

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kecap merupakan bahan pelengkap dan penyedap masakan yang banyak digemari oleh seluruh lapisan masyarakat, baik masyarakat pedesaan maupun perkotaan. Kecap merupakan ekstrak dari hasil fermentasi kedelai yang dicampurkan dengan bahan-bahan seperti gula, garam, dan bumbu lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan cita rasa makanan (Cahyadi, 2006). Kecap dapat dikonsumsi secara langsung ataupun dijadikan bumbu untuk memasak makanan lain. Mengonsumsi kecap bukanlah sekedar menikmati rasa asin atau manis, tetapi kecap kedelai juga mengandung zat gizi tinggi.

Konsumsi per kapita kecap masih jauh berada dibawah konsumsi tahu dan tempe (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2014), konsumsi kecap dari tahun 2009-2013 relatif berfluktuasi namun cenderung mengalami peningkatan. Pada tahun 2009 konsumsi kecap adalah sebesar 0,6205 kg/kapita/tahun dan terus mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2010 menjadi sebesar 0,6643 kg serta pada tahun 2011 menjadi sebesar 0,6716 kg. Namun pada tahun 2012 konsumsi kecap mengalami penurunan menjadi sebesar 0,5694 kg, penurunan ini juga diikuti dengan penurunan produk olahan kedelai lainnya seperti tahu, tempe, tauco, dan oncom. Pada tahun 2013 konsumsi kecap kembali naik menjadi sebesar 0,6205 kg dan pada tahun 2014-2016 diprediksikan konsumsi kecap akan mengalami peningkatan dengan rata-rata peningkatan sebesar 0,02%.

Melihat konsumsi kecap yang cenderung meningkat setiap tahunnya, industri kecap menjadi salah satu usaha yang cukup menjanjikan. Para pelaku bisnis sudah melirik industri kecap yang dapat dilihat dari jumlah industri kecap yang sudah cukup banyak di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian (2016) jumlah industri kecap di Indonesia yang terdaftar di Kemenperin berjumlah 100 industri, diantaranya adalah PT. Anugrah Setia Lestari, PT. ABC Central Food, PT. Angsa Pabrik Kecap, dan lain sebagainya. Industri kecap ini tersebar di beberapa provinsi dari provinsi Nangroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, Jawa Barat, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan lain sebagainya. Jawa Timur merupakan salah satu provinsi yang memiliki industri kecap yang cukup banyak yaitu sebanyak 37 industri yang

tersebar di kota Kediri, Surabaya, Sidoardjo, Pasuruan, Malang, Madiun, Gresik, dan lain sebagainya.

Bahan baku terpenting dalam pembuatan kecap adalah kedelai. Kedelai merupakan salah satu tanaman pangan yang menduduki posisi penting setelah padi karena merupakan komoditas yang memiliki nilai ekonomi yang strategis dan potensi pengembangannya cukup besar. Selain sebagai bahan pangan, kedelai juga merupakan bahan baku industri. Sebagai bahan baku makanan, kedelai mengandung protein nabati yang tinggi, vitamin dan mineral sehingga mampu memperbaiki keadaan gizi masyarakat (Rukmana *et al*, 1996). Protein yang terdapat pada kedelai dapat dipenuhi dengan melakukan konsumsi kedelai sebanyak 55 g protein/hari sehingga dapat digunakan sebagai pengganti kebutuhan protein hewani misalnya daging (Lamina, 1989). Kedelai merupakan bahan baku pangan yang dapat diolah menjadi berbagai macam jenis makanan dan minuman antara lain tempe, tahu, kecap, tauco, dan susu kedelai (Koswara, 1992).

Total produksi kedelai nasional pada tahun 2011-2014 masih mengalami fluktuasi. Berdasarkan Badan Pusat Statitistik (2015), produksi kedelai pada tahun 2011 sebesar 851.286 ton dan pada tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 843.153 ton. Pada tahun 2013 produksi kedelai kembali mengalami penurunan dari tahun sebelumnya menjadi 779.992 ton. Namun pada tahun 2014 produksi kedelai mengalami peningkatan signifikan menjadi 954.997 ton dan tahun 2015 diprediksi produksi kedelai akan meningkat menjadi sebesar 982.967 ton. Luas areal panen kedelai nasional pada tahun 2011 hanya seluas 622.254 ha dan semakin menurun pada tahun 2012 menjadi seluas 567.624 ha. Pada tahun 2013 luas areal panen kedelai nasional kembali turun menjadi seluas 550.793 ha dan pada tahun 2014 mengalami peningkatan yang cukup signifikan menjadi seluas 615.685 ha serta pada tahun 2015 diprediksi akan kembali meningkat menjadi seluas 624.848.

Provinsi Jawa timur merupakan provinsi penyumbang produksi kedelai tertinggi di Indonesia tiap tahunnya. Data Badan Pusat Statistik (2015) menunjukkan pada tahun 2011 produksi kedelai Jawa Timur sebesar 366.999 ton kemudian diikuti provinsi Jawa Tengah sebesar 112.273 ton, kemudian Nusa Tenggara Barat sebesar 88.099 ton, dan sisanya dari daerah lain. Pada tahun 2015 provinsi Jawa Timur kembali menjadi penyumbang produksi kedelai

terbesar dengan perkiraan produksi 35,61% dari total produksi nasional kemudian disusul oleh Jawa Tengah sebesar 13,464% dan kemudian Nusa Tenggara Barat sebesar 13,282% dan sisanya diperoleh oleh daerah lain. Dengan tingginya produksi kedelai di Jawa Timur, maka Jawa Timur mempunyai potensi pengembangan kedelai.

Dewasa ini, masyarakat mulai lebih peduli terhadap kesehatan, yang dapat dilihat dari semakin tingginya minat terhadap produk organik. Tidak sedikit masyarakat yang lebih memilih untuk membeli produk makanan yang lebih sehat walaupun dengan harga yang lebih mahal. Produk organik cenderung lebih mahal dikarenakan dalam pengolahannya memerlukan biaya yang tidak sedikit. Produk yang benar-benar organik harus bebas dari bahan kimia, mulai dari bibit, alat, bahan yang digunakan, dan lingkungan sekitar harus terus dijaga dari bahan-bahan yang mengandung bahan kimia sehingga risiko kegagalan dari produk organik lebih tinggi. Berbagai macam jenis produk organik juga semakin banyak kita temui di pasaran seperti produk sayuran organik, minyak goreng, keripik, saos dan salah satunya adalah produk kecap organik.

Kecap organik merupakan kecap yang terbuat dari kedelai hitam dan bahan-bahan lainnya dimana bahan-bahan yang digunakan merupakan organik yang tidak terpapar bahan kimia seperti pestisida, pupuk, dan lain sebagainya selama proses budidayanya. Kecap organik juga tidak menggunakan bahan pengawet dan MSG (*Mono Sodium Glutamat*) dalam proses pembuatannya. Faktor lingkungan juga harus diperhatikan untuk menjaga bahan-bahan dari kecap organik benar-benar terbebas dari bahan kimia. Hal ini yang membedakan kecap organik dengan kecap lainnya yang beredar di pasaran. Kelompok tani Vigur Organik merupakan salah satu produsen yang memproduksi kecap organik. Berangkat dari kesadaran masyarakat akan pola hidup yang sehat, maka kelompok tani Vigur Organik membuat produk kecap organik yang diharapkan dapat menjadi alternatif pilihan yang lebih sehat.

Kelompok tani Vigur Organik merupakan kelompok tani yang berada di Kelurahan Cemorokandang, Kecamatan Kedungkandang, Malang. Kelompok tani ini menanam berbagai macam jenis tanaman organik seperti sawi, tomat, kedelai, dan lain sebagainya. Selain itu, kelompok tani Vigur organik juga memproduksi

berbagai macam produk olahan seperti bumbu-bumbu masakan yang berbentuk bubuk, saos sambal organik, dan kecap organik. Seluruh produk yang dihasilkan oleh kelompok tani Vigur Organik sudah memiliki sertifikasi halal dan organik yang menunjukkan kualitas dari produk yang dihasilkan.

Kelompok tani Vigur Organik memproduksi kecap organik ini dengan menggunakan resep yang diracik sendiri oleh kelompok tani sejak tahun 2012. Untuk menghasilkan rasa kecap yang pas seperti sekarang ini dibutuhkan waktu percobaan sekitar dua tahun. Pembuatan kecap organik ini didasari oleh keinginan kelompok tani untuk terus berinovasi dan menghasilkan produk-produk berkualitas yang dapat menyehatkan masyarakat. Perbedaan kecap organik kelompok tani Vigur Organik dengan kecap lainnya adalah bahan-bahan yang digunakan 100% organik, tidak menggunakan bahan pengawet, dan rasa dari kecap organik kelompok tani Vigur Organik berbeda dari kecap lainnya karena menggunakan resep yang diracik kelompok tani sendiri. Namun dalam pengembangan produk kecap organik, kelompok tani Vigur Organik tidak terlepas dari berbagai masalah.

Kendala yang dihadapi oleh kelompok tani Vigur Organik dalam mengembangkan produk kecap organik seperti kendala pada umumnya yang dihadapi oleh kelompok tani. Modal yang tidak terlalu besar merupakan permasalahan utama dalam pengembangan produk. Kurangnya modal membuat kelompok tani belum bisa menggunakan teknologi yang lebih canggih dalam memproduksi kecap organik. Alat yang digunakan dalam memproduksi kecap yang lebih canggih tentunya memerlukan biaya yang tidak sedikit pula. Selain itu, untuk memasarkan produk pada masyarakat yang lebih luas juga diperlukan biaya yang tidak sedikit.

Pemasaran produk menjadi permasalahan utama dalam mengenalkan produk kepada masyarakat. Promosi yang belum terlalu efektif membuat kelompok tani tidak dapat mengenalkan produk ke masyarakat yang lebih luas. Produk kecap organik ini juga masih kurang variatif sehingga diperlukan inovasi terhadap produk. Permasalahan lainnya yang dihadapi oleh kelompok tani adalah proses produksi yang belum terjadwal. Belum terjadwalnya proses produksi dapat membuat produk tidak tersedia di pasaran dan apabila ada permintaan dari konsumen, kelompok tani tidak mampu memenuhinya yang akan mengurangi kepercayaan dari konsumen.

Walaupun memiliki berbagai kendala dalam pengembangannya, produk kecap organik memiliki potensi untuk dikembangkan. Banyaknya produk yang kurang sehat dan menggunakan bahan pengawet yang beredar di pasaran menjadi suatu kekhawatiran. Produk kecap organik yang masih jarang ditemui dipasaran dapat menjadi pilihan bagi masyarakat yang sudah sadar akan pentingnya kesehatan. Hanya ada beberapa produk kecap organik yang dapat ditemui dipasaran, yang pada umumnya hanya dijual secara *online* dan tidak diketahui apakah produk sudah bersertifikat organik atau belum karena tidak ada penjelasan dari produsen. Salah satu produsen yang cukup gencar dalam pemasaran kecap organik secara *online* adalah kecap organik dengan merek Nafisa. Masih sedikitnya produk sejenis yang beredar di pasar dan keorganikan produk yang belum terbukti membuat kecap organik kelompok tani Vigur Organik dapat memasuki pasar yang lebih luas. Dengan strategi pengembangan yang tepat akan membuat pengembangan produk menjadi lebih baik. Strategi pengembangan juga akan membuat kelompok tani mampu menghadapi kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan produk kecap organik.

Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti terkait strategi pengembangan produk kecap organik. Harapan dari penelitian ini adalah produk kecap organik semakin berkembang dan dikenal oleh masyarakat luas serta dapat menjadi suatu pilihan produk organik yang sehat bagi masyarakat yang sudah mulai beralih pada konsumsi organik maupun masyarakat yang belum mengonsumsi organik untuk segera beralih pada konsumsi yang lebih sehat.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Untuk mengembangkan suatu produk, perusahaan perlu mengenali lingkungan internal dan eksternal kelompok tani untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sehingga dapat menentukan strategi apa yang harus dilakukan oleh perusahaan. Menurut Supriyat (2014), lingkungan eksternal perusahaan merupakan analisis mengenai faktor-faktor situasi dan kondisi yang berada di luar organisasi secara langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal perlu dianalisis agar dapat mengantisipasi pengaruh yang ditimbulkan. Analisis lingkungan eksternal

bertujuan untuk merumuskan strategi yang akan digunakan dalam perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Yulianti, 2014).

Selain menganalisis lingkungan eksternal, lingkungan internal juga perlu di analisis. Analisis lingkungan internal merupakan proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kelemahan dan kekuatan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan (Yudiaris 2015). Menurut Pearce dan Robinson *dalam* Wulandari (2009), dengan melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan, maka perusahaan dapat membandingkan keberhasilan masa lalu dengan kemampuan saat ini untuk mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.

Hasil penelitian tentang pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing pada industri kecil dan menengah (IKM) oleh Setyowati (2015), menyatakan bahwa perubahan lingkungan eksternal menjadi ancaman bagi IKM tersebut. Hal tersebut dikarenakan kurangnya pengetahuan dari pengusaha IKM terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal terutama lingkungan makro, mengingat mayoritas pengusaha IKM memiliki pendidikan formal yang rendah (lulusan SLTA), kurangnya pengetahuan dalam penggunaan teknologi (teknologi informasi), serta kurangnya wawasan bisnis. Hal ini berdampak pada kurangnya inovasi produk baik dalam hal desain/model, keanekaragaman warna, dan keanekaragaman jenis produk yang dihasilkan serta kurang tanggap terhadap kebutuhan dan keinginan pasar sehingga lingkungan internal IKM tidak menjadikan sumber keunggulan bersaing. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Rahantoknam (2015) menyatakan bahwa lingkungan internal terbukti secara mempengaruhi tingkat kinerja UKM di Kota Tual secara positif dan signifikan yang artinya jika lingkungan internal meningkat atau semakin baik maka tingkat kinerja UKM di Kota Tual juga akan semakin meningkat.

Suatu perusahaan harus memiliki strategi agar mampu unggul dari para pesaingnya sehingga dapat terus bersaing di masa mendatang. Dalam merencanakan strategi apa yang akan diaplikasikan oleh kelompok tani harus dilakukan dengan baik dan penuh pertimbangan. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang program

tindak lanjut seta prioritas alokasi sumber daya (Rangkuti, 2006). Menurut Yudiari (2015), tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Hasil penelitian dari Soekardan dan Juju (2012) tentang analisis lingkungan perusahaan dan strategi perusahaan serta dampaknya pada kinerja UMK batik, menunjukkan strategi perusahaan UMK batik dapat diinterpretasikan berada pada kategori kurang baik, sehingga dapat diartikan bahwa para pengusaha industri batik kurang memperhatikan terhadap strategi perusahaan yang dijalankan. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rini (2013) mengatakan bahwa tuntutan konsumen dan persaingan pasar menuntut perusahaan untuk melakukan pengembangan produk. Pengembangan produk mempunyai peran yang besar dalam meningkatkan volume penjualan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu memantau atau mengikuti perkembangan selera konsumen ataupun keluhan-keluhan dari konsumen.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal agroindustri kecap organik pada kelompok tani Vigur organik?
2. Apa saja alternatif strategi pengembangan agroindustri kecap organik pada kelompok tani Vigur organik?
3. Apa saja strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan agroindustri kecap organik kelompok tani Vigur Organik?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang agroindustri kecap organik pada kelompok tani Vigur Organik.
2. Merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat dilakukan oleh kelompok tani Vigur Organik dalam menghadapi permasalahan yang terjadi selama ini.
3. Mengetahui prioritas strategi pengembangan usaha terpilih yang tepat untuk dilakukan oleh kelompok tani Vigur Organik.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh melalui kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi kelompok tani Vigur Organik

Hasil penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat menjadi saran positif bagi pihak kelompok tani Vigur Organik untuk dapat mengembangkan produk kecap organik menjadi lebih baik.

2. Bagi Lembaga Pemerintahan

Sebagai bahan masukan dan informasi terkait kebijakan untuk mengembangkan produk olahan pada agroindustri

3. Bagi Peneliti

Sebagai penerapan teori yang telah diperoleh selama proses perkuliahan dengan harapan dapat menambah pengetahuan peneliti terutama yang terkait dengan analisis nilai tambah dan strategi pengembangan.

4. Bagi Pihak lain

Memberikan informasi terbaru kepada masyarakat dan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan produk olahan dengan harapan penelitian berikutnya menjadi lebih berkembang dan lebih kompleks.

