

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Pembangunan

1. Pengertian Pembangunan

Pembangunan menurut Todaro dalam Ngusmanto (2015: 25) harus dipahami sebagai proses multidimensional, keberhasilan pembangunan bukan hanya dilihat dari ukuran ekonomi saja tetapi juga dari ukuran non-ekonomi. Menurut Todaro dalam Ngusmanto (2015: 27) pembangunan secara luas adalah proses perbaikan yang berkesinambungan atas suatu masyarakat atau suatu sistem sosial secara keseluruhan menuju kehidupan yang lebih baik atau lebih manusiawi. Pembangunan menurut Siagian dalam Suryono (2010: 46) merupakan rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa. Dengan demikian, ide pokok pembangunan menurut Siagian mengandung makna bahwa: a) Pembangunan merupakan suatu proses yang tanpa akhir, b) Pembangunan merupakan suatu usaha yang secara sadar dilaksanakan secara terus menerus, c) Pembangunan dilakukan secara berencana dan perencanaannya berorientasi pada pertumbuhan dan perubahan, d) Pembangunan mengarah kepada modernitas, e) Modernitas yang dicapai melalui pembangunan bersifat multidimensional.

Definisi pembangunan menurut Tjokrowinoto dalam Suryono (2010: 46) disimpulkan beberapa makna pembangunan dalam perspektif diakronis

(pembangunan menurut tahap pertumbuhan dan periode waktu yang dasarnya tidak jelas) sebagai berikut: a) Pembangunan sebagai proses perubahan sosial menuju tatanan kehidupan masyarakat yang lebih baik, b) Pembangunan sebagai upaya manusia yang sadar, terencana dan melembaga, c) Pembangunan sebagai proses sosial yang bebas nilai, d) Pembangunan memperoleh sifat dan konsep transedental sebagai (*meta disciplinary phenomenon*), bahkan memperoleh bentuk sebagai ideologi, (*the ideology developmentalism*). e) Pembangunan sebagai konsep yang sarat nilai menyangkut proses pencapaian nilai yang dianut suatu bangsa. 6) Pembangunan menjadi *cultur specific, situation specific, dan time specific*.

Suryono (2010: 63) menjelaskan konsep Pembangunan dianggap sebagai perubahan sikap hidup yang semakin rasional dan penerapan teknologi yang semakin meningkat. Rumus pembangunan harus merupakan gabungan dari pertumbuhan ekonomi dan perubahan sosial. Konsep pembangunan kemudian berubah dipengaruhi pengalaman administrasi di dunia ketiga yang menganggap bahwa pembangunan merupakan upaya untuk meningkatkan manusia dalam mempengaruhi masa depannya. Bryan and White dalam Suryono (2010: 47) menjelaskan terdapat lima implikasi yang perlu diperhatikan dalam definisi pembangunan yaitu:

- a. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan optimal manusia, baik individu maupun kelompok (*capacity*).
- b. Pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan dan pemerataan sistem nilai dan kesejahteraan (*equity*).
- c. Pembangunan berarti menaruh kepercayaan kepada masyarakat untuk membangun dirinya sendiri sesuai dengan kemampuan yang ada padanya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesepakatan yang sama, kebebasan memilih, dan kekuasaan untuk memutuskan (*empowerment*).

- d. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri (*sustainability*).
- e. Pembangunan berarti mengurangi ketergantungan negara yang satu terhadap negara yang lain dengan menciptakan hubungan saling menguntungkan dan saling menghormati.

Dari pendapat para ahli mengenai definisi dan konsep pembangunan dapat disimpulkan bahwa pembangunan adalah perbaikan menuju kondisi yang lebih baik dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik. Berkaitan dengan pembangunan dan negara Indonesia yang masih dalam kategori sebagai negara berkembang, muncul pembeda dalam hal administrasi. Muncul administrasi pembangunan sebagai perhatian terhadap negara berkembang.

2. Pengertian Administrasi Pembangunan

Administrasi Pembangunan adalah hasil perhatian para ahli yang tujuannya diperuntukkan administrasi di negara-negara yang sedang berkembang. Administrasi pembangunan menurut Siagian (2001: 5) adalah seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu negara atau bangsa untuk bertumbuh, berkembang, dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan negara yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya. Pengertian administrasi pembangunan menurut Tjokroamidjojo dalam Ngusmanto (2015: 41) adalah suatu administrasi bagi usaha pembangunan sosial ekonomi yang bersifat dinamis dan inovatif serta mengupayakan perubahan berbagai aspek kehidupan masyarakat melalui berbagai pengerahan dan alokasi sumberdaya untuk kegiatan pembangunan.

Administrasi pembangunan menurut Ginandjar Kartasmita dalam Ngusmanto (2015: 42) adalah bidang studi yang mempelajari sistem administrasi

di negara yang sedang membangun. Menurut Ginanjar Kartassmita dalam praktek administrasi pembangunan diperlukan adanya komitmen sebagai dasar dan diwujudkan dalam etika birokrasi. Ada dua batasan administrasi pembangunan yang membedakannya dengan administrasi negara yaitu: Pertama, upaya untuk mengenali peranan negara dalam pembangunan. Kedua, mempelajari bagaimana membangun administrasi negara dan tugas pembangunan. Perhatian dan komitmen terhadap kepentingan publik merupakan ukuran kredibilitas dan akuntabilitas administrasi pembangunan.

Administrasi pembangunan menurut Fred W. Riggs dalam Ngusmanto (2015: 42) berkaitan dengan proses administrasi dari suatu program pembangunan dan dilakukan dengan metode yang digunakan oleh pemerintah untuk melaksanakan kebijakan dan kegiatan yang telah direncanakan guna mencapai sasaran pembangunan mereka. Administrasi pembangunan mendasarkan prinsipnya mengacu pada administrasi negara namun memiliki ciri-ciri yang lebih maju dibanding administrasi negara. Ciri-ciri administrasi pembangunan menurut Tjokroamidjojo (1995: 9) adalah sebagai berikut:

- a. Administrasi pembangunan lebih memberikan perhatian kepada lingkungan masyarakat yang berbeda-beda, terutama bagi lingkungan masyarakat di negara berkembang.
- b. Administrasi pembangunan mempunyai peran aktif dan berkomitmen terhadap tujuan-tujuan pembangunan, baik dalam perumusan kebijakannya maupun dalam pelaksanaannya yang efektif. Bahkan administrasi juga ikut mempengaruhi tujuan-tujuan pembangunan masyarakat dan menunjang pencapaian tujuan-tujuan sosial, ekonomi dan lain-lain yang dirumuskan kebijakannya melalui proses politik.
- c. Administrasi pembangunan berorientasi kepada usaha-usaha yang mendorong perubahan-perubahan kearah yang dianggap lebih baik untuk suatu masyarakat di masa depan.
- d. Administrasi pembangunan lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas-tugas pembangunan dari pemerintah. Dalam hal ini adalah kemampuan untuk

merumuskan kebijakan pembangunan dan pelaksanaannya yang efektif serta kemampuan dan pengendalian instrumen-instrumen bagi pencapaian tujuan pembangunan. Administrasi pembangunan bersikap sebagai agen pembangunan.

- e. Administrasi pembangunan harus mengaitkan diri dengan substansi perumusan kebijakan dan pelaksanaan tujuan-tujuan pembangunan di berbagai bidang yaitu ekonomi, sosial, budaya dan lain lain. Dengan kata lain administrasi dari kebijakan dan isi program pembangunan.
- f. Dalam administrasi pembangunan administrator dalam aparatur pemerintah juga bisa merupakan penggerak perubahan.
- g. Administrasi pembangunan lebih berpendekatan lingkungan, beorientasi pada kegiatan dan bersifat memecahkan masalah.

Administrasi Pembangunan menurut Ngusmanto (2015: 43) berkontribusi bagi pembangunan nasional yang mencakup aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan. Fungsi ini harus dilakukan seorang administrator dan harus didukung oleh pengaturan penggunaan atau pemanfaatan alat dan sarana (*tools of management*) yang mencakup: a) Orang (*Men*), b) Uang (*Money*), c) Bahan-bahan (*Materials*), d) Cara (*Method*), dan e) Mesin-mesin (*Machines*).

Kesimpulan dari berbagai pendapat ahli mengenai administrasi pembangunan adalah Administrasi pembangunan berkaitan dengan perumusan kebijakan dan tujuan pembangunan diberbagai bidang dengan cara pengerahan dan pengalokasian sumber daya untuk kegiatan pembangunan, dalam administrasi pembangunan aparatur pemerintah juga bisa merupakan penggerak perubahan, merumuskan kebijakan pembangunan dan pelaksanaannya yang efektif serta kemampuan dan pengendalian instrumen-instrumen bagi pencapaian tujuan pembangunan.

Siagian (2004: 4-5) menggambarkan bahwa fokus dari administrasi pembangunan adalah penyelenggaraan seluruh kegiatan pembangunan dalam rangka pencapaian tujuan suatu negara. Dengan demikian batasan tentang administrasi pembangunan menurut Siagian (2004: 4-5) adalah seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu negara untuk berkembang dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan untuk mencapai tujuannya. Berkaitan dengan pembangunan nasional, peran pemerintah dalam pembangunan menurut memainkan peran yang dominan baik selaku stabilisator, inovator, modernisator, pelopor dan pelaksana pembangunan.

Dalam administrasi pembangunan menurut Tjokroamidjojo (1995: 54-68) terdapat aspek-aspek yang saling mempengaruhi yaitu: a)Aspek Politik; b)Aspek ekonomi; c)Aspek sosial budaya; d)Aspek perkembangan ilmu,teknologi dan lingkungan fisik serta e)Aspek institusional. Administrasi terkait dengan pembangunan menurut Tjokroamidjojo (1995: 14-17) meliputi dua fungsi yaitu:

- a. Perumusan kebijaksanaan dan program-program pembangunan.

Kebijakan dan program-program dirumuskan dalam suatu rencana pembangunan. Rangkaian proses perumusan kebijakan maupun program pembangunan termasuk dalam wilayah administrasi, sedangkan substansi dan perumusan kebijakan maupun program tersebut menjadi wilayah disiplin ilmu lain yang bersangkutan untuk mengolah dan menganalisisnya.

- b. Pelaksana kebijaksanaan dan program pembangunan secara efektif.

Pelaksanaan kebijakan maupun program-program pembangunan secara efektif memerlukan penyusunan instrumen-instrumen administrasi yang baik.

Hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan instrumen tersebut yang pertama terkait dengan kepemimpinan, koordinasi, pengawasan dan fungsi administrator sebagai unsur pembaharu. Kedua berkaitan dengan pengendalian atau pengurusan yang baik dari administrasi fungsional seperti pembiayaan dan kepegawaian. Tercapainya tujuan pembangunan tidak hanya dibebankan pada satu pihak sebagai contohnya pemerintah saja, tetapi juga harus membangun partisipasi masyarakat.

Dalam rangka mencapai tujuan dan hasil pembangunan yang diharapkan, organisasi perlu meningkatkan pengelolaan (*managing*) terhadap fungsi-fungsi manajemen. Salah satu fungsi manajemen yang memegang peran sangat penting adalah perencanaan dan bahkan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hal itu disebabkan karena fungsi manajemen yang lain (pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) hanyalah melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam fungsi perencanaan. (Amirullah 2015: 63-64).

3. Perencanaan Pembangunan

Perencanaan yang baik merupakan cermin dari manajemen yang baik terhadap organisasi, dan manajemen yang baik menjanjikan hasil yang baik. Perencanaan adalah salah satu fungsi manajemen, perencanaan sendiri pada hakekatnya adalah pemilihan saat ini terhadap kondisi masa depan yang kita kehendaki beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mencapainya. Perencanaan juga berarti proses pembuatan peta perjalanan menuju masa depan. Masa depan yang dikehendaki tergantung dengan keputusan yang kita ambil sebelumnya sehingga dengan perencanaan masa depan tidak terjadi begitu saja.

Frasa kunci perencanaan adalah “pemilihan sekarang” dan “yang kita kehendaki” dalam mewujudkan masa depan yang kita kehendaki sehingga kita harus melakukan pemilihan sekarang, bukan di masa depan.

Hasil dari perencanaan adalah rencana dimana sebelum menyusun rencana ditetapkan standar atau sasaran. Setelah sasaran ditetapkan, pemimpin membuat pedoman umum yang disebut sebagai kebijakan. Pedoman umum tersebut disebut kebijakan yang merupakan rencana induk untuk mencapai sasaran. Perencanaan tidak berhenti setelah rencana dihasilkan, namun merupakan proses yang terus menerus dilaksanakan selama perjalanan menuju sasaran di masa depan. Sepanjang perjalanan tersebut perlu dilakukan pengamatan untuk menyesuaikan pelaksanaan rencana sesuai dengan peta perjalanan (Amirullah 2002: 62-63).

Perencanaan dalam konteks organisasi diartikan sebagai suatu proses menetapkan sasaran dan tujuan, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan masa depan yang telah ditetapkan sebelumnya. Perencanaan menurut Amirullah (2002: 63) mengandung beberapa arti yaitu:

- a. Proses, yaitu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang telah ditentukan. Dalam hal ini kegiatan dalam perencanaan dilakukan menurut proses yang berlaku.
- b. Penetapan tujuan dan sasaran, yaitu kegiatan merencana arah yang akan dituju organisasi. Organisasi dapat menetapkan tujuan secara khusus, umum, jangka panjang dan jangka pendek.

- c. Pemilihan tindakan, artinya organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang menggunakan semua tindakan yang kadang tidak efektif.
- d. Mekaji cara terbaik, artinya walaupun tindakan yang dipilih sudah dianggap baik namun bisa saja tetap efektif jika dilakukan dengan cara yang kurang baik begitu pula sebaliknya.
- e. Tujuan, hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan organisasi. Keinginan itu bisa dinyatakan dalam standar-standar yang berlaku secara kualitatif maupun kuantitatif.

Dari pengertian perencanaan diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang mencoba untuk memaksimalkan efektivitas secara total dari organisasi sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Perencanaan paling tidak harus memiliki tiga aspek utama, yaitu 1) menyangkut masa yang akan datang, 2) harus menyangkut tindakan dan 3) memiliki serangkaian tindakan di masa yang akan datang yang akan diambil oleh perencana. Perencanaan merupakan awal dari proses manajemen. Perencanaan merupakan pedoman untuk tahap lebih lanjut dari tugas manajerial yaitu mengalokasikan dan mengatur sumber produksi untuk mencapai tugas-tugas pokok (pengorganisasian), megarahkan usaha sumber sumber daya manusia untuk menjamin tercapainya penyelesaian tugas dengan sempurna (pengarahan), dan memonitor tercapainya tugas dan tindakan koreksi yang diperlukan (pengendalian).

Pencapaian tujuan pembangunan memerlukan perencanaan pembangunan yang digunakan pemerintah untuk mengatasi masalah baik mengatasi perubahan ekonomi maupun sosial. Hal tersebut dijelaskan oleh Waterson dalam Conyers (1991: 6) sebagai berikut:

Negara terlibat dalam hal perencanaan pembangunan bila pemerintah yang bersangkutan sedang melaksanakan bentuk-bentuk usaha yang dilaksanakan dengan penuh kesadaran serta berjalan terus-menerus guna meningkatkan tingkat perekonomian dan kemajuan sosial, sehingga pada akhirnya mampu meerubah keadaan yang dianggap sebagai rintangan tersebut guna mencapai tujuan yang dimaksud.

Perencanaan pembangunan menurut Riyadi dan Bratakusumah (2004: 7) adalah suatu proses perumusan alternatif atau keputusan yang berdasarkan fakta dan akan digunakan sebagai bahan untuk melaksanakan suatu rangkaian kegiatan atau aktivitas yang berhubungan dengan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan yang lebih baik. Dengan melaksanakan suatu perencanaan dengan baik diharapkan dapat diperoleh manfaat maupun fungsi dari kegiatan perencanaan. Fungsi perencanaan antara lain untuk menetapkan arah dan strategi serta titik awal suatu kegiatan agar dapat mengarahkan dan membimbing dalam pengawasan agar tercegah pemborosan waktu dan faktor produksi lainnya (Syafiie, 2006: 75).

Salah satu fungsi perencanaan adalah menetapkan strategi guna mencapai target rencana yang ditetapkan. Dalam perencanaan sudah ditetapkan sehingga kegiatan harus berjalan sesuai perencanaan yang ditetapkan, dalam perencanaan sudah ditetapkan arah tujuan yang akan dicapai, memilih tindakan yang paling efektif dan mengkaji cara yang terbaik untuk mencapai tujuan serta ditetapkan hasil ahir yang menyangkut tujuan serta sasaran khusus yang ingin dicapai organisasi.

B. Strategi

1. Pengertian Strategi

Setiap lembaga atau organisasi yang ingin mencapai tujuan organisasi membutuhkan banyak cara atau langkah yang digunakan untuk mengatasi hambatan-hambatan baik internal maupun eksternal yang pasti muncul dalam proses pencapaian tujuan. Sehingga, suatu organisasi harus menggunakan cara yang tepat dalam mengatasi hambatan tersebut untuk mengurangi dampak dari seperti keharmonisan organisasi. Marrus (2002:31) mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr dalam Ciptono (2008: 3) menyebutkan strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif, antara lain:

- a. Perspektif apa yang organisasi ingin lakukan
- b. Perspektif apa yang organisasi akhirnya dilakukan

Perspektif diatas dapat dijelaskan bahwa maksud dari perspektif pertama adanya perencanaan yang akan diimplementasikan guna mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sedangkan perspektif yang kedua adalah sebagai respon atau tanggapan dari organisasi dalam melihat keadaan yang sedang terjadi. Tjokroamidjojo (1995: 13) mengemukakan definisi dari strategi sebagai keseluruhan langkah-langkah (kebijaksanaan) dalam perhitungan yang pasti, guna mencapai suatu tujuan untuk mengatasi suatu permasalahan. Selain itu strategi

merupakan rangkaian kebijaksanaan dan pelaksanaan (*policy decision and execution*) dalam mencapai tujuan atau pemecahan persoalan tertentu.

Konsep lain mengenai pengertian dari strategi yaitu sejumlah aksi yang bertujuan untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya (*goal*) dan menyesuaikan sumberdaya organisasi dengan peluang beserta tantangan yang dihadapinya Coulter (dalam Kuncoro, 2006: 12). Kuncoro (2006: 12) menjelaskan mengenai beberapa ciri utama strategi, antara lain:

- a. *Goal-directed action*, merupakan aktivitas yang menunjukkan aktivitas apa yang diinginkan organisasi dan bagaimana cara pengimplementasiannya.
- b. Mempertimbangkan segala kekuatan internal (sumberdaya dan kapabilitas), serta memperhatikan segala peluang dan tantangan yang akan dihadapi.

Pengertian lain mengenai konsep strategi juga dikemukakan oleh Siagian (1998: 17) sebagai berikut:

Strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Selain pengertian terdapat prinsip-prinsip dalam pelaksanaan strategi agar strategi tersebut dapat berjalan dengan baik yang dikemukakan oleh Hatten dan Hatten dalam Salusu (1996: 108) sebagai berikut:

- a. Strategi harus konsisten dengan lingkungannya;
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi;

- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak mencerai-beraikan satu dengan yang lain;
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya;
- e. Sumberdaya adalah suatu yang kritis;
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar;
- g. Strategi hendaknya disusun atas landasan keberhasilan yang telah dicapai;
- h. Tanda-tanda dari kesuksesan strategi tampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait, dan terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dari organisasi.

Berdasarkan konsep strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi menjadi suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai. Strategi berguna sebagai alat untuk memecahkan masalah maupun hambatan yang terjadi dalam proses pelaksanaan organisasi. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumberdaya dan tidak mencerai-beraikan satu dengan yang lain. Sebelum melakukan implementasi dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan dibutuhkan tahap formulasi strategi.

2. Syarat dan Manfaat Strategi

Penyusunan strategi adalah bagian dimana harus memperhatikan secara tepat agar strategi tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan. Dalam menyusun strategi, Siagian (2002: 102-103) mengemukakan beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain:

- a. Strategi dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi organisasi.
- b. Strategi harus memperhitungkan secara realistis.
- c. Kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya, sarana, prasarana dan dana yang diperlukan untuk mengoperasikan strategi tersebut.
- d. Strategi yang ditentukan, dioperasionalkan secara teliti.

Tolak ukur tepat atau tidaknya strategi bukan hanya terlihat pada proses perumusannya saja, tetapi juga mencakup pada operasional atau pelaksanaannya.

Penyusunan strategi merupakan hal yang sangat penting karena pada dasarnya strategi merupakan landasan bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Adapun manfaat dari strategi pada organisasi adalah sebagai berikut. (Siagian, 2002: 206-209):

- a. Memperjelas makna dan hakikat suatu perencanaan melalui identifikasi rincian yang lebih spesifik tentang bagaimana organisasi harus mengelola bidang-bidang yang ada dimasa mendatang.
- b. Merupakan langkah-langkah atau cara yang efektif untuk implementasi kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Sebagai penuntun dan rambu-rambu serta arahan pelaksanaan kegiatan di berbagai bidang.

- d. Dapat mengetahui secara konkrit dan jelas tentang berbagai cara untuk mencapai sasaran atau tujuan serta prioritas pembangunan pada bidang-bidang tersebut berdasarkan kemampuan yang dimiliki.
- e. Sebagai rangkaian dari proses pengambilan keputusan dalam menyelesaikan berbagai macam permasalahan.
- f. Mempermudah koordinasi bagi semua pihak agar mempunyai partisipasi dan persepsi yang sama tentang bentuk serta interdependensi, interaksi dan interelasi yang harus tetap tumbuh dan terpelihara dalam mengelola jalannya roda organisasi, sehingga akan mengurangi dan bahkan menghilangkan kemungkinan timbulnya konflik antara berbagai pihak yang terkait. Dengan demikian, strategi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Syarat dan manfaat yang dapat dilihat di atas merupakan refleksi dari proses strategi itu sendiri, bahwa dalam menyusun suatu strategi perlu memperhatikan syarat penyusunan strategi seperti pada saat penyusunan perlu melihat kondisi dari organisasi tersebut agar dapat bersinergi dengan tujuan organisasi tersebut. Serta dapat dijelaskan bahwa ada beberapa manfaat dari penyusunan strategi yang salah satunya adalah melihat strategi sebagai rambu atau penuntun bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

3. Perencanaan Strategis

Allison dan Kaye (2005: 1) mendefinisikan perencanaan strategis merupakan suatu sistem sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya

dan tanggap terhadap lingkungan operasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis meliputi kegiatan perumusan tindakan-tindakan penting sebagai panduan organisasi serta upaya membangun keterlibatan *stakeholder* dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Perumusan keputusan penting mengenai tindakan atau prioritas yang akan dilakukan organisasi memerlukan rencana strategis. Perencanaan strategis harus dilandasi dari pemikiran strategis, yaitu mengarah pada perspektif yang bersifat intuitif atau perasaan tentang harapan dan impian di masa depan.

Morrisey (1997: 2) menjelaskan definisi pemikiran strategis sebagai berikut:

Pemikiran strategis individu mencakup penerapan pertimbangan berdasarkan pengalaman untuk menentukan arah dimasa depan. Pemikiran strategis organisasional adalah koordinasi pikiran-pikiran kreatif menjadi suatu perpektif bersama yang memungkinkan organisasi melangkah kemas depan dengan suatu sikap untuk memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkepentingan.

Hasil dari pemikiran strategis mencakup keputusan-keputusan berkaitan dengan nilai-nilai strategis, visi, misi dan strategi organisasi. Dengan kata lain pemikiran strategis membentuk dasar bagi pengambilan keputusan strategis. Tanpa dasar pemikiran strategis, keputusan dan tindakan yang diambil mungkin akan terpecah dan tidak sejalan dengan kondisi organisasi dalam jangka panjang (Morrisey, 1997: 4).

Perencanaan strategis menurut Salusu (dalam Mahmudi, 2012:10) adalah salah satu fungsi manajemen secara umum. Fungsi manajemen diawali oleh proses perencanaan dan perencanaan strategis merupakan salah satu fungsi manajemen tersebut. Perencanaan strategis memiliki bertugas untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijakan, terutama dalam memperoleh dan

mengalokasikan sumberdaya serta menjadi pedoman kebijakan organisasi. Perencanaan strategis juga berhubungan dengan kepemimpinan dalam suatu organisasi sehingga perencanaan strategis berguna sebagai arahan dalam mengambil keputusan dan tindakan suatu organisasi dengan cara konsisten dan rasional. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis serta mengalokasikan sumberdaya pendukungnya.

Perencanaan strategis menurut Mahmudi (2012: 11) merupakan instrumen yang paling cocok untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategi berguna dalam mengimplementasikan dan mengoperasionalkan berbagai kebijakan dalam organisasi dan menyikapi perubahan eksternal yang dihadapi. Perencanaan strategis dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga disebut juga sebagai metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang berhubungan erat dengan kepentingan organisasi, kompleksitas tersebut sering disebut faktor eksternal yang biasa dirumuskan sebagai peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Perencanaan strategis menurut Keban (dalam Mahmudi, 2012: 11) dapat memberikan gambar tentang bagaimana organisasi dapat berjalan mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya dengan memanfaatkan potensi internal dalam menghadapi peluang dan ancaman yang ada atau datang dari lingkungan.

Bryson (dalam Mahmudi, 2012: 12) menjabarkan bahwa terdapat 8 langkah pokok perencanaan strategis yaitu:

a) Memprakarsai dan Menyepakati Suatu Proses Perencanaan Strategis

Tahap ini berkaitan dengan pelibatan para pembuat keputusan dan yang memiliki wewenang untuk membuat perencanaan strategis. Diharapkan juga dapat melibatkan orang-orang penting pembuat keputusan di luar organisasi. Tugas pemrakarsa adalah menetapkan secara tepat siapa orang-orang penting pembuat keputusan, kelompok, unit atau organisasi yang perlu dilibatkan dalam upaya perencanaan. Kesepakatan awal dinegosiasikan oleh para pembuat keputusan dan kesepakatan tersebut harus mencakup langkah yang dilalui dalam proses, bentuk dan jadwal pembuatan laporan, peran, fungsi dan keanggotaan suatu kelompok yang berwenang. Peran, fungsi dan keanggotaan tim perencanaan strategis dan komitmen sumberdaya diperlukan bagi keberhasilan upaya perencanaan strategis.

b) Memperjelas Mandat Organisasi

Dalam menyusun perencanaan strategi harus jelas siapa yang memberi mandat baik dari kelompok atau seseorang yang memiliki wewenang dalam proses perencanaan tersebut.

c) Memperjelas Misi dan Nilai Organisasi

Sebelum mengembangkan pernyataan misi, organisasi harus melakukan analisis *stakeholder*. *Stakeholder* didefinisikan sebagai orang, kelompok atau organisasi apapun yang dapat memberi perhatian, sumberdaya, hasil organisasi atau dapat mempengaruhi hasil. Analisis *stakeholder* memerlukan perencanaan strategis untuk mengidentifikasi *stakeholder* organisasi, target hasil, kriteria capaian kinerja, uang, staf dan dukungan politik. Analisis *stakeholder*

membantu memperjelas apakah suatu organisasi perlu memiliki misi dan strategi yang berbeda. Pernyataan misi dapat berupa satu kalimat tetapi pengembangannya harus timbul dari diskusi dan menjadi uraian dari visi.

d) Menilai Lingkungan Eksternal

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi karena faktor diluar tidak dapat dikontrol oleh organisasi. Peluang dan ancaman dapat diketahui dengan memantau berbagai kekuatan dan kecenderungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Tim perencanaan strategis juga harus memantau berbagai stakeholder yang terlibat, pelanggan, pembayar, pesaing maupun kolabolator. Organisasi dapat menciptakan skenario yang beragam untuk mengeksplorasi masa depan lingkungan eksternal Linneman dan Klein dalam (Mahmudi, 2012: 14).

e) Menilai Lingkungan Internal

Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan interal, organisasi dapat memantau sumberdaya (*inputs*), strategi sekarang (*process*) dan kinerja (*outputs*).

f) Mengidentifikasi Isu Strategis yang Dihadapi Organisasi

Dalam perencanaan isu strategis harus ditanggapi dengan cara terbaik dan efektif untuk eksistensi organisasi. Isu strategis menurut Mahmudi (2012: 21) meliputi koflik satu dengan lainnya. Koflik dapat menyangkut tujuan, cara, mengapa, tempat, waktu dan kelompok yang berbeda atau siapa. Untuk memecahkan isu secara efektif organisasi harus dipersiapkan untuk

menghadapi konflik yang akan terjadi. Pernyataan Isu harus mengandung tiga unsur yaitu: 1) Disajikan secara ringkas dan organisasi harus dapat menyikap isu tersebut; 2) Faktor penyebab munculnya isu terkait mandat, misi, nilai, kekuatan dan kelemahan internal, ancaman dan peluang eskternal; 3) Tim perencanaan harus menegaskan konsekuensi jika terjadi kegagalan.

g) Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu

Pengembangan strategi dimulai dengan mengidentifikasi alternatif praktis dan visi untuk memecahkan isu strategis. Setelah organisasi melengkapi proses perencanaan strategis, suatu organisasi dapat menentukan bahwa variasi kecil merupakan pilihan terbaik dan organisasi sebaiknya tidak memulai merumuskan strategi dengan asumsi. Strategi yang efektif secara teknis harus dapat bekerja, dapat diterima secara politik, dapat diterima oleh para *stakeholder* kunci dan sesuai dengan filosofi organisasi. Strategi yang efektif harus mampu mengatasi isu strategis yang harus diselesaikan.

h) Menciptakan Visi Organisasi Yang Efektif Untuk Masa Depan

Kouzes dan Posner dalam (Mahmudi, 2012:27) menyatakan bahwa visi keberhasilan harus singkat dan memberi ilham. Visi fokus terhadap masa depan yang lebih baik dan mendorong munculnya harapan, menyatakan hasil positif, menarik nilai umum, menggambarkan antusiasme dan menekankan kekuatan kelompok.

Kedelapan langkah yang dikemukakan oleh Bryson disebut proses perencanaan strategis yang dikemukakan oleh Bryson. Merger (dalam Mahmudi 2012: 28) menampilkan perumusan perencanaan strategis yang ia sebut sebagai

analisis lingkungan dan dinilai lebih efektif terdiri dari 6 langkah yaitu: a) Scanning lingkungan mencakup analisis SWOT; b) Pernyataan misi organisasi; c) Seperangkat strategi untuk mencapai misi; d) Sasaran strategi; e) Taktik atau rencana operasional untuk realisasi sasaran; f) Kontrol yang mencakup langkah pengendalian dan langkah evaluasi yang mengacu pada rencana strategis.

Analisis lingkungan strategis yang diungkapkan Merger merupakan salah satu langkah awal dalam manajemen strategi. Whelen dan Hunger dalam (Mahmudi, 2012: 29) menyatakan secara tegas bahwa analisis strategi yang dilakukan di awal perencanaan strategi juga menjadi bagian dari manajemen strategi. Manajemen strategi terdiri dari beberapa fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian.

4. Konsep Manajemen Strategi

Upaya pembangunan tidak lepas dengan kondisi sosial yang terus berkembang dan senantiasa mengalami perubahan. Perubahan terjadi dari segi kondisi ekonomi, politik, sosial masyarakat dan lingkungan yang memungkinkan munculnya berbagai permasalahan yang semakin kompleks dengan intensitas tinggi. Dirgantoro (2004: 7-9) menjelaskan bahwa pada tingkat permasalahan yang semakin kompleks dengan intensitas semakin tinggi diperlukan suatu pola atau model yang lebih terstruktur dan sistematis untuk membantu para pembuat keputusan agar lebih sederhana memandang dan menganalisis permasalahan serta merumuskan suatu strategi yang paling aplikatif dan mampu memberikan hal terbaik, yang dikenal dengan manajemen strategis. Manajemen strategis didefinisikan secara sederhana oleh Dirgantoro (2004: 9-11) yaitu bagaimana

keputusan yang bersifat strategis dibuat dan dibentuk oleh tiga elemen, yaitu adanya tujuan yang ingin dicapai (melalui penetapan visi, misi, dan tujuan), perubahan lingkungan yang harus diantisipasi (sehingga diperlukan suatu analisa lingkungan baik internal maupun eksternal), serta strategi (meliputi formulasi, implementasi, dan pengendalian).

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai *akselerator* (pemercepat) dan *dinamisator* (pendorong) sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan dan antara lain ditandai dengan berbagai definisi para ahli yang merujuk pada strategi. Manajemen strategi adalah proses yang berkesinambunga dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah penyempurnaan strategi tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar organisasi tersebut selalu berubah alur keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi (Freeman, 1995: 52).

Pada dasarnya manajemen strategi merupakan perpaduan antara konsep “manajemen” dan “strategi”. Manajemen dapat diartikan sebagai proses penggerakan orang untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan strategi dapat diartikan sebagai cara atau fungsi manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Pasolong, 2007: 90).

Manajemen strategi adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategi meliputi *scanning* lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan organisasi (Hunger, 2003: 4).

Nawawi (2012: 148) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah usaha pimpinan mengembangkan kekuatan organisasi untuk menggali peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditentukan. Selain itu Nawawi menegaskan manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Konsep manajemen strategi menurut Nawawi tersebut menekankan bahwa manajemen strategi merupakan usaha pimpinan mengembangkan kekuatan organisasi dibantu dengan pimpinan di bawahnya. Tujuannya adalah untuk mengenali aspek-aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan misinya yang harus dikembangkan guna mencapai tujuan strategi yang telah ditetapkan. Arus

keputusan dari pimpinan organisasi dan tindakannya berupa implementasi dari keputusan harus menghasilkan satu strategi atau lebih dari satu guna memilih strategi mana yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Nawawi (2012: 49) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar atau disebut perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang disebut visi. Visi ditetapkan oleh manajemen puncak sebagai keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil. Tujuannya agar organisasi berinteraksi secara efektif melalui misi dalam usaha menghasilkan perencanaan yang operasional. Perencanaan operasional berguna untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas dan diarahkan pada pencapaian tujuan serta berbagai sasaran organisasi. Pengertian ini menunjukkan bahwa manajemen strategi adalah satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak bersama-sama ke arah yang sama.

Hery (2012: 88) menyebut manajemen strategi adalah keputusan dan tindakan manajerial terkait dengan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategis mencakup semua fungsi dasar manajemen, yaitu mulai dari merencanakan, mengorganisir, melaksanakan dan mengendalikan strategi. Tripomo dan Udan (2005: 27) menyatakan bahwa manajemen strategi dapat dipandang sebagai proses untuk mengelola strategi agar rumusan strategi dapat dijalankan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Manajemen strategi menurut Tripomo dan Udan adalah proses mengelola strategi yang terdiri dari tahapan perumusan, implementasi, evaluasi atau pengendalian, perbaikan

strategi dengan tujuan agar strategi dapat diimplementasikan sehingga dapat mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi.

Wahyudi (1996: 15-16) menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. Fred (2011) menjelaskan bahwa manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam membuat (*formulating*), implementasi (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) antar fungsi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Fred menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi yaitu:

- a. Tahap memformulasikan strategi antara lain dengan menetapkan visi, dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan kekuatan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi yang akan dicapai. Gazpersz menyatakan bahwa dengan melihat formulasi strategi sama dengan aktivitas perencanaan strategi. Perencanaan strategi menurut Malcolm Baldrige (dalam Gazpersz, 2011) dibagi atas dua hal yaitu Pembangunan Strategi dan Implementasi Strategi dengan cara sebagai berikut:

- 1) Memahami kebutuhan dari pelanggan, karyawan, masyarakat dan pemerintah sebagai masukan untuk menetapkan arah, sasaran dan tujuan organisasi;
 - 2) Mengidentifikasi titik-titik kelemahan dan kesempatan untuk diperbaiki dan ditingkatkan kinerjanya;
 - 3) Melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), analisis ini meliputi analisis keadaan internal organisasi dan keadaan eksternal;
 - 4) Menetapkan sasaran, tujuan strategis, indikator kinerja dan batas waktu untuk mencapai sasaran dan tujuan strategis tersebut, serta mekanisme penilaiannya;
 - 5) Menjamin bahwa program-program peningkatan keunggulan kerja yang akan dilaksanakan itu terintegrasi atau selaras dengan arah, sasaran dan tujuan strategis organisasi yang ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan karyawan, masyarakat dan pemerintah.
- b. Tahap implementasi strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan *budget*, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan

kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Implementasi strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menerjemahkan strategi yang diformulasikan menjadi tindakan.

- c. Tahap evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui jika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yang fundamental yaitu, *mereview* faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif. Aktivitas evaluasi bisa sebagai aktivitas untuk memberikan informasi mengenai kinerja atau hasil dari suatu kebijakan.

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategis peneliti menyimpulkan bahwa manajemen strategis adalah gabungan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan evaluasi. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah usaha manajerial untuk mengembangkan kekuatan organisasi untuk menggali peluang yang muncul guna mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan sehingga perusahaan mengurangi kelemahannya dan berusaha beradaptasi dengan lingkungan.

Salusu (1996: 492) menegaskan bahwa manajemen strategi adalah suatu cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan dan sasaran dengan meningkatkan kemampuan manajerial, tanggung jawab organisasional dan sistem administrasi yang baik. Jika manajemen strategi tidak berjalan dengan baik maka

pencapaian tujuan dan sasaran organisasi akan terhambat bahkan tidak tercapai. Untuk itu suatu organisasi seperti Satuan Kinerja Perangkat Daerah perlu memastikan bahwa manajemen strategisnya berjalan dengan baik, sebagai contohnya manajemen strategis dalam pengembangan pertanian organik guna mewujudkan pertanian yang berkelanjutan.

Berdasarkan konsep dari manajemen strategi, manajemen strategi memiliki beberapa dimensi yaitu:

a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Dalam mempertahankan dan mengembangkan dan mempertahankan eksistensi suatu organisasi harus berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Visi diartikan sebagai kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan. Visi organisasi dapat diartikan sebagai sudut pandang ke masa depan dalam mewujudkan tujuan strategi organisasi yang berpengaruh pada misi sekarang dan masa depan.

Dalam mewujudkan visi, dibutuhkan misi yang berarti keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategi. Misi organisasi adalah bidang atau jenis kegiatan yang akan dilaksanakan secara operasional untuk jangka panjang oleh suatu organisasi. Untuk itulah diperlukan kemampuan memprediksi masa depan dalam bidang yang menjadi tugas pokok atau misi organisasi.

b. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi saat ini berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategik yang berjangka panjang. Untuk diperlukan evaluasi dengan menggunakan analisa kuantitatif dengan perhitungan statistik atau menggunakan analisa SWOT. Analisa internal atau evaluasi tidak dilakukan sekali untuk selamanya tetapi harus dilakukan secara berkesinambungan sekurang-kurangnya setiap rencana operasional untuk mengetahui pencapaian sasarannya sebagai masukan dalam mengenal kondisi organisasi.

c. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber

Manajemen strategi sebagai kegiatan manajemen tidak dapat terlepas dari pendayagunaan berbagai sumber yang dimiliki, agar secara terintegrasi dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan dalam setiap rencana operasional, melalui pelaksanaan misi guna mencapai visi organisasi. Sumberdaya bisa terdiri dari sumberdaya materi khususnya berupa sarana dan prasarana, sumberdaya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumberdaya manusia, sumberdaya teknologi dan informasi. Semua sumberdaya ini dapat dikategorikan sebagai sumberdaya internal dalam rangka evaluasi atau analisis internal sehingga harus diketahui secara tepat kondisinya melalui analisis kuantitatif maupun analisis kualitatif.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Manajemen stratejik yang dimulai dengan menyusun rencana strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi agar eksistensi sesuai visinya dapat diwujudkan. Rencana strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan yang merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Keikutsertaan pimpinan puncak dalam merumuskan rencana strategi dan rencana operasional sangat penting karena realisasinya bergantung pada kewenangan dan tanggung jawab manajemen puncak. Manajemen puncak sesuai kewenangan dan tanggungjawabnya harus memprediksi bahwa rencana strategi dan rencana operasional dapat dilaksanakan.

e. Dimensi Multi Bidang

Implementasi manajemen strategi harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai satu sistem. Oleh sebab itu sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategi dan rencana operasional. Sebagai organisasi, bawahan tidak memiliki wewenang penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi. Manajemen strategi berdimensi multibidang, kegiatan awalnya dimulai dari menyusun strategi sampai pada pelaksanaan yang mengharuskan dilakukan pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang berbeda-beda agar terus mengarah pada sasaran dan tujuan strategi guna mewujudkan visi yang diinginkan organisasi (Nawawi, 2005: 153-171).

Manajemen strategi berdasarkan pemaparan para ahli dapat disimpulkan sebagai suatu cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan dan sasaran dengan meningkatkan kemampuan manajerial, tanggung jawab organisasional dan sistem administrasi yang baik. Jika manajemen strategi tidak berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi akan terhambat bahkan tidak tercapai. Manajemen strategi melibatkan berbagai dimensi yang tidak dapat diabaikan yaitu dimensi waktu dan orientasi masa depan, dimensi internal dan eksternal, dimensi pendayagunaan sumber-sumber dan dimensi keikutsertaan manajemen puncak. Manajemen strategi dilakukan oleh berbagai organisasi baik privat maupun publik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Manajemen strategi juga dilakukan oleh satuan kerja perangkat daerah yaitu Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Batu berkaitan dengan Pertanian Berkelanjutan.

5. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam proses manajemen dan berfungsi untuk memperoleh langkah korektif yang efisien setelah strategi sebelumnya tidak bekerja dengan baik. Proses manajemen strategi menghasilkan keputusan yang dapat memiliki konsekuensi jangka panjang yang signifikan. David (2004: 33) menyatakan evaluasi strategi merupakan tahap akhir setelah strategi yang diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektivitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa depan yang lebih efektif.

David (2009: 500) mengemukakan tiga kegiatan dasar dalam evaluasi strategi:

a. Penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan

Banyak faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk meraih tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Faktor secara eksternal adalah pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, pergeseran demografis dan tindakan pemerintah bisa menghambat pencapaian objectiv. Secara internal strategi yang tidak efektif mungkin telah dipilih tetapi implementasinya buruk. Kegagalan yang terjadi bukan berarti disebabkan oleh manager atau karyawan.

b. Membandingkan hasil yang diterpkan dengan rencana yang aktual

David (2007: 509) menyatakan bahwa aktivitas ini mencakup perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang tersurat. Baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus terukur dan mudah diverifikasi. Kriteria yang meprediksi hasil kiranya lebih penting daripada menunjukkan apa yang telah terjadi. Kegagalan untuk membuat kemajuan ke arah tercapainya tujuan jangka panjang dan utjuan tahunan menandakan perlu adanya tindakan korektif.

c. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan kinerja yang sesuai dengan rencana

David (2007: 511) menyatakan bahwa mengambil tindakan korektif membutuhkan perubahan secara menyeluruh dengan memposisikan perusahaan dimasa depan. Mengambil tindakan korektif tidak selalu bahwa strategi yang ada saat ini ditinggalkan atau harus merumuskan strategi baru.

Evaluasi strategi peting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dimana faktor internal dan eksternal berubah dengan cepat dan drastis. Selain itu evaluasi strateg penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang telah ditetapkan tercapai.

David (2004: 311) menyatakan bahwa proses evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manajerial, harus memicu tinjauan sasaran nilai serta merangsang kreativitas dan menghasilkan alternatif serta memformulasi kriterisia evaluasi. Evaluasi stategi harus dilaksanakan secara berkelanjutan, bukan hanya di akhir periode waktu tertentu atau hanay setelah terjadi masalah. Evaluasi strategi diperlukan untuk semua ukuran dan jenis organisasi. Jika asumsi dan harapan menyimpang secara signifikan dari perkiraan, organisasi atau perusahaan harus meperbaharui kegiatan perumusan strategi.

Amir (2011: 2007) mengemukakan bahwa seperti pada proses pengawasan pada umumnya, proses evaluasi strategi dimulai dari apa yang harus diukur, menetapkan standar kinerja, melakukan pengukuran dan apabila terjadi ketidak sesuaian dengan harapan maka harus dilakukan tindakan koreksi. Proses evaluasi strategi adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan apa yang harus diukur

Dalam menentukan apa yang harus diukur fokuskan pada elemen-elemen yang paling signifikan yakni sesuatu yang paling banyak perannya dalam pegeluasaan atau masalah-masalah lain.

b. Melakukan pengukuran atas kinerja aktual

Pengukuran harus dilakukan pada waktu yang telah ditentukan terlebih dahulu. Misalnya dengan mengadakan rapat, dorongan akan dirasakan ada rapat evaluasi dimana para manager akan terdorong untuk melakukan yang terbaik.

c. Membandingkan kinerja aktual dengan standar kerja yang dibuat

Jika kinerja aktual berada di luar rentang toleransi, maka tindakan yang harus diambil untuk mengoreksi kinerja. Tindakan koreksi yang dibuat diharapkan tidak hanya sekedar memperbaiki atau mengoreksi penyimpangan tapi yang paling penting adalah agar kesalahan tidak terulang lagi.

C. Pertanian Berkelanjutan

Anwar Adiwilaga dalam (Nurmala, Suyono dkk, 2012: 14) mendefinisikan pertanian sebagai kegiatan memelihara tanaman dan ternak pada sebidang tanah, tanpa menyebabkan kerusakan pada tanah untuk produksi selanjutnya. Bishop dalam (Nurmala dkk, 2012:14) mendefinisikan pertanian sebagai suatu perusahaan yang khusus mengkombinasikan sumber-sumber alam dan sumberdaya manusia dalam menghasilkan hasil pertanian. Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pertanian adalah kegiatan produksi yang berlangsung di atas sebidang tanah untuk menghasilkan produk dari tanaman dan hewan tanpa merusak lahan untuk kegiatan produksi selanjutnya.

Beberapa definisi pertanian di atas dapat disimpulkan bahwa pertanian adalah ilmu atau kegiatan mengelola tanah, tanaman, ternak disuatu lahan yang didalamnya termasuk kegiatan perawatan dan panen dengan tujuan memenuhi kebutuhan manusia dan sebagai sumber pangan. Nurmala, dkk (2012: 18) menjelaskan produk atau hasil pertanian adalah benda hidup seperti contohnya padi, jagung, ikan, ternak dan telur. Proses produksi pertanian berbeda dengan proses produksi industri baik dalam tempat, waktu, sarana prasarana dan pengelolaannya. Produk atau hasil pertanian bergantung pada jenis tanaman, serta lingkungannya termasuk tanah, iklim dan teknologi yang digunakan.

Pertanian berkelanjutan (*sustainable agriculture*) merupakan implementasi dari konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Pembangunan berkelanjutan menurut *World Commission on Environmental and Development* (WCED) (dalam Saefuloh dkk 2011: 165) adalah pembangunan

yang mewujudkan kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk mewujudkan kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kebutuhan generasi mendatang. Berdasarkan definisi pembangunan berkelanjutan. Organisasi Pangan Dunia dalam (Saefuloh dkk 2011: 165) mendefinisikan pertanian berkelanjutan adalah :

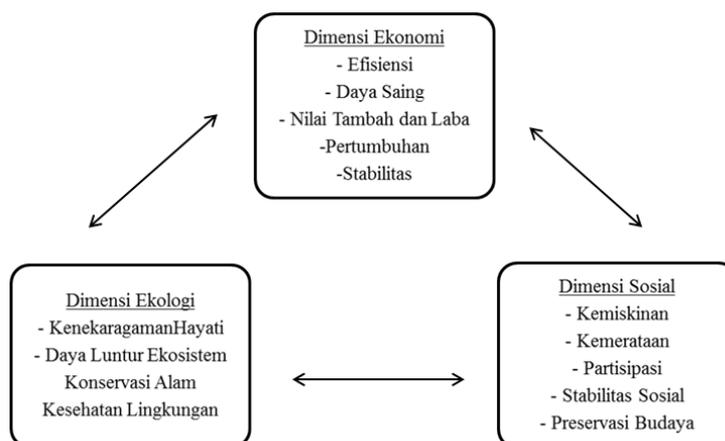
... manajemen dan konservasi basis sumberdaya alam dengan orientasi perubahan teknologi dan kelembagaan guna menjamin tercapainya dan terpenuhinya kebutuhan manusia generasi saat ini dan mendatang. Pembangunan berkelanjutan mengkonservasi lahan, air, sumberdaya genetik tanaman dan hewan, tidak merusak lingkungan, tepat guna secara teknis, layak secara ekonomis dan diterima secara sosial.

Pertanian berkelanjutan menurut Winarso dalam (Nurmala, Suyono dkk, 2012: 15) lebih menjamin pengeluaran lebih murah, keuntungan meningkat dan masalah lingkungan dapat teratasi. Pengelolaan pertanian berkelanjutan akan memadukan teknologi yang mencakup empat pilar utama yaitu: 1) Melindungi lingkungan, 2) Layak secara ekonomi dan produktif, 3) Secara sosial diterima, dan 4) Mengurangi resiko. Disisi lain dengan menyesuaikan perkembangan di masa depan *Food Association Organisation* (FAO) merevisi batasan pengukuran pertanian berkelanjutan dengan kriteria sebagai berikut:

1. Kebutuhan pangan saat ini dan generasi yang akan datang.
2. Memberikan lapangan pekerjaan yang cukup, pendapatan layak dan kehidupan manusia yang diinginkan dalam produksi pertanian.
3. Memelihara dan jika mungkin meningkatkan kapasitas produksi sumber daya alam secara keseluruhan tanpa mengganggu siklus alam dan keseimbangan ekologi tanpa merusak identitas sosial budaya komunitas pedesaan dan tanpa menimbulkan kontaminasi lingkungan.
4. Sektor pertanian lebih lentur melawan faktor-faktor alam dan sosial ekonomi yang bersifat merusak serta meningkatkan kepercayaan diri penduduk pedesaan.

Pertanian berkelanjutan dapat disimpulkan sebagai kegiatan produksi hasil tanaman dan hewan diatas suatu lahan dengan mempertahankan prduktivitas tanah untuk generasi mendatang. Pertanian berkelanjutan mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi dan ekologi. Pertanian berkelanjutan menurut Saefuloh,dkk (2011: 166-167) bertumpu pada tiga pilar yaitu ekonomi, sosial dan ekologi. Konsep pertanian berkelanjutan mendukung pembangunan berkelanjutan yang berorientasi pada tiga dimensi keberlanjutan, yaitu: keberlanjutan usaha ekonomi, keberlanjutan kehidupan sosial manusia, dan keberlanjutan alam.

Gambar 2. Segitiga Pilar Pembangunan Pertanian Berkelanjutan



Sumber : Saefuloh dkk (2011: 167)

Saefuloh dkk (2011: 166-167) menjelaskan dimensi-dimensi dalam pembangunan pertanian berkelanjutan:

1. Dimensi ekonomi yang menekankan aspek pemenuhan kebutuhan ekonomi manusia untuk generasi sekarang dan mendatang. Dimensi ini berkaitan dengan konsep memaksimalkan aliran pendapatan yang dapat diperoleh dengan mempertahankan aset produktif yang menjadi basis pendapatan tersebut. Indikator utama dimensi ekonomi adalah tingkat

efisiensi dan daya saing, besaran dan pertumbuhan nilai tambah serta stabilitas ekonomi.

2. Dimensi sosial berkaitan dengan kebutuhan kesejahteraan sosial yang dicerminkan oleh kehidupan sosial yang harmonis termasuk tercegahnya konflik, preservasi keragaman budaya dan modal sosial kebudayaan termasuk perlindungan terhadap suku minoritas. Indikator penting dalam melaksanakan pembangunan adalah pengentasan kemiskinan, pemerataan kesempatan kerja dan pemerataan pendapatan, partisipasi sosial politik serta stabilitas sosial budaya.
3. Dimensi ekologi menekankan kebutuhan stabilitas ekosistem alam yang mencakup sistem kehidupan biologis dan materi alam. Termasuk terpeliharanya keragaman hayati dan daya lentur biologis, tanah, air, agroklimat, kesehatan dan kenyamanan lingkungan.

Menurut Hidayat (2007:49) pembangunan pertanian berkelanjutan mengandung tiga aspek penting yaitu:

1. Mengutamakan tumbuhnya inisiatif kreatif dari masyarakat petani sehingga keberlangsungan pembangunan itu dapat dipertahankan;
2. Adanya perangkat atau institusi pendukung yang memadai sehingga memberi peluang yang besar kepada masyarakat petani untuk menerapkan teknologi berwawasan lingkungan;
3. Semua aktivitas itu ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan pendapat masyarakat petani, tanpa menimbulkan kerusakan lingkungan khususnya sumberdaya lahan dan air.

Adapun indikator keberhasilan pertanian berkelanjutan sebagaimana dijelaskan oleh Hrubovack dkk, dalam Agustina (2011:12) terdiri dari beberapa hal yaitu:

1. Indikator yang berhubungan dengan penyediaan pangan untuk saat ini dan mendatang pada harga yang terjangkau oleh konsumen, antara lain: produktivitas pertanian, tidak menimbulkan erosi tanah, dan tidak mengurangi kuantitas air bawah tanah (*ground water*).

2. Indikator yang berhubungan dengan dampak lingkungan yang berkaitan dengan produksi pertanian antara lain: kualitas air permukaan, kualitas *ground water* dan laju konversi lahan basah (*wetland coversation rates*).

Upaya penerapan dan pengembangan pertanian berkelanjutan memerlukan langkah-langkah yang sistematis, bertahap dan menyeluruh. Sugito (2002: 8) menjelaskan langkah yang dimaksud adalah: 1) Studi dasar terhadap keadaan biofisik, sosial, ekonomi dan budaya masyarakat, teknik budidaya yang telah dilakukan petani, sarana dan prasarana yang tersedia serta peluang pasar; 2) Rakitan teknologi budidaya dan pasca panen; 3) Penyiapan tenaga pembimbing dan penyuluh; 4) Transfer teknologi; dan 5) Penyediaan sarana dan prasarana. Salikin (2003: 51) menyatakan bahwa untuk melaksanakan pertanian berkelanjutan dapat ditempuh empat macam model sistem pertanian yaitu: 1) Sistem pertanian organik, 2) Sistem pertanian terpadu, 3) Sistem pertanian masukan luar rendah dan 4) Sistem pengendalian hama terpadu.

Berdasarkan pemikiran para ahli mengenai pertanian berkelanjutan maka dapat disimpulkan pertanian berkelanjutan mengarah pada pembangunan berkelanjutan yang mengedepankan aspek sosial, ekonomi, dan ekologi dengan tetap mengadopsi teknologi modern. Pertanian organik sebagai salah satu model sistem pertanian yang mendukung kegiatan pembangunan berkelanjutan memiliki tujuan utama yaitu kesehatan lingkungan dan manusia, menguntungkan secara ekonomi serta memperhatikan keseimbangan sosial dan ekonomi. Dalam melaksanakan pertanian berkelanjutan dapat ditempuh empat macam model sistem pertanian yaitu: 1) Sistem pengendalian hama terpadu, 2) Sistem pertanian

terpadu, 3) Sistem pertanian masukan luar rendah dan 4) Sistem pertanian organik.

D. Pertanian Organik

Pertanian dalam arti luas menurut Agustina (2011: 22) adalah kegiatan manusia untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya, meliputi: pangan, sandang, papan, bahan bakar, obat-obatan serta rekreasi dengan cara memanfaatkan tanaman, ternak dan ikan serta sumberdaya alam di lingkungan sekitarnya. Sistem pertanian konvensional selama ini mengutamakan tingginya produksi sehingga tidak memperhatikan daya dukung lahan. Guna meningkatkan jumlah produksi hasil pertanian, petani menggunakan sarana produksi input dari luar lahan produksinya, yaitu: pupuk, pestisida, herbisida, dan hormon kimia sintetis dalam jumlah tinggi. Penggunaan bahan-bahan kimia untuk meningkatkan produksi hasil pertanian telah menyebabkan kesuburan tanah menurun sehingga secara tidak langsung mengurangi produksi hasil pertanian. Salah satu upaya menekan dampak penggunaan bahan kimia secara terus menerus terhadap kesuburan tanah adalah dengan menerapkan sistem pertanian organik.

Istilah pertanian organik adalah adanya campur tangan manusia yang lebih intensif untuk memanfaatkan lahan dan berusaha meningkatkan hasil berdasarkan prinsip daur ulang. Campur tangan manusia berarti baik petani dan konsumen harus bertanggung jawab menghindarkan bahan kimia dan pupuk yang bersifat meracuni lingkungan dengan tujuan memperoleh kondisi lingkungan yang sehat. Petani dan konsumen juga berusaha untuk menghasilkan produksi tanaman yang berkelanjutan dengan cara memperbaiki kesuburan tanah menggunakan sumber

daya alami seperti mendaur ulang limbah pertanian. Pertanian organik dapat dikatakan sebagai suatu gerakan kembali ke alam dengan adanya campur tangan manusia, bukan murni kekuatan alam yang mengatur pertumbuhan tanaman (Sutanto, 2002: 19).

Pertanian organik memasukkan teknologi rendah dengan membatasi ketergantungan pada pupuk anorganik dan bahan kimia pertanian lainnya. Pergiliran tanaman, pertanaman campuran, bioherbisida, insektisida organik yang dikombinasikan dengan pengelolaan tanaman yang baik merupakan cara untuk mengelola gulma, penyakit dan hama tanaman. Pertanian organik menekankan penerapan praktek-praktek manajemen yang lebih mengutamakan penggunaan input dari limbah kegiatan budidaya di lahan. Praktek pertanian organik yang dapat dilaksanakan dengan baik dapat memulihkan tanah yang rusak akibat penggunaan bahan kimia pertanian. Pemberian bahan organik dapat merubah sifat fisik, kimia dan biologi tanah sehingga fauna tanah dan mikroorganisme yang bermanfaat dapat pulih kehidupannya.

Sistem pertanian organik adalah sistem manajemen produksi yang holistik untuk meningkatkan dan mengembangkan kesehatan agroekosistem, termasuk keragaman hayati, siklus biologi, dan aktivitas biologi tanah. Sistem pertanian organik yang menerapkan masukan teknologi berenergi rendah bukan berarti bertani secara tradisional. Sistem pertanian organik tetap memanfaatkan teknologi modern dengan menggunakan benih hibrida berlabel, melaksanakan konservasi tanah dan air, serta pengolahan tanah yang berasaskan konservasi (Sutanto 2002: 24).

Pertanian organik memanfaatkan biomassa dimana tahap pertama produksi dan konservasi biomassa adalah memobilisasi bahan organik. Bahan organik diperoleh melalui proses pengomposan aerob dengan menggunakan bahan dasar biomassa, sisa pertanaman, dan kotoran ternak. Pelaksanaan pertanian organik menyertakan tanaman legum atau kacang-kacangan dalam pergiliran tanaman dikarenakan tanaman legum dapat menambat nitrogen disertai penggunaan pupuk hijau, rumput dan gulma sebagai bahan kompos. Pertanian organik menghindari penggunaan bahan kimia sehingga untuk pengendalian gulma, penyakit, patogen dan hama menggunakan beberapa metode yaitu: persilangan multigenetik dan varietas spesifik, rotasi tanam, mengubah pH, sanitasi, penyesuaian waktu tanam dan panen, pengendalian hayati dan pengolahan tanah. Melalui pengelolaan tanah yang baik dapat diketahui kebutuhan hara tanaman serta kondisi lingkungan dan ekologi dapat diperbaiki dan dilindungi tanpa harus tergantung pada pupuk kimia dan pestisida.

Pertanian organik akan banyak memberi keuntungan ditinjau dari aspek peningkatan kesuburan tanah dan peningkatan produksi tanaman dan ternak. Ditinjau dari aspek lingkungan dalam mempertahankan keseimbangan ekosistem dan aspek ekonomi akan lebih menghemat devisa negara untuk impor pupuk, bahan kimia pertanian, serta meningkatkan pendapatan petani. Pada prinsipnya, pertanian organik sejalan dengan pengembangan pertanian dengan masukan teknologi rendah (*low input technology*) dan upaya pembangunan pertanian yang berkelanjutan (Sutanto 2002: 24).

Definisi pertanian organik menurut *International Federation Organic Agriculture Movement* (IFOAM) dalam Agustina (2011: 33) adalah semua sistem pertanian yang:

- a. Memprioritaskan lingkungan, sosial dan ekonomi secara simultan dalam memproduksi pangan dan serat.
- b. Mengutamakan proses alami untuk mengelola kesuburan tanah dan menjamin keberhasilan produksi.
- c. Optimalisasi kualitas seluruh produk pertanian dan lingkungan dengan memperhatikan tanaman, ternak dan lansekapnya.
- d. Mengurangi penggunaan pupuk dan pestisida serta pengendalian hama penyakit dengan teknologi pertanian modern.
- e. Mendukung pengembangan kemandirian sistem baik di tingkat lokal maupun regional.

Pertanian organik menurut penjabaran di atas adalah sistem pertanian yang memprioritaskan lingkungan sosial dan ekonomi serta menggunakan bahan alami agar tidak merusak kesuburan tanah. Selain itu sistem pertanian yang tradisional perlahan mengadopsi sistem pertanian modern tanpa mengabaikan aspek lingkungan sekitar termasuk kemandirian masyarakat.

Tujuan pertanian organik dalam tinjauan biofisik, sosial ekonomi, dan budaya menurut Agustina (2011: 34) adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Tujuan Pertanian Organik

Tinjauan Biofisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi interaksi pengguna lahan (usahatani: tanaman, hewan, dan ikan); 2. Mempertahankan kesuburan tanah, aliran energi dan kesehatan untuk keseluruhan secara alami; 3. Melestarikan biodiversitas serta mengelola lingkungan aman dan sehat.
Tinjauan Sosial Ekonomi dan Budaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggalakkan kemandirian dengan memanfaatkan sarana produksi lokal; 2. Melestarikan produktivitas lahan secara optimal; 3. Menyediakan produk organik lokal dengan harga memadai; 4. Menyejahterakan petani dan meningkatkan ketahanan pangan.

Sumber : Agustina (2011: 34) diolah oleh penulis

Sutanto (2002: 25) menjelaskan dalam penerapan pertanian organik memperhatikan prinsip ekologi sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kondisi tanah sehingga menguntungkan pertumbuhan tanaman, terutama pengelolaan bahan organik dan meningkatkan kehidupan biologi tanah.
- b. Optimalisasi ketersediaan dan keseimbangan daur hara, melalui fiksasi nitrogen, penyerapan hara, penambahan dan daur pupuk dari luar usaha tani.
- c. Membatasi kehilangan panen akibat aliran panas, udara dan air dengan cara mengelola air dan mencegah erosi.
- d. Pemanfaatan plasma nutfah dengan mengkombinasikan keragaman dari sistem penanaman terpadu.

Secara umum pertanian organik mengikuti prinsip umum pertanian organik menurut Eyhorn, Heeb dan Weidman dalam (Agustina, 2011: 35):

- a. Memperbaiki lanskap dan mengelola agrosistem.
- b. Menghindari eksploitasi berlebihan dan polusi terhadap alam.
- c. Meminimalisir konsumsi energi dan potensi alam yang tidak dapat diperbarukan.
- d. Menghasilkan secara keseluruhan baik dalam bentuk nutrisi dalam jumlah cukup maupun pangan yang berkualitas tinggi.
- e. Memperoleh pendapatan cukup dengan kinerja lingkungan aman, terjamin, lestari dan sehat.
- f. Menghargai pengetahuan kearifan lokal dan sistem bertani tradisional.

Penerapan sistem pertanian organik bertujuan mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan oleh penggunaan pupuk kimia. Penggunaan pupuk organik diharapkan mampu menyuburkan tanah dan menyehatkan ekosistem tanah serta mengurangi terjadinya pencemaran lingkungan. Sistem pertanian organik diharapkan mampu berdampak baik terhadap sosial ekonomi petani. Berdasarkan permasalahan turunnya kesuburan tanah diakibatkan penggunaan pupuk kimia secara berlebihan maka perlu adanya pengembangan pertanian organik.

1. Strategi Pengembangan Pertanian Organik

Pembangunan menurut Todaro dalam Ngusmanto (2015: 25) harus dipahami sebagai proses multidimensional, keberhasilan pembangunan bukan hanya dilihat dari ukuran ekonomi tetapi dari ukuran non-ekonomi. Pembangunan secara luas adalah proses perbaikan yang berkesinambungan atas suatu masyarakat atau sistem sosial secara keseluruhan menuju kehidupan yang lebih baik. Pembangunan pertanian menurut Widodo dalam (Yowono, 2011: 11) dapat dikatakan sebagai pembangunan ekonomi di sektor pertanian. Pembangunan pertanian meliputi aspek kelembagaan, teknologi dan lain sebagainya. Pencapaian pembangunan pertanian khususnya pertanian organik dapat dicapai melalui proses pengembangan dengan menggunakan berbagai strategi.

Pembangunan pertanian melalui pertanian organik di Indonesia diharapkan mampu meningkatkan kebutuhan pangan sehat dan memperbaiki kesehatan tanah yang telah rusak akibat penggunaan pupuk kimia berlebihan. Tahap awal pemasyarakatan pertanian organik memerlukan strategi dengan cara memadukan beberapa komponen pertanian organik ke dalam teknologi konvensional.

Penerapan pertanian organik belum dapat diterapkan secara murni karena cukup banyak kendala yang dihadapi. Penerapan pertanian organik di tahap awal masih diperlukan pupuk mineral, terutama pada tanah yang miskin hara. Pupuk kimia masih diperlukan agar takaran pupuk organik tidak terlalu banyak sehingga tidak menyulitkan dalam pengelolaannya. Sejalan dengan proses pembangunan kesuburan tanah dengan pupuk organik dan pupuk hayati, secara berangsur kebutuhan pupuk kimia berkadar hara tinggi dapat dikurangi (Sutanto, 2002: 201).

Berdasarkan strategi-strategi yang digunakan dalam pengembangan pertanian organik diperlukan tahapan perencanaan, penelitian dan adopsi teknologi dengan mempertimbangkan banyak faktor termasuk faktor sosial ekonomi. Pengembangan pertanian organik terpadu melibatkan tanaman dan ternak maupun pertanian dan pertanian memerlukan perencanaan yang baik dan startegi yang tepat guna. Pendekatan holistik menitikberatkan pada keanekaragaman produksi, produktivitas tanah ditingkatkan dengan persediaan modal dan tenaga kerja (Sutanto 2002: 111).

Budidaya pertanian organik juga berusaha di kembangkan di Kota Batu sebagai bentuk kepedulian terhadap kondisi tanah di Kota Batu yang semakin kritis diakibatkan praktek pertanian organik yang digunakan selama ini, ada beberapa strategi yang dilakukan Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Batu dalam mengembangkan pertanian organik. Strategi tersebut adalah 1) Penetapan dan pengembangan kawasan pertanian organik, 2) Pemenuhan kebutuhan penunjang budidaya pertanian organik, 3) Pengembangan demoplot pertanian

organik, 4) Peningkatan pelatihan organik dan sosialisasi pertanian organik, 5) Pendampingan dan fasilitasi proses sertifikasi lahan dan produk organik.

2. Kawasan Pertanian Organik

Sutanto (2002: 152) menyatakan bahwa dalam bertani menggunakan sistem pertanian organik direkomendasikan lahan berada di satu hamparan. Apabila seorang petani melaksanakan dua atau lebih usaha tani secara terpisah, maka semua usaha taninya harus dikonversi secara terpisah sesuai standar pertanian organik. Konversi atau periode transisi merupakan waktu antara saat mulai melaksanakan prinsip pertanian organik untuk mendapat sertifikasi organik. Konversi atau periode transisi tidak diperlukan untuk lahan yang masih asli atau belum pernah dilakukan pertanian konvensional. Apabila keseluruhan hamparan tidak dapat dikonversi atau disertifikasi maka petani harus membuat batas yang tegas, catatan yang jelas dalam mengidentifikasi bahwa tidak terjadi produksi paralel antara pertanian organik dan pertanian konvensional. Lamanya periode konversi didasarkan atas penggunaan lahan masa lalu dan kondisi ekologisnya.

Kegiatan produksi berdasarkan Panduan Penyusunan Cara Budi Daya Yang Baik (*Good Agriculture Practice*) GAP Pertanian Organik (2007) adalah:

a. Ketentuan Umum

- 1) Kegiatan produksi harus berada dalam satu unit, dimana secara terus menerus lahan areal produksi, bangunan dan fasilitas penyimpanan untuk produksi tanaman secara jelas terpisah dari unit lain yang tidak memproduksi produk organik. Gudang tempat penyiapan atau pengemasan bisa merupakan bagian yang terpisah dari unit budidaya

asal aktivitasnya hanya terbatas untuk penyiapan atau pengemasan produk budidaya organik.

- 2) Budidaya pertanian organik harus dilakukan pada Kawasan Budidaya Pertanian sesuai Rencana Tata Ruang Wilayah dan memperhatikan standar kriteria lahan yang sudah ditetapkan.

b. Konversi Lahan

- 1) Lahan yang digunakan untuk produksi pertanian organik harus bebas dari bahan kimia sintetis.
- 2) Jika lahan yang akan digunakan untuk pertanian organik berasal dari lahan yang sebelumnya digunakan untuk produksi pertanian non organik, maka lahan tersebut harus dilakukan konversi dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a) Untuk tanaman semusim diperlukan masa konversi minimal 2 (dua) tahun, sedangkan untuk tanaman tahunan (tidak termasuk padang rumput) diperlukan masa konversi minimal 3 (tiga) tahun. Tergantung pada situasi dan kondisi yang ada, masa konversi bisa diperpanjang atau diperpendek, namun tidak boleh kurang dari 12 bulan. Keputusan penambahan atau pengurangan masa konversi tersebut dibuat oleh Lembaga Sertifikasi.
 - b) Prinsip-prinsip budidaya pertanian organik seperti tercantum pada SNI Sistem Pangan Organik harus telah diterapkan pada lahan yang sedang dalam periode konversi. Selama masa konversi

tersebut dianjurkan tanah tetap diusahakan untuk budidaya tanaman.

- c) Lahan yang telah atau sedang dikonversi ke lahan untuk produksi pertanian organik tidak diperbolehkan untuk diubah bolak-balik antara lahan pertanian organik dan non organik (konvensional).
 - d) Jika lahan pertanian tidak dapat dikonversi secara bersamaan, maka perlu adanya batas yang tegas dan cukup antara lahan yang dalam konversi dengan lahan lainnya sehingga kontaminasi, seperti yang dapat terjadi saat penyemprotan pestisida yang dilakukan pada lahan non organik atau rembesan air pada lahan organik dari lahan non organik yang lokasinya berada di atas budidaya pertanian organik.
 - e) Perlu adanya batasan yang jelas mengenai lahan yang diusahakan secara organik dan non organik (konvensional).
- c. Pencegahan Kontaminasi berdasarkan SNI 6729: 2016 adalah:
- 1) Pertanian organik didasarkan pada penggunaan bahan input eksternal secara minimal, serta tidak menggunakan pupuk dan pestisida sintetis. Praktek pertanian organik tidak menjamin bahwa produk yang dihasilkan sepenuhnya bebas dari residu karena polusi lingkungan, seperti kontaminasi dari udara dan air.
 - a) Pencegahan kontaminasi udara untuk tanaman semusim dilakukan dengan menanam tanaman penyanggar (*buffer zone*) dengan lebar minimal 2 meter dan dikelola secara organik. Tanaman penyangga

tidak dapat diklaim sebagai tanaman organik dan harus terdiri dari varietas yang berbeda. *Buffer zone* untuk tanaman tahunan minimal 2 baris tanaman yang dikelola secara organik dan tidak dapat diklaim organik. *Buffer zone* berbentuk seperti parit, jalan, dan sejenisnya selebar 3 meter.

- b) Pencegahan kontaminasi dari sumber air dilakukan dengan membuat filterisasi berukuran 0,1% dari total luas lahan berbentuk kolam sedalam minimal 50 cm.
- 2) Pengelolaan kesuburan tanah bertujuan untuk meningkatkan dan menjaga kesuburan tanah dalam jangka panjang, dengan prinsip memberikan masukan berbagai bahan alami dan meningkatkan serta menjaga aktivitas biologis tanah, jika perlu dengan melakukan pengolahan tanah serta pengelolaan air dalam rangka memperbaiki sifat fisik, kimia dan biologi tanah.
 - 3) Pengelolaan air dilakukan dengan prinsip sebagai berikut:
 - a) Air irigasi yang digunakan tidak boleh terkontaminasi bahan kimia sintetis seperti pupuk, pestisida dan bahan cemaran pemukiman maupun industri.
 - b) Penggunaan air irigasi dibatasi sampai pada batas optimal yang diperlukan untuk pertumbuhan tanaman.
 - c) Kelebihan air pada lahan harus didrainasi dengan upaya meminimalkan dampak negatif terhadap daerah aliran air yang bersangkutan.

- d) Pola sistem budidaya pertanian lahan basah (sawah) dianjurkan menggunakan tata guna air selang-selang dan menghindari masa penggenangan yang berlebihan. Hal ini dimaksudkan dalam rangka mengurangi gas rumah kaca ke udara.

3. Kebutuhan Penunjang Budidaya Pertanian Organik

Mandal (dalam Sutanto 2002: 111) menyatakan bahwa bantuan untuk petani diperlukan karena kelemahan sebagian besar petani di daerah adalah kualitas sumberdaya dan modal yang rendah. Masalah yang perlu diketahui bahwa tidak mungkin pendapatan keluarga petani dapat diperbaiki apabila ekonominya hanya bergantung pada produksi tanaman semusim. Oleh karena itu perlu diberikan bantuan sarana, prasarana dan paket teknologi serta. Bentuk bantuan kebutuhan penunjang budidaya pertanian organik berdasarkan Petunjuk Teknis Pengembangan Desa Pertanian Organik 2016 adalah sebagai berikut:

a. Benih

Benih yang diberikan adalah benih varietas unggul bersertifikat yaitu benih bina varietas unggul yang dalam proses produksinya dilaksanakan sesuai peraturan sertifikasi benih.

- 1) Benih diupayakan berasal dari tanaman yang dibudidayakan secara organik sesuai SNI Sistem Pangan Organik.
- 2) Jika benih yang memenuhi persyaratan tidak tersedia maka pada tahap awal dapat digunakan benih atau bibit yang tanpa perlakuan, dan jika hal tersebut tidak memungkinkan maka benih atau bibit yang telah mendapat perlakuan dengan bahan yang diizinkan untuk pertanian organik dapat digunakan.
- 3) Dianjurkan menggunakan benih unggul lokal atau introduksi yang tahan terhadap cekaman iklim, rendah emisi gas rumah kaca serta laju penyerapan karbondioksida yang tinggi.

b. Pupuk Organik

Pupuk organik adalah pupuk yang berasal dari tumbuhan mati, kotoran hewan dan/atau bagian hewan/atau limbah organik lainnya yang telah melalui proses rekayasa. Berbentuk padat atau cair dapat diperkaya dengan bahan mineral dan/atau mikroba, yang bermanfaat untuk meningkatkan kandungan hara dan bahan organik tanah serta memperbaiki sifat fisik, kimia dan biologi tanah.

c. Pupuk Hayati

Pupuk hayati adalah pupuk yang mengandung mikroorganisme hidup yang ketika diterapkan pada benih, permukaan tanaman, atau tanah, akan mendiami rizosfer atau bagian dalam dari tanaman dan mendorong pertumbuhan dengan meningkatkan pasokan nutrisi utama dari tanaman.

d. Bimbingan dan Pengawasan

Bimbingan dan pengawasan terhadap petani organik adalah kegiatan yang dilakukan oleh beberapa pihak sesuai tugas dan fungsinya. Bimbingan dan pengawasan dilakukan oleh Penyuluh Lapangan (PL), Petugas Dinas, Peneliti dan Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan (POPT). Bimbingan dapat berupa sosialisasi, penyuluhan dan pelatihan. Penyuluhan menurut Den Ban dan Hawkins (dalam Amanah dan Narni, 2014: 8) adalah keterlibatan seseorang untuk melakukan komunikasi informasi secara sadar dengan tujuan membantu

e. Kelembagaan

Umumnya petani belum mempunyai sistem penjamin mutu produk. Salah satu sistem penjamin mutu untuk petani (produsen kecil) yang tersedia dan dapat dikembangkan oleh kelompok tani adalah model pengawasan internal atau ICS

(*Internal Control System*). Dalam proses sertifikasi mendelegasikan sebagian tugas inspeksi pada kelompok yang disebut inspeksi internal. Sedangkan lembaga sertifikasi nantinya berperan sebagai eksternal inspeksi. Personel yang dibutuhkan dalam membentuk kelembagaan ICS adalah: Koordinator, Internal Inspektor, Komisi Persetujuan, Unit Pembelian dan Pemasaran.

f. Kriteria Penerima Bantuan Pemerintah

- 1) Kelompok tani atau gapoktan sudah terdaftar di Badan Pelaksana Penyuluh Pertanian Perikanan dan Kehutanan (BP4K) setempat atau sudah tercatat pada Surat Keputusan (SK) Bupati atau Walikota atau diusulkan oleh kepala unit kerja terkait.
- 2) Kelompok tani atau gabungan kelompok tani (gapoktan), Lembaga Pemerintah atau Lembaga Non Pemerintah yang mempunyai usulan dan mendapatkan rekomendasi dari Dinas linkup Pertanian, Perkebunan, Peternakan Kabupaten atau Kota.
- 3) Keberadaan kelompok atau gapoktan masuk dalam kawasan pengembangan desa organik.
- 4) Kelompok tani atau gapoktan memiliki kelengkapan dokumen.
- 5) Bersedia memanfaatkan dan mengelola UPPO secara swadaya dengan baik sehingga menghasilkan pupuk organik.
- 6) Bersedia memelihara ternak dengan sistem komunal dan menjamin pakan dan kesehatannya dengan baik serta mengembangkan populasi ternak.
- 7) Bersedia menyusun dan membuat laporan kegiatan.

- 8) Bersedia menyediakan biaya operasional (bahan bakar, pelumas, pemeliharaan ternak, penyediaan pakan ternak, dll).
- 9) Bersedia membuat berita acara kematian ternak apabila terdapat ternak yang mati dan diketahui instansi yang berwenang.

4. Demonstration Plot Pertanian Organik

Demplot atau *demonstration plot* adalah suatu metode penyuluhan pertanian kepada petani dengan cara membuat lahan percontohan, agar petani bisa melihat dan membuktikan terhadap objek yang didemonstrasikan. Demplot bisa berupa inovasi teknologi budidaya, VUB (Varietas Unggul Baru), pemupukan dan lainnya disesuaikan dengan demografi wilayah. Demonstrasi merupakan metode penyuluhan pertanian yang dilakukan dengan cara peragaan. Kegiatan demonstrasi dilakukan untuk memperlihatkan inovasi baru kepada petani secara nyata. Tujuan demplot adalah:

- a. Meyakinkan petani menggunakan cara baru yang lebih baik dan menguntungkan
- b. Menunjukkan hasil dari cara baru yang digunakan
- c. Memperlihatkan keuntungan dari anjuran
- d. Memberi kesempatan kepada petani untuk berperan aktif
- e. Memberi kesempatan kepada petani untuk memberi pengetahuan dan keterampilan

5. Sertifikasi Lahan dan Produk Pertanian Organik

Sertifikasi berdasarkan Petunjuk Teknis Fasilitasi Pertanian Organik 2016 adalah prosedur dimana lembaga sertifikasi pemerintah atau lembaga

sertifikasi pemerintah memberikan jaminan tertulis atau yang setara bahwa pangan atau sistem pengendalian pangan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Penilaian sertifikasi dalam sistem pertanian organik tidak didasarkan pada produk akhir saja, tetapi lebih pada proses produksi mulai dari budidaya sampai dengan distribusi. Semua produk organik yang beredar di Indonesia dan mencantumkan klain organik harus mencantumkan logo organik Indonesia.

Pelaku usaha, kelompok tani atau gapoktan yang ingin mengajukan sertifikasi organik harus mengacu pada pola standar dan peraturan yang dimaksud sehingga integritas keorganikan produk diakui, baik nasional maupun internasional. Pelaku usaha agribisnis di Indonesia sebagian besar merupakan pelaku usaha berskala kecil sehingga penerapan sistem pertanian organik menghadapi kendala baik dari segi penerapannya maupun sertifikasinya. Untuk mengatasi kendala biaya sertifikasi yang cukup memberatkan bagi pelaku usaha organik yang pada umumnya berskala kecil-menengah, sertifikasi dapat dilakukan secara kelompok. Salah satu persyaratan sertifikasi organik berbasis kelompok adalah penerapan Sistem Kendali Intern (SKI) atau *Internal Control System (ICS)*.

Lembaga yang bertanggung jawab untuk mensertifikasi bahwa produk yang dijual atau dilabeli organik diproduksi, ditangani, dan diimpor menurut Standar Nasional Indonesia Sistem Pertanian Organik dan telah diakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional. LSO tersebut bisa nasional maupun LSO asing yang berkedudukan di Indonesia. Bagi produk pertanian organik yang

sudah tersertifikasi dapat mencantumkan logo organik Indonesia. Logo tersebut adalah lambang lingkaran yang terdiri dari dua bagian yaitu, bertuliskan “Organik Indonesia” disertai satu gambar dan di dalamnya yang menempel pada huruf “G” berbentuk bintil akar.