

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Tempat Penelitian

5.1.1 Keadaan Geografis

Kecamatan Kedungkandang terletak di bagian timur wilayah Kota Malang dengan letak geografis $112^{\circ}36'14''$ – $112^{\circ}40'42''$ Bujur Timur dan $077^{\circ}36'38''$ – $008^{\circ}01'57''$ Lintang Selatan. Kecamatan Kedungkandang memiliki batas wilayah sebagai berikut:

Sebelah Utara	: Kecamatan Pakis
Sebelah Selatan	: Kecamatan Tajinan dan Pakisaji
Sebelah Barat	: Kecamatan Klojen, Blimbing dan Sukun
Sebelah Timur	: Kecamatan Tumpang dan Tajinan

Kecamatan Kedungkandang memiliki ketinggian rata-rata wilayah antara 440-460 mdpl. Suhu rata-rata harian 24°C dengan kelembapan udara 7,26% (udara sejuk dan kering). Curah hujan di Kecamatan Kedungkandang pada umumnya sebagai berikut: (a) bulan basah selama 6 bulan biasanya pada bulan November – April; (b) bulan kering selama 3 bulan biasanya pada bulan Juli – September, dan (c) bulan lembab selama 3 bulan biasanya pada bulan Mei, Juni, dan Oktober.

Kecamatan Kedungkandang terdiri dari 12 kelurahan antara lain Kotalama, Mergosono, Bumiayu, Wonokoyo, Buring, Kedungkandang, Lesanpuro, Sawojajar, Madyopuro, Cemorokandang, Arjowinangun dan Tlogowaru. Lokasi penelitian tersebar di beberapa kelurahan di Kecamatan Kedungkandang seperti Kelurahan Cemorokandang dan Sawojajar.

5.1.2 Keadaan Lahan Pertanian

Kecamatan Kedungkandang merupakan kecamatan yang memberikan kontribusi paling besar terhadap hasil pertanian di Kota Malang dibandingkan dengan empat kecamatan yang lain. Hal ini karena Kecamatan Kedungkandang mempunyai luas lahan, baik sawah dan bukan sawah paling besar daripada

kecamatan yang lain. Luas lahan pertanian baik sawah dan bukan sawah pada tahun 2015 dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8. Luas Lahan Sawah dan Bukan Sawah Kecamatan Kedungkandang Tahun 2015

No.	Kecamatan	Luas Sawah (ha)	Bukan Lahan Sawah		Jumlah (ha)
			Lahan Kering (ha)	Lainnya (ha)	
1.	Kedungkandang	603,50	1.294,31	2.091,63	3.989,44
2.	Sukun	283,00	709,00	1.141,00	2.096,00
3.	Klojen	-	8,50	874,50	883,00
4.	Blimbing	104,00	5,00	1.667,00	1.776,00
5.	Lowokwaru	241,00	86,66	1.932,34	2.260,00
		1.231,50	2.103,47	7.669,47	11.004,44

Sumber: Dinas Pertanian Kota Malang, 2016

Pada Tabel 8 diatas dapat diketahui bahwa lahan sawah di Kecamatan Kedungkandang memiliki luas paling tinggi dibandingkan dengan kecamatan lainnya yaitu seluas 3.989,44 ha. Karena memiliki luas lahan sawah paling tinggi yaitu seluas 603, 50 ha, maka dapat disimpulkan jika Kecamatan Kedungkandang juga akan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap hasil pertanian di Kota Malang. Selain keunggulan luasan lahan di Kedungkandang, berikut juga merupakan pengalokasian lahan di Kedungkandang yang sudah dikembangkan dan dioptimalkan fungsinya menjadi lahan pertanian.

Tabel 9. Luas Lahan Bukan Sawah Menurut Kecamatan dan Penggunaannya (Ha)

No.	Kecamatan	Bangunan/ Perkarangan	Tegal, Kebun, Ladang, Huma	Padang Rumput/ Hutan Rakyat
1.	Kedungkandang	2.091,63	1.107,00	165,00
2.	Sukun	1.104,00	443,00	-
3.	Klojen	874,50	-	-
4.	Blimbing	1.667,00	-	5,00
5.	Lowokwaru	1.932,34	81,00	1,50
	Jumlah	7.669,47	1.631,00	171,50

Sumber: Dinas Pertanian Kota Malang, 2016

Pada tabel 9 menunjukkan bahwa luasan lahan di Kedungkandang sebagai lahan pertanian yang baik sebagai tegal, sawah, ataupun ladang masih mendominasi dibandingkan ke empat kecamatan lainnya, yakni dengan luasan

1.107,00 ha untuk lahan tegal dan kebun, dan 165,00 ha untuk luasan hutan rakyat.

5.1.3 Jumlah Penduduk

Berdasarkan dari Kelurahan Cemorokandang, jumlah penduduk pada tahun 2015 berjumlah 10.393 jiwa. Kelurahan Cemorokandang lebih didominasi oleh laki-laki dibandingkan perempuan dengan jumlah 5.256 penduduk laki-laki dan 5.137 penduduk perempuan. Keseluruhan penduduk di Kelurahan Cemorokandang memiliki status warga Negara Indonesia.

5.2 Kelompok Wanita Tani Vigur Organik

5.2.1 Sejarah Kelompok Wanita Tani Vigur Organik

Kelompok Wanita Tani Vigur Organik awalnya didirikan oleh Ny. Hj. Titiek Widayawati. Kelompok tani ini berdiri pada tanggal 14 April 2010 dan dibantu oleh beberapa pihak terutama Dinas Pertanian Kabupaten Malang. Sebelum mendirikan Kelompok Wanita Tani Vigur Organik, Ny. Hj. Titiek Widayawati telah membentuk kelompok tani yang bernama Vigur Asri.

Kelompok Tani Vigur Asri merupakan kelompok tani yang bergerak dibidang tanaman organik dengan cara memanfaatkan pekarangan di lingkungan perumahan tempat tinggal anggota. Kegiatan bertanam sayuran ini pada awalnya sebagai salah satu kegiatan ibu-ibu dengan cara mengoptimalkan lahan pekarangan dan waktu luang yang dimiliki masing-masing anggota di sela-sela kesibukannya mengurus keluarga maupun pekerjaan, serta untuk memenuhi kebutuhan konsumsi sayuran keluarga.

Setelah mendapatkan penyuluhan dari petani Kurnia Kitri Ayu yang berlokasi di Sukun milik Bapak Hari S. pada bulan Mei 2007, 11 orang anggota yang tidak memiliki latar belakang pengetahuan atau pendidikan dan keterampilan di bidang pertanian dan sebagian besar ibu rumah tangga sepakat untuk membuat kelompok dan bekerjasama dalam penyediaan modal, dengan kegiatan utama menanam sayuran organik yang orientasinya bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan keluarga saja, melainkan berorientasi usaha atau bisnis. Karena

sebagian besar anggotanya ibu-ibu, maka kelompok ini menamakan diri sebagai “Kelompok Wanita Tani Vigur Asri”. Nama “Vigur” merupakan kependekan dari Villa Gunung Buring, sedangkan kata “asri” merupakan suatu keinginan agar lingkungan perumahan menjadi asri, segar dipandang mata karena hijaunya tanaman sayuran.

Lokasi penanaman pada awalnya di sekitar Jl. Bandar Juanda I dan II. Sejak bulan Agustus 2007 lokasi kebun organik Vigur Asri menempati lahan pekarangan rumah di Jl. Bandar Juanda II BB 30B, serta tambahan pengembangan lahan seluas 300m² untuk budidaya tanaman berbuah dan tidak menggunakan *polybag* di Jl. Bandar Juanda II CC 20B Perumahan Villa Gunung Buring Malang.

Pada awal berdiri kelompok tani menjadi plasma dari petani inti “Kurnia Kitri Ayu” yang berlokasi di Sukun selama 8 bulan sampai dengan Desember 2007. Selama itu pula kelompok tani mengikuti program dari petani inti baik jenis yang ditanam, jadwal penanaman maupun panen, serta target yang harus dicapai yang disesuaikan dengan jadwal dan program dari petani inti. Seiring dengan tekad dan keinginan untuk menjadi kelompok tani yang mandiri dan bebas, makan pada bulan Januari 2008 kelompok Vigur Asri melepaskan diri dari kemitraan sebagai plasma dengan Kurnia Kitri Ayu Farm, dan secara mandiri pula mulai mencari pasar dan mengembangkan budidaya sesuai dengan permintaan pasar.

Telah banyak plasma yang menjadi anggota dan binaan kelompok, tidak hanya terbatas pada warga yang berada di lingkungan perumahan sekitar lokasi Kelompok Vigur Asri, Kelurahan Cemorokandang Kecamatan Kedungkandang, namun sudah banyak plasma dari luar Kecamatan. Kemitraan dan kerjasama dijalin oleh kelompok Vigur Asri dengan berbagai kelompok maupun organisasi atau asosiasi profesi untuk memudahkan akses kelompok dalam melakukan pengembangan, antara lain dengan: 1) PT Sang Hyang Seri (Persero), 2) Kelompok Tani Maju sebagai pengrajin media tanam (pupuk kandang, sekam, tanah dan rak), 3) KTNA, 4) HKTl, 5) ASPARTAN (asosiasi pasar tani dan menjadi salah satu pengurus yang ada di dalamnya), 6) Universitas Merdeka Malang, dan 7) Kelompok tani organik yang ada di Malang Raya.

Sejalan dengan perkembangan pengetahuan serta kesadaran yang semakin tinggi dari masyarakat akan manfaat tanaman organik khususnya di wilayah

Malang Raya, telah banyak masyarakat baik secara individu maupun kelompok atau organisasi PKK, pemuda, atau kelurahan yang datang dan meminta diselenggarakan kegiatan budidaya tanaman organik. Dengan demikian maka kegiatan kelompok Vigur Asri saat ini tidak hanya budidaya sayuran, melainkan berkembang menjadi pelatih atau pemateri budidaya sayuran organik di berbagai daerah di wilayah malang raya dan bahkan sampai di kabupaten lain di Jawa Timur. Pelatihan dilakukan dengan cara peserta datang langsung ke lokasi kebun Vigur Asri, maupun ditempatnya masing-masing (Kelompok Wanita Tani Vigur Asri yang datang ke lokasi sasaran pelatihan).

Selanjutnya sesuai dengan perjalanan waktu dan kemajuan segala sesuatu yang berkembang dan membutuhkan percepatan dalam partisipasi menuju Program Pemerintah Go Organik 2010 serta kebebasan mengembangkan ide cerdas, maka pada Januari 2010 kelompok yang sudah berjalan dikembangkan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu:

1. Kelompok Wanita Tani Vigur Asri
2. Kelompok Wanita Tani Vigur Organik

Diawali pada saat itulah Kelompok Wanita Tani Vigur Organik melangkah dengan pola strategi manajemen yang baru dan diharapkan dapat lebih meningkatkan kualitas yang dapat memenuhi konsumen dan memenuhi target Program Pemerintah Go Organik 2010.

Aksi-aksi yang dilakukan setelah mengawali manajemen Kelompok Wanita Tani Vigur Organik adalah sebagai berikut:

1. Tanggal 20 Januari 2010, mengikuti Seminar Kewirausahaan dan Forum UKM di Universitas Widyagama Malang.
2. Tanggal 21 Januari 2010, menghadiri undangan sosialisasi agribisnis di Dinas Pertanian Jawa Timur.
3. Tanggal 16-21 Maret 2010, mengikuti pameran UKM di MOG Malang dalam rangka hari jadi Kota Malang.
4. Tanggal 14 April 2010, mengikuti sosialisasi sertifikasi dari POMOR.
5. Tanggal 27-28 April, mengikuti workshop pengembangan tanaman organik 2010 yang diselenggarakan oleh Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur.

6. Tanggal 7 Mei 2010, menghadiri jaring pendapat dalam rangka penyempurnaan draf RUU tentang hortikultura dengan Komisi IV DPR RI di Universitas Brawijaya.
7. Tanggal 7 Mei 2010, sebagai pemateri pada kuliah lapangan mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.
8. Tanggal 31 Mei-Juni 2010, mengikuti Apresiasi Sistem Pangan Organik di Royal Orchids Garden Batu yang diadakan oleh Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur.
9. Tanggal 7 Juni 2010, dikunjungi ibu DR. Lily Agustina dosen Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya dalam rangka pengamatan budidaya organik.

Kelompok Wanita Tani Vigur Organik memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

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

5.2.2 Kapasitas, Jenis Produksi, dan Pemasaran

Terbatasnya lahan pekarangan di lingkungan perumahan membuat Vigur Organik melakukan penanaman dengan menggunakan metode lubang pada bedengan yang di desain agar dapat membuat banyak benih. Media yang digunakan adalah campuran tanah, sekam, dan pupuk kandang tanpa

menggunakan pupuk kimia serta tidak menggunakan pestisida. Penanaman dilakukan sedemikian rupa sehingga panen secara bertahap, yakni setiap hari dengan masing-masing bedengan pada bayam kira-kira sebanyak 400 bedengan dan kangkung sebanyak 300 bedengan dengan hasil panen berkisar 15 kg/ hari sayuran berdaun dan belum termasuk sayur berbentuk buah (wortel, buncis, mentimun, dan lain-lain). Proses penanaman sampai panen dilakukan secara manual dan sederhana.

Jenis sayuran yang di budidayakan Kelompok Tani Vigur Organik terdiri dari 16 jenis. Sayuran yang ditanam dalam polybag terdiri dari kangkung, siongma, sawi (caysim), bayam, sawi daging, kilan, slada keriting, basil, prei, dan sledri. Sedangkan jenis tanaman yang dibudidayakan langsung diatas lahan (tanpa polibag) terdiri dari buncis, kubis, kacang panjang, tomat, mentimun, terong, wortel. Sayuran tersebut dibudidayakan sesuai dengan kebutuhan konsumen atau permintaan pasar dan dipanen dalam usia muda. Hasil olahan inovatif organik yang diproduksi oleh Vigur Organik yaitu kecap autis organik, sereal beras hitam dan merah organik, bumbu dasar organik, krupuk puli organik, manisan kencur organik, stik keju organik.

Pemasaran dilakukan secara langsung dan secara konsinyasi. Penjualan langsung dilakukan bagi konsumen yang sudah menjadi pelanggan tetap maupun yang datang langsung ke lokasi kebun penanaman, juga mensuplai beberapa rumah-rumah organik yang ada di Kota Malang. Sedangkan konsinyasi dilakukan untuk pemasaran melalui supermarket atau swalayan seperti di Lai-lai. Pemasaran incidental melalui kegiatan-kegiatan yang diikuti oleh Kelompok Tani Vigur Organik seperti kegiatan bazar, expo, pasar tani, atau *event* promo lainnya. Selain itu juga Kelompok Tani Vigur Organik melakukan pemasaran dengan membagi-bagikan brosur serta ikut dalam sosialisasi di acara-acara yang diadakan oleh Dinas Pertanian.

5.2.3 Bentuk Kerjasama dengan Kelompok Petani Binaan

Bentuk kerjasama antara Vigur Organik dengan kelompok tani binaan secara umum dimulai dengan kegiatan pelatihan. Masyarakat baik secara individu maupun kelompok, pemuda, atau kelurahan datang dan meminta diselenggarakan

kegiatan budidaya tanaman organik. Pelatihan dilakukan dengan cara peserta datang langsung ke lokasi kebun Vigur Organik.

Kelompok Wanita Tani Vigur Organik memperoleh dana PNPM dari pemerintah untuk memberikan pelatihan budidaya sayuran organik pada masyarakat Kelurahan Cemorokandang melalui kegiatan PKK. Dalam pelatihan pihak Vigur Organik memberikan materi teknis budidaya sayuran organik dalam satu hari. Dalam pelatihan satu hari tersebut, Kelompok Wanita Tani Vigur Organik memberikan beberapa input dan saprodi pertanian yang berupa sebuah rak bambu berukuran 2x8 meter; 3 sak pupuk masing-masing 25 kg; 6 sak sekam kemasan 20 kg; 3 karung tanah; serta 50 polibag. Selain itu juga memberikan benih kalia, pakcoy, dan caysim masing-masing 50 gram dan benih kangkung 3 ons.

Setelah pemberian materi satu hari, Kelompok Wanita Tani Vigur Organik kemudian mengadakan pendampingan selama 1 bulan kepada peserta pelatihan untuk mempraktekkan kegiatan budidaya dari persiapan media tanam hingga panen dan pasca panen. Untuk pemasaran hasil panen, peserta dapat menjual kepada Vigur Organik ataupun pihak lain. Jika peserta masih ingin melanjutkan kegiatan usahatani sayuran organik, Kelompok Wanita Tani Vigur Organik bersedia menampung hasil panen kelompok petani binaan.

5.2.4 Prestasi dan Kegiatan Kelompok Wanita Tani Vigur Organik

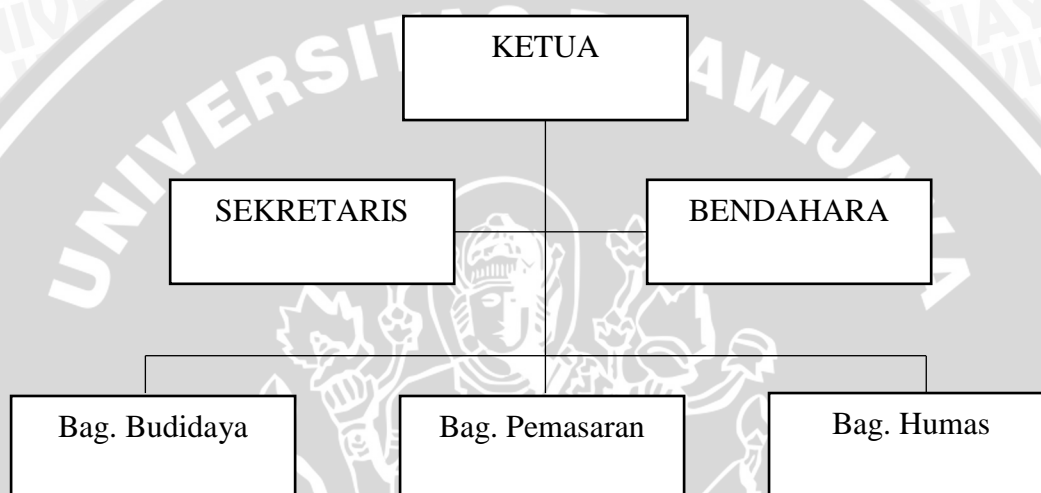
Kelompok Wanita Tani Vigur Organik sering mengikuti berbagai kegiatan dan sudah memiliki prestasi yang banyak. Kelompok Wanita Tani Vigur Organik sering mengikuti acara-acara penting baik ditingkat kabupaten, provinsi bahkan nasional. Kontribusi Kelompok Wanita Tani Vigur Organik ini dikarenakan sudah memiliki sertifikat organik sehingga sudah mendapatkan kepercayaan.

Prestasi-prestasi yang sudah didapatkan oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik sangat banyak di antaranya menjadi juara II lomba kelompok tani tingkat Kota Malang tahun 2011. Tanggal 5 November 2011, dinyatakan telah memenuhi persyaratan secara konsisten Pedoman SNI 6729-2010 untuk Budidaya Sayuran Organik (Lulus Sertifikasi Organik oleh LeSOS) dan pada tanggal 23

Februari 2012 tampil ditayangkan TRANS-7 dalam Program Laptop Si Unyil tema Cita-citaku.

5.2.5 Struktur Organisasi Kelompok Wanita Tani Vigur Organik

Meskipun hanya beranggotakan ibu-ibu, namun kegiatan kelompok sudah terorganisir. Hal ini terbukti dengan telah adanya struktur organisasi serta pembagian tugas tiap bagian organisasi. Berikut merupakan bagan organisasi dari Kelompok Wanita Tani Vigur Organik:



Gambar 3. Struktur Organisasi Kelompok Wanita Tani Vigur Organik

Struktur organisasi pada Kelompok Wanita Tani Vigur Organik terlihat tampak sederhana. Pengurus ini hanya terdiri dari Ketua, Sekretaris, Bendahara, Bagian Budidaya, Bagian Pemasaran, dan Bagian Humas dengan *jobdesk* sebagai berikut:

1. Ketua bertanggung jawab terhadap semua aspek kegiatan yang terkait dengan Kelompok Wanita Tani Vigur Organik
2. Sekretaris bertanggung jawab membantu ketua dalam berbagai hal yang terkait dengan administrasi inventaris, surat menyurat antara pihak Vigur Organik dengan pihak luar.
3. Bendahara bertanggung jawab terhadap segala hal terkait dengan aliran dana masuk maupun keluar pada Kelompok Wanita Tani Vigur Organik.

4. Bagian budidaya bertanggung jawab dalam mengadakan kegiatan pembudidayaan sayuran organik seperti penyiapan input dan sarana produksi usahatani dan olahan, serta kegiatan teknis budidaya.
5. Bagian pemasaran bertanggung jawab dalam mengadakan kegiatan pemasaran produk melalui penjualan langsung, bekerja sama dengan supermarket atau retailer, pameran, dan expo.
6. Bagian humas bertanggung jawab dalam berbagai aspek yang berhubungan dengan hubungan antara Kelompok Wanita Tani Vigur Organik dengan pihak lain seperti pemerintah, instansi, petani-petani binaan, mitra usaha, dan lain-lain.

5.3 Analisis SWOT

Dalam pelaksanaan kegiatan usahanya, Kelompok Wanita Tani Vigur Organik dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya yaitu lingkungan internal dan eksternal. Terjadinya perubahan-perubahan dalam lingkungan akan berdampak positif maupun negatif. Perubahan akan lingkungan internal akan dapat meningkatkan kekuatan atau juga dapat menimbulkan kelemahan yang dimiliki oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik.

Sedangkan perubahan-perubahan pada lingkungan eksternal akan berdampak pada terciptanya peluang, tapi di sisi lain dengan adanya peluang tersebut tidak menutup kemungkinan akan dihadapkan pada berbagai ancaman baik di masa sekarang maupun masa di masa yang akan datang.

5.3.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal dalam analisis SWOT meliputi suatu penggambaran dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik. Terdapat beberapa aspek yang dapat diidentifikasi untuk mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja usaha Kelompok Wanita Tani Vigur Organik adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

- a. Membuat Olahan Inovatif yang Organik

Kelompok Wanita Tani Vigur Organik membuat produk olahan inovatif yang terbuat dari bahan organik yang ditanam sendiri oleh para anggota Kelompok Wanita Tani Vigur Organik dan didapat dari komunitas organik. Produk olahan inovatif yang di produksi oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik yaitu Kecap Autis, Sereal Beras Merah dan Hitam Organik, Bumbu Dasar Organik, Krupuk Puli Organik, Manisan Kencur Organik, dan Stik Keju.

- b. Bersertifikasi Organik

Vigur Organik telah memiliki sertifikat organik yang dikeluarkan oleh Pemerintah. Sehingga keorganikan dari bahan-bahan yang akan digunakan dalam olahan inovasi telah dipercayai. Dengan sertifikasi organik dapat membuat konsumen percaya bahwa memang benar Kelompok Wanita Tani Vigur Organik menggunakan bahan-bahan organik. Sertifikasi Organik dapat dilihat di Lampiran 3.

- c. Kemudahan dalam Memperoleh Bahan Baku

Bahan baku utama dan bahan baku penunjang untuk memproduksi olahan inovatif yang organik didapatkan dengan mudah karena bahan baku tersebut ditanam sendiri oleh para anggota yang memproduksi olahan inovatif. Selain didapatkan dengan cara menanam sendiri, bahan baku juga didapatkan dengan cara membeli dari komunitas organik yang dapat dipercaya keorganikannya.

- 1) Kecap Autis

Bahan baku yang digunakan untuk membuat kecap autis yaitu rempah-rempah organik seperti lengkuas, sereh, daun jeruk, dan gula aren. Rempah-rempah organik didapatkan dengan cara menanam sendiri di lahan pekarangan dan jika tidak cukup maka didapatkan dari sesama anggota yang menanam rempah-rempah juga.

- 2) Sereal Beras Merah dan Hitam

Bahan baku yang digunakan untuk membuat produk sereal beras merah dan hitam adalah beras merah dan beras hitam. Beras merah dan hitam didapatkan dari daerah Klojen. Beras merah dan hitam di daerah Klojen telah memiliki sertifikat

organik sehingga bahan baku yang didapat disana dapat dipercaya keorganikannya.

3) Bumbu Dasar

Bahan baku yang digunakan untuk produk bumbu dasar yaitu seperti bawang merah, bawang putih, kunyit, jahe, tomat, cabai, lengkuas, kemiri, dan ketumbar. Bahan baku tersebut didapatkan dengan menanam sendiri di lahan pekarangan dan jika tidak cukup maka didapatkan dari sesama anggota yang menanam bahan baku tersebut.

4) Krupuk Puli

Bahan baku utama yang digunakan untuk membuat kerupuk puli adalah beras organik yang dijadikan nasi dan kemudian diolah menjadi kerupuk, tepung *cassava*, kemiri, dan bawang putih. Hampir sama dengan kecap autis dan bumbu dasar, bahan baku untuk krupuk puli ditanam sendiri di lahan pekarangan dan jika tidak cukup maka didapatkan dari anggota yang menanam bahan baku tersebut.

5) Manisan Kencur

Bahan baku utama untuk manisan kencur adalah kencur. Kencur didapatkan dengan cara menanamnya sendiri di lahan pekarangan dan jika tidak cukup maka didapatkan dari anggota lainnya yang menanam kencur.

6) Stik keju

Bahan baku untuk membuat produk stik keju yaitu dari toko yang telah dipercaya untuk memasok bahan baku pembuatan stik keju. Sehingga tidak sulit untuk memproduksi karena bahan baku tidak sulit untuk didapatkan.

d. Kemasan Produk

Kemasan produk yang dipakai sangat baik dan unik serta telah sesuai dengan standar. Kemasan produk yang digunakan yaitu berupa kemasan botol dan plastic yang berbahan dasar berkualitas bagus. Sehingga dengan kemasan tersebut dapat menarik konsumen untuk membeli produk dan dapat membantu dalam peningkatan penjualan, bukan hanya produknya yang inovatif namun dengan kemasan yang baik dan unik pula.

e. Harga Produk Terjangkau

Harga dari masing-masing produk yang dijual oleh Vigur Organik sangat terjangkau oleh para konsumen. Vigur Organik tidak memasang harga yang tinggi karena kelompok pembeli yang menjadi fokus Vigur Organik adalah kelompok menengah sampai keatas serta kelompok konsumen yang memiliki masalah dengan kesehatan sehingga memerlukan produk yang organik. Harga dari produk kecap autis yaitu Rp. 14.000/botol, harga produk sereal beras merah yaitu Rp. 14.000/2ons, untuk sereal beras hitam yaitu Rp. 16.000/2ons, harga untuk produk bumbu dasar yaitu Rp. 12.000/2ons, produk krupuk puli yaitu Rp. 24.000/0,5kg, produk manisan kencur yaitu Rp.13.000/ons, dan harga untuk produk stik keju yaitu Rp. 8.000/2ons.

f. Produk tahan lama

Salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik yaitu produk olahan inovatif organik yang diproduksi oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik tahan lama tanpa bantuan bahan pengawet kimia makanan atau bahan pengawet lainnya. Kelompok Wanita Tani Vigur Organik membuat produk bisa tahan lama tanpa bahan pengawet kimia dengan menggunakan bahan-bahan organik pendukung di setiap produk yang ingin dibuat. Sehingga produk tersebut tidak membutuhkan bahan pengawet kimia lainnya.

2. Kelemahan

a. Teknologi yang Sederhana

Pemanfaatan teknologi yang modern dan tepat guna dapat memperlancar dan mempercepat upaya penciptaan produk-produk yang lebih bervariasi dan tahan lama. Peralatan-peralatan yang digunakan dalam memproduksi olahan inovatif organik masih menggunakan teknologi sederhana. Teknologi sederhana yang dimaksudkan disini adalah penggunaan teknologi biasa yaitu penggunaan alat-alat standar atau biasa. Antara lain adalah alat panci untuk merebus bahan-bahan kecap, penggorengan wajan biasa, kompor, dan lain-lain.

b. Produksi yang Berdasarkan Permintaan

Vigur Organik menerapkan sistem produksi yang berdasarkan permintaan konsumen, dimana satu kali produksi sesuai dengan jumlah pesanan atau

permintaan pelanggan. Sehingga, Vigur Organik hanya memproduksi jika ada permintaan saja, tidak membuat persediaan untuk dijual di tokonya sendiri.

c. Promosi yang Masih Kurang Efektif

Promosi yang dilakukan oleh Vigur Organik masih kurang efektif, karena Vigur Organik hanya menawarkan produk-produk olahannya di bazar-bazar atau *event* yang dilakukan oleh Dinas Pertanian. Konsumen yang membeli produk olahan biasanya di dapat melalui bazaar-bazaar tersebut. Disana, Vigur Organik selain menampilkan contoh produk-produk olahan inovatifnya juga menyebarkan kartu nama kepada para pengunjung di bazar tersebut. Selain dengan mengikuti bazar, Vigur Organik tidak melakukan sistem pemasaran yang lainnya, misalnya dengan membuat blog atau dengan cara online lainnya.

d. Lokasi Pemasaran Kurang Strategis

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik adalah lokasi pemasaran yang kurang strategis. Toko atau tempat yang menjual produk-produk olahan inovatif yang diproduksi dipasarkan di tempat yang masih jarang dikunjungi oleh para konsumen. Sebagian besar hanya di tempatkan di Supermarket yang masih skala kecil. Sehingga konsumen tidak begitu tertarik dengan produk olahan inovatif yang diproduksi oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik.

5.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dalam analisis SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan adanya peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Vigur Organik. Adapun aspek-aspek yang diidentifikasi untuk mengetahui seberapa besar peluang yang tersedia atau dapat diraih dan ancaman yang akan dihadapi oleh Vigur Organik adalah sebagai berikut:

1. Peluang

a. Permintaan Pasar yang Meningkat

Produk olahan yang dijual oleh para produsen lainnya sangat umum apalagi mengandung unsur pertanian. Misalnya produk kecap, dimana produk kecap sudah tidak asing lagi di kalangan masyarakat dari kecap yang sudah memiliki

merek ternama atau terkenal. Tetapi kecap autis yang diproduksi oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik ini merupakan salah satu produk kecap yang berbeda dengan produk kecap lainnya yaitu dilihat dari segi inovasi dimana kecap ini diproduksi dan dikonsumsi untuk para konsumen yang memiliki kebutuhan khusus yaitu autis. Karena memiliki ciri khas yang inovatif dan berbeda dengan produk kecap lainnya, maka konsumen tertarik untuk mencobanya dan membelinya. Produk-produk lainnya yang diproduksi oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik tidak kalah inovatif dengan kecap autis. Sehingga konsumen tidak hanya membeli kecap autis saja namun produk-produk inovatif lainnya. Oleh karena itu, dengan adanya produk-produk inovatif tersebut dapat menjadikan permintaan pasar meningkat.

b. Dukungan Pemerintah

Dukungan nyata dari pemerintah daerah dapat diwujudkan dalam memberikan penyuluhan dan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anggota kelompok. Pemerintah daerah juga mengadakan seminar-seminar pelatihan untuk memberikan tentang pengetahuan melakukan budidaya dan usaha tanaman organik, serta diberikan pengetahuan tentang pengolahan produk pertanian organik. Selain itu, bentuk dukungan pemerintah juga menyediakan fasilitas untuk transportasi bagi anggota yang mengikuti seminar dan bazaar untuk memperkenalkan produk yang mereka produksi.

2. Ancaman

a. Perubahan Selera Konsumen

Konsumen adalah tujuan akhir dalam menjual produk-produk olahan inovatif organik. Selera konsumen yang selalu berubah-ubah dapat menjadi suatu ancaman bagi Kelompok Wanita Tani Vigur Organik. Apabila konsumen merasakan bahwa kualitas, rasa, atau kuantitas suatu produk olahan inovatif tidak terjaga maka ancaman yang akan didapat oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik yaitu perubahan selera konsumen.

b. Fluktuasi Harga Bahan Baku

Salah satu ancaman yang akan dihadapi oleh Kelompok Wanita Vigur Organik adalah fluktuasi harga bahan baku. Meskipun Kelompok Wanita Tani Vigur Organik mendapatkan bahan baku dengan cara menanam sendiri namun ada

beberapa bahan baku tidak ditanam sendiri. Bahan baku yang tidak ditanam sendiri dapat sewaktu-waktu mengalami fluktuasi harga sehingga pengeluaran untuk bahan baku bertambah sehingga berdampak pada perubahan harga dari harga sebelumnya. Ancaman seperti itu dapat merubah konsumen untuk tidak membeli produk-produk olahan inovatif yang diproduksi oleh Kelompok Wanita Tani Vigur Organik.

5.3.3 Matrik Faktor Strategi Internal (IFE)

Setelah melakukan tahap analisis lingkungan internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah melakukan tahap penentuan faktor-faktor strategis internal suatu usaha olahan inovatif yang diidentifikasi dengan menggunakan tabel IFE disertai penentuan bobotnya. Tabel tersebut disusun bertujuan untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *Strength* dan *Weakness*. Penentuan bobot dari analisis lingkungan internal pada tabel IFE dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini.

Tabel 10. Analisis Faktor Strategi Internal (*Strength* dan *Weakness*) Usaha Olahan Inovatif KWT Vigur Organik

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan:				
- Membuat Olahan Inovatif Organik	0,22	4	0,88	Faktor penting dalam usaha olahan inovatif yang dilakukan oleh KWT Vigur Organik
- Bersertifikat Organik	0,06	2	0,12	Salah satu faktor dalam proses pemasaran dan kepercayaan konsumen
- Kemudahan dalam Memperoleh Bahan Baku	0,19	4	0,76	Faktor penting dalam proses produksi
- Kemasan Produk	0,03	1	0,03	Salah satu faktor dalam menarik konsumen
- Produk Tahan Lama	0,14	2	0,28	Faktor penting dalam proses produksi dan pemasaran

Tabel 10. Lanjutan

Sub Jumlah		0,64	13	2,07	
Kelemahan:					
- Teknologi sederhana	yang	0,03	4	0,12	Perlu adanya perbaikan teknologi yang lebih modern dan canggih
- Produksi berdasarkan permintaan	yang	0,17	2	0,34	Produksi tidak hanya berdasarkan permintaan namun memiliki stok untuk dijual dengan konsumen lainnya
- Promosi yang masih kurang efektif		0,08	1	0,08	Perlu adanya promosi yang lebih baik dengan melalui blog, internet dan lain-lain.
- Lokasi pemasaran kurang strategis		0,08	3	0,24	Melakukan pemasaran di tempat-tempat yang lebih strategis lagi
Sub Jumlah		0,36	10	0,78	
Jumlah Lingkungan Internal		1	22	3,01	

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2016

Pada Tabel 10 menunjukkan bahwa ada beberapa pemilihan faktor internal yang lebih penting dari faktor-faktor strategis yang dirumuskan dalam kekuatan dan kelemahan dari usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik. Dari hasil perumusan dan analisis tabel IFE di atas, dapat diketahui bahwa faktor strategis internal kekuatan (*strength*) yang paling penting adalah membuat olahan inovatif organik dan kemudahan dalam memperoleh bahan baku dengan bobot faktor masing-masing sebesar 0,22 dan 0,19 dengan pemberian rating sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kekuatan terbesar yang dimiliki oleh usaha olahan inovatif organik dan mendapat perhatian lebih dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya.

Meskipun usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik memiliki kekuatan, di sisi lain juga memiliki kelemahan paling besar adalah pada faktor promosi yang masih kurang efektif yaitu dengan bobot faktor sebesar 0,08 dan pemberian rating sebesar 1. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor promosi yang masih kurang efektif suatu kelemahan yang menjadi sorotan utama bagi usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik dan sedang diupayakan dalam

perbaikannya. Karena dengan kurang efektifnya suatu promosi dalam usaha akan mengakibatkan berkurangnya penghasilan dan keuntungan yang didapat. Dengan mengupayakan perbaikan terhadap promosi akan membuat anggota KWT Vigur Organik mendapatkan penghasilan yang jauh lebih baik serta memberikan keuntungan yang maksimal.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor kelemahan yang dimiliki tidaklah menjadi kendala yang utama karena masih bisa memproduksi produk olahan inovatif organik, dan dengan potensi inovatif yang ada masih mampu dalam meningkatkan keuntungan usaha olahan inovatif KWT Vigur Organik.

5.3.4 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFE)

Tahapan selanjutnya adalah merumuskan pula penentuan faktor-faktor strategis eksternal suatu usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik yang diidentifikasi dengan menggunakan tabel EFE disertai penentuan bobotnya. Tabel tersebut disusun bertujuan untuk merumuskan factor-faktor strategis eksternal dalam kerangka *Opportunity* dan *Threats*. Penentuan bobot dari analisis lingkungan eksternal pada tabel EFE dapat dilihat pada Tabel 11. berikut ini.

Tabel 11. Analisis Faktor Strategi Eksternal (*Opportunity* dan *Threats*) Usaha Olahan Inovatif Organik KWT Vigur Organik

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang:				
- Permintaan Pasar yang Meningkat	0,50	4	2	Dengan meningkatnya permintaan akan tingkat penjualan
- Dukungan Pemerintah	0,16	3	0,48	Pemerintah memiliki peran penting dalam pengembangan usaha olahan inovatif organik
Sub Jumlah	0,66	7	2,48	

Tabel 11. Lanjutan

Ancaman:				
- Perubahan Selera	0,17	3	0,51	Muncul produk baru akan mempengaruhi perubahan selera konsumen
- Fluktuasi Harga Bahan Baku	0,17	2	0,34	Adanya fluktuasi harga bahan baku dapat mempengaruhi harga produk
Sub Jumlah	0,34	5	0,85	
Total	1,00	12	3,33	

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2016

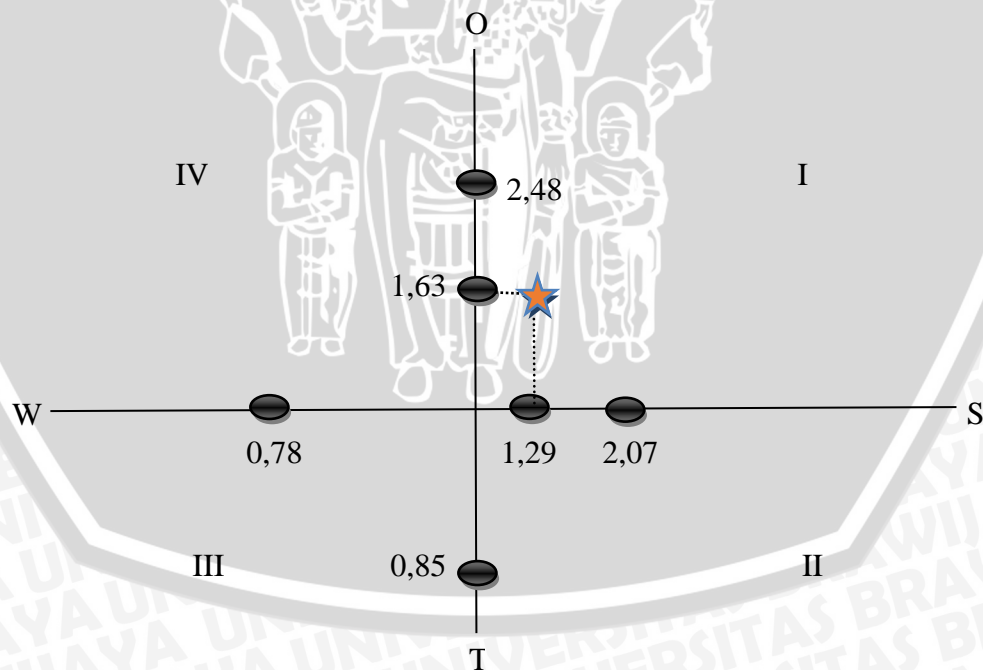
Pada Tabel 11 menunjukkan bahwa pemilihan faktor eksternal yang lebih penting dari faktor-faktor strategis yang dirumuskan dalam peluang dan ancaman dari usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik. Dari hasil perumusan dan analisis tabel EFE di atas, dapat diketahui bahwa faktor strategis eksternal peluang (*Opportunity*) yang paling penting adalah permintaan pasar yang meningkat dengan bobot faktor yang diberikan sebesar 0,50 dengan pemberian rating 4. Hal tersebut menunjukkan bahwa peluang usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik untuk mengembangkan usahanya semakin besar dengan seiring meningkatnya permintaan pasar.

Dengan adanya peluang maka selalu diiringi dengan ancaman yang akan menghambat tercapainya peluang tersebut. Berdasarkan tabel di atas diperoleh ancaman terbesar dan yang paling penting adalah ancaman berupa perubahan selera dan fluktuasi harga bahan baku yaitu dengan bobot yang diberikan sebesar 0,17 dan pemberian rating masing-masing sebesar 3 dan 2. Faktor tersebut merupakan ancaman yang paling besar dikarenakan seperti yang diketahui bahwa konsumen adalah tujuan akhir dari kegiatan penjualan ataupun pemasaran produk. Maka peranan dari konsumen sangatlah penting dan sebagai salah satu alasan dari pembelian atau permintaan dari produk olahan inovatif organik adalah selera konsumen. Selain selera konsumen, fluktuasi harga bahan baku juga menjadi ancaman bagi usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik. Jika harga bahan baku mengalami fluktuasi maka berpengaruh pada harga produk olahan inovatif organik yang tidak pasti, sehingga membuat konsumen tidak ingin membeli atau mengonsumsi produk olahan inovatif organik. Apabila ancaman-

ancaman yang ada lebih berpengaruh besar dari peluang yang ada, maka semua proses produksi hingga strategi pemasaran yang dilakukan usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik tidaklah berarti dan akan mengancam keberhasilan usaha dan pencapaian peluang usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik.

5.3.5 Analisis Matrik Grand Strategi

Dari hasil perhitungan skor internal dan eksternal dapat dilihat bahwa besarnya skor internal untuk kekuatan sebesar 2,07 dan kelemahan sebesar 0,78 sehingga diperoleh selisih dari nilai kekuatan dan kelemahan sebesar 1,29 dimana faktor kekuatan lebih dominan. Sedangkan besarnya faktor eksternal untuk peluang sebesar 2,48 dan ancaman sebesar 0,85 sehingga diperoleh selisih dari nilai peluang dan ancaman sebesar 1,63 dimana faktor peluang lebih dominan. Untuk lebih jelasnya posisi usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 4. Posisi Usaha Olahan Inovatif Kelompok Wanita Tani Vigur Organik

Keterangan

S = Strength (Kekuatan)

W= Weakness (Kelemahan)

O= Opportunity (Peluang)

T= Threat (Ancaman)

Dari hasil pemetaan koordinat pada gambar dapat diketahui bahwa posisi usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik berada pada posisi kuadran I yang bernilai positif dan berada pada integrasi vertikal dengan diversifikasi horizontal. Sehingga sebaiknya usaha olahan inovatif pada KWT Vigur Organik ini menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pada kuadran I. Pada posisi ini menjelaskan bahwa usaha olahan inovatif organik ini memiliki kekuatan yang besar jika dibandingkan dengan kelemahan dan mempunyai peluang yang besar jika dibandingkan dengan ancaman, sehingga diharapkan usaha olahan inovatif ini dapat mengecilkan ancaman yang memungkinkan terjadi. Dalam analisis matrik *grand strategy*, kekuatan terbesar adalah membuat olahan inovatif organik dan kemudahan mendapatkan bahan baku. Untuk peluang terbesar adalah permintaan pasar yang meningkat. Dalam posisi ini, KWT Vigur Organik mampu meningkatkan produksi dengan produk yang inovatif dengan kemudahan dalam mendapatkan bahan baku sehingga penjualan meningkat karena permintaan pasar yang semakin meningkat pula.

Strategi yang dapat dilakukan pada kuadran I pada matrik *grand strategy* adalah tetap berkonsentrasi pada perkembangan pasar untuk menarik konsumen dan pengembangan produk, karena pada kuadran ini KWT Vigur Organik memiliki ketersediaan bahan baku yang mudah dan dapat mengolah produk yang inovatif sehingga dapat mengembangkan produk.

5.3.6 Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik adalah analisis SWOT yang di dalamnya menggunakan matrik SWOT untuk merumuskannya. Matrik SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik dapat disesuaikan

dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi. Matrik SWOT dapat dilihat pada Tabel 12. berikut ini.

Tabel 12. Matrik SWOT Usaha Olahan Inovatif Organik KWT Vigur Organik

<p>Faktor Internal (IFAS)</p> <p>Faktor Eksternal (EFAS)</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat olahan inovatif organik - Bersertifikasi organik - Kemudahan dalam memperoleh bahan baku - Kemasan produk - Produk tahan lama 	<p>Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teknologi yang sederhana - Produksi yang berdasarkan permintaan - Promosi yang masih kurang efektif - Lokasi pemasaran kurang strategis
<p>Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permintaan pasar yang meningkat - Dukungan pemerintah 	<p>Strategi SO</p> <p>Meningkatkan kembali jumlah produksi dengan lebih menciptakan berbagai macam produk olahan inovatif organik lainnya sehingga permintaan akan lebih meningkat dan memberikan keuntungan pada usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik. Selain inovasi baru lainnya juga lebih ditingkatkan kualitas produk dari bentuk kemasan dan produk yang tahan lama serta kuantitas dari produk tersebut.</p>	<p>Strategi WO</p> <p>Mengupayakan perbaikan atau penerapan teknologi yang sederhana menjadi teknologi tepat guna sehingga proses produksi menjadi lebih efisien. Selain lebih efisien juga dapat memproduksi tidak hanya berdasarkan permintaan saja. Selain teknologi hal yang harus diupayakan perbaikan adalah promosi yang masih kurang efektif. Perbaikan promosi bisa dengan membuat sebuah blog dengan menerima pesanan secara online dan juga menaruh produk-produk di tempat-tempat yang lebih strategis yaitu di toko-toko yang memiliki nama dan pengaruh yang besar.</p>

Tabel 12. Lanjutan

Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan selera konsumen - Fluktuasi harga bahan baku 	<p>Menciptakan produk-produk inovatif organik lainnya yang lebih bervariasi sesuai dengan selera konsumen, baik dari segi kualitas, kuantitas dan rasa.</p>	<p>Menciptakan promosi yang lebih menarik kepada konsumen misalnya dengan memberikan potongan harga disetiap pembelian beberapa produk atau dengan memberikan gratis yang tidak menimbulkan kerugian sehingga konsumen tidak akan pindah ke produk lain.</p>

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2016

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat bahwa strategi yang dapat digunakan secara tepat oleh usaha olahan inovatif KWT Vigur Organik dan sesuai dengan posisi usaha olahan inovatif KWT Vigur Organik yang terletak di kuadran I adalah strategi SO. Adapun alternatif strategi SO yang dihasilkan antara lain sebagai berikut:

1. Strategi S-O (Memaksimalkan kekuatan untuk mendapatkan peluang)

Meningkatkan kembali jumlah produksi dengan melakukan inovasi-inovasi lainnya pada produk olahan inovatif organik dapat membantu permintaan dari konsumen lebih meningkat sehingga usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik dapat memperoleh keuntungan yang besar. selain inovasi yang baru juga lebih harus memerhatikan kualitas dari produk dari segi rasa, kemasan produk, dan ketahanan produk. Dengan memerhatikan hal-hal tersebut usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik dapat memanfaatkan peluang yang ada baik dari meningkatnya permintaan juga didapat dari dukungan pemerintah.

5.5 Implementasi *Blue Ocean Strategy*

Setelah mendapatkan rumusan strategi yang tepat pada Matriks SWOT dimana strategi yang tepat adalah strategi SO dimana memaksimalkan kekuatan untuk mendapatkan peluang. Setelah menerapkan strategi SO, KWT Vigur Organik dapat menerapkan *Blue Ocean Strategy* dimana strategi ini dapat membantu KWT Vigur Organik untuk lebih mengembangkan usahanya dan dapat membantu usaha KWT Vigur Organik dapat bersaing dengan produk-produk yang sudah ada dan menciptakan pasar baru yang belum ada sebelumnya. Dalam menerapkan *Blue Ocean Strategy* diperlukan penerapan kerangka kerja empat langkah dan menerapkan enam prinsip *Blue Ocean Strategy*. Sebelum menerapkan kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip maka dapat dilihat terlebih dahulu indikator keberhasilan menerapkan *Blue Ocean Strategy*.

Menurut Kim dan Mauborgne (2005) *blue ocean strategy* merupakan usaha untuk menciptakan diferensiasi dan harga rendah secara bersamaan. Intinya *blue ocean strategy* dimulai dari menciptakan suatu diferensiasi produk dengan menggabungkancost-leadership sehingga menciptakan suatu inovasi baru. Jadi, indikator yang menyatakan keberhasilan *blue ocean strategy* adalah sebagai berikut:

1. Diferensiasi Produk

Menurut Kotler (2002) definisi perbedaan atau diferensiasi adalah tindakan untuk menetapkan sekumpulan perbedaan-perbedaan yang berarti untuk membedakan penawaran perusahaan dari pesaingnya. Jadi diferensiasi atau keunikan adalah suatu strategi bersaing dimana suatu perusahaan berhasil atau sukses dengan mengembangkan dan memelihara keunikan nilai untuk produk yang disediakan perusahaan.

2. *Cost-leadership*

Cost-leadership adalah suatu strategi bersaing dimana perusahaan berhasil dalam memproduksi barang atau jasa pada biaya yang paling rendah di dalam industrinya. Dengan biaya yang sangat murah maka perusahaan dapat menetapkan harga jual yang rendah, sehingga dalam persaingan akan dapat memenangkan secara berkesinambungan.

5.5.1 Implementasi Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka Kerja Empat Langkah digunakan untuk menjadikan pertukaran antara diferensiasi. Dalam hal ini, terdapat empat pertanyaan kunci untuk membuat kerangka kerja empat langkah H-C-T-K.

1. Hapuskan

Pertanyaan dari hapuskan yaitu “Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?”

Maksud dari pertanyaan ini adalah bagaimana usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor persaingan yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan ataupun agroindustri olahan produk pertanian di Kota Malang pada khususnya. Pada usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik faktor yang dihapuskan adalah faktor menggunakan bahan baku yang bukan organik. Semakin banyak perusahaan atau UMKM yang melakukan usaha olahan produk dengan berbagai bentuk produk dari yang sudah umum sampai dengan yang inovatif. Namun, bahan baku yang digunakan masih bahan baku yang bukan organik. Usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik mengambil langkah awal yaitu dengan membuat hasil olahan produk yang inovatif dengan menggunakan bahan baku organik dan menanamnya secara langsung sendiri. Selain produk inovasi juga memberikan manfaat yaitu produk yang dihasilkan merupakan produk yang sehat dan membantu para konsumen yang membeli atau mengkonsumsinya menjadi lebih sehat dibandingkan mengkonsumsi produk lain yang tidak organik.

2. Kurangi

Pertanyaan dari kurangi yaitu “Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri?”

Dari pertanyaan ini, yang harus dicermati adalah produk atau jasa yang selama ini dirancang atau dilakukan oleh usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik untuk mengikuti irama kompetisi dan mengalahkan pesaingnya, sehingga dapat menjadikan usaha olahan inovatif organik berlebihan dalam

melayani konsumen dan meningkatkan struktur biaya mereka yang tanpa menghasilkan apa-apa.

Hal yang perlu dikurangi dari usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik yaitu mengurangi pajangan produk yang ada di stan saat melakukan bazaar-bazaar yang diselenggarakan saat ada *event-event* tertentu. Produk-produk yang dikurangi adalah produk yang kurang inovatif atau masih kurang peminatnya. Setelah melakukan pengurangan produk maka secara otomatis dapat membantu dalam mengurangi pengeluaran dalam memproduksi produk yang kurang diminati.

Selain itu usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik juga perlu mengurangi pengeluaran biaya untuk pengeluaran dalam mencetak brosur-brosur yang akan disebar pada saat bazaar. Brosur yang dicetak tidak perlu banyak hanya secukupnya saja agar tidak menambah biaya pengeluaran. Alternatif dari pengeluaran biaya cetak brosur yaitu dengan membuat blog untuk menawarkan dan mengiklankan produk-produk olahan inovatif organik yang diproduksi oleh usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik. Membuat blog dapat menghemat biaya pengeluaran namun juga menjadi lebih praktis dan dapat dilihat oleh semua orang bukan hanya orang-orang yang datang ke bazaar saja.

3. Tingkatkan

Pertanyaan dari tingkatkan yaitu “Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri?”

Pada usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik, faktor yang perlu ditingkatkan adalah peningkatan pelayanan dan pengenalan serta pemberian informasi kepada masyarakat secara luas bahwa ada usaha olahan inovatif yang menggunakan bahan baku organik selain memiliki ciri khas dari pada produk yang lain juga dapat membantu dalam masalah kesehatan. Selama ini hal yang dilakukan usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik dalam meningkatkan pelayanan sudah dilakukan dengan cara memberikan senyum keramahan dalam menghadapi konsumen baik di tempat bazaar atau secara langsung. Selain itu, usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik juga

memberikan pelayanan berkunjung ke lahan mereka untuk melihat-lihat tanaman organik yang mereka tanam yang akan nantinya di produksi menjadi olahan inovatif organik. Selain melihat-lihat, konsumen bisa melihat proses produksi seperti proses produksi kecap autis.

Pada peningkatan pemberian informasi yaitu dengan menghadiri seminar-seminar yang dilaksanakan baik dari pemerintah ataupun universitas-universitas disekitar Malang bahkan sampai di luar kota Malang. Mengikuti seminar-seminar tersebut selain memberikan informasi tentang usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik juga bisa melakukan promosi terhadap produk olahan yang dijual dan menjadi perluasan pasar yang baru.

4. Ciptakan

Pertanyaan dari ciptakan yaitu “Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?”

Pertanyaan ini membantu untuk menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi konsumen, menciptakan permintaan baru serta mengubah pemberian harga strategi industri. Hal yang perlu diciptakan oleh usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik agar dapat menjadi hal yang baru bagi konsumen adalah menciptakan olahan pertanian yang inovatif dan belum pernah ada sebelumnya dengan menggunakan bahan baku yang organik dan ditanam sendiri.

Salah satu produk olahan inovatif organik yang diproduksi oleh usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik adalah kecap autis. Kecap autis ini merupakan kecap yang mengandung bahan khusus untuk konsumen yang mengalami kebutuhan khusus dalam hal kesehatan yaitu penyakit autis. Usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik menciptakan produk olahan inovatif organik yang baru dengan memikirkan kesehatan bagi para penderita autis yang memiliki makanan khusus tidak seperti orang pada umumnya. Produk ini merupakan produk olahan yang menjadi pasar pertama yang belum ada saingannya atau pengikutnya. Selain itu, KWT Vigur Organik juga harus menciptakan produk-produk olahan yang inovatif baru lainnya dan menggunakan

bahan baku organik lainnya yang ditanam ataupun dibeli dengan komunitas organik.

Perangkat kerja empat langkah (Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan) dapat diringkas dalam skema kerja empat langkah seperti yang terdeskripsikan pada Tabel 13 dibawah ini.

Tabel 13. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

<p>Menghapuskan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bahan baku yang tidak organik 	<p>Meningkatkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan - Pengenalan usaha olahan inovatif organik KWT Vigur Organik
<p>Mengurangi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pajangan produk yang kurang diminati - Pengeluaran biaya untuk mencetak brosur 	<p>Menciptakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produk olahan yang inovatif dengan bahan baku organik

Sumber: Data Primer Hasil Olahan, 2016

5. 5. 2 Implementasi Enam Prinsip Blue Ocean Strategy

Untuk dapat menciptakan Blue Ocean Strategy, usaha olahan inovatif organik pada KWT Vigur Organik perlu menerapkan enam prinsip Blue Ocean Strategy, diantaranya:

1. Merekonstruksi Batasan Pasar

Prinsip ini menangani resiko pencarian yang dihadapi banyak perusahaan terutama oleh KWT Vigur Organik. Tantangan dari prinsip ini adalah mampu mengidentifikasi dari sekian banyak kemungkinan yang ada dari peluang-peluang Blue Ocean yang secara komersil menarik. Merekonstruksi batasan pasar ini dengan cara antara lain mencermati industri alternatif yaitu KWT Vigur Organik dalam merekontruksi batasan pasar harus mencermati industri alternatif, dimana tidak hanya berkompetisi dengan bidang industri yang sama namun juga melihat

industri alternatif yang memproduksi produk atau jasa alternatif. Dengan mencermati produk atau jasa alternatif maka dapat menciptakan ruang pasar baru. Banyak sekali industri alternatif yang menjual produk olahan yang diproduksi oleh KWT Vigur Organik, dengan tujuan yang sama seperti KWT Vigur Organik untuk menjual olahan produk pertanian bagi konsumen. Maka dari itu KWT Vigur Organik harus menyadari apakah usaha olahan inovatif organik dapat menjadi daya tarik utama diantara usaha-usaha alternatif lainnya. Dengan menerapkan kerangka kerja empat langkah yang “Ciptakan”, yaitu menciptakan olahan pertanian yang inovatif dan belum pernah ada sebelumnya dengan menggunakan bahan baku yang organik dan ditanam sendiri maka dapat bersaing baik di bidang industri yang sama maupun di bidang industri alternatif.

2. Fokus pada gambaran besar, bukan angka

Yang dimaksud dengan fokus pada gambaran besar, bukan angka adalah bagaimana perencanaan strategi usaha olahan inovatif organik pada gambaran secara global, baik saat ini maupun hingga masa depan. Prinsip ini mengurangi resiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar dengan hasil hanya berupa langkah memasuki *red ocean*. Agar usaha olahan inovatif organik yang dilakukan oleh KWT Vigur Organik dapat menciptakan potensi *blue ocean strategy*, maka KWT Vigur Organik dapat membuat perencanaan strategi berdasarkan SWOT. Sehingga perencanaan strategi tersebut dapat berupaya untuk keluar dari persaingan, dan dapat berpikir jauh kedepan.

3. Menjangkau melampaui permintaan yang ada

Untuk dapat menjangkau permintaan yang ada maka usaha olahan inovatif organik harus berpikir bukan hanya berfokus untuk konsumen yang sudah ada saja tetapi berusaha untuk memikirkan non-konsumen dari usaha olahan inovatif organik. Cara agar usaha olahan inovatif organik yaitu memperhatikan konsumen dan non-konsumen dengan mengembangkan hal-hal yang dihargai oleh konsumen secara umum dan berpikir untuk mencari kesamaan apa yang diinginkan oleh konsumen dengan non-konsumen dari usaha olahan inovatif organik.

4. Menjelaskan Rangkaian Strategis Secara Benar

Usaha olahan inovatif organik yang dilakukan oleh KWT Vigur Organik harus memahami rangkaian strategis yang benar dan memahami cara ide-ide *blue ocean* berlandaskan kriteria-kriteria kunci dalam rangkaian tersebut, secara dramatis mengurangi resiko bisnis. Usaha olahan inovatif organik perlu membangun Blue Ocean Strategy mereka dalam rangkaian utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian.

5. Mengatasi Rintangan Organisasi

Rintangan selalu ada dalam kegiatan apapun. Hal ini juga terdapat pada penerapan *blue ocean*, dimana keempat rintangan yang harus dihadapi dalam proses eksekusi BOS, yaitu: rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik, dan rintangan motivasional. Sehingga dengan mampu melewati rintangan tersebut Usaha olahan inovatif organik yang dilakukan oleh KWT Vigur Organik akan mampu menerapkan *blue ocean strategy*.

6. Mengintegrasikan eksekusi terhadap strategi

Dalam mencapai visinya, usaha olahan inovatif organik yang dilakukan oleh KWT Vigur Organik memerlukan komitmen yang tinggi untuk mengeksekusi strategi yang sudah disepakati, bukan strategi yang ada di atas kertas, melainkan jiwa dari strategi itu sendiri. Walaupun KWT Vigur Organik secara tidak sadar sudah berada di wilayah *blue ocean*, tetapi untuk mengimplementasikan BOS, KWT Vigur Organik harus melakukan proses yang adil untuk penyusunan dan pengeksekusian strategi.