

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari Yunani *strategos*, yang merujuk pada jendral militer dan menyatukan *strategos* (pasukan) dan *ago* (memimpin). Sejarah perencanaan strategis bermula dari militer. Tujuan utama dari strategi bisnis maupun militer adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif (David, 2009: 37).

Pengertian strategi menurut beberapa ahli diantaranya :

1. Menurut David (2009: 18), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*.
2. Menurut Pearce dan Robinson (2008: 6), strategi (*strategy*) adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan di mana perusahaan akan bersaing; dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing; dan untuk tujuan apa perusahaan bersaing.
3. Menurut Hunger dan Wheelen (2008: 14), mendefinisikan bahwa strategi merupakan perencanaan lengkap yang menyimpulkan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Selain itu

Hunger dan Wheelen (2008: 14) menegaskan bahwa keputusan strategis mempunyai tiga karakteristik, dimana ketiga keputusan strategis tersebut yaitu :

- a. *Rare* : keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
- b. *Consequential* : keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
- c. *Directive* : keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan definisi-definisi dari sumber tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya strategi dapat dipahami sebagai seseorang yang memiliki jabatan pada tingkat top manajemen dalam suatu organisasi yang bertanggungjawab atas hidup dan matinya organisasi tersebut. Strategi yang dibuat suatu organisasi atau perusahaan haruslah selaras dengan visi dan misi yang ada pada organisasi atau perusahaan yang secara spesifik terlihat didalam tujuan dan sasaran yang dibuat perusahaan. Yang tidak boleh dilupakan adalah strategi yang dibuat perusahaan sudah merupakan hasil dari analisis strategi itu sendiri dan mengharapkan untuk dapat mengimplementasikan semua strategi tersebut.

Untuk menjalankan semua strategi yang telah disusun dengan rapi oleh suatu organisasi, maka terdapat proses yang harus dilakukan agar strategi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Mengacu pada klasifikasi strategi yang dibuat oleh David (2009, 253) alternatif strategi utama atau induk (*grand strategy*) merupakan penjabaran dan strategi generik. Strategi utama ini kemudian dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan strategi fungsional.

Pengambilan keputusan dapat memilih berbagai alternatif strategi yang memungkinkan setelah melakukan analisis lingkungan *internal* dan *eksternal* secara rinci dengan membandingkan tingkat strategi yang relevan. Menurut David (2009, 253) ada empat jenis strategi generik yaitu :

1. Strategi integrasi

Strategi integrasi vertical memiliki tiga jenis strategi utama, antara lain yaitu :

a. Strategi integrasi ke depan

Strategi integrasi ke depan adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atau distributor atau pengecer, jadi strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan besar terhadap pengendalian pada distributor atau pengecer mereka.

b. Strategi integrasi ke belakang

Merupakan strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan pengendalian bagi pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat dikendalikan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.

c. Strategi integrasi horizontal

Strategi ini dimaksudkan untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Banyak perusahaan dewasa ini menggunakan sebagai strategi pertumbuhan. Jadi tujuan strategi ini adalah mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

2. Strategi intensif

Strategi intensif merupakan usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan. Ada tiga bentuk strategi utama, yaitu :

a. Strategi penetrasi pasar

Penggunaan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar produk melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar mencakup peningkatan jumlah penjual, jumlah belanja iklan, promosi penjualan, dan usaha publitas. Strategi ini dilakukan apabila pasar belum jenuh dan pangsa pasar pesaing turun.

b. Strategi pengembangan pasar

Strategi ini merupakan usaha memperkenalkan produk ke area pasar geografis yang baru. Strategi ini dilakukan apabila terdapat pasar yang belum tersentuh, kelebihan kapasitas produk dan keberhasilan usaha perusahaan di suatu area.

c. Strategi pengembangan produk

Strategi ini dipakai untuk meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau modifikasi produk saat ini. Strategi ini dilakukan apabila perusahaan memiliki litbang yang kuat dan berada dalam industri yang tumbuh dengan cepat, pesaing menawarkan produk dengan kualitas yang lebih baik pada harga bersaing.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi ini bertujuan untuk menambah usaha atau produk baru. Ada dua bentuk utama untuk kelompok strategi ini, yaitu :

a. Diversifikasi Terkait

Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Resiko besar strategi ini digambarkan seperti meletakkan seluruh telur di satu keranjang, jadi di saat satu sektor melemah, maka akan ikut melemahkan sektor usaha lainnya.

b. Diversifikasi tidak Terkait

Bisnis dikatakan tidak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri dan berusaha memanfaatkan kesesuaian strategis rantai nilai di antara bisnis. Perusahaan yang menjalankan diversifikasi tak terkait harus terus-menerus mencari di berbagai bidang industri yang berbeda untuk menemukan perusahaan-perusahaan yang dapat diakuisisi dalam suatu kesepakatan dan memiliki potensi untuk berkembang dan mengembalikan biaya investasi yang tinggi.

4. Strategi defensif

Ada tiga jenis strategi utama dari strategi defensif ini, yaitu :

a. Penciutan

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Sering disebut sebagai pembalikan atau strategi reorganizational. Penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi

khusus dasar suatu organisasi. Penciutan bisa dilakukan dengan cara memangkas lini produk, menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menutup pabrik yang usang, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan dan membangun sistem pengendalian beban.

b. Divestasi

Merupakan strategi penjualan divisi/bagian sutau perusahaan. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan modal untuk melakukan akusisi atau investasi lebih lanjut.

c. Likuditas

Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan, karena keadaan yang sudah tidak memungkinkan untuk terus bertahan. Strategi ini dilakukan dengan menjual seluruh asset yang dapat dihitung.

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut David (2009 : 5) adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Istilah manajemen strategis secara sinonim sama dengan istilah perencanaan strategis. Istilah perencanaan strategis lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sementara manajemen strategis lebih sering dijumpai di dunia akademis. Kadang, istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk para perumus, implementasi

dan evaluasi strategis, sedangkan perencanaan strategis menunjuk pada hanya pada perumusan strategi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok. Sedangkan perencanaan jangka panjang sebaliknya, berusaha untuk mengoptimalkan tren-tren dewasa ini untuk esok.

Menurut Pearce dan Robinson (2008 : 5), Manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu sel keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategis terdiri sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan,
2. Melaksanakan sebuah analisis yang mencerminkan kondisi dan kemampuan internal perusahaan,
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor kompetitif dan faktor kontekstual umum lainnya,
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal,
5. Mengidentifikasi pilihan-pilihan yang paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan,
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan yang paling menguntungkan tersebut,
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan,
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan,
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Menurut Robbins dan Coutler (2004: 196), manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategi mencakup semua dasar fungsi manajemen

yakni : strategi organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan. Dari definisi di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan :

1. Manajemen strategis meliputi proses formulasi, implementasi dan evaluasi,
2. Manajemen strategis dibuat oleh manajemen puncak,
3. Manajemen strategis berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi.

Berdasarkan berbagai teori tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis yang mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi organisasi. Selain itu definisi yang beragam tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi sangat menekankan pada pengamatan terhadap lingkungan untuk mengantisipasi berbagai perubahan baik intern maupun ekstern dalam rangka menentukan posisi organisasi dalam industri di masa yang akan datang.

2.1.2. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2009: 23), secara historis, manfaat utama dari manajemen strategis untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional.

1. Keuntungan Keuangan

Riset menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep-konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak.

Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas

dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis.

2. Keuntungan Non-Kuangan

Selain membantu perusahaan menghindari bencana keuangan, manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan nyata lain, seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbalan.

Menurut Pearce dan Robinson (2008: 13), penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kinerja evaluasi keuangan, tetapi juga non-keuangan. Faktanya, mendorong konsekuensi perilaku yang positif memungkinkan perusahaan mencapai tujuan keuangannya. Namun, tanpa memperdulikan profitabilitas dari perencanaan strategis, beberapa dampak perilaku dari manajemen strategis meningkatkan kesejahteraan perusahaan.

1. Aktivitas formulasi strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah,
2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan diambil dari alternatif terbaik yang tersedia,
3. Keterlibatan karyawan dalam formulasi strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis, sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka,
4. Kesenjangan dan tumpang tindih aktivitas antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam formulasi strategi mengklarifikasi perbedaan peran,
5. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang.

Manfaat utama manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk menentukan pilihan strategi.

2.1.3. Proses Manajemen Strategi

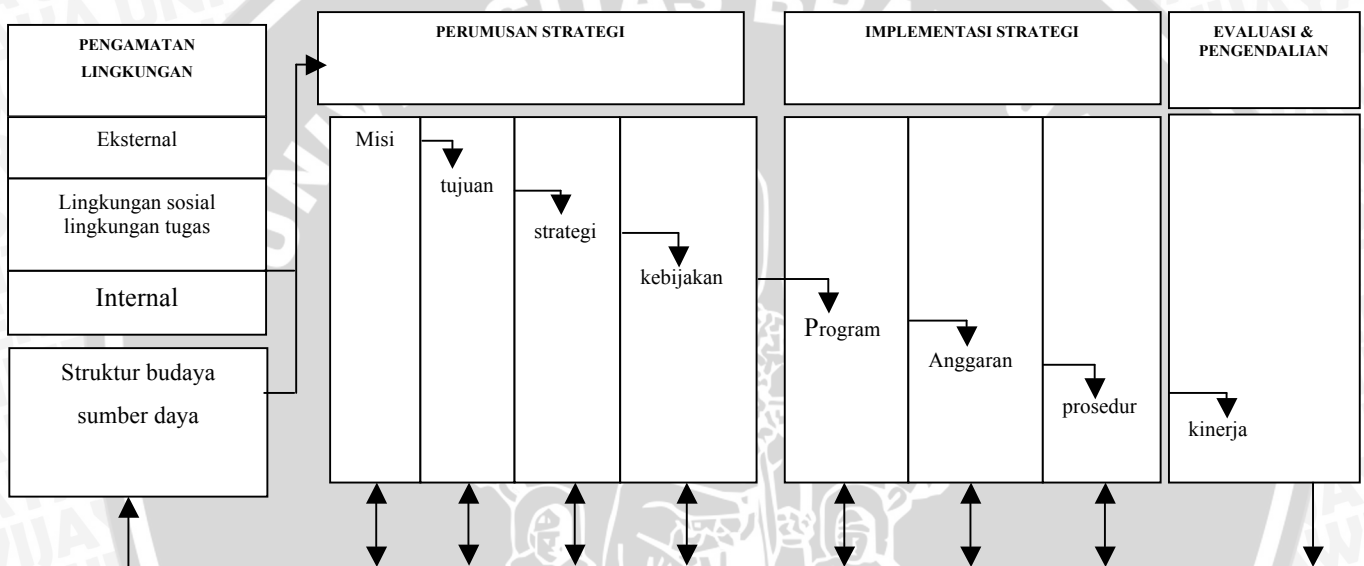
Proses adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian suatu tujuan dan cita-cita. Proses manajemen strategi didasarkan pada keyakinan bahwa misi perusahaan dapat diwujudkan melalui penilaian yang sistematis dan menyeluruh terhadap kemampuan intern perusahaan serta lingkungan eksteralnya. Dalam Proses manajemen strategi arus informasi mencakup data historis, data saat ini dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis.

Manajemen strategi dilaksanakan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida, dimana setiap tugas dan tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan. Manajemen strategi harus dipandang sebagai sebuah proses karena terdapat arus informasi yang dilalui dengan melalui tahapan-tahapan analisis yang terkait menuju pencapaian tujuan. Manajemen strategi sebuah proses memiliki implikasi penting. *Pertama*, suatu perubahan pada satu komponen akan mempengaruhi beberapa, bahkan semua komponen. *Kedua*, bahwa perumusan dan implementasi terjadi secara berurutan. *Ketiga*, diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang (*review*), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

Menurut Wheelen dan Hunger (2006: 9), langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan strategis adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal
2. Formulasi strategi
3. Implementasi Strategi dan
4. Evaluasi Strategi

Gambar 2.1
Model Manajemen Strategi Wheelen dan Hunger



Sumber: Hunger & Wheelen, manajemen Strategis, (2006: 12)

Keputusan dan tindakan yang diambil dalam manajemen strategi mencerminkan pengambilan keputusan dan tindakan secara strategi. Oleh karena itu di dalam pengambilan keputusan dan tindakan strategik dibutuhkan peranan fungsional manajemen (pemasaran, keuangan, personalia, produksi) dan pimpinan perusahaan dalam menentukan rencana-rencana proses pengambilan keputusan. Rancangan rencana-rencana proses pengambilan keputusan dan tindakan strategi menurut Pearce dan Robinson (2005: 3), antara lain meliputi:

1. Menentukan misi dan tujuan

2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya
3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dan hubungan ekstern
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang dikehendaki
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih
8. Mengimplementasikan pilihan strategi
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi.

Menurut David (2009: 6) proses manajemen strategis adalah suatu urutan kegiatan yang harus dilakukan oleh manajemen strategi. Pengenalan dan pemahaman terhadap proses manajemen strategi merupakan hal yang penting dalam mempelajari lebih lanjut manajemen strategi karena pemahaman manajemen strategi mengikuti pola untuk kegiatan dalam proses kegiatan manajemen strategi. Pemrosesan manajemen strategis yang diungkapkan dalam *Strategic Management Concept and Cases* karangan David, (2009: 37), menyatakan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Perumusan strategi

Mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman *eksternal* organisasi, menemukan kekuatan dan kelemahan *internal* organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi *alternatif* untuk organisasi dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup keputusan mengenai bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang akan ditinggalkan pengalokasian sumber daya, perluasan operasi atau diversifikasi, keputusan untuk memasuki pasar internasional, *marger* atau

membentuk usaha patungan, dan cara untuk menghindari pengembalian oleh pesaing bisnis.

2. Pelaksanan Strategi

Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan manfaat sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi. Pelaksanaan strategi-strategi yang dirumuskan. Pelaksanaan strategi yang sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi menuntut disiplin, komitmen dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan. Hal ini lebih merupakan seni daripada ilmu. Strategi-strategi yang dirumuskan tetapi tidak dilaksanakan tidak akan memberikan manfaat.

3. Evaluasi Strategi

Tahap akhir manajemen strategi. Para manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor *eksternal* dan *internal* selalu berubah. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi adalah :

- a. Mengkaji ulang faktor-faktor *eksternal* dan *internal* yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini.
- b. Mengukur kinerja
- c. Melakukan tindakan-tindakan korektif

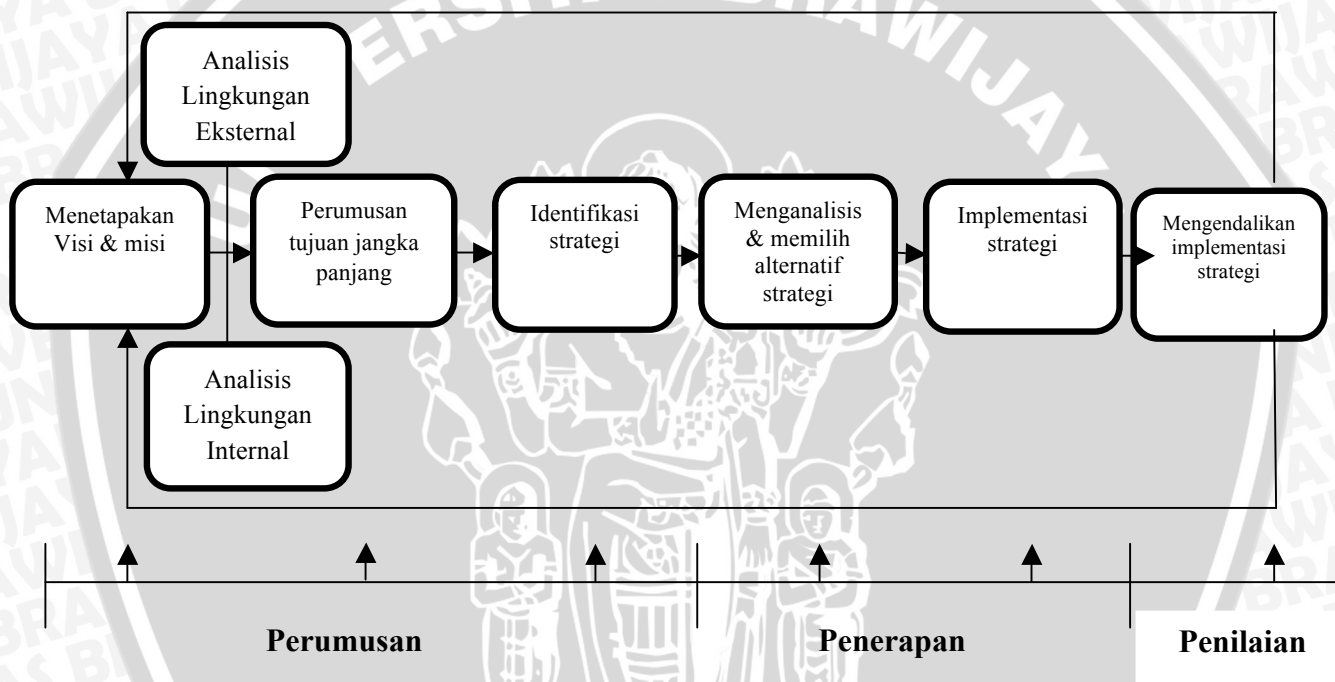
Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok. Keberhasilan selalu menciptakan masalah-masalah baru dan berbeda, organisasi-organisasi yang cepat puas diri akan mati dengan sendirinya.

Kegiatan perumusan pelaksanaan dan evaluasi strategi dalam organisasi besar terjadi pada tingkat herarki, yaitu : tingkat korporat, divide atau unit bisnis strategi fungsional. Dengan membina komunikasi interaksi antara para manajer dan karyawan lintas tingkat hirarki tersebut, manajemen strategi membantu perusahaan untuk berfungsi sebagai tim yang kompetitif. Kebanyakan usaha kecil dan beberapa bisnis tidak mempunya divisi atau unit bisnis strategi, mereka hanya mempunyai tingkat korporatif dan fungsional. Namun demikian, para manajer dan karyawan pada tingkat-tingkat tersebut harus terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan manajemen strategi.

Proses manajemen strategi paling baik dapat dipelajari dan ditetapkan menggunakan suatu model. Setiap model menggambarkan semacam proses. Kerangka kerja yang diilustrasikan dalam Gambar 2.1 merupakan model komprehensif dari proses manajemen strategi yang menggambarkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi.

Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan dalam salah satu komponen utama dalam model dapat memaksa perubahan dalam salah satu atau semua komponen yang lain. Oleh karena itu, aktivitas merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi harus dilaksanakan secara terus-menerus.

Gambar 2.2
Model Manajemen Strategi David



Sumber : Fred R. David (2009: 21)

Adanya model rangkaian manajemen yang berisi langkah-langkah yang diambil akan memudahkan pihak perusahaan untuk mengambil kebijakan yang tepat sasaran. Rumusan strategi yang dihasilkan maka sebelum diimplementasikan perlu dilakukan evaluasi. Hal ini sangat penting karena adanya strategi baru maka akan terjadi perubahan. Dalam menjalankan strategi yang terpilih perusahaan juga

melihat seberapa efektifkah tingkat pelaksanaan dan kepentingan dari strategi dan diakhiri, tahu dilakukan evaluasi kembali apakah strategi ini masih layak untuk dijalankan.

2.2. Analisis Lingkungan Perusahaan

Untuk merumuskan strategi, tahapan yang terpenting adalah melakukan analisis lingkungan. Analisis yang dilakukan meliputi analisis lingkungan luar perusahaan dan lingkungan dalam perusahaan. Kedua hasil akan dikombinasikan agar didapatkan suatu gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan juga yang akan dihadapi dikemudian hari.

Analisis lingkungan adalah analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang memiliki arti penting bagi perusahaan dimasa yang akan datang yang meliputi juga upaya penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang. Untuk mengetahui keberadaan suatu perusahaan, lingkungan yang perlu dianalisis dengan baik untuk menghasilkan tujuan perusahaan yang sesuai dengan rencana meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan dan akhirnya struktur organisasi dan proses internalnya.

2.2.1. Analisa Lingkungan Internal

Menurut Philip Kotler (2006: 93) memandang analisis lingkungan internal sebagai analisis kekuatan dan kelemahan, yaitu “ Selain mengetahui peluang menarik di lingkungan, perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk akses

dalam peluang itu. Setiap unit bisnis perlu menilai kekuatan dan kelemahan secara periodik.

Sedangkan Menurut Pearce dan Robinson (2005: 148) analisis lingkungan internal adalah mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan. Garis besar dari definisi diatas adalah bahwa didalam melihat kelemahan dan kekuatan internal organisasi, maka yang perlu diperhatikan adalah pemasaran, operasional, keuangan dan sumber daya manusia.

1. Pemasaran

Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan pengusaha, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru. Banyak pengusaha kecil yang mengelola pemasaran usahanya dengan mengandalkan kebiasaan-kebiasaan yang telah berlaku saja. Tetapi dengan kondisi makin kerasnya persaingan, semua keputusan pengelolaan (pemasaran) harus didasarkan atas fakta-fakta yang nyata dan data-data yang memadai.

2. Operasional

Operasional terdiri dari seluruh aktivitas yaitu transformasi input menjadi produk atau jasa. Sistem produksi menyusun program untuk dilaksanakan dan melakukan pengendalian produksi mencakup perbekalan, proses muatan, perawatan sarana produksi, pengendalian mutu.

3. Keuangan

Ada hal-hal yang sering diabaikan para pengusaha kecil dalam soal keuangan. Kebanyakan mereka tidak atau belum menerapkan prinsip-prinsip keuangan dengan baik, terutama perusahaan kecil perorangan. Kunci utama dalam mengelola keuangan adalah pembukuan dan administrasi yang rapih dan tepat. Menurut pengalaman, pengendalian keuangan yang lemah dan administrasi yang kacau menjadi salah satu penyebab utama gagalnya perusahaan. Mengelola sistem keuangan harus dikelola sebaik mungkin sehingga seluruh dana dapat diedarkan ke semua bagian kegiatan usaha. Untuk itu harus disediakan dana yang cukup agar mereka dapat menjalankan tugas sebaik-baiknya. Terjadinya kelebihan dan kekurangan dana merupakan tanda kurang tepatnya pengelolaan keuangan. Kekurangan uang dapat menyebabkan banyak program terbengkalai. Berlebihan berarti banyak sumber dana yang menganggur dan tidak efisien, terlebih lagi bila dana itu berasal dari pinjaman berbunga.

4. Sumber daya manusia

Kualitas, sikap dan perilaku sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh perkembangan sosial politik, kebudayaan dan lain-lain. Oleh karena itu kebijakan sumber daya manusia terpengaruh oleh aspek-aspek eksternal, antara lain berupa perkembangan pendidikan, jumlah penawaran tenaga kerja, perkembangan sosial dan sistem nilai masyarakat lain. Selain itu perlu diperhatikan keterampilan dan moral tenaga kerja karyawan, biaya hubungan kekaryawan dibandingkan dengan industri dan pesaing, tingkat keluar

masuk dan kemangkiran karyawan, serta keterampilan khusus dan pengalaman.

2.2.2. Analisa Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal sangat besar kaitannya dengan tanggung jawab manajer dalam memastikan kemampuan perusahaan untuk dapat bertahan hidup. Yang dilakukan dengan mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan sedemikian rupa sehingga membuka peluang baru untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

Pearce dan Robinson (2005: 78) menyatakan "*the external environment, can be divided into three interrelated subcategories: factor in the remote environment, factor in industry environment, and factors in the operating environment*". Sehingga dapat diartikan bahwa lingkungan eksternal suatu perusahaan terdiri dari tiga kelompok faktor yang saling terkait satu dengan yang lainnya yang memainkan peranan penting dalam penentuan peluang, tantangan, dan penghalang yang dihadapi perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berinteraksi, faktor-faktor dalam lingkungan eksternal antara lain adalah:

a. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis bagi perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara antara lain:

- Siklus bisnis.
- Ketersediaan energi.

- Inflasi.
- Suku bunga.
- Investasi.
- Harga-harga produk atau jasa.
- Produktivitas.
- Tenaga kerja

b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh budaya, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

Faktor sosial merupakan faktor eksternal yang bersifat dinamis dan selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan orang mencari kepuasan. Perkiraan terhadap faktor sosial merupakan sesuatu hal yang sulit karena selalu berubah, tetapi menganalisis faktor sosial ini dapat membantu perusahaan untuk tetap eksis di jalur bisnis.

c. Faktor Politik

Arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk bergerak. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan antara lain:

- Undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan.
- Peraturan tentang perdagangan luar negeri.
- Stabilitas pemerintahan.
- Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja.

- Sistem perpajakan, dll.

d. Faktor Teknologi

Dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik dalam bidang bisnis, maupun yang mendukung bisnis itu sendiri. Teknologi mencakup sesuatu hal yang baru dalam bidang bisnis yang meliputi: mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan. Agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang sangat pesat, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal berikut:

- Bagaimanakah kemampuan transfer teknologi oleh karyawan,
- Bagaimanakah masa atau waktu keusangan teknologinya, dan
- Bagaimana harga teknologi yang akan digunakan.

e. Faktor Ekologi

Istilah ekologi muncul akibat adanya hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya yang hidup di udara, tanah dan air. Pada tahun 1990-an ekologi menjadi pertimbangan yang penting bagi perusahaan karena lingkungan hidup menjadi salah satu aspek yang harus diidentifikasi oleh perusahaan. Ancaman terhadap ekologi muncul karena adanya polusi. Jadi, perusahaan harus menganalisis sejauh mana dampak yang akan ditimbulkan oleh perusahaan apabila melakukan kegiatan operasionalnya di suatu daerah.

2.3. Alat Analisis Data

2.3.1. Analisis IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Menurut J. Devid Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 184) untuk membuat analisis faktor strategi internal kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor-faktor strategi internal itu apa saja, faktor tersebut dapat diketahui setelah dilakukan analisa pada perusahaan. Berikut ini merupakan cara-cara menentukan faktor strategi internal (IFAS) pada Kelompok tani Mutiara Alam di Desa Gunungsari, Batu :

1. Daftarkan kekuatan dan kelemahan (masing-masing 5-10) pada kolom 1
2. Beri bobot setiap 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting) dalam kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot harus berjumlah 1.0
3. Beri nilai faktor dari 5 (sangat berpengaruh) sampai dengan 1 (kurang berpengaruh) pada kolom 3 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan *retingnya* untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di kolom 4
5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor
6. Tambahkan setiap faktor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi perusahaan pada kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategis di dalam lingkungan internalnya.

Tabel 2.1
Tabel Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)

Faktor-faktor strategi internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	skor (4)	Keterangan (5)
Kekuatan :				
- isikan faktor-faktor strategis				
Kelemahan :				
- isikan faktor-faktor strategis				
Total	1.00			

J. Devid Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 184)

2.3.2. Analisis EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*)

Setelah faktor strategi internal diketahui, maka faktor-faktor strategi eksternal juga perlu digunakan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Menurut J. Devid Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 147) terdapat beberapa langkah penentu dalam membuat analisis faktor strategi eksternal (EFAS) :

1. Daftarkan ancaman dan peluang (masing-masing 5-10) pada kolom 1
2. Beri bobot setiap 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting) dalam kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot harus berjumlah 1.0
3. Beri nilai faktor dari 5 (sangat berpengaruh) sampai dengan 1 (kurang berpengaruh) pada kolom 3 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan *ratingnya* untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di kolom 4

5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor
6. Tambahkan setiap faktor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi perusahaan pada kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategis di dalam lingkungan eksternalnya.

Tabel 2.2
Tabel Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Faktor-faktor strategi Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	skor (4)	Keterangan (5)
Peluang :				
- isikan faktor-faktor strategis				
Ancaman :				
- isikan faktor-faktor strategis				
Total	1.00			

J. Devid Hunger dan Thomas L. wheelen (2003: 184)

2.3.3. Analisis SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary*)

Suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor internal (IFAS) dengan faktor Eksternal (EFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor strategis (SFAS). Menurut J. Devid Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 194) terdapat beberapa langkah untuk menganalisis SFAS yaitu :

1. Daftarkan item EFAS dan IFAS yang penting dalam dalam kolom faktor strategi kunci, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), ancaman (T)

2. Tunjukkan bobot yang diberikan untuk faktor-faktor didalam tabel EFAS dan IFAS tersebut dan sesuaikan jika perlu sehingga jumlah total pada kolom bobot adalah angka 1,00.
3. Masukkan pada kolom peringatan, peringkat yang diberikan manajemen perusahaan pada setiap faktor dari tabel EFAS dan IFAS
4. Kalikan bobot dengan peringkat untuk menghasilkan jumlah pada kolom skor terbobot.
5. Berikan tanda (X) dalam kolom durasi untuk menunjukkan apakah suatu faktor memiliki horizon waktu jangka pendek (<1 tahun), jangka menengah (1-3 tahun), jangka panjang (>3 tahun)

Tabel 2.3
Tabel Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

Faktor strategis kunci	Bobot	Rating	Skor Terbobot	Durasi	komentar
-					
-					
-					
-					
-					
Total	1,00				

J. Devid Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 194)



2.3.4. Analisis SWOT

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan (alat analisis) penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi : Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, Strategi WT.

1. Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi WO atau strategi kelemahan, peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi ST atau kekuatan ancaman menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT atau kelemahan ancaman merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan.

Menurut J. Devid Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 225), dalam membuat matrik TOWS yang akan mengkombinasi antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman maka terdapat beberapa tahapan kerja yang harus dilalui, yaitu :

1. Pada blok berlabel peluang, kita daftar peluang eksternal yang tersedia dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang (EFAS).
2. Pada blok berlabel ancaman, kita daftar ancaman eksternal yang dihadapi dalam lingkungan perusahaan saat ini dan yang akan datang (EFAS)
3. Pada blok berlabel kekuatan, kita daftar bidang-bidang khusus kekuatan perusahaan saat ini dan yang akan datang (IFAS)

4. Pada blok berlabel kelemahan, kita daftar bidang-bidang khusus kelemahan perusahaan saat ini dan yang akan datang (IFAS)
5. Kemudian membuat sekumpulan strategi yang mungkin bagi perusahaan, berdasarkan kombinasi tertentu dari empat kumpulan faktor strategi tersebut

Tabel. 2.4
Matrik TOWS (SWOT)

EFAS	Kekuatan (Strength – S) - tentukan 5-10 faktor peluang internal	Kelemahan (Weaknesses – W) - tentukan 5-10 faktor peluang internal
IFAS	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Peluang (Opportunities - O) - tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats – T) - tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	SATRATEGI WT Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang

J. Devid Hunger dan Thomas L. wheelen manajemen strategi (2003: 225)

2.3.5. Matrix SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Menurut David (2008: 293) matriks evaluasi posisi dan tindakan strategis (*Strategic Position and Action Evaluation – SPACE Matrix*), adalah sebuah alat yang penting dalam tahap pencocokan strategi. Kerangka matriks ini dibagi menjadi empat kuadran yang akan memberikan gambaran strategi yang perlu dilakukan untuk masing – masing kuadran, seperti: strategi agresif, strategi konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok dengan sebuah organisasi tertentu. Sumbu untuk matriks SPACE mewakili dua dimensi internal yakni,

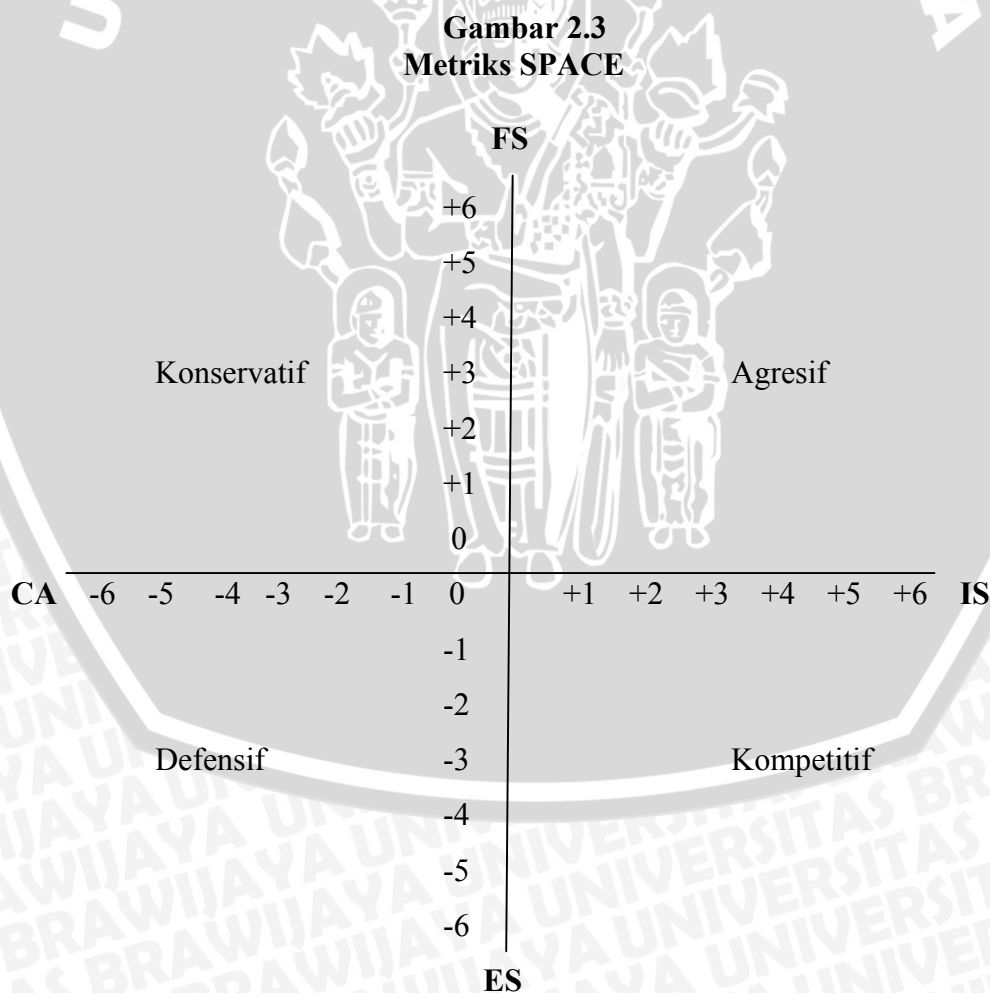
kekuatan finansial (*Financial Strength – FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage – CA*) serta dua dimensi eksternal yaitu, stabilitas lingkungan (*environmental stability – ES*) dan kekuatan industri (*industrial strength – IS*).

Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dari seluruh posisi strategis organisasi. Tergantung pada tipe organisasi, sejumlah variable dapat menciptakan masing-masing dimensi yang diwakili oleh sumbu dari matriks SPACE. Faktor yang dimasukkan sebelumnya dalam matriks IFAS & EFAS harus dipertimbangkan dalam mengembangkan matriks SPACE. Sejalan dengan matriks SWOT, matriks SPACE harus dibuat sesuai dengan kondisi organisasi tertentu (spesifik) yang sedang dipelajari dan didasari pada informasi yang sedapat mungkin faktual.

Tahapan yang dibutuhkan untuk mengembangkan matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilih serangkaian variable, untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Beri nilai yang berkisar antara: 1 (terburuk) dan: 6 (terbaik) untuk masing-masing yang membentuk dimensi FS dan IS. Beri nilai berkisar antara: -1 (terbaik) dan: -6 (terburuk) untuk masing – masing yang membentuk dimensi ES dan CA. pada sumbu FS & CA, buat perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS & S, buat perbandingan dengan industri lain.
3. Hitung rata-rata untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variable dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variable yang disertakan dalam dimensi tersebut.

4. Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam matriks space.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu *X* dan gambar hasil pada *X*. tambahkan dua nilai pada sumbu *Y* dan gambar titik pada *Y*. gambar perpotongan dari titik *XY* yang baru.
6. Gambar vector arah dari titik asal matriks SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vector ini akan mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: Agresif, Kompetitif, Defensif, atau Konservatif.



Sumber: Fred Devid (2009: 333)

2.3.6. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM adalah Matrik perencanaan strategic kuantitatif merupakan alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi secara obyektif, berdasarkan *key success factors* internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Komponen-komponen utama dari QSPM terdiri dari: *key factors*, *strategic alternatives*, *weights*, *attractiveness score (AS)*, *total attractiveness score (TAS)*, dan *sum total attractiveness score (STAS)*.

Tabel 2.5
Tabel Matriks QSPM

Faktor utama	Alternatif strategi						
	Weight	Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
1.							
2.							
3.							
Ancaman							
1.							
2.							
3.							
Kekuatan							
1.							
2.							
3.							
Kelemahan							
1.							
2.							
3.							

Sumber: Umar, Husein, *Strategic Management in Action* (2003:246).

Berikut langkah-langkah dalam pengembangan QSPM :

1. Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan internal kunci perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari matriks IFE dan matriks EFE. Minimal sepuluh *external critical success factors* dan sepuluh *internal critical success factors* harus dimasukkan ke dalam QSPM.

2. Beri *weight* (bobot) pada masing-masing *external* dan *internal key success factors*. *Weight* ini sama dengan yang ada di matriks IFE dan matriks EFE. *Weight* disajikan dalam kolom persis di samping kanan *external* dan *internal key success factors*. Evaluasi matriks-matriks pada Tahap 2 (pencocokan) dan identifikasikan strategi alternatif yang implementasinya harus dipertimbangkan perusahaan.
3. Catatlah strategi-strategi ini di baris atas QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam kesatuan yang saling menguntungkan jika memungkinkan. Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. AS ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external* dan *internal key success factors*. Tentukan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Batasan nilai AS adalah: 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.
4. Hitunglah *Total Attractive Score* (TAS). TAS didapat dari perkalian *weight* (Tahap 2) dengan AS (Tahap 4) pada masing-masing baris. TAS menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi. Semakin tinggi TAS, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
5. Hitung *Sum Total Attractive Score*. Jumlahkan semua total *Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi adalah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

2.4. Pengertian Petani Bunga Potong mawar

2.4.1. Pengertian Petani

Petani adalah seseorang yang bergerak di bidang bisnis pertanian utamanya dengan cara melakukan pengelolaan tanah dengan tujuan untuk menumbuhkan dan memelihara tanaman (seperti padi, bunga, buah dan lain lain), dengan harapan untuk memperoleh hasil dari tanaman tersebut untuk di gunakan sendiri ataupun menjualnya kepada orang lain. Sedangkan Pertanian adalah kegiatan pemanfaatan sumber daya hayati yang dilakukan manusia untuk menghasilkan bahan pangan, bahan baku industri, atau sumber energi, serta untuk mengelola lingkungan hidupnya. Kegiatan pemanfaatan sumber daya hayati yang termasuk dalam pertanian biasa difahami orang sebagai budidaya tanaman atau bercocok tanam (*crop cultivation*) serta pembesaran hewan ternak (*raising*). (<http://id.wikipedia.org/wiki/Pertanian>)

Petani dapat diklasifikasikan menurut klasifikasi pertanian dapat disebutkan:

1. Petani tradisional atau petani modern.
2. Petani sawah atau petani darat.
3. Petani spesialisasi atau petani diversifikasi.

Namun yang paling penting adalah klasifikasi petani menurut adalah menurut status sosial ekonominya di perdesaan, yang dapat disebutkan sebagai berikut.

1. Petani tanpa lahan dan modal. Petani ini paling miskin, paling rentan, dia hanya memiliki tenaga kerja. Contohnya buruh-buruh, petani yang baru kena PHK dari perkotaan, petani yang dirundung malang sepanjang tahun, petani yang kena penggusuran dan sebagainya.

2. Petani punya lahan sempit tanpa modal. Petani ini hanya memiliki lahan tempat berdiri rumah/gubuknya. Dia tidak dapat mengusahakan tanaman secara memadai, mungkin dapat memelihara ayam/bebek sebanyak 2-5 ekor saja. Profil petani ini sama saja dengan profil petani pada nomor 1. Petani nomor 1 dan 2 ini dapat dikembangkan dengan penanganan khusus, serius dan konsisten.
3. Petani punya lahan sedang tanpa modal. Petani ini masih rendah produksinya karena tanpa modal dia susah berusaha-tani karena tak ada modal. Petani semacam ini dapat dikembangkan dengan memberikan bantuan modal dan penyuluhan.
4. Petani punya lahan cukup/luas dan modal cukup/besar. Hanya jenis petani ini yang membutuhkan penyuluhan atau diberikan inovasi baru untuk mengembangkan usahatannya.

2.4.2. Pengertian Bunga Potong

Bunga potong adalah bunga yang dimanfaatkan sebagai bahan rangkaian bunga untuk berbagai keperluan dalam daur hidup manusia yaitu mulai dari kelahiran, perkawinan, dan kematian. Oleh karena itu bunga mempunyai nilai ekonomi tinggi. Di lain pihak, beberapa orang percaya bahwa melalui merangkai bunga mereka mampu mengekspresikan kemampuan estetika (Widyawan dan Prahastuti, 1994).

Bunga potong selain untuk bahan rangkaian bunga, juga merupakan sarana peralatan tradisional, agama, upacara kenegaraan, dan keperluan ritual lainnya. Bahkan dibutuhkan pula untuk berbagai keperluan industri makanan, minuman, obat maupun kosmetika atau minyak wangi. Kini masyarakat semakin terbiasa

dengan pengiriman rangkaian bunga sebagai ungkapan perasaan suka maupun duka cita. Dengan demikian, permintaan bunga menjadi meningkat baik jumlah maupun jenisnya.

2.4.3. Bunga Potong Mawar (*Rosa, sp*)

Mawar merupakan tanaman tahunan yang termasuk genus *Rosa* dan kelas *Dicolydonae*. Tanaman ini merupakan salah satu komoditas tanaman hias yang populer dan sudah sejak lama dibudidayakan serta diusahakan di Indonesia karena memiliki nilai ekonomi yang tinggi. Berdasarkan kegunaannya bunga mawar dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok antara lain: mawar tabur yang biasa disuling karena diambil minyak atsirinya, bunga hias atau bunga potong dan mawar pot atau mawar taman. Bunga mawar sebagai bunga potong umumnya ditanam di ekoregion dataran tinggi (Purbiati, dkk, 2001).

Mawar merupakan tanaman hias berupa herba dengan batang berduri yang termasuk dalam famili Rosaceae. Nama umumnya adalah *Rose*, *Miniature Rose*, atau *Baby Rose*. Jumlah varietas mawar yang ada saat ini diperkirakan mencapai 5.000 macam, namun hanya sekitar 300-400 varietas saja yang dikenal secara umum dan sering dibudidayakan dan kemudian digolongkan menjadi sembilan kelompok utama yaitu *Hybrid Tea*, *Floribunda*, *Grandiflora*, *Climbing Rose*, *Polyantha*, *Hybrid Perpetual*, *Mawar Tea*, *Mawar Tua*, dan *Special Purpose*.

Tanaman mawar dapat tumbuh pada suhu 18-26° C dan kelembaban 70-80%. Penanaman mawar dapat dilakukan secara langsung pada tanah secara permanen di kebun atau di dalam pot. Tanaman mawar cocok pada tanah liat berpasir, subur, gembur, banyak bahan organik, aerasi dan drainase baik, dengan derajat keasaman

tanah 5,5-7,0. Bunga mawar dapat tumbuh dan produktif berbunga di dataran rendah sampai tinggi (pegunungan) rata-rata 1.500 mdpl.

Berdasarkan data dari Diperta Kabupaten Malang tahun 2000 dengan luas panen 17.307 m² hasil produksi bunga sekitar 94.149 tangkai selama musim kemarau (Anonim, 2000).

Jenis bunga mawar potong ini telah dilepas dengan nama varietas Pergiwo untuk yang berbungan merah tua dan Pergiwati untuk yang bernama merah muda (Purbiati *dkk*, 2001).

Menurut Effendi *dalam* Purbiati, *dkk*, (2001), dari hasil survey yang dilakukan menyatakan bahwa dalam kegiatan perdagangan bunga potong, ternyata mawar memberikan peringkat pertama yang terjual setiap hari. Bunga mawar potong asal dari daerah Batu telah menembus pasar Jawa Timur yaitu kota Malang, Madiun, Kediri dan Surabaya, sedangkan di luar propinsi Jawa Timur antara lain Bali (Denpasar), Jawa Tengah (Semarang), Kaltim (Balikpapan) dan Sulawesi Selatan (Makasar).

Jika dilihat dari porsi penjualan di tingkat kios bunga, maka bunga mawar potong yang berasal dari daerah Batu menduduki urutan kedua setelah bunga sedap malam untuk wilayah Bali sedangkan di Surabaya menduduki urutan pertama, serta rata-rata serapan pasar mencapai 8000-12.000 tangkai per hari (Purbiati *dkk*, 2002).

Walaupun banyak jenis mawar potong lain yang dijual di kios-kios bunga misalkan jenis-jenis mawar impor yang mempunyai warna bunga kuning, oranye, hijau, putih dan sebagainya, tetapi tidak mempengaruhi petani di daerah Batu untuk mengusahakan jenis bunga yang berwarna merah tua dan merah muda.

Kedua jenis bunga yang ditanam di daerah Batu tersebut, ternyata telah mempunyai tempat selera konsumen penggemar bunga mawar.

Ciri-ciri yang penting dari varietas yang ditanam petani di Batu tersebut keunggulannya adalah mawar yang berwarna merah tua bagian pinggir petal sedikit kehitaman, memiliki petal bunga yang kompak, sedikit kaku, agak tebal, sedikit mengkilat, jumlah petal berkisar 27-40, bermahkota bunga indah, lama peragaan bunga (*vase life*) sekitar 7-8 hari, tahan rontok, tahan pengiriman jarak jauh, produksi bunga per tanaman./bulan sekitar 3-6 tangkai dan dapat ditanam tanpa naungan. Untuk yang berwarna merah muda memiliki petal bunga yang kompak, sedikit besar, jumlah petal bunga berkisar 25-35, bermahkota bunga indah, lama peragaan bunga (*vase life*) sekitar 6-7 hari, tahan rontok, tahan pengiriman jarak jauh, produksi bunga per tanaman/bulan sekitar 3-5 tangkai, tanamannya tahan terhadap penyakit kanker batang dan dapat tanam tanpa naungan.tong pada lokasi yang lahanya berbeda dan terpilih satu petani di Gunugsari Batu yang memiliki tanaman induk dengan criteria tanamannya lebih vigor, kontinuitas produksinya stabil, kwalitaas bunga bagus (panjang tangkai bunga, diameter bunga, jumlah petal bunga, ketebalan petal bunga dan lama peragaan bunga). Tanaman yang telah terseleksi untuk dijadikan pohon induk, diambil mata tempelnya untuk kemudian diokulasikan pada batang bawah mawar liar yang dijadikan bibit melalui perbanyakn tanaman secara vegetatif. Pembiakan secara vegetatif akan menyebabkan semua individu dalam populasi satu varietaas memiliki genotipe yang sama. Jadi tiap satu individu tanaman mawar tiap satu varietas akan memiliki potensi hasil, kualitas, resistensi terhadap hama penyakit yang sama dan *true to type*.

Jadi Petani Bunga Potong mawar adalah seseorang yang berkerja di bidang pertanian dalam bentuk budidaya bunga potong mawar mulai dari pengelolaan tanah dengan tujuan untuk pembibitan, pemerliharaan hingga hasil panen yang menguntungkan bagi mereka.



2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah merupakan arahan pemikiran penulis yang akan ditulis nantinya di dalam skripsi sesuai dengan judul untuk mencapai tujuan penelitian. Berikut adalah kerangka pemikiran penelitian ini.

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

