

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan yang tepat bagi agroindustri. Penelitian mengenai strategi pengembangan berperan penting sebagai salah satu upaya pengembangan usaha agroindustri demikian juga untuk pengembangan agroindustri sambal pecel Cap Bharata yang ada di Kecamatan Taman Kota Madiun. Oleh karena itu, diperlukan kajian dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Setiawan (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Gula Kelapa”. Latar belakang penelitian ini adalah salah satu upaya dalam memberikan nilai tambah terhadap komoditi pertanian melalui industrialisasi berbasis pertanian dengan memanfaatkan teknologi dan sumber daya alam serta sumber daya manusia. Hasil kajian tentang prospek agroindustri menyatakan bahwa prospek agroindustri dimasa mendatang cukup cerah karena adanya *trend* kenaikan harga dan peluang pasar global. Hal ini dapat mengakibatkan persaingan usaha antaragroindustri makin ketat. Saat ini banyak berkembang agroindustri jenis makanan dalam skala usaha yang beranekaragam. Salah satunya adalah agroindustri gula kelapa. Agroindustri gula kelapa masih dihadapkan pada beberapa kendala, antara lain: (1) kurang terpenuhi permintaan konsumen, (2) keterbatasan modal, (3) tidak adanya keragaman produk, (4) Adanya keseragaman kualitas dan kuantitas dibanding dengan pesaing (5) ketersediaan produk gula kelapa dalam pasar sedikit.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) nilai tambah gula kelapa; (2) strategi pengembangan gula kelapa. Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan metode penelitan penentuan responden dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah: (1) nilai tambah, (2) matrik SWOT, langkah-langkah yang ditempuh adalah analisis IFAS, analisis EFAS; (3) matrik *grand strategy*. Berdasarkan hasil penelitian nilai tambah produk

gula kelapa rata-rata sebesar Rp. 541.28 per kilogram. Sedangkan strategi yang digunakan, yaitu strategi SO, yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada, antara lain meningkatkan volume produksi dan nilai penjualan, melakukan kredit untuk mengembangkan usaha, diversifikasi atau inovasi produk, serta meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar.

Pratama (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “ Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Agroindustri Anggrek”. Latar belakang dari penelitian ini adalah Di Malang, terdapat agroindustri anggrek Handoyo Budi Orchid (HBO), yaitu agroindustri yang memproduksi anggrek yang berdiri sejak tahun 2000 hingga sekarang. Mengingat banyaknya penggemar tanaman hias khususnya anggrek, dan banyaknya pengusaha anggrek yang bermunculan maka diperlukan ketepatan dalam menentukan strategi agar usaha yang dijalankan dapat bertahan ditengah persaingan terlebih dapat maju dan berkembang.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi proses produksi tanaman anggrek di Handoyo Budi Orchids, (2) mengidentifikasi bauran pemasaran (4P) tanaman anggrek di Handoyo Budi Orchids Malang, (3) menganalisis strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diaplikasikan di Handoyo Budi Orchids Malang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis secara kualitatif yang didalamnya terdapat analisis IFAS, analisis EFAS, matrik IE, analisis SWOT, dan *Grand Strategy*.

Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa total skor kekuatan yang dimiliki Handoyo Budi Orchids lebih besar daripada skor kelemahan yang dimilikinya, dimana skor kekuatan sebesar 2,09 sedangkan skor kelemahan sebesar 0,64. Dari skor kekuatan dan kelemahan tersebut terdapat selisih antara kekuatan dan kelemahan sebesar 1,45 yang artinya agroindustri anggrek Handoyo Budi Orchids Malang memiliki posisi internal yang kuat, karena mampu menggunakan kekuatan yang ada untuk mengurangi kelemahan yang dimiliki. Sedangkan total skor antara kekuatan dan kelemahan agroindustri ini adalah sebesar 2,73 yang mengindikasikan bahwa agroindustri anggrek Handoyo Budi Orchids Malang berada diatas rata-rata dari keseluruhan kekuatan internalnya.

Tabel 2. Matrik IFAS Agroindustri Anggrek Handoyo Budi Orchids Malang

| No | Faktor Strategis Internal | Bobot | Peringkat | Skor |
|--|---|-------------|-----------|-------------|
| Kekuatan | | | | |
| 1 | Sistem penjualan produk yang digunakan | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 2 | Kualitas dan keberagaman jenis produk | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3 | Besar pendapatan yang diinvestasikan | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 4 | Lokasi kebun dan showroom | 0,9 | 3 | 0,27 |
| 5 | Ketersediaan input produksi | 0,9 | 3 | 0,27 |
| 6 | Ketepatan keputusan dalam penetapan harga | 0,9 | 3 | 0,27 |
| Sub Total | | 0,59 | | 2,09 |
| Kelemahan | | | | |
| 7 | Sarana distribusi | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 8 | Promosi | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 9 | Informasi pasar | 0,06 | 1 | 0,06 |
| 10 | Kuantitas sumber daya manusia | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 11 | Kualitas sumber daya manusia | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 12 | Struktur organisasi | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Sub Total | | 0,41 | | 0,64 |
| Total kekuatan dan kelemahan | | 1,00 | | 2,73 |
| Selisih skor kekuatan dan kelemahan | | | | 1,45 |

Sumber: Pratama, 2010

Tabel 3. Matriks EFAS Agroindustri Anggrek Handoyo Budi Orchids Malang

| No | Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Peringkat | Skor |
|------------------------------------|--|-------------|-----------|-------------|
| Peluang | | | | |
| 1 | Dukungan dari lembaga keuangan | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2 | Bantuan pemerintah | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3 | Pemahaman karakter konsumen | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 4 | Penggunaan teknologi | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 5 | Kedudukan kompetitif perusahaan | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Total skor peluang | | 0,45 | | 1,58 |
| Ancaman | | | | |
| 6 | Pengaruh Negara lain penghasil anggrek | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 7 | Kebijakan pemerintah | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 8 | Persaingan industri sejenis | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 9 | Adanya produk substitusi | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 10 | Adanya perusak harga | 0,11 | 2 | 0,22 |
| Sub Total | | 0,55 | | 0,88 |
| Total peluang dan ancaman | | 1,00 | | 2,46 |
| Selisih peluang dan ancaman | | | | 0,70 |

Sumber: Pratama, 2010

Dari tabel 3 diketahui bahwa jumlah total skor antara peluang dan ancaman adalah 2,46. Skor untuk peluang lebih besar 1,58 dibanding skor ancaman 0,88. Dari peluang dan ancaman tersebut terdapat selisih skor sebesar 0,7 yang artinya agroindustri anggrek Handoyo Budi Orchids Malang memiliki posisi eksternal yang kuat, karena mampu menggunakan peluang yang ada untuk menghindari ancaman. Sedangkan total skor antara peluang dan ancaman agroindustri ini adalah sebesar 2,46 yang mengindikasikan bahwa agroindustri anggrek Handoyo Budi Orchids Malang berada di atas rata-rata dalam upaya untuk menjalankan strategi yang memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman.

| | | Total skor IFAS | | | | |
|-----|--|-----------------|-----------|-------|--------|------------|
| | | Kuat | Rata-Rata | Lemah | | |
| | | 4,0 | 3,0 | 2,0 | 1,0 | |
| 4,0 | | I | II | III | tinggi | TOTAL SKOR |
| 3,0 | | IV | V | VI | sedang | |
| 2,0 | | VII | VIII | IX | rendah | |
| 1,0 | | | | | | EFAS |

2,73

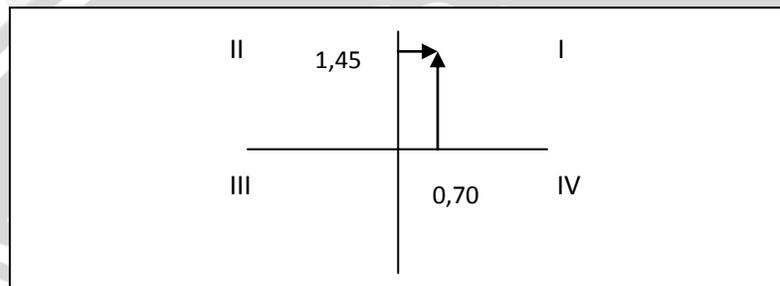
2,46

Gambar 1. Matrik IE Handoyo Budi Orchids
Sumber: Pratama, 2010

Matrik Internal-Eksternal (IE) memiliki tujuan untuk mengetahui posisi strategi usaha yang lebih detail. Pada gambar 1 matriks IFAS dan EFAS, total skor kekuatan dan kelemahan adalah 2,73 dan total skor peluang dan ancaman adalah 2,46. Maka agroindustri anggrek Handoyo Budi Orchids terletak pada sel ke V. Arti dari sel V adalah konsolidasi dimana strategi tersebut memiliki tujuan relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Matrik *Grand Strategy* memiliki tujuan sebagai perencanaan pemilihan strategi dengan berupaya menyesuaikan keinginan akan pertumbuhan baik internal

ataupun eksternal perusahaan, serta keinginan untuk mengatasi kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Pada gambar 2 matriks IFAS dan EFAS, selisih total skor kekuatan dan kelemahan adalah 1,45 dan selisih total skor peluang dan ancaman adalah 0,70. Pada matriks *grand strategy* dapat diketahui bahwa posisi Handoyo Budi Orchids terletak pada kuadran I, dimana perusahaan yang menempati berada pada strategi agresif atau pada posisi pertumbuhan pasar yang tinggi serta memiliki kompetitif yang kuat.



Gambar 2. Matriks Grand Strategi Handoyo Budi Orchids
Sumber: Pratama, 2010

Berdasarkan Matriks SWOT terdapat sebelas strategi yang dihasilkan dari penggabungan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dari sebelas strategi yang dihasilkan akan disederhanakan menjadi tiga strategi yang dapat mewakili semua strategi, antara lain: (1) mempertahankan dan mengembangkan jangkauan pemasaran dengan membuka *showroom* di daerah pengembangan pasar dan mengoptimalkan penggunaan teknologi serta memantapkan segmentasi pasar agar produk lebih mudah diterima konsumen (gabungan strategi SO1, WO1, dan WO3, serta ST2, dan WT2). (2) memperbaiki pelaksanaan manajerial terutama dalam bidang ketenagakerjaan dengan mengadakan pelatihan pada karyawan dan memperketat seleksi calon karyawan baru (gabungan strategi WO2, ST1 dan WT1). (3) mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta keberagaman produk dan juga melakukan diferensiasi produk yang dihasilkan untuk memperkuat posisi agroindustri angrek dibanding produk sejenis baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri (gabungan strategi SO2, dan ST3).

Kesimpulan yang didapat dari penelitian tersebut adalah (1) Sistem pembibitan anggrek terdiri dari dua golongan besar, (2) Bauran pemasaran pada Handoyo Budi Orchids antara lain produk yang dihasilkan bibit anggrek dalam botol dan anggrek tanaman, harga ditentukan berdasar beberapa pertimbangan, distribusi yang dilakukan menggunakan mobil perusahaan dan jasa pengiriman barang, promosi lewat internet, (3) Strategi yang tepat sesuai analisis adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta keberagaman produk dan juga melakukan deferensiasi produk yang dihasilkan untuk memperkuat posisi agroindustri anggrek dibanding produk sejenis baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri, mempertahankan dan mengembangkan jangkauan pemasaran dengan membuka *showroom* di daerah pengembangan pasar dan mengoptimalkan penggunaan teknologi serta memantapkan segmentasi pasar agar produk lebih mudah diterima konsumen, memperbaiki pelaksanaan manajerial terutama dalam bidang ketenagakerjaan dengan mengadakan pelatihan pada karyawan dan memperketat seleksi calon karyawan baru.

Dari beberapa tinjauan penelitian terdahulu terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan ini, penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Sambal Pecel Cap Bharata (Studi Kasus pada Usaha Sambal Pecel Cap Bharata Kecamatan Taman, Kota Madiun) bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diaplikasikan pada perusahaan. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan menggunakan IFAS dan EFAS, lalu dilanjutkan dengan pemilihan alternatif strategi dengan matrik IE (Internal-Eksternal), menetapkan *Grand Strategy*, dan pembuatan matrik SWOT. Penelitian ini berkonsentrasi meneliti kemungkinan strategi yang tepat diterapkan agar dapat digunakan untuk mengembangkan usaha dengan landasan adanya kekuatan dan peluang lingkungan internal-eksternal perusahaan yang dapat dioptimalkan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman lingkungan internal-eksternal perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik. Dengan demikian penelitian yang dilakukan ini akan lebih fokus dan dapat memberi jawaban atas tujuan penelitian.

2.2 Tinjauan Umum Agroindustri

2.2.1 Pengertian Agroindustri

Agroindustri adalah salah satu cabang industri yang mempunyai kaitan erat dan langsung dengan pertanian. Tujuan dari pengembangan industri pada dasarnya bukan merupakan tujuan akhir dari pengembangan melainkan alat untuk mencapai tujuan, antara lain menciptakan lapangan kerja, peningkatan produktivitas kerja, dan peningkatan nilai tambah produk-produk pertanian yang akhirnya dapat memberikan manfaat peningkatan taraf hidup kesejahteraan bagi segenap masyarakat yang terlibat dalam produksi pertanian. Salah satu industri dapat mendorong perkembangan industri lainnya melalui kaitan input output dan kaitan konsumsi. Kaitan ini muncul karena suatu industri memerlukan hasil produksi dari industri lainnya sebagai bahan baku. (Semaoen,1996).

Sedangkan menurut Soekartawi (2001), agroindustri dapat diartikan dua hal, yaitu pertama, agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Studi agroindustri dari konteks ini adalah menekan pada *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan yang bahan baku utamanya adalah produk pertanian. Arti kedua adalah bahwa agroindustri ini diartikan sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri.

2.2.2 Peranan Agroindustri

Agroindustri semakin hari semakin diharapkan peranannya untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran terutama di pedesaan. Sedangkan peranan yang lain adalah untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran, memperbaiki pendapatan rakyat di pedesaan dan menggerakkan industrialisasi, tergantung pada berbagai faktor baik dalam maupun luar agroindustri. Faktor dalam dan luar dapat dikelompokkan dalam kategori utama, yaitu:

- a. Organisasi yang mencakup keahlian pelaku manajemen.

- b. Teknologi.
- c. Sarana dan prasarana penunjang (seperti kredit, pasar, angkutan, dan lembaga keuangan).
- d. Kebijakan pemerintah.
- e. Lingkungan sosial yang mencakup kesanggupan dan kepercayaan dalam menghadapi tantangan serta melepaskan dari struktur ketergantungan (Soeharjo, 1989).

Sumbangan agroindustri terhadap pembangunan ekonomi nasional dapat dilihat dari kemampuannya dalam hal :

- a. Meningkatkan devisa melalui ekspor.
- b. Menyediakan keperluan bahan pokok masyarakat dalam bentuk pangan bernilai gizi, perumahan, pakaian, serta dalam menciptakan nilai tambah, pendapatan dan kesempatan kerja.
- c. Menciptakan permintaan terhadap bahan baku. Dengan demikian agroindustri mendorong pertumbuhan diversifikasi produk pertanian dan selanjutnya mengurangi resiko atau mendorong pemanfaatan lahan-lahan yang sebelumnya tidak digunakan. Dampak berikutnya adalah meningkatkan pendapatan produksi di sektor pertanian (Soeharjo, 1989).

Agroindustri memiliki peranan yang tidak kalah penting dengan sektor lain dalam pertanian serta pembangunan nasional. Sumbangan dan peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional menurut Sastrowardoyo (1993) diwujudkan antara lain dengan:

- a. Penciptaan lapangan kerja dengan memberikan pekerjaan bagi sebagian masyarakat Indonesia yang bergerak disektor pertanian.
- b. Peningkatan kualitas produk pertanian untuk menjamin penguatan bahan baku industri pengolahan hasil pertanian.
- c. Perwujudan pemerataan pembangunan di berbagai pelosok diseluruh tanah air yang mempunyai potensi pertanian sangat besar terutama di Pulau Jawa.
- d. Mendorong tingkat ekspor produk pertanian.
- e. Meningkatkan nilai tambah produk pertanian.

Menurut Soekartawi (2001), pentingnya agroindustri sebagai suatu pendekatan pembangunan pertanian dapat dilihat dari kontribusinya, yaitu:

1. Mampu meningkatkan pendapatan pelaku agibisnis.
2. Mampu menyerap banyak tenaga kerja.
3. Mampu meningkatkan perolehan devisa.
4. Mampu mendorong timbulnya industri lain.

Sedangkan menurut Tohar (2000), fungsi dan peran usaha kecil sangat besar dalam kegiatan ekonomi masyarakat. Fungsi dan peran itu meliputi:

1. Penyediaan barang dan jasa

Dengan adanya usaha kecil, maka barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat akan semakin dapat terpenuhi dengan mudah.

2. Penyerapan tenaga kerja

Tenaga kerja adalah sekelompok orang yang mapu melakukan pekerjaan, baik didalam maupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan suatu barang atau jasa untuk memenuhi segala kebutuhan masyarakat. Adanya investasi dalam bentuk industri dapat memperbesar jumlah penyerapan tenaga kerja, tetapi belum tentu data menampung seluruh angkatan kerja (*labor force*), yaitu jumlah tenaga kerja yang sedang mencari pekerjaan dengan usia antara 10-64 tahun.

3. Pemerataan pendapat

Tenaga kerja yang berproduksi akan memperoleh balas jasa atau imbalan berupa upah atau gaji. Oleh karena itu semakin banyak tenaga kerja yang berproduksi, berarti semakin banyak warga masyarakat yang memperoleh penghasilan, sehingga akan terjadi pemerataan pendapat.

4. Sebagai nilai tambah bagi produk daerah

Daerah yang produktif merupakan sumber pendapatan atau penghasilan tambahan bagi penduduk setempat yang memiliki nilai tukar dan nilai pakai. Dalam operasionalnya, usaha kecil yang dapat menyerap tenaga kerja memiliki nilai tambah bagi produk daerah setempat.

5. Mengamankan hasil pertanian
Komoditi pertanian setelah dipanen tanpa mendapat perlakuan khusus tidak akan bertahan lama. Untuk menghindari hal itu, maka perlu dilakukan pengolahan terhadap produk-produk pertanian.
6. Peningkatan taraf hidup masyarakat
Dengan adanya lapangan pekerjaan di berbagai sektor termasuk juga usaha kecil, diharapkan dapat menyerap tenaga kerja. Sehingga mereka akan dapat menambah penghasilan dan keutuhan mereka dapat terpenuhi. Ini berarti ada peningkatan taraf hidup.

2.2.3 Pengembangan Agroindustri

Terdapat tiga ciri utama pengembangan agroindustri berkelanjutan, antara lain:

1. Secara ekonomi layak dan memberikan keuntungan yang memadai.
2. Secara sosial tidak menimbulkan ketimpangan, persoalan, dan justru menguatkan lembaga lokal.
3. Secara lingkungan tidak menimbulkan persoalan degradasi, pencemaran, dan menjadi keberlanjutan pemanfaatan sumber daya di masa yang akan datang.

Strategi dasar yang dapat ditempuh dalam mengembangkan agroindustri adalah:

1. Pengembangan kawasan sentra produksi sebagai pengembangan agroindustri terpadu. Kebijakan pengembangan kawasan sentra produksi dilakukan melalui perwilayahan komoditas yang dapat dikembangkan dengan mengatur perusahaan komoditas berdasarkan potensi lahan dan volume pengusahaannya, sehingga diharapkan untuk komoditas-komoditas tertentu tidak terjadi produksi yang berlimpah di suatu daerah, sementara di daerah lain terdapat kekurangan produksi.
2. Pengembangan sistem kelembagaan kemitraan usaha. Mengembangkan hubungan kemitraan antar petani, kelompok tani, KUD, BUMN dan BUMS

melalui bentuk kerjasama yang saling menguntungkan dan berkesinambungan.

3. Kebijakan permodalan yang mendukung pengembangan agroindustri. Kebijakan pemerintah di bidang permodalan antara lain melalui penetapan pola perkreditan dengan tingkat bunga dibawah bunga komersial disertai persyaratan yang tidak rumit.
4. Penelitian dan pengembangan teknologi produksi budidaya dan teknologi pengolahan. Teknologi produksi dimulai dengan pembibitan sampai dengan pasca panen. Selanjutnya penelitian penanganan pasca panen dan pengolahan hasil diarahkan kepada teknologi untuk mempertahankan mutu, mengurangi kehilangan (susut panen), untuk diversifikasi produk olahan dan diversifikasi bahan baku. Santoso, 2008 (dalam Anggun, 2008).

2.2.3.1 Kendala dalam Pengembangan Agroindustri

Adanya berbagai kendala dalam agroindustri tersebut menunjukkan adanya kekurangan berdayaan agroindustri di aspek-aspek tersebut (Sastrowardoyo, 1993). Sedangkan menurut Hanani (2003), menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang mempegaruhi pengembangan agroindustri dan ini merupakan kendala yang harus dihadapi, antara lain:

1. Modal

Persoalan modal bagi agroindustri sampai saat ini umumnya menjadi masalah klasik yang sepertinya tidak pernah selesai. Persoalan itu terutama terjadi pada agroindustri yang dilaksanakan dengan skala kecil. Modal seolah-olah menjadi faktor pembatas optimasi pertanian yang dilakukan pelaku agroindustri. Jumlah modal yang masih terbatas, besar kecilnya modal menentukan kelanjutan suatu agroindustri.

2. Manajemen

Peranan manajemen dalam agroindustri demikian luasnya mulai dari menyiapkan (*order*) input sebelum produksi dimulai, mencari tenaga kerja dan memberhentikannya, hingga melakukan penjualan untuk menghasilkan produk pertanian dan keuntungan yang maksimal. Jika manajemen lemah secara umum, maka perlu diperhatikan, karena akan mempengaruhi proses keseluruhan dalam agroindustri. Hal ini dapat menghambat perolehan keuntungan secara maksimal.

3. Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu kegiatan dalam perekonomian yang membantu dalam menciptakan nilai ekonomi. Nilai ekonomi itu sendiri menentukan harga barang dan jasa. Faktor penting dalam menciptakan nilai tersebut adalah produksi, pemasaran dan konsumsi. Pemasaran menjadi penghubung antara kegiatan produksi dan konsumsi. Proses pemasaran itu dimulai jauh sejak sebelum barang-barang diproduksi, dan tidak berakhir dengan penjualan. Kegiatan pemasaran perusahaan harus juga memberikan kepuasan kepada konsumen jika menginginkan usahanya berjalan terus, atau konsumen mempunyai pandangan yang lebih baik terhadap perusahaan (Dharmmesta & Handoko, 1982). Mekanisme pemasaran agroindustri cenderung masih lemah yang mengakibatkan fluktuasi harga sangat besar, sebagai penyebab adanya pasar yang terbatas.

4. Teknologi

Salah satu kendala dalam pengembangan agroindustri di Indonesia adalah kemampuan mengolah produk yang masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan sebagian besar komoditas pertanian yang di ekspor merupakan bahan mentah dan menunjukkan bahwa hanya sedikit produk pertanian Indonesia yang di ekspor dalam bentuk

olahan. Kondisi ini tentu saja memperkecil nilai tambah yang diperoleh dari ekspor produk pertanian, sehingga pengolahan lebih lanjut menjadi tuntutan bagi perkembangan agroindustri di era global ini. Teknologi yang digolongkan sebagai teknologi agroindustri produk pertanian begitu beragam dan sangat luas mencakup teknologi pasca panen dan teknologi proses. Untuk memudahkan, secara garis besar teknologi pascapanen digolongkan berdasarkan tahapannya, yaitu tahap sebelum pengolahan, tahap pengolahan dan tahap pengolahan lanjut. Perlakuan pascapanen tahap awal meliputi, pembersihan, pengeringan, sortasi, dan pengeringan berdasarkan mutu, pengemasan, transport dan penyimpanan, pemotongan/pengirisan, penghilangan biji, pengupasan dan lainnya. Perlakuan pasca panen tahap pengolahan antara lain, fermentasi, oksidasi, ekstraksi buah, ekstraksi rempah, distilasi, dan sebagainya. Sedangkan contoh perlakuan pascapanen tahap lanjut dapat digolongkan ke dalam teknologi proses untuk agroindustri, yaitu penerapan perubahan (kimiawi, biokimiawi, fisik) pada hasil pertanian menjadi produk dengan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Teknologi yang dikuasai oleh sumber daya manusia masih rendah hal ini terjadi karena jumlah tenaga kerja yang berkualitas di sektor pertanian relatif kecil dibandingkan dengan sektor yang lain yang dapat menyebabkan rendahnya efisiensi dan daya saing produk antar agroindustri.

2.2.3.2 Upaya Mengatasi Kendala dalam Pengembangan Agroindustri

Menurut Hanani (2003), ada beberapa langkah kongkrit dalam upaya mengatasi masalah yang selama ini menghambat perkembangan agroindustri, diantaranya:

1. Penyediaan bahan baku

Dengan meningkatnya investasi dibidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin *supply* yang kontinyu dengan standar mutu yang sesuai.

2. Hubungan kemitraan

Produk pertanian yang berasal dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri. Untuk itu jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin kelangsungan *supply* bahan baku.

3. Pengembangan teknologi

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

4. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kerjanya. Fokus usaha diarahkan pada:

- a. Peningkatan penguasaan kualitas ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian.
- b. Penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin, dan tanggung jawab.

2.2.4 Sambal Pecel

Bahan utama pembuatan sambal pecel adalah kacang tanah. Kacang tanah kaya dengan lemak, mengandung protein yang tinggi, zat besi, vitamin E dan kalsium, vitamin B kompleks dan Fosforus, vitamin A dan K, lesitin, kolin dan kalsium. Kandungan protein dalam kacang tanah adalah jauh lebih tinggi dari daging, telur dan kacang soya. Kacang tanah juga dikatakan mengandung bahan yang dapat membina ketahanan tubuh dalam mencegah beberapa penyakit. Mengonsumsi satu ons kacang tanah lima kali seminggu dapat mencegah

penyakit jantung. Kacang tanah bekerja meningkatkan kemampuan pompa jantung dan menurunkan resiko penyakit jantung koroner.

Kacang tanah mengandung Omega 3 yang merupakan lemak tak jenuh ganda dan Omega 9 yang merupakan lemak tak jenuh tunggal. Dalam 1 ons kacang tanah terdapat 18 gram Omega 3 dan 17 gram Omega 9. Kacang tanah mengandung fitosterol yang justru dapat menurunkan kadar kolesterol dan level trigliserida, dengan cara menahan penyerapan kolesterol dari makanan yang disirkulasikan dalam darah dan mengurangi penyerapan kembali kolesterol dari hati, serta tetap menjaga HDL kolesterol. Kacang tanah juga mengandung arginin yang dapat merangsang tubuh untuk memproduksi nitrogen monoksida yang berfungsi untuk melawan bakteri tuberkulosis. Kacang tanah juga mempunyai manfaat sebagai penurun tekanan darah tinggi dan juga kandungan kolestrol dalam darah, berkesan untuk melegakan penyakit hemofilia atau kecenderungan mudah berdarah, penyakit keputihan dan insomnia. Namun Kacang tanah sangat dicegah pada mereka yang menghadapi penyakit jenis kanker payudara dan yang mempunyai masalah jerawat atau acne juga dinasihatkan berhenti mengonsumsi kacang tanah. (Vyanrh, 2012)

Konsep hidangan sambal pecel mirip dengan hidangan salad. Keduanya sama-sama menggunakan sayuran segar sebagai bahan utama (*body*) dan menggunakan *dressing*. Perbedaannya adalah, jika kebanyakan salad menggunakan mayonaise sebagai *dressing*, maka pecel menggunakan sambal pecel. Makanan ini juga mirip dengan gado-gado, walau ada perbedaan dalam bahan-bahan yang digunakan. Sambal pecel digunakan untuk bumbu makanan yang dilengkapi dengan sayuran dan beberapa lauk tradisional seperti tempe, tahu, peyek, kering, dan lauk lainnya. Sambal pecel adalah salah satu variasi jenis bumbu kacang.

Bahan-bahan yang diperlukan untuk membuat bumbu sambal pecel diantaranya kacang tanah, cabe merah, cabe rawit, bawang putih digoreng sebentar, kencur, daun jeruk, gula jawa atau gula merah, air asam jawa, dan terakhir adalah garam. Cara memasak bumbu sambal pecel secara bertahap,

antara lain: kacang tanah digoreng hingga matang, ulek bumbu beserta kacang sampai halus dan rata, sebelum dihidangkan seduh dengan air panas untuk mengencerkan. (Godam, 2012)

2.3. Tinjauan Strategi Pengembangan Agroindustri

Dalam perkembangan suatu usaha, sudah seharusnya menggunakan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Baik dalam tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Oleh karena itulah maka strategi merupakan salah satu faktor penentu kemajuan suatu usaha.

2.3.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang (Rangkuti, 2004).

Sedangkan menurut Supriyono (1999) strategi adalah pelaksanaan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai. Strategi unggulan adalah sumber yang dibutuhkan dalam mengembangkan keputusan strategis agar perusahaan mampu berkompetisi dan memenangkan persaingan.

Jadi kesimpulan definisi strategi menurut peneliti adalah cara dimana organisasi/lembaga akan mencapai tujuannya, sesuai dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh organisasi/lembaga tersebut.

2.3.2 Klasifikasi Strategi

Strategi perusahaan berdasarkan tingkatan tugasnya diklasifikasikan menjadi 3, yaitu:

1. Strategi Generik

Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Ada 3 macam model strategi generik menurut Umar (2008), yaitu:

a. Strategi Generik Wheelan dan Hunger

Menggunakan konsep dari general elektrik. General elektrik menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dapat dibagi menjadi 3 macam, yaitu strategi stabilitas, ekspansi, dan penciutan (*retrenchment*).

b. Strategi Generik dari Porter

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan keduanya. Porter membagi strategi generik menjadi 3 macam, yaitu strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya menyeluruh, dan fokus.

c. Strategi Generik dari David

Strategi generik pada prinsipnya dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu strategi integrasi vertikal, intensif, diversifikasi, dan bertahan.

2. Strategi Induk

Strategi induk adalah strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional dilakukan oleh manajer-manajer produk, wilayah, dan fungsional. Para manajer tersebut menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek di bidang, seperti produksi, operasi, riset, dan pengembangan keuangan dan akuntansi, pemasaran, serta hubungan karyawan.

2.3.3 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis adalah proses perumusan kegiatan-kegiatan jangka panjang yang meliputi penetapan tujuan serta kebijakan dan strategi untuk

mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategis (Anthony, 1994).

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antarfungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan pada masa yang akan datang. Perencanaan strategis dilakukan sebagai tindak lanjut dari perumusan strategi. Jadi perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang (Umar, 2008).

Perencanaan strategis dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Diantara manfaat tersebut adalah:

1. Sebagai alat pengembangan manajemen.
2. Mekanisme yang memaksa manajer untuk berpikir jangka panjang.
3. Memberikan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan.
4. Alat untuk menyatukan para manajer dalam strategi jangka panjang perusahaan.

Sedangkan fungsi perencanaan strategis menurut Umar (2008), adalah:

1. Penerjemah kebijakan umum.
2. Perkiraan yang bersifat ramalan.
3. Berfungsi ekonomi.
4. Memastikan suatu kegiatan.
5. Alat koordinasi.
6. Alat atau sarana pengawasan.

2.3.4 Pengertian Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan adalah kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terjadi baik perubahan itu berasal dari dorongan dalam lembaga itu sendiri (internal) maupun dorongan dari luar (eksternal). Dorongan dari dalam dapat timbul karena tuntutan yang

berasal dari sistem kelompok yang ada dalam nilai dan norma lembaga tersebut, sedangkan perubahan dari luar banyak ditentukan oleh interaksi lembaga dengan lingkungan masyarakat yang ada disekitarnya (Shvoong, 2012).

Strategi pengembangan adalah suatu cara atau usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari puncak pimpinan yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas sesuai dengan tujuan perusahaan (Shvoong, 2012).

2.4 Tinjauan Analisis Data

2.4.1 Lingkungan Perusahaan

Lingkungan perusahaan merupakan suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memonitor sektor lingkungan dalam menentukan kekuatan, kelemahan, peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan (Jauch dan Glueck, 1988). Lingkungan perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan eksternal.

2.4.1.1 Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan tahap pengkajian faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan. Kekuatan adalah kelebihan khusus yang memberikan keunggulan di dalam suatu industri yang berasal dari organisasi. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan dan kekurangan yang secara nyata dapat menghambat aktivitas keragaman organisasi.

Sedangkan menurut David (2006), unsur lingkungan internal perusahaan yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategis, yaitu:

1. Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Pemasaran

Pemasaran adalah proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa.

3. Keuangan

Modal atau dana yang ada di perusahaan yang dipergunakan untuk aktifitasnya. Oleh karena itu, faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam aspek keuangan adalah kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus ditanggung perusahaan sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, dan sistem akunting yang handal (Umar 2008).

4. Produksi atau operasi

Merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan yang dapat dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen. Fungsi produksi atau operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa.

5. Sumber daya manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Sumberdaya yang berkualitas tinggi dan produktif akan menambah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kekuatan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada aspek sumber daya manusia, antara lain langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan serta motivasi kerja, dan produktivitas.

Tabel 4. Matrik IFAS:

| Faktor Internal (1) | Bobot (2) | Peringkat (3) | Skor (Bobot x Peringkat) (4) |
|-------------------------------------|--------------|------------------|---------------------------------|
| Kekuatan | | | |
| Variabel 1 | Y1 | A1 | Y1 x A1 |
| Variabel 2 | Y2 | A2 | Y2 x A2 |
| Variabel ke n | Yn | An | Yn x An |
| Total Skor Kekuatan | | | S |
| Kelemahan | | | |
| Variabel 1 | Y1 | A1 | Y1 x A1 |
| Variabel 2 | Y2 | A2 | Y2 x A2 |
| Variabel ke n | Yn | An | Yn x An |
| Total Skor Kelemahan | | | W |
| Total Kekuatan dan Kelemahan | 1,00 | | S+W |
| Selisih Skor Kekuatan Dan Kelemahan | | | S-W |

Keterangan:

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n

A = Peringkat untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4)

S = Jumlah skor variabel kekuatan

W = Jumlah skor variabel kelemahan

2.4.1.2 Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal merupakan tahap pengkajian faktor-faktor yang menjadi pada umumnya lingkungan eksternal berada diluar kontrol perusahaan.

Handoko (1994), membagi faktor-faktor lingkungan eksternal menjadi 5 bagian, yaitu:

1. Faktor ekonomi.

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah system ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Dalam setiap perusahaan perencanaan strategiknya, setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industri yang bersangkutan, misalnya kecenderungan inflasi atau deflasi harga barang dan jasa, kebijaksanaan moneter,

devaluasi atau revaluasi, kebijaksanaan fiskal, dan harga yang ditetapkan oleh para pesaing dan penyedia.

2. Faktor sosial budaya.

Faktor sosial kebudayaan suatu masyarakat juga merupakan pedoman hidup yang menentukan bagaimana hampir seluruh organisasi akan beroperasi. Faktor ini mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan serta pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, kelompok etnis, ekologi, demografis, geografis, serta agama dan kepercayaan dari sekelompok atau seluruh masyarakat tertentu.

3. Faktor politik dan hukum.

Politik dan hukum dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Batasan-batasan yang ditetapkan pemerintah bermaksud melindungi konsumen, lingkungan, ataupun perusahaan. Beberapa tindakan politik juga dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan, misalnya undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk. Jadi faktor politik dan hukum dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan.

4. Teknologi.

Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Dalam suatu industri, tingkat kemajuan teknologi memiliki peranan penting pada penentuan produk dan jasa yang akan diproduksi, peralatan yang digunakan, dan bagaimana bermacam-macam operasi akan dikelola.

5. Persaingan.

Persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi-organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi dapat

mengetahui posisi persaingannya, sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya. Misal, untuk meningkatkan bagian pasarnya dimana produk dan harga sama dengan para pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pembungkusan, pelayanan, atau promosi. Pemahaman arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing ini memungkinkan perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaingnya lebih efektif dan efisien.

Tabel 5. Matrik EFAS:

| Faktor Eksternal (1) | Bobot (2) | Peringkat (3) | Skor (Bobot x Peringkat) (4) |
|-------------------------------------|--------------|------------------|------------------------------------|
| Peluang | | | |
| Variabel 1 | Y1 | A1 | Y1 x A1 |
| Variabel 2 | Y2 | A2 | Y2 x A2 |
| Variabel ke n | Yn | An | Yn x An |
| Total Skor Peluang | | | O |
| Ancaman | | | |
| Variabel 1 | Y1 | A1 | Y1 x A1 |
| Variabel 2 | Y2 | A2 | Y2 x A2 |
| Variabel ke n | Yn | An | Yn x An |
| Total Skor Ancaman | | | T |
| Total Peluang dan Ancaman | 1,00 | | O+T |
| Selisih Skor Peluang Dan Ancaman | | | O-T |

Keterangan:

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n

A = Peringkat untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4)

O = Jumlah skor variabel peluang

T = Jumlah skor variabel ancaman

2.4.1.3 Matriks Urgensi

Selanjutnya analisis faktor kunci keberhasilan yang terdiri dari faktor internal dan eksternal yaitu dengan menggunakan matriks urgensi. Makna kata urgensi adalah sesuatu yang sangat penting dan mendesak. Analisis ini dimaksudkan untuk menentukan strategi terbaik

yang perlu ditempuh oleh organisasi dalam pencapaian sasaran. Metode urgensi yaitu suatu metode untuk menentukan urgen atau tingkat kepentingan satu faktor dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya, guna menentukan faktor mana yang lebih urgen atau penting. Matriks urgensi digunakan jika responden diminta untuk memilih diantara dua obyek pada saat bersamaan. Ini bisa membantu menilai preferensi. Untuk menilai tingkat urgensi tiap faktor penulis menggunakan metode subyektif. Metode ini tepat jika jumlah pasangannya sedikit.

Jika A, B, C dan D adalah produk yang ditawarkan, maka :

- Apakah A lebih disukai dari B ?
- Apakah A lebih disukai dari C ?
- Apakah A lebih disukai dari D ?
- Apakah B lebih disukai dari C ?
- Apakah B lebih disukai dari D ?
- Apakah C lebih disukai dari D ?

Tabel 6. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal/Eksternal Perusahaan

| Faktor strategis internal/eksternal | A | B | C | D | ... | Total | Bobot |
|-------------------------------------|---|---|---|---|-----|-------|-------|
| A | | | | | | | |
| B | | | | | | | |
| C | | | | | | | |
| D | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |
| Total | | | | | | | |

Sumber : Sudrajat, 2008

2.4.2 Matriks Internal Eksternal

Matriks Internal Eksternal (IE) bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Pada gambar 1 yang menunjukkan matriks internal eksternal

dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4).
3. *Retrenchment Strategy* (sel 3, 6, 9) adalah usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya, bentuk matriks Internal Eksternal (IE) dapat dilihat pada gambar 3, berikut:

| | | INTERNAL | | |
|---|-----------|---|---|---|
| | | Kuat | Rata-Rata | Lemah |
| E K S T E R N A L | tinggi | 1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal | 2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal | 3 RETRENCHMENT Turn-around |
| | rata-rata | 4 STABILITY Hati-hati | 5 GROWTH konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategi | 6 RETRENCHMENT Captive company atau deverstment |
| | rendah | 7 GROWTH Diversifikasi konsentrik | 8 GROWTH Diversifikasi konglomerat | 9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuiditas |

Gambar 3. Matrik Internal Eksternal
Sumber: Rangkuti, 2004

Menurut Rangkuti (2004), sembilan strategi yang terdapat pada matriks internal/eksternal seperti tersebut diatas meliputi:

1. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya, sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

2. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumberdayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 3, 5, 7, dan 8.

3. Konsentarsi melalui integrasi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara mengambil alih fungsi distributor (*backward integration*). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Integrasi vertikal dapat dicapai melalui sumber data internal maupun eksternal. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan dari hutan.

4. Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik diproduksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada dalam *moderate attractive* industri, strategi yang diterapkan, yaitu konsolidasi (sel 5) tujuannya adalah relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

5. Diversifikasi konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur yang baik.

6. Diversifikasi konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan tekanan strategi ini lebih pada *financial synergy* daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2.4.3 Matriks Grand Strategy

Matrik *grand strategy* digunakan agar dapat diketahui posisi perusahaan di antara empat kuadran yang tersedia serta dapat diketahui strategi alternatif

yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Berikut adalah gambar dari matrik *grand strategy*, dapat dilihat pada gambar 4:

| | | | |
|-----------|-------------------------------|---------------------------|----------|
| | Peluang | | |
| | IV | I | |
| | Strategi Vertikal/berbenah | Strategi Agresif | |
| Kelemahan | III | II | Kekuatan |
| | Strategi Difensiv | Strategi Diversifikasi | |
| | Ancaman | | |

Gambar 4 . Diagram Penentuan Matriks Grand Strategy
Sumber: David, 2006

Matrik ini terdiri dari empat kuadran, yaitu:

1. Kuadran I (strategi Agresif)

Apabila perusahaan berada pada kuadran dengan strategi agresif maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternal, menggapai peluang internal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal.

2. Kuadran II (Strategi Kompetitif/Diversifikasi)

Perusahaan mempunyai kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan dan mempunyai ancaman yang lebih besar daripada peluang.

3. Kuadran III (Strategi Defensif)

Pada posisi ini perusahaan disarankan untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Perusahaan memiliki kelemahan yang lebih besar daripada kekuatan dan memiliki ancaman yang lebih besar daripada peluang. Kondisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi berbagai kendala, sementara sumberdaya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan.

4. Kuadran IV (Strategi Konservatif)

Pada kuadran ini dengan strategi konservatif mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kompetisi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko berlebihan. Strategi konservatif ini seringkali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, produk, dan diversifikasi konsentrik (David, 2006).

2.4.4 Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistemik untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan hambatan (*threats*). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi hambatan. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), yang dimaksud faktor-faktor analisis SWOT adalah:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*strengths*) merupakan sumber daya, keterampilan, atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing atau kebutuhan pasar yang dilayani oleh perubahan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan pasar. Contoh kekuatan dalam agroindustri berupa: sumber daya, keuangan, citra perusahaan, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius dan dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Contoh dari sumber kelemahan, antara lain fasilitas, sumber daya, keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran, dan citra merk.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Contoh lain yang termasuk dalam peluang bagi perusahaan meliputi identifikasi segmen pasar yang awalnya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman (*threats*) merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan gangguan utama pada posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Contoh ancaman bagi perusahaan meliputi masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar antara pembeli dan pemasok, perusahaan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT, seperti terlihat pada tabel 7 dibawah ini:

Tabel 7. Matriks SWOT

| | IFAS | Strength (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal | Weakness (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal |
|--|-------------|---|---|
| EFAS | | | |
| Opportunity (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal | | Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| Treats (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal | | Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber: Rangkuti, 2008

Dari tabel 7 dapat dijelaskan:

1. Strategi S-O

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

2. Strategi S-T

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W-O

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

4. Strategi W-T

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

