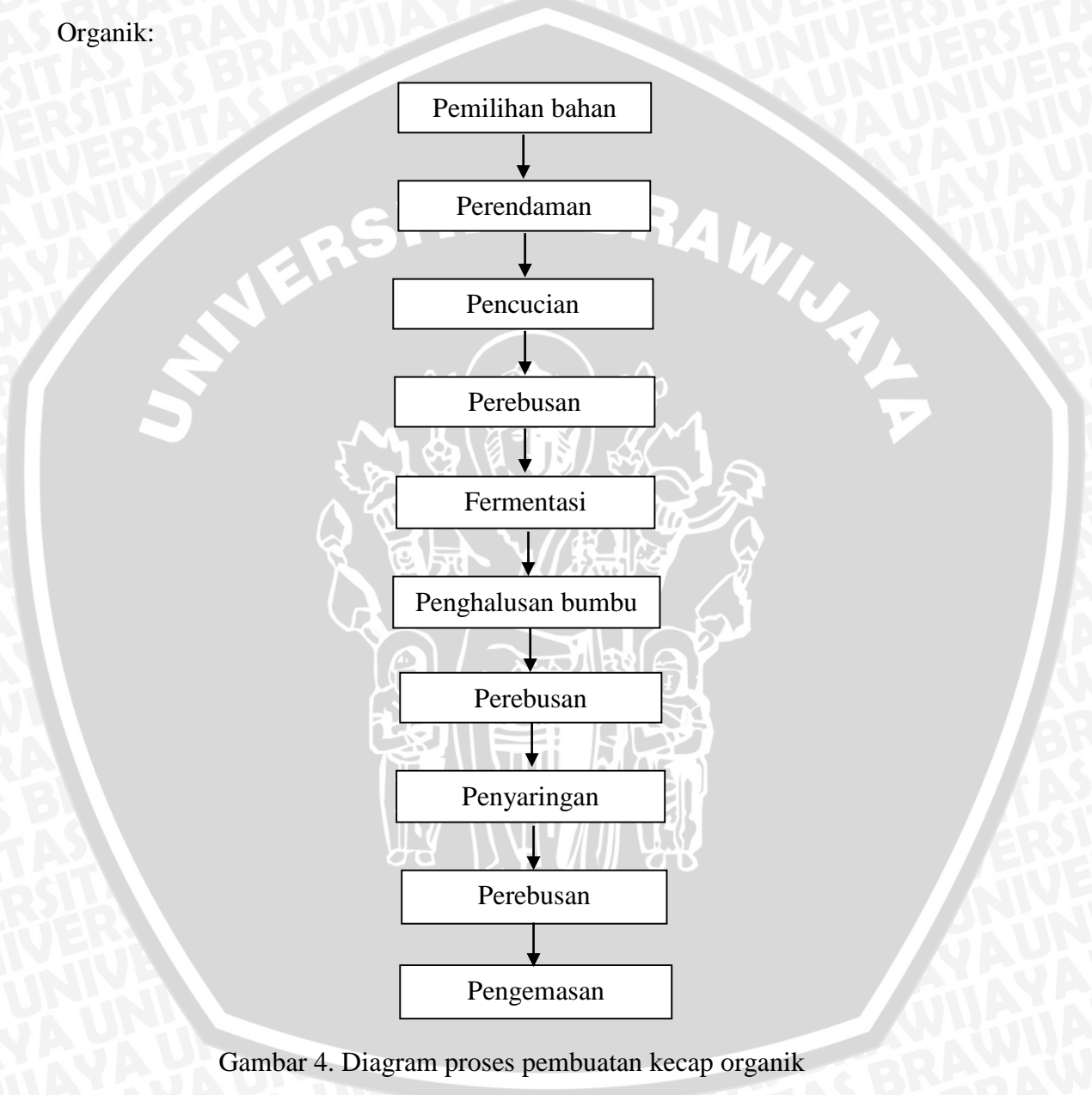
- Melakukan penyimpanan barang-barang di gudang sampai waktu yang diperlukan
- Mengadakan penetapan ukuran dan kualitas barang
- Melaksanakan pengangkutan dan pengiriman barang
- Mengadakan pembelanjaan yang menyangkut permodalan yang diperlukan untuk membayar pegawai dan biaya-biaya lainnya

9. Bagian Pemasaran

- Mengatur dan menetapkan harga produk
- Mengatur dan memeriksa penjualan produk
- Mengatur jalannya proses distribusi
- Melakukan promosi/iklan terhadap produk
- Melakukan rancangan dan strategi pemasaran yang akan dilakukan
- Mempelajari kebutuhan dan keinginan konsumen
- Mengembangkan konsep produk untuk memuaskan konsumen
- Mengawasi jumlah output produk yang telah terjual

5.1.4 Proses Produksi Kecap Organik

Proses produksi kecap organik merupakan serangkaian kegiatan produksi mulai dari persiapan bahan baku hingga proses pengemasan. Seluruh rangkaian produksi menggunakan alat dan bahan yang terjamin organik dan higienisnya. Berikut ini merupakan proses produksi kecap organik kelompok tani Vigur Organik:



Gambar 4. Diagram proses pembuatan kecap organik

1. Cuci semua bumbu dengan air bersih mengalir, (15 gram) bawang putih, (50 gram) daun sereh, (25 helai) daun jeruk, (50gram) langkuas, ditambah satu gelas air dan digiling menggunakan *blender*.

2. Ambil panci khusus rebus kecap yang sudah dibersihkan, masukkan (3,5kg) gula aren I ,(1,5 kg) gula aren II, tambahkan bumbu-bumbu yang sudah dihaluskan, (35 gram) kedelai fermentasi, (1 liter), rebus 2 jam, dinginkan dengan panci ditutup.
3. Saring rebusan gula dengan saringan khusus, ampas kedelai dicuci/dibilas dengan air panas supaya gula yang masih menempel dikedelai larut, saring dan masukkan pada panci saringan gula.
4. Rebus dengan api paling kecil sampai mendekati kekentalan, kemudian masukan 11 sendok takar garam yang sudah ditentukan, biarkan kecap terus direbus hingga mengental sampai mencapai kekentalan yang diinginkan, angkat dinginkan dan ditutup.
5. Ambil botol kecap yang sudah ditentukan, masukkan kecap kebotol sebatas leher botol (+/- 140 mililiter), tutup botol kecap dan pastikan sudah rapat.
6. Cuci botol lalu dilap dengan lap handuk yang sudah ditentukan, pasang label/merek yang sudah tertulis batas kedaluwarsanya, dan simpan pada rak kecap.

5.1.5 Pemasaran Produk Kecap Organik

Produk yang dipasarkan oleh kelompok tani Vigur Organik adalah kecap organik dengan ukuran 140 ml yang dikemas dalam kotak karton yang berisi dua botol per *pack*. Produk yang dihasilkan juga sudah memiliki sertifikasi organik, halal, dan *nutrition fact* pada kemasannya. Hal tersebut akan meyakinkan konsumen terhadap kualitas produk dan memberikan informasi kepada konsumen terkait kandungan gizi dari produk.

Harga yang ditawarkan kelompok tani Vigur Organik untuk setiap *pack* kecap organik adalah Rp 29.000. Penetapan harga tersebut berdasarkan dari seluruh biaya produksi yang meliputi alat dan bahan, biaya sertifikasi, biaya *packaging*, biaya transportasi, infaq, dan keuntungan untuk kelompok. Untuk pengiriman produk ke luar kota, biaya transportasi diberatkan kepada konsumen ataupun konsumen meminta kelompok tani untuk langsung menghitung seluruh biaya termasuk biaya transportasi tersebut.

Lokasi pemasaran produk kecap organik meliputi daerah Jawa timur, Jawa tengah, Jawa barat, dan DKI Jakarta dimana pemasaran dilakukan secara langsung

dan secara konsinyasi. Penjualan langsung dilakukan bagi konsumen yang sudah menjadi pelanggan tetap produk, maupun yang datang langsung ke lokasi kelompok tani dan juga menyuplai ke beberapa rumah-rumah organik yang ada di kota Malang, sedangkan konsinyasi dilakukan untuk pemasaran melalui *supermarket*.

Promosi yang dilakukan kelompok tani Vigur Organik antara lain melalui kegiatan-kegiatan yang diikuti oleh kelompok tani Vigur Organik seperti halnya melalui kegiatan pameran, *expo*, pasar tani, atau *event* promo lainnya. Kelompok tani Vigur Organik juga sudah pernah melakukan promosi menggunakan media sosial facebook dan web *blogspot*. Namun untuk saat ini penggunaan media sosial sedang tidak aktif karena tidak ada yang mengurusnya. Kelompok tani Vigur Organik juga mengenalkan produknya kepada masyarakat melalui siaran radio yang dilakukan setiap seminggu sekali.

Promosi lainnya yang dilakukan adalah melalui mulut ke mulut dari konsumen yang sudah merasakan keunggulan dari produk kecap organik. Konsumen yang sudah merasakan keunggulan kecap organik kelompok tani Vigur Organik akan memberi tahu kepada teman-temannya agar membeli produk yang memiliki keunggulan dari produk kecap lainnya. Ibu Titiek yang juga sering dijadikan pembicara dalam suatu acara mengenai pertanian organik juga menjadi ajang mempromosikan produk.

5.1.6 Identifikasi Lingkungan Internal dan Eksternal Kecap Organik

Dalam menjalankan usaha produk kecap organik, kelompok tani Vigur Organik dipengaruhi oleh faktor lingkungan sekitar. Pengaruh lingkungan tersebut dapat berdampak positif maupun negatif bagi produk kecap organik. Apabila dampak itu positif maka akan dapat memberikan kekuatan bagi produk. Namun jika dampak itu berupa dampak negatif, maka akan dapat membawa dampak yang kurang baik bagi perkembangan produk. Faktor lingkungan yang berperan dalam produk kecap organik dibagi menjadi dua yakni, lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman terhadap produk. Adapun hasil analisis faktor lingkungan yang diperoleh selama penelitian pada kelompok tani Vigur Organik adalah sebagai berikut :

a. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berasal dari perusahaan itu sendiri, dimana lingkungan internal mencakup kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan yang ada pada produk kecap organik adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan

a. Sudah berbadan hukum

Kelompok tani Vigur Organik sudah memiliki badan hukum dalam menjalankan usahanya. Membentuk badan hukum merupakan dasar dalam membangun suatu usaha. Dengan adanya badan usaha dalam kelompok tani Vigur Organik akan melindungi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh kelompok. Selain itu dengan adanya badan hukum yang jelas menunjukkan bahwa kelompok tani taat pada peraturan dan akan memudahkan dalam mendapat bantuan dari pemerintah dalam mengembangkan usahanya.

b. Memiliki tugas pokok dan fungsi

Pembagian tugas pada kelompok tani Vigur Organik sudah dilakukan dengan baik sehingga pekerjaan yang dilakukan dengan efektif. Setiap anggota kelompok tani Vigur Organik menanam tanaman yang sudah ditentukan sebelumnya dan kemudian setelah panen menyeter hasil panen kepada kelompok untuk dikemas dan dijual. Selain menanam tanaman organik, anggota kelompok juga ada yang memproduksi produk olahan seperti kecap, stick keju, bumbu masak, saos dan lain sebagainya. Setiap produk olahan diberi tanggung jawab produksinya oleh salah satu atau beberapa anggota kelompok. Untuk produksi kecap organik sendiri dilakukan oleh ibu Titiek dan dibantu dua orang anggota kelompok. Untuk memastikan seluruh tugas yang diberikan dapat dijalankan dengan baik, produk kecap organik yang diproduksi kelompok tani Vigur Organik juga sudah memiliki SOP (*Standart Operating Procedure*) dalam produksi kecap organik sehingga produk sesuai dengan standar yang dibuat oleh kelompok. Pembuatan SOP ini juga bertujuan untuk mengurangi kesalahan dalam produksi kecap organik sehingga kelompok tani tidak mengalami kerugian dan konsumen tidak kecewa dengan produk yang dihasilkan.

c. Produk bersertifikat organik

Kecap organik yang diproduksi kelompok tani Vigur Organik sudah memiliki sertifikat organik dan sertifikat halal. Adanya sertifikat organik menunjukkan bahwa produk kecap organik sudah terjamin bahwa seluruh bahan yang digunakan dan pada proses produksinya benar-benar organik. Saat ini banyak produk yang mengaku organik tetapi tidak menyertakan sertifikat organik yang berarti tidak dapat dijamin apakah produk tersebut benar-benar organik atau tidak. Kecap organik mendapatkan sertifikasi organik dari lembaga yang sudah memiliki izin untuk memberikan sertifikasi organik yaitu LeSOS (Lembaga Sertifikasi Organik Seloliman).

d. Menggunakan bahan-bahan organik

Kecap organik kelompok tani Vigur Organik berbeda dengan produk kecap lainnya yang beredar di pasaran, dimana kecap organik ini menggunakan bahan-bahan organik. Bahan-bahan organik yang digunakan ada yang diproduksi sendiri dan ada pula yang dibeli dari pihak lain. Pembuktian bahwa produk ini benar-benar organik adalah dengan adanya sertifikasi organik dari LeSOS. Sertifikasi LeSOS ini tidak hanya meliputi produk kecap organik, tetapi juga meliputi seluruh produk yang dihasilkan oleh kelompok tani. Bahan baku yang dibeli dari pihak lain adalah gula aren dan juga sudah terjamin organiknya karena sudah mendapatkan sertifikasi organik dari lembaga sertifikasi yang sama dengan kelompok tani. Gula aren yang digunakan kelompok tani dalam memproduksi kecap organik berasal dari Mataram yang dibeli dengan harga Rp. 39.000/kg yang sudah termasuk biaya pengiriman. Harga dari pemasok yang berasal dari Mataram ini lebih murah daripada pemasok gula aren yang berasal dari Tulungaung.

e. Tidak menggunakan bahan pengawet

Selain menggunakan bahan-bahan organik, kecap organik kelompok tani Vigur Organik juga tidak menggunakan dalam proses pembuatannya. Hal ini menunjukkan komitmen dari kelompok tani yang ingin menghasilkan produk-produk berkualitas yang menyehatkan masyarakat. Penggunaan bahan pengawet memiliki keunggulan daya simpan yang lebih panjang, namun disisi lain akan menimbulkan efek negatif bagi kesehatan. Walaupun tidak menggunakan bahan

pengawet, kecap organik kelompok tani memiliki daya simpan sampai satu tahun karena proses perebusan yang cukup lama.

f. SDM yang berpengalaman

Anggota kelompok tani Vigur Organik yang aktif sampai saat ini berjumlah 12 orang, dan kebanyakan anggota kelompok merupakan lulusan SMA sederajat. Pengetahuan tentang pertanian organik yang dimiliki oleh beberapa anggota kelompok pada awalnya tidak terlalu luas dan belum berpikiran kreatif. Setelah mendapat pengarahan dari Bu Titiek selaku ketua kelompok tani tentang praktik organik, para anggota menjadi memiliki pengetahuan yang baik tentang produk organik. Sejak tahun 2011 sampai sekarang anggota kelompok sudah terjun langsung dalam produksi organik sehingga anggota kelompok semakin memahami tentang kaidah organik. Anggota kelompok juga sering mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh dinas terkait untuk semakin menambah pengetahuan kelompok tentang organik. Dengan pengalaman yang sudah cukup lama bergerak di bidang organik dan mendapatkan pelatihan menunjukkan kualitas dari produk yang dihasilkan tentunya baik pula.

g. Keunggulan unit usaha

Kelompok tani Vigur Organik sudah sering mendapatkan penghargaan dan memenangkan berbagai perlombaan di tingkat provinsi maupun di tingkat nasional. Produk kecap organik merupakan salah satu produk yang sering kali mendapatkan penghargaan dan memenangkan perlombaan yang diikuti oleh kelompok. Seringnya produk kecap organik menunjukkan bahwa produk ini memiliki kualitas yang baik dan sangat layak untuk dikonsumsi oleh konsumen. Prestasi yang pernah didapatkan oleh kelompok tani antara lain juara II lomba kelompok tani tingkat Malang kota tahun 2011, juara II lomba Pemilihan Wirausaha Muda Pemula Berprestasi dan Penggerak Wirausaha Berprestasi pada tahun 2014 dari Menpora, dan lain sebagainya. Selain itu kelompok tani juga bekerja sama dengan lembaga formal seperti Universitas Brawijaya dan Radio RRI Malang.

h. Hubungan yang baik dengan mitra terkait

Setiap usaha pasti memiliki mitra dalam menjalankan usahanya, tidak terkecuali kelompok tani Vigur Organik. Kelompok tani memiliki mitra yang tersebar di beberapa daerah seperti di Jawa timur, Jawa tengah, Jawa barat, DKI

Jakarta, dan NTB. Mitra kelompok tani berkaitan dengan bahan baku, konsumen, pemerintah, dan lembaga-lembaga dari kecap organik. Hubungan kelompok dengan para konsumen selalu baik dimana pengiriman barang dari kelompok tidak pernah terlambat dan pembayaran yang dilakukan oleh konsumen selalu tepat waktu, serta mudahnya dalam mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak. Hubungan dengan pemasok bahan baku gula aren yang berada di Mataram juga terjalin dengan baik dimana produk yang dikirimkan selalu sesuai dengan standar yang diinginkan kelompok dan tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan. Produsen dari gula aren ini sudah memasok gula aren kepada kelompok tani Vigur Organik secara kontiniu sejak awal pembuatan kecap organik.

2. Kelemahan

a. Produksi yang belum terjadwal

Produksi kecap organik yang dilakukan oleh kelompok tani Vigur Organik masih belum terjadwal secara pasti. Hal ini dikarenakan pembelian produk masih belum pasti setiap bulannya sehingga produksi dilakukan ketika produk sudah akan habis. Tidak terjadwalnya proses produksi dapat membuat produk tidak tersedia dipasaran, apabila konsumen ingin membeli produk tetapi produk tidak tersedia dapat membuat konsumen mencoba produk lain dan terdapat kemungkinan konsumen tersebut beralih pada produk lainnya.

b. Lokasi kurang strategis

Lokasi produksi kecap organik dapat dikatakan kurang strategis, hal ini dapat dilihat dari lokasi produksi yang berada cukup jauh dengan produksi bahan baku kedelai yaitu dikota Batu. Lokasi bahan baku yang cukup jauh akan membutuhkan biaya tambahan yang akan meningkatkan biaya produksi kecap organik. Lokasi produksi juga cukup jauh dengan konsumen dan produk yang belum tersedia di toko-toko yang lebih dekat dengan konsumen membuat produk sulit untuk dijangkau oleh konsumen. Hal ini akan membuat konsumen berfikir ulang untuk membeli produk karena akses produk yang cukup jauh.

c. Modal yang terbatas

Modal yang dimiliki kelompok tani Vigur Organik cukup terbatas untuk mengembangkan usahanya. Biaya yang diperlukan untuk mengembangkan produk tidak murah, untuk membeli mesin produksi kecap mencapai Rp 30.000.000 dan

untuk melakukan sertifikasi diperlukan biaya sekitar Rp 60.000.000. Biaya untuk melakukan pemasaran produk juga tidak murah sehingga diperlukan kerja sama dengan lembaga permodalan atau bank untuk dapat terus mengembangkan produk agar menjadi lebih baik dan semakin diterima oleh masyarakat.

d. Teknologi dalam proses produksi masih sederhana

Teknologi merupakan salah satu pemegang fungsi yang memegang peran penting dalam perkembangan industri olahan. Tingkat perkembangan teknologi yang semakin meningkat menuntut kalangan industri untuk berusaha mengamati bahkan mengadopsi teknologi tersebut. Teknologi yang digunakan dalam produksi kecap organik kelompok tani Vigur Organik masih tergolong sederhana. Proses produksi kecap organik masih menggunakan peralatan dapur yang seadanya saja seperti panci, kompor, blender, saringan, pisau, dan lain sebagainya. Namun kelompok tani tetap menjaga kualitas dari alat yang digunakan dalam proses produksi, apabila produk sudah tidak layak pakai maka langsung digantikan dengan alat yang baru.

e. Promosi yang kurang efektif

Promosi memiliki peran penting dalam mensosialisasikan produk kepada konsumen sehingga konsumen mengetahui keberadaan produk di pasar. Promosi yang dilakukan kelompok tani Vigur Organik dalam memasarkan produknya masih belum efektif. Promosi yang dilakukan hanya dengan mengikuti perlombaan dan pameran yang dilakukan oleh dinas terkait, melalui siaran radio setiap seminggu sekali, dan dari mulut ke mulut. Pameran yang dilakukan oleh dinas juga sering kali tidak diikuti dengan sosialisasi kepada masyarakat sehingga konsumen yang datang tidak terlalu ramai. Promosi menggunakan internet juga sudah pernah dilakukan tetapi saat ini tidak berjalan karena tidak ada yang mengelola.

f. Produk yang kurang variatif

Saat ini produk kecap organik yang diproduksi kelompok tani Vigur Organik hanya memproduksi satu ukuran yaitu ukuran 140 ml. Kecap organik dijual dengan mengemas dua botol kecap organik ukuran 140 ml dengan karton. Tidak adanya varian ukuran dari produk membuat tidak ada pilihan yang ditawarkan kepada konsumen. Dengan adanya varian ukuran dan jenis akan membuat konsumen memilih produk kecap organik sesuai dengan kebutuhannya. Selain itu kemasan pada produk juga masih kurang menonjolkan bahwa produk merupakan organik.

Design brand produk juga masih sederhana dan kurang menarik sehingga diperlukan perbaikan pada label produk agar lebih menarik perhatian konsumen.

b. Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan kecenderungan kejadian-kejadian yang berada diluar kontrol suatu perusahaan. Analisis lingkungan berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan sehingga memudahkan untuk menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan ancaman.

1. Peluang

a. Pasar yang tersedia

Untuk memasarkan suatu produk, pengusaha perlu melihat keadaan pasar apakah produk yang dihasilkan tersebut dapat diterima di pasaran atau tidak. Masih sedikitnya produk sejenis dan masyarakat yang sudah mulai mengkonsumsi produk organik menunjukkan besarnya pasar yang dimiliki produk kecap organik. Dengan strategi yang tepat akan membuat produk dapat memasuki pasar yang lebih luas sehingga produk menjadi lebih di kenal oleh masyarakat.

b. Jumlah permintaan yang cenderung meningkat

Permintaan terhadap kecap organik kelompok tani Vigur Organik terus mengalami peningkatan seiring dengan permintaan konsumen yang semakin banyak. Setiap tahunnya penjualan kecap organik terus mengalami peningkatan walaupun penjualan tiap bulannya masih berfluktuatif. Peningkatan penjualan produk disebabkan oleh semakin dikenalnya produk di masyarakat dan produk dapat diterima dengan baik oleh konsumen. Terus meningkatnya penjualan kecap organik kelompok tani Vigur Organik menunjukkan bahwa produk memiliki potensi pasar yang menjanjikan untuk terus dikembangkan.

c. Produk pesaing yang masih sedikit

Kecap organik yang ada dipasaran pada saat ini masih sangat sedikit. Produk sejenis yang berada di pasaran hanya ada beberapa produk pesaing. Beberapa produk kecap organik yang menyatakan bahwa produknya organik, ternyata masih belum memiliki sertifikat organik. Masih sedikitnya produk sejenis dapat menjadi peluang yang besar untuk dikembangkan sehingga produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik semakin dikenal dan menjadi pilihan utama masyarakat.

d. Masyarakat yang sudah mulai beralih pada konsumsi organik

Pada dewasa ini, masyarakat sudah mulai peduli terhadap kesehatan dengan beralih mengonsumsi produk organik. Walau harga produk organik lebih mahal dibandingkan dengan produk non organik, tetapi produk organik juga lebih menyehatkan. Terutama pada saat ini banyak produk non organik yang dalam proses penanamannya menggunakan bahan kimia diatas batas yang dianjurkan. Penggunaan bahan kimia dan pengawet yang berlebihan ini tentunya akan merusak kesehatan kita.

e. Inovasi teknologi

Teknologi semakin lama semakin berkembang dan semakin memudahkan dalam proses produksi suatu produk. Penggunaan teknologi juga dapat mengurangi biaya produksi menjadi lebih kecil. Maka dari itu, dengan inovasi teknologi akan dapat mengurangi biaya produksi kecap organik kelompok tani Vigur Organik serta dapat meningkatkan produksi kecap organik sehingga dapat meningkatkan pendapatan kelompok tani.

f. Bantuan dari pemerintah

Sesuai dengan yang tertulis pada UU No 19 Tahun 2013 tentang Perlindungan dan Pemberdayaan Petani, bahwa pemerintah melakukan segala upaya untuk membantu petani ataupun kelompok tani dalam menghadapi permasalahan dalam usahanya. Bantuan dari pemerintah sangat diharapkan untuk terus mendukung perkembangan produk kecap organik agar menjadi produk yang lebih baik lagi dan semakin dapat diterima dipasaran. Sebelumnya kelompok tani Vigur Organik sudah beberapa kali mendapat bantuan dari pemerintah seperti bantuan untuk mendapatkan sertifikasi organik, pemberian gedung, dan lain sebagainya.

g. Sertifikasi ISO (*International Organization for Standardization*)

ISO merupakan salah satu standar internasional dalam sebuah sistem manajemen untuk pengukuran mutu organisasi. ISO memegang peranan penting dalam mengukur bagaimana kredibilitas perusahaan yang ingin bersaing secara global. Produk yang memiliki sertifikasi ISO akan memiliki kemungkinan lebih untuk memenangkan persaingan pasar. Dengan adanya sertifikasi ISO akan membuat produk kecap organik semakin terbukti kualitasnya dan juga dapat diterima di pasar luar negeri. Hal ini tentunya juga akan semakin memperluas

pangsa pasar dari produk sendiri. Dengan pemasaran yang baik bukan tidak mungkin kecap organik dapat beredar di pasar internasional pula.

h. Memperluas jaringan pasar

Perluasan pasar merupakan salah satu strategi dalam memperkenalkan produk kecap organik ke berbagai daerah di Jawa timur maupun di Indonesia. Saat ini produk kecap organik sudah melayani penjualan di beberapa daerah seperti kota Malang, Jakarta, Surabaya, dan. Saat ini penjualan produk kebanyakan kepada konsumen langsung dan hanya ada beberapa swalayan kecil. Perluasan pasar merupakan sebuah peluang yang sangat terbuka untuk memperluas jangkauan pasar produk kecap organik untuk meningkatkan penjualan. Perluasan jaringan pasar dapat dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan distributor ataupun supermarket yang berada di kota Malang maupun luar kota Malang.

2. Ancaman

a. Harga kecap anorganik yang lebih murah

Harga produk organik jauh lebih mahal dibandingkan dengan produk anorganik, termasuk harga dari kecap organik. Hal ini disebabkan karena produk organik yang tidak menggunakan bahan kimia memiliki risiko kegagalan yang lebih tinggi sehingga diperlukan perlakuan khusus. Harga kecap organik kelompok tani Vigur Organik ukuran 140 ml yang terdiri dari dua botol dalam satu kemasan berharga Rp 29.000, sedangkan harga kecap anorganik ukuran 275 ml hanya sekitar Rp 13.000 sampai Rp 15.000. Bagi konsumen yang belum merasakan manfaat dari produk organik tentunya akan berfikir dua kali untuk membeli produk kecap organik yang harganya jauh lebih mahal, namun bagi konsumen yang sudah mulai beralih pada hidup sehat tentunya tidak akan keberatan karena telah mengetahui manfaat dari produk organik.

b. Komplain konsumen terhadap produk

Produksi kecap organik kelompok tani Vigur Organik yang masih cukup sederhana memiliki kemungkinan untuk mengalami kerusakan pada saat proses produksi. Apabila pengawasan yang dilakukan kurang baik, produk yang mengalami kerusakan dapat sampai ke konsumen yang dapat mengakibatkan komplain dari konsumen. Komplain dari konsumen dapat berpengaruh terhadap penjualan produk apabila kelompok tani tidak mampu menanggapi komplain

tersebut dan kesalahan tersebut kembali terulang. Hal tersebut mampu mengurangi rasa percaya konsumen terhadap produk kecap organik yang dihasilkan oleh kelompok tani.

c. Terjadinya inflasi

Inflasi dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu usaha. Hal ini karena inflasi yang tinggi menunjukkan adanya kenaikan harga rata-rata barang atau jasa di tingkat konsumen yang cukup tinggi, sehingga terjadi penurunan kemampuan daya beli uang untuk memperoleh barang atau jasa. Selain itu, kenaikan harga bahan baku juga akan membuat biaya produksi menjadi lebih tinggi sehingga kelompok tani harus memikirkan apakah akan menaikkan harga atau tidak. Kondisi ini dapat mengancam keberlangsungan suatu usaha, termasuk usaha produk kecap organik Vigur Organik.

d. Perubahan selera konsumen

Setiap kecap memiliki citarasa yang berbeda-beda dan konsumen juga memiliki kecenderungan terhadap rasa dari kecap tertentu. Banyaknya produk kecap di pasaran dengan citarasa yang berbeda-beda akan membuat konsumen yang cenderung mudah bosan dapat beralih membeli produk kecap lainnya. Kelompok tani Vigur Organik perlu menjaga cita rasa dan kualitas dari kecap yang dihasilkan agar konsumen tidak beralih pada produk pesaing lainnya.

e. Ketersediaan bahan baku

Bahan baku merupakan salah satu syarat utama dalam melakukan kegiatan produksi. Dalam memproduksi kecap organik kelompok tani Vigur Organik bahan baku utama yang digunakan adalah gula aren dan kedelai. Gula aren yang digunakan berasal dari Mataram dan sudah memiliki sertifikasi organik yang berasal dari lembaga sertifikasi yang sama dengan kelompok tani. Kelompok tani Vigur Organik pernah mencoba untuk menggunakan gula aren dari daerah lain tetapi rasa kecap yang dihasilkan menjadi berbeda. Ketergantungan terhadap satu produsen gula aren dapat menjadi kendala bagi kelompok tani apabila suatu saat gula aren dari produsen tersebut tidak produksi lagi ataupun mengalami kegagalan panen. Sementara untuk kedelai dan bahan-bahan lainnya yang diproduksi sendiri oleh kelompok tani juga memiliki kemungkinan untuk mengalami kendala seperti gagal panen yang diakibatkan oleh faktor alam.

5.1.7 Hasil Tahapan Masukan (*Input Stage*) Matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factors Evaluation*)

Hasil identifikasi faktor internal ditemukan kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik, sedangkan dari hasil identifikasi faktor eksternal ditemukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik. Setelah itu dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada setiap faktor untuk mengetahui skor pada setiap faktor internal dan eksternal perusahaan. Berikut ini hasil dari pembobotan dan pemberian rating dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Matriks Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Matriks Evaluation*).

A. Matriks IFE (*Internal Matriks Evaluation*)

Matriks IFE bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada kelompok tani Vigur Organik. Skor yang dihasilkan merupakan hasil dari perkalian rata-rata bobot dengan rata-rata rating dari 12 responden. Perhitungan bobot dan rating dapat dilihat pada lampiran. Berikut hasil dari perhitungan matriks IFE.

Tabel 8. Matriks IFE produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Sudah berbadan hukum	0,087	3,75	0,326
Memiliki tugas pokok dan fungsi	0,088	3,50	0,308
Produk bersertifikat organik	0,093	4,00	0,372
Bahan-bahan organik	0,086	3,75	0,324
Tidak menggunakan bahan pengawet	0,076	3,41	0,302
SDM yang berpengalaman	0,087	2,91	0,223
Keunggulan unit usaha	0,087	3,16	0,274
Kerjasama dengan mitra	0,087	3,58	0,311
Total Skor			2,443
Kelemahan			
Produksi yang belum terjadwal	0,053	2,16	0,116
Lokasi yang kurang strategis	0,049	2,08	0,103
Modal yang terbatas	0,048	2,58	0,124
Teknologi yang masih sederhana	0,057	2,91	0,166
Promosi yang kurang efektif	0,045	1,75	0,078
Produk yang kurang variatif	0,082	2,08	0,171
Total Skor Kelemahan			0,761
Total Skor Lingkungan Internal			3,205
Selisih Skor Lingkungan Internal			1,682

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis tabel matriks IFE, produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik diatas menunjukkan bahwa faktor internal yang menjadi kekuatan tertinggi adalah produk kecap organik yang sudah bersertifikat organik dengan skor 0,372 dan yang terendah adalah SDM yang berpengalaman dengan skor 0,223. Sedangkan yang menjadi kelemahan yang paling dominan adalah produk yang kurang variatif dengan skor 0,171 dan yang terendah dengan skor 0,078 yaitu promosi yang kurang efektif. Pada tabel matriks IFE diatas dapat diketahui masing-masing skor untuk nilai kekuatan dan kelemahan adalah 2,443 dan 0,761. Berdasarkan nilai kekuatan dan kelemahan maka didapatkan total skor pada matriks IFE adalah 3,205 dan selisih skornya adalah 1,682.

B. Matriks EFE (*Eksternal Matriks Evaluation*)

Matriks EFE bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman yang terdapat pada kelompok tani Vigur Organik. Skor yang dihasilkan merupakan hasil dari perkalian rata-rata bobot dengan rata-rata rating dari seluruh responden. Perhitungan bobot dan rating dapat dilihat pada lampiran. Berikut hasil dari perhitungan matriks EFE.

Tabel 9. Matriks EFE produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Pasar yang tersedia	0,083	2,91	0,243
Jumlah permintaan yang cenderung meningkat	0,083	3,66	0,306
Produk pesaing yang masih sedikit	0,065	3,16	0,209
Masyarakat yang sudah sadar akan kesehatan	0,083	3,75	0,314
Inovasi teknologi	0,084	3,41	0,289
Bantuan pemerintah	0,084	3,83	0,321
Sertifikasi ISO	0,084	4,00	0,338
Memperluas jaringan pasar	0,083	3,66	0,305
Total Skor			2,326
Ancaman			
Harga kecap anorganik yang lebih murah	0,043	1,41	0,060
Komplain konsumen terhadap produk	0,082	2,66	0,218
Terjadinya inflasi	0,073	1,16	0,085
Perubahan selera konsumen	0,081	2,50	0,202
Ketersediaan bahan baku	0,088	3,00	0,265
Total Skor Kelemahan			0,833
Total Skor Lingkungan Eksternal			3,159
Selisih Skor Lingkungan Eksternal			1,493

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Perhitungan matriks EFE diatas menunjukkan bahwa sertifikasi ISO merupakan peluang yang memiliki skor tertinggi dalam produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik dengan skor 0,338 dan skor terendah adalah pesaing yang masih sedikit dengan skor 0,209. Sedangkan ancaman bagi produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik dengan skor tertinggi adalah ketersediaan bahan baku dengan skor 0,265 dan yang terendah adalah harga kecap anorganik yang lebih murah dengan skor 0,060. Pada tabel matriks EFE diatas dapat diketahui masing-masing skor untuk nilai kekuatan dan kelemahan adalah 2,326 dan 0,833. Berdasarkan nilai kekuatan dan kelemahan maka didapatkan total skor pada matriks IFE adalah 3,159 dan selisih skornya adalah 1,493.

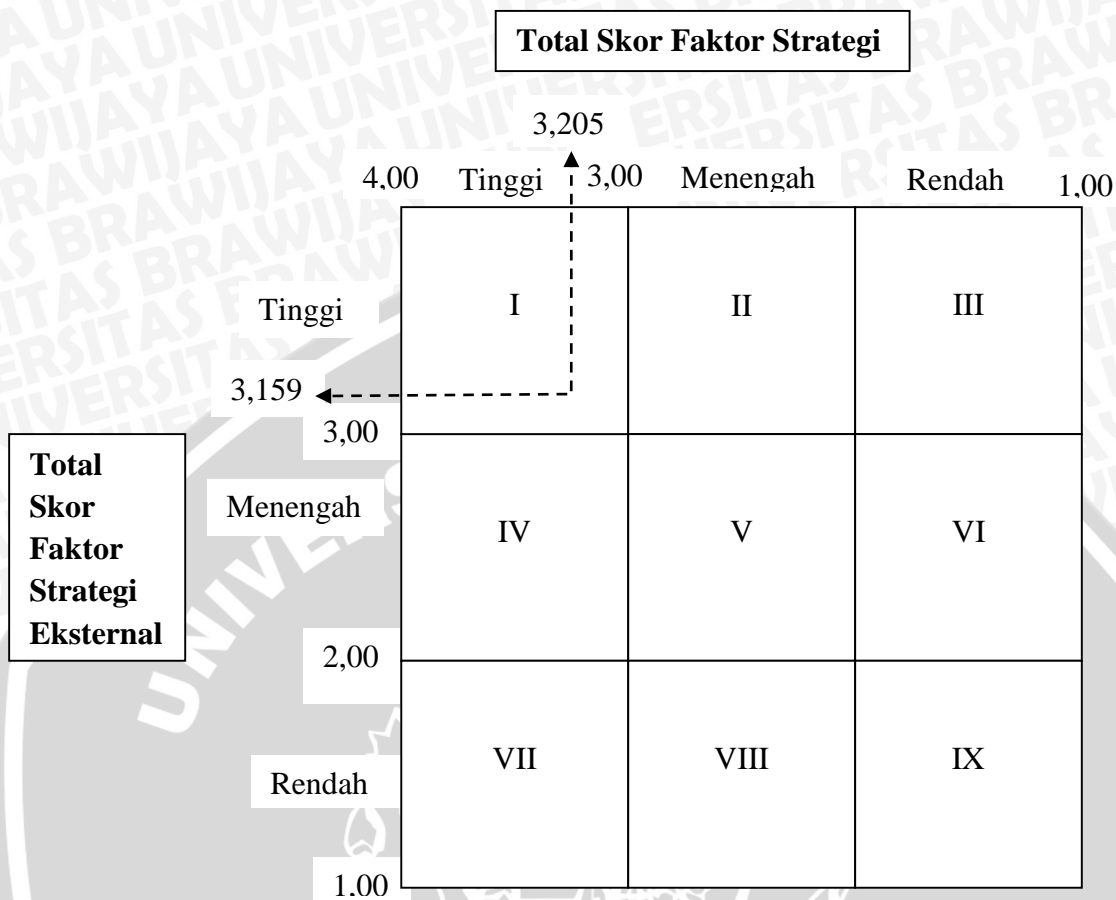
5.1.8 Hasil Tahap Pencocokan (*Matching Stage*) Matriks IE (*Internal-Eksternal*) dan Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

Tahap kedua dalam proses perumusan strategi adalah penyusunan strategi, penyusunan strategi berfungsi untuk memadukan kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada produk kecap organik dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Pada tahap ini alat analisis yang digunakan adalah matriks IE (Internal-Eksternal) dan matriks SWOT.

A. Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi kelompok tani dengan lebih detail. Pada matriks IE terdapat 9 kuadran dimana setiap kuadrannya memiliki strategi yang sesuai untuk diaplikasikan kelompok tani untuk mengembangkan produk. Strategi yang diambil berdasarkan hasil dari matriks IFE dan EFE, dimana total skor IFE menjadi sumbu horizontal sedangkan total skor EFE menjadi sumbu vertikal. Pertemuan kedua sumbu tersebut akan menunjukkan dimana posisi dari produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik dan strategi apa yang tepat untuk diaplikasikan.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE menunjukkan total skor faktor internal sebesar 3,205 dan faktor eksternal sebesar 3,257. Hasil nilai yang dibobot pada matriks IFE dan EFE selanjutnya disusun pada matriks IE untuk mengetahui posisi kelompok tani saat ini. Setelah itu, kemudian dirumuskan alternatif strategi apa yang sesuai dengan posisi kelompok tani pada matriks IE. Berikut ini merupakan gambar dari matriks IE:



Gambar 5. Matriks IE produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik

Berdasarkan hasil pertemuan sumbu matriks IFE dengan matriks EFE menunjukkan posisi matriks IE berada pada sel I. Sel I menunjukkan bahwa produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik berada pada tahap tumbuh dan berkembang.

B. Matriks SWOT

Analisis SWOT ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threats*). Hasil analisis matriks SWOT akan memberikan pilihan strategi yang sesuai dengan produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik. Strategi yang dihasilkan pada analisis SWOT diantaranya adalah strategi SO, strategi WO, strategi ST, Strategi WT. Variabel yang digunakan sebagai faktor internal dan eksternal dalam analisis



SWOT diperoleh dari analisis faktor internal pada matriks IFE dan faktor eksternal pada matriks EFE yang digunakan sebelumnya.

Tabel 10. Matriks SWOT

EFE	IFE	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki badan hukum Memiliki tupoksi Produk bersertifikat organik Bahan-bahan organik Tidak menggunakan pengawet SDM yang berpengalaman Keunggulan unit usaha Hubungan baik dengan mitra 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> Produksi belum terjadwal Lokasi kurang strategis Modal terbatas Promosi kurang efektif Produk yang kurang variatif Teknologi sederhana
	<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Pasar tersedia Jumlah permintaan yang cenderung meningkat Produk pesaing yang masih sedikit Masyarakat yang sudah sadar akan kesehatan Inovasi Teknologi Bantuan pemerintah Sertifikasi ISO Memperluas jaringan usaha 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Menjaga dan meningkatkan kerjasama dengan seluruh mitra kerja serta memperluas mitra kerja(S5, S6, S7, O1, O5, O7) Meningkatkan pemasaran produk (S1, S2, S3, S5, O1, O2, O3, O6, O7) Melakukan strategi <i>branding</i> (S1, S2, S7, O1, O2, O3, O4) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Bekerjasama dengan lembaga permodalan untuk pengembangan produk (W1, W3, W4, W5, W6, W7, O4, O5, O6, O7) Membuat jadwal produksi sehingga produk dapat tersedia setiap saat di pasar (W1, W4, O1, O2, O4, O7) Menggunakan teknologi untuk meningkatkan produksi dan meminimalkan biaya produksi (W1, W2, W3, W7, O4, O5, O6)
	<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Harga kecap anorganik Komplain konsumen Terjadinya inflasi 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> Mempertahankan sertifikat organik untuk menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk (S1, S2, S3, T2, T4) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat diversifikasi produk kecap sehingga konsumen memiliki banyak pilihan sesuai dengan kebutuhan konsumen(W4, W5, T2, T5)

Lanjutan Tabel 10.

4. Ketersediaan bahan baku	2. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk kecap organik (S1, S2, S3, S5, S8, T1, T2, T4)	2. Menjaga persediaan bahan baku agar kelompok tani dapat terus memproduksi produk (W1, W3, T2, T3, T4)
5. Perubahan selera konsumen		

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik, maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Strategi SO

- Menjaga dan meningkatkan kerjasama dengan seluruh mitra kerja serta memperluas mitra kerja (S5, S6, S7, O1, O5, O7)
- Meningkatkan pemasaran produk (S1, S2, S3, S5, O1, O2, O3, O6, O7)
- Melakukan strategi *branding* (S1, S2, S7, O1, O2, O3, O4)

2. Strategi WO

- Bekerjasama dengan lembaga permodalan untuk pengembangan produk (W1, W3, W4, W5, W6, W7, O4, O5, O6, O7)
- Membuat jadwal produksi sehingga produk dapat tersedia setiap saat di pasar (W1, W4, O1, O2, O4, O7)
- Menggunakan teknologi untuk meningkatkan produksi dan meminimalkan biaya produksi (W1, W2, W3, W7, O4, O5, O6)

3. Strategi ST

- Mempertahankan sertifikat organik untuk menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk (S1, S2, S3, T2, T4)
- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk kecap organik (S1, S2, S3, S5, S8, T1, T2, T4)

4. Strategi WT

- Membuat diversifikasi produk kecap sehingga konsumen memiliki banyak pilihan sesuai dengan kebutuhan konsumen (W4, W5, T2, T5)
- Menjaga persediaan bahan baku agar kelompok tani dapat terus memproduksi produk (W1, W3, T2, T3, T4)

5.1.9 Hasil Tahap Keputusan (*Decision Stage*) Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tahap akhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan (*Decision Stage*). Tahap keputusan merupakan tahap dimana perusahaan melakukan evaluasi dan menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Tahap keputusan dalam perumusan strategi adalah pemilihan strategi alternatif secara obyektif berdasarkan pada hasil analisis SWOT.

Berdasarkan strategi yang telah dirumuskan pada matriks SWOT, alternatif strategi yang dapat dipilih diantaranya adalah:

1. Menjaga dan meningkatkan kerjasama dengan seluruh mitra kerja serta memperluas mitra kerja
2. Meningkatkan pemasaran produk
3. Melakukan strategi *branding*
4. Bekerjasama dengan lembaga permodalan untuk pengembangan produk
5. Membuat jadwal produksi
6. Menggunakan teknologi untuk meningkatkan produksi dan meminimalkan biaya
7. Mempertahankan sertifikat organik
8. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk
9. Membuat diversifikasi produk kecap organik
10. Menjaga persediaan bahan baku

Proses pemilihan prioritas strategi dilakukan dengan oleh ketua kelompok tani Vigur Organik, dengan membandingkan apakah faktor-faktor internal maupun eksternal berpengaruh terhadap daftar strategi yang akan dipilih. Responden akan memberikan nilai AS (*Attractiveness Score*) yaitu seberapa menarik strategi yang ada terhadap faktor internal dan eksternal. Matriks ini akan menentukan kemenarikan relatif (*relatives attractiveness*) dari tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan oleh kelompok tani Vigur Organik. Strategi tersebut akan diberi *Attractiveness Score* (AS) dengan rentang nilai 1 sampai dengan 4 sesuai dengan tingkat pengaruh masing-masing variabel pada faktor internal dan faktor eksternal produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik yang kemudian akan dikalikan dengan bobot sehingga menghasilkan *Total Attractiveness Score* (TAS). Berikut ini merupakan hasil dari matriks QSPM:

Tabel 11. Prioritas strategi produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik

Alternatif Strategi	Total TAS	Prioritas
1. Menjaga dan meningkatkan kerjasama dengan seluruh mitra kerja serta memperluas mitra kerja	7,694	2
2. Meningkatkan pemasaran produk	7,279	8
3. Melakukan strategi <i>branding</i>	7,748	1
4. Bekerjasama dengan lembaga permodalan untuk pengembangan produk	7,468	4
5. Membuat jadwal produksi	6,628	10
6. Menggunakan teknologi untuk meningkatkan produksi dan meminimalkan biaya	6,806	9
7. Mempertahankan sertifikat organik	7,458	5
8. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk	7,369	6
9. Membuat diversifikasi produk kecap organik	7,240	7
10. Menjaga persediaan bahan baku	7,541	3

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan hasil matriks QSPM dapat dilihat bahwa strategi yang menjadi prioritas utama adalah melakukan strategi *branding*. Cara tersebut dapat dilakukan dengan membuat design logo dan kemasan yang lebih menarik. Masih sedikitnya produk serupa dipasaran dapat membuat brand dari kecap organik Vigur Organik lebih dikenal di masyarakat dan menjadi ikon produk kecap organik.

5.2 Pembahasan Penelitian

5.2.1 Pembahasan Tahap Masukan (*Input Stage*) Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factors Evaluation*)

A. Matriks IFE

Berdasarkan perhitungan pada tabel matriks IFE, total skor matriks IFE adalah 3,205. Skor tersebut menunjukkan bahwa posisi produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik kuat dalam pengembangan produk dan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meminimalisasi kelemahan yang dimiliki. Menurut David (2006), total skor IFE yang berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal perusahaan yang kuat.

Hasil analisis matriks IFE pada produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik di atas menunjukkan faktor internal yang menjadi kekuatan tertinggi adalah produk kecap organik yang sudah bersertifikat organik dengan skor 0,372. Produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik mendapatkan sertifikat organik dari lembaga sertifikasi organik LeSOS. Adanya sertifikat organik ini menunjukkan bahwa kelompok tani memiliki komitmen sesuai dengan visi misinya untuk menghasilkan produk yang sehat untuk masyarakat, berkualitas, dan terjamin keorganikannya. Karena saat ini banyak produk dipasaran yang mengaku organik tetapi belum memiliki sertifikat organik.

Faktor intenal yang menjadi kelemahan tertinggi pada produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik adalah produk yang kurang variatif dengan skor 0,171. Produk yang dipasarkan oleh kelompok tani untuk saat ini hanya produk kecap organik dengan ukuran 140 ml yang setiap kemasannya terdiri atas dua botol. Hal ini membuat konsumen tidak memiliki pilihan lain untuk membeli produk sesuai dengan kebutuhannya.

B. Matriks EFE

Berdasarkan bobot dan rating yang diberikan pada setiap faktor eksternal baik peluang maupun ancaman, maka didapat skor faktor eksternal dari produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik sebesar 3,159. Artinya kondisi eksternal produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik berada dalam kondisi yang kuat.

Perhitungan matriks EFE di atas menunjukkan bahwa sertifikasi ISO merupakan peluang yang memiliki skor tertinggi dalam produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik dengan skor 0,338. Sertifikasi ISO merupakan jalan bagi setiap produk untuk dapat diterima di pasar internasional. Setiap perusahaan pasti menginginkan produknya memiliki sertifikasi ISO, namun biaya yang tinggi dan persyaratan yang sangat ketat membuat perusahaan sulit untuk mendapatkan sertifikasi ISO. Apabila kelompok tani Vigur Organik mampu memperoleh sertifikasi ISO, hal ini akan membuat produk kecap organik memiliki kesempatan untuk bersaing di pasar internasional. Kelompok tani perlu menjaga dan terus meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan oleh kelompok tani untuk

mendapatkan sertifikasi ISO dan tentunya bantuan dari lembaga terkait untuk memfasilitasi sertifikasi.

Ancaman bagi produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik dengan skor tertinggi adalah ketersediaan bahan baku dengan skor 0,265. Bahan baku merupakan hal yang sangat penting dalam proses produksi sehingga perlu dijaga ketersediaannya. Bahan baku yang tidak diproduksi sendiri oleh kelompok tani adalah gula aren. Kelompok tani pernah menggunakan produk gula aren dari produsen lain tetapi tidak cocok untuk kecap organik kelompok tani. Ketergantungan akan salah satu produsen membuat kelompok tani kewalahan apabila produsen tersebut tidak mampu memenuhi permintaan dari kelompok tani. Selain itu bahan lainnya seperti kedelai, dan bumbu lainnya yang diproduksi oleh kelompok tani juga dapat mengalami kekosongan apabila terjadi kegagalan panen atau hal lainnya yang mengakibatkan kelompok tani tidak mampu memproduksi bahan baku kecap organik.

5.2.2 Pembahasan Tahap Pencocokan (*Matching Stage*) Matriks IE (*Internal- Eksternal*) dan Matriks SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*)

A. Matriks IE

Berdasarkan hasil pertemuan sumbu matriks IFE dengan matriks EFE menunjukkan posisi matriks IE berada pada sel I. Sel I menunjukkan bahwa produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik berada pada tahap tumbuh dan kembangkan. Menurut David (2006), strategi yang dapat dilakukan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Strategi yang dapat dilakukan oleh kelompok tani saat ini untuk mengembangkan produk kecap organik adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar bertujuan meningkatkan pangsa pasar dari produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik di pasar dengan usaha pemasaran yang lebih baik. Hal yang dapat dilakukan oleh kelompok tani Vigur Organik adalah memperkenalkan produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik dengan memasuki toko-toko ataupun swalayan yang ada disekitar kota Malang dan kota besar lainnya. Perluasan pemasaran lain yang dapat dilakukan adalah dengan cara

melakukan promosi baik melalui periklanan, media sosial, blogspot, maupun kerjasama dengan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan masyarakat umum.

Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh kelompok tani Vigur Organik adalah dengan melakukan inovasi teknologi, produk, kemasan, dan label. Inovasi teknologi perlu disesuaikan dengan kebutuhan yang paling mendesak bagi kelompok tani agar inovasi yang dilakukan tepat sasaran. Hal ini perlu dipertimbangkan karena untuk melakukan inovasi teknologi diperlukan biaya yang tidak sedikit. Kelompok tani juga perlu untuk membuat kemasan dan label yang lebih menarik sehingga menarik minat dari konsumen. Varian ukuran produk juga perlu dilakukan untuk dapat memberi pilihan kepada konsumen sesuai dengan kebutuhan.

B. Matriks SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang nantinya akan menghasilkan alternatif strategi. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman pada produk kecap organik kelompok tani Vigur Organik, maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Strategi SO

Strategi S-O (*Strength-Opportunities*) atau strategi kekuatan peluang adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai peluang. Alternatif strategi S-O yang dapat dirumuskan adalah:

- a. Menjaga dan meningkatkan kerjasama dengan seluruh mitra kerja serta memperluas mitra kerja

Dalam menjalankan usaha tidak akan terlepas dari mitra yang akan mendukung dan membantu dalam usaha tersebut. Kelompok tani Vigur Organik perlu menjaga hubungan baik dengan seluruh mitra kelompok tani berkaitan dengan bahan baku, konsumen, pemerintah, dan lembaga-lembaga terkait. Dari kecap organik. Hubungan baik yang telah terjalin baik selama ini harus tetap dijaga agar usaha kelompok tani juga dapat berjalan dengan lancar. Selain harus tetap menjaga hubungan baik dengan mitra yang sudah ada, kelompok tani juga perlu memperluas

mitra kerja agar usaha yang dilakukan dapat semakin berkembang. Perluasan mitra dapat dilakukan dengan mengikuti berbagai kegiatan yang diadakan oleh lembaga swasta ataupun pemerintah yang berkaitan dengan usaha kelompok tani.

b. Meningkatkan pemasaran produk

Pemasaran yang selama ini dilakukan oleh kelompok tani masih dirasa kurang untuk dapat mengenalkan produk kecap organik ke masyarakat yang lebih luas. Produk kecap organik pada saat ini masih tersedia di beberapa toko saja, untuk di kota Malang hanya berada pada satu toko di luar kelompok tani dan satu toko milik kelompok tani yang juga sekaligus menjadi tempat kelompok tani melakukan kegiatan. Kelompok tani dapat menjalin kerjasama dengan toko-toko agar dapat semakin di kenal masyarakat. Untuk jangka panjang produk sudah semakin di kenal masyarakat dan kelompok tani sudah mampu untuk memproduksi dalam jumlah banyak, produk kecap organik dapat ditawarkan pada supermarket.

Selain itu untuk meningkatkan promosi, dapat dilakukan dengan menggunakan media sosial dan juga menghidupkan kembali *blogspot* yang sudah dimiliki oleh kelompok sebelumnya. Pemasaran dengan menggunakan internet ini tentunya harus dilakukan dengan serius dan menarik pula agar dapat berhasil. Kelompok tani sebaiknya menunjuk salah satu anggota atau membuat tim untuk fokus dalam mengurus media sosial dan *blogspot* kelompok tani tersebut sehingga hasil yang didapatkan maksimal. Kelompok tani juga dapat berkonsultasi dengan pihak yang memiliki kemampuan dalam pemasaran dari media internet sehingga dapat lebih memahami strategi dalam memasarkan produk melalui media internet.

c. Melakukan strategi *branding*

Brand merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memasarkan produk. Brand yang kuat akan membuat masyarakat terus mengingat suatu produk. Kelompok tani Vigur Organik perlu membangun *brand* mereka dengan menjelaskan mengapa kelompok tani membuat produk tersebut dan menunjukkan kualitas dari produk itu sendiri. Strategi *branding* yang dapat dilakukan adalah dengan membuat logo, nama, dan kemasan dari produk yang menarik, menggambarkan tentang produk, kelompok tani Vigur Organik, dan mudah diingat oleh masyarakat. Kelompok tani dapat menggunakan jasa *designer* yang sudah terbiasa dalam membuat *design* logo dan kemasan sehingga logo dan

kemasan yang dihasilkan dapat lebih menarik perhatian konsumen. Masih besarnya pasar kecap organik dapat membuat *brand* dari kelompok tani dapat menguasai pasar dan mencegah munculnya produk pesaing.

2. Strategi W-O (Weakness-Opportunities)

Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*) atau strategi kelemahan peluang adalah menciptakan strategi pada peluang yang ada supaya dapat meminimalkan kelemahan. Alternatif strategi yang dapat dirumuskan adalah :

a. Bekerjasama dengan lembaga permodalan untuk pengembangan produk

Pengembangan suatu produk memerlukan biaya yang tidak sedikit. Salah satu permasalahan yang dihadapi UMKM di negara berkembang adalah modal untuk mengembangkan usahanya, hal tersebut juga dirasakan oleh kelompok tani Vigur Organik. Bekerjasama dengan bank ataupun lembaga permodalan lainnya diharapkan untuk mengembangkan produk dengan melakukan riset, inovasi produk, melakukan sertifikasi ISO, dan lain sebagainya. Kelompok tani dapat membuat proposal untuk mengajukan kerja sama dengan pihak terkait untuk terus mengembangkan produk kecap organik.

b. Membuat jadwal produksi sehingga produk dapat tersedia setiap saat di pasar

Pembuatan jadwal produksi sangat penting untuk dilakukan oleh kelompok tani agar produk dapat tersedia setiap saat dipasaran. Konsumen akan menyukai produk yang mudah diperoleh, tersedia setiap saat di pasar, dan cenderung akan membeli produk dengan harga serendah mungkin (Amirullah dan Sri Budi Cantika, 2002). Apabila kelompok tani mempunyai jadwal yang teratur dalam produksi kecap maka kelompok akan memiliki stok sehingga apabila terdapat permintaan dalam jumlah kecil ataupun besar produk tetap tersedia. Ketika kelompok tani tidak mampu memenuhi permintaan dari konsumen dapat membuat konsumen kehilangan kepercayaan dari kelompok tani dan beralih pada produk lainnya.

c. Menggunakan teknologi untuk meningkatkan produksi dan meminimalkan biaya produksi

Teknologi pada saat ini sangat diperlukan oleh setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya. Penggunaan teknologi akan memudahkan perusahaan dan tentunya akan menghemat waktu dan biaya. Saat ini kelompok tani Vigur Organik dalam memproduksi kecap organik sudah mulai menggunakan teknologi yang sederhana. Untuk lebih memudahkan proses produksi dan menghasilkan produksi

yang lebih banyak kelompok tani dapat menggunakan alat pembuat kecap. Alat pembuat kecap ini sudah tersedia dipasar, namun biaya yang dibutuhkan untuk pembelian alat cukup besar sehingga diperlukan modal yang cukup besar.

3. Strategi S-T

Strategi S-T (*Strenght-Threat*) atau strategi kekuatan ancaman adalah menciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Alternatif strategi S-T yang dapat digunakan antara lain:

a. Mempertahankan sertifikat organik untuk menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk

Sertifikasi organik dilakukan setiap tahun untuk terus mengevaluasi apakah produk yang dihasilkan oleh perusahaan tetap menjalankan kaidah organik atau tidak. Perusahaan yang terbukti bahwa produk yang dihasilkan tercemar bahan kimia maka sertifikat organik yang sudah diterima sebelumnya akan dicabut. Apabila hal itu terjadi tentunya akan membuat konsumen hilang kepercayaan terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan untuk mengembalikan kepercayaan konsumen merupakan hal yang sangat sulit. Untuk itu kelompok tani Vigur Organik perlu tetap menjaga kualitas dari produk kecap organik dan produk lainnya mulai dari proses penanaman, produksi sampai pada pengemasan. Pengawasan terhadap anggota kelompok juga perlu dilakukan untuk mencegah terjadinya kecurangan. Dengan menjaga setiap tahap dalam kegiatan kelompok tentunya akan dapat mempertahankan sertifikat organik kelompok tani Vigur Organik yang sudah diperoleh sebelumnya.

b. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk kecap organik

Setiap perusahaan perlu menjaga kualitas dari produknya agar tidak mengecewakan konsumennya, bahkan terus meningkatkan kualitas produk. Kelompok tani Vigur Organik perlu menjaga kualitas dari produk kecap organik dengan melakukan *quality control* dalam proses produksinya. Kelompok tani tidak boleh terlena dengan pencapaiannya saat ini, apabila tidak terus menjaga kualitas produk bukan tidak mungkin konsumen akan berpindah ke produk pesaing. Kelompok tani juga perlu terus melakukan peningkatan kualitas produk baik dari segi rasa, kualitas dari kemasan, label, alat produksi, dan lain sebagainya. Dengan meningkatkan kualitas produk kecap organik juga akan memudahkan kelompok tani Vigur Organik untuk mendapatkan sertifikat ISO.

4. Strategi W-T

Strategi W-T (*Weakness-Threat*) ini bersifat defensif dengan berusaha meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

- a. Membuat diversifikasi produk kecap sehingga konsumen memiliki banyak pilihan sesuai dengan kebutuhan konsumen

Saat ini kelompok tani Vigur Organik memproduksi kecap organik dengan ukuran 140 ml yang dikemas dalam kemasan karton yang dimana setiap kemasan terdapat dua botol kecap organik. Untuk konsumen awal yang masih ingin mencoba produk tentunya ingin membeli produk dengan ukuran yang tidak terlalu besar. Produk kecap organik akan menarik perhatian konsumen awal apabila menjual kecap organik ukuran 140 ml per botol saja tanpa harus menggunakan kemasan yang terdiri dari dua botol. Untuk konsumen yang sudah lama mengonsumsi produk, kelompok tani bisa menawarkan ukuran yang lebih besar seperti 250 ml ataupun 500 ml. Selain itu kelompok tani juga dapat membuat jenis kecap lainnya seperti kecap asin untuk menambah varian produk dari kelompok tani Vigur Organik ini.

- b. Menjaga persediaan bahan baku agar kelompok tani dapat terus memproduksi produk

Bahan baku merupakan hal yang sangat penting dalam proses produksi, tanpa bahan baku maka kelompok tani tidak akan mampu untuk memproduksi kecap organik. Untuk menjaga bahan baku yang berasal dari produksi kelompok tani sendiri maka diperlukan perawatan yang intensif pada masa penanaman dimana produk organik tidak menggunakan bahan-bahan kimia. Selain itu lingkungan disekitar lahan juga perlu selalu diawasi agar tidak terkontaminasi dari bahan kimia dari lingkungan luar. Untuk gula aren yang berasal dari pihak ketiga, kelompok tani harus menjaga komunikasi agar apabila terjadi kekosongan produk, maka kelompok tani sudah siap untuk mengantisipasi keadaan tersebut.

5.2.3 Pembahasan Tahap Keputusan (*Decision Stage*) Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah melakukan pengembangan terhadap alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan (Puspitasari *et al*, 2013). Urutan strategi yang diperoleh memiliki pengertian bahwa semakin besar TAS maka semakin besar kemungkinan strategi tersebut mempengaruhi sebuah usaha ketika strategi tersebut dilaksanakan. Berdasarkan hasil perhitungan Matriks QSPM pada tabel 11 diperoleh alternatif strategi yang memiliki peringkat pertama yang menjadi prioritas untuk dilakukan oleh kelompok tani adalah melakukan strategi *branding*. Strategi *branding* perlu dilakukan segera mungkin dengan melihat bahwa produk pesaing sejenis masih belum banyak beredar di pasaran. Strategi *branding* yang dapat dilakukan oleh kelompok tani Vigur Organik adalah dengan membuat atau memperbaiki logo, *brand*, dan kemasan yang lebih menarik sehingga mudah diingat oleh konsumen.

Prioritas kedua yang dapat dilakukan adalah menjaga dan meningkatkan kerjasama dengan seluruh mitra kerja serta memperluas mitra kerja kelompok tani Vigur Organik. Kelompok tani Vigur Organik perlu tetap menjaga hubungan baik yang sudah terbina selama ini dengan mitra agar usaha yang dijalankan kelompok tani dapat berjalan dengan baik. Menjaga persediaan bahan baku menjadi alternatif strategi berikutnya. Persediaan bahan baku yang berasal dari kelompok tani maupun dari pihak lain juga perlu menjadi prioritas bagi kelompok tani untuk memastikan kelompok dapat terus memproduksi kecap organik.

Prioritas keempat yang dapat dilakukan adalah bekerja sama dengan lembaga permodalan terkait untuk mengembangkan produk kecap organik. Untuk mengembangkan produk tentunya memerlukan biaya yang cukup besar, maka dari itu diperlukan kerjasama dengan pihak terkait agar kelompok mampu mengembangkan produk kecap organik. Alternatif strategi selanjutnya adalah mempertahankan sertifikat organik menjadi prioritas kelima bagi kelompok. Proses produksi kecap organik mulai dari persiapan bahan baku sampai proses pengemasan perlu dijaga keorganikannya sehingga kelompok tani dapat mempertahankan sertifikat organik. Prioritas keenam bagi kelompok tani untuk

mengembangkan produk kecap organik adalah dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. Kelompok tani Vigur Organik harus tetap menjaga dan meningkatkan kualitas dari produk sehingga tetap menjaga kepercayaan dari konsumen.

Prioritas ketujuh adalah membuat diversifikasi produk kecap agar dapat menawarkan pilihan kepada konsumen sesuai dengan kebutuhannya. Diversifikasi perlu segera dilakukan untuk memberikan pilihan bagi konsumen. Untuk saat ini hal yang perlu dilakukan oleh kelompok tani adalah membuat varian ukuran produk kecap organik. Untuk di masa depan, kelompok tani dapat membuat jenis kecap lain seperti kecap asin. Alternatif strategi berikutnya adalah meningkatkan pemasaran produk. Perluasan pemasaran produk perlu dilakukan untuk semakin mengenalkan produk kepada masyarakat luas. Prioritas kesembilan adalah menggunakan teknologi untuk meningkatkan produksi dan meminimalkan biaya produksi. Apabila produk semakin dikenal di masyarakat dan permintaan semakin meningkat maka diperlukan inovasi teknologi untuk meningkatkan dan mempercepat produksi serta meminimalkan kesalahan dalam produksi. Prioritas terakhir yang dapat dilakukan oleh kelompok tani adalah membuat jadwal produksi sehingga produk dapat selalu tersedia ketika konsumen ingin membeli produk kecap organik.

