

4.6	Metode Analisis .....	14
4.6.1	Analisis Statistika Deskriptif Persentase .....	14
4.6.2	Analisis SWOT .....	16
4.6.3	Analisis QSPM .....	20
4.7	Batas Operasional .....	21
V.	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	22
5.1	Profil KWT Gunung Nona.....	22
5.1.1	Latar Belakang .....	22
5.1.2	Visi Dan Misi.....	22
5.2	Kondisi Usaha Jahe Instan KWT Gunung Nona .....	23
5.2.1	Struktur Organisasi .....	23
5.2.2	Budaya Kelompok .....	25
5.2.3	Sumberdaya Kelompok.....	26
5.3	Analisis Kinerja Anggota KWT Gunung Nona.....	30
5.4	Analisis SWOT.....	35
5.4.1	Analisis Matriks Faktor Internal dan Faktor Eksternal.....	35
5.4.2	Matriks IFAS dan Matriks EFAS .....	41
5.4.3	Posisi Usaha Jahe Instan KWT Gunung Nona Berdasarkan Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal.....	44
5.5	Alternatif Strategi Pengembangan Usaha KWT Gunung Nona .....	45
5.5.1	Matriks SWOT.....	45
5.5.2	Penentuan Prioritas Strategi KWT Gunung Nona .....	49
VI.	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....	51
6.1	Kesimpulan .....	51
6.2	Saran .....	52
	DAFTAR PUSTAKA.....	53

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penilaian Acuan Norma.....	15
Tabel 2. Interval Kategori.....	16
Tabel 3. Matriks IFAS (Internal Factors Analysis Strategic).....	17
Tabel 4. Matriks EFAS (Eksternal Factors Analysis Strategic).....	18
Tabel 5. Matriks SWOT .....	19
Tabel 6. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif/QSPM.....	20
Tabel 7. Uraian Lahan dan Bangunan .....	26
Tabel 8. Sumberdaya Manusia Kelompok .....	27
Tabel 9. Bahan baku jahe instan KWT Gunung Nona .....	28
Tabel 10. Uraian Sumberdaya Mesin/Peralatan .....	29
Tabel 11. Neraca Usaha Jahe Instan KWT Gunung Nona .....	30
Tabel 12. Statistika Deskriptif Indikator Sifat Pribadi .....	31
Tabel 13. Frekuensi Sifat Pribadi Anggota KWT Gunung Nona.....	31
Tabel 14. Statistika Deskriptif Indikator Perilaku Kerja .....	32
Tabel 15. Frekuensi Interval.....	33
Tabel 16. Statistika Deskriptif Indikator Hasil Kerja .....	34
Tabel 17. Frekuensi Interval.....	34
Tabel 18. Faktor Lingkungan Internal KWT Gunung Nona .....	38
Tabel 19. Analisis Faktor Eksternal .....	41
Tabel 20. Faktor Strategi Internal.....	42
Tabel 21. Faktor strategi eksternal .....	43
Tabel 22. Matriks SWOT .....	45
Tabel 23. Peringkat Alternative Strategi Usaha Jahe Instan KWT Gunung Nona.....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan Usaha Jahe Instan Pada Kelompok Wanita Tani Gunung Nona. ....	5
Gambar 2. Grafik Matriks IE.....	19
Gambar 3. Struktur Organisasi KWT Gunung Nona .....	23
Gambar 4. Struktur Pengurus Usaha Jahe Instan KWT Gunung Nona.....	27
Gambar 5. Diagram Batang Sifat Pribadi Anggota KWT Gunung Nona .....	32
Gambar 6. Diagram Batang Perilaku Kerja Anggota KWT Gunung Nona .....	33
Gambar 7. Diagram Batang Hasil Kerja Anggota KWT Gunung Nona .....	34
Gambar 8. Matriks IE .....	44

# I. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Indonesia pada dasarnya memiliki potensi yang sangat tinggi dengan keanekaragaman hayati yang tersebar diberbagai wilayah. Salah satu tanaman yang banyak dikembangkan oleh petani saat ini adalah jahe. Jahe atau *Zingiber Officinale* merupakan salah satu tanaman yang dijadikan sebagai komoditi unggulan dalam usaha pengembangan agribisnis dan agroindustri di Indonesia (Setyaningrum dan Saporinto, 2013). Dalam usaha tani jahe permasalahan yang sering dialami oleh petani adalah cuaca dan iklim yang ekstrim menyebabkan banyaknya hama dan penyakit yang muncul pada jahe. Produktivitas tanaman jahe juga secara tidak langsung dipengaruhi oleh alih fungsi lahan pertanian (Utomo, 2021).

Jahe di Indonesia menjadi salah satu komoditi yang mulai banyak dibudidayakan salah satunya di Kabupaten Enrekang. Berdasarkan data di Badan Statistik Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2020, Kabupaten Enrekang menempati posisi ke tiga tertinggi sebagai kabupaten penghasil jahe tertinggi di Sulawesi Selatan dengan produksi jahe 1095931/kg setelah Kabupaten Bone dengan produksi jahe 3297484/kg dan Kabupaten Maros dengan produksi jahe 3215793/kg (BPS Sulawesi Selatan, 2020). Tingginya produksi jahe menunjukkan tingginya kebutuhan jahe yang dapat dijadikan sebagai peluang untuk melakukan suatu inovasi dalam memberikan nilai tambah pada agribisnis jahe (Analiarsari, Berliana, dan Kenali, 2018).

Pengembangan sistem agribisnis jahe merupakan satu kesatuan dalam upaya kegiatan-kegiatan pertanian mulai dari subsistem pengadaan sarana produksi, budidaya, pengolahan, pemasaran, dan subsistem kelembagaan pendukung (Nartopo, 2009). Pemerintah Kabupaten Enrekang melakukan pengembangan agribisnis jahe melalui pembinaan kepada Kelompok Wanita Tani. Berdasarkan Peraturan Kementrian Pertanian No. 67 tahun 2016 tentang Pembinaan Kelembagaan Petani, dinyatakan bahwa kelompok tani mempunyai tiga fungsi sebagai unit kerjasama, produksi, dan belajar.

Berbeda dengan kelompok tani pada umumnya, kelompok wanita tani merupakan salah satu bentuk kelembagaan petani dimana para anggotanya terdiri dari para wanita yang bergerak dalam kegiatan pertanian (Lestari dan Amelia, 2017). Kelompok Wanita Tani (KWT) dalam pembinaanya diarahkan untuk mempunyai suatu usaha produktif dalam skala rumah tangga yang memanfaatkan atau mengolah hasil-hasil pertanian, sehingga dapat menambah penghasilan keluarga (Anonymous, 2013). Kelompok Wanita Tani di Kabupaten Enrekang pada umumnya telah memiliki produk unggulan seperti pengolahan pengolahan jahe menjadi minuman jahe instan. Pengolahan produk inilah yang saat ini coba untuk dikembangkan oleh Kelompok Wanita Tani Gunung Nona yang berada di Desa Rossoan Kecamatan Enrekang.

Kelompok Wanita Tani Gunung Nona merupakan kelompok binaan dari Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Enrekang. Berdasarkan wawancara dengan ketua Kelompok Wanita Tani Gunung Nona, permintaan jahe instan mengalami peningkatan selama pandemi namun produksi yang dilakukan oleh Kelompok Wanita Tani Gunung Nona belum mampu memenuhi permintaan pasar. Hal ini disebabkan karena pemanfaatan teknologi dan

keterampilan anggota kelompok masih bersifat tradisional. Selain itu kualitas SDM anggota kelompok juga masih rendah terutama dari segi skill dan keterampilan dalam pengolahan jahe serta rendahnya semangat anggota kelompok dalam mengembangkan kegiatan usaha yang dijalankan.

Berbagai bantuan telah disalurkan oleh pemerintah setempat kepada Kelompok Wanita Tani Gunung Nona dalam mengembangkan usahanya seperti penyuluhan dan pelatihan sebagai bentuk pengetahuan, akan tetapi pengembangan selanjutnya sangat bergantung pada kesadaran anggota kelompok dalam mengelola usaha. Dalam mengembangkan usaha, organisasi dihadapkan pada penentuan strategi yang akan dijadikan sebagai sasaran kerja oleh pengurus organisasi. Oleh karena itu penilaian kinerja anggota kelompok sangat diperlukan untuk mengetahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai (Gunawan, 2019).

Menurut Sitepu (2014), kinerja merupakan keberhasilan personal, tim, dan unit organisasi dalam mewujudkan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Sesuai dengan Peraturan Nomor 17 Tahun 2008, bahwasanya pengembangan usaha meliputi kegiatan fasilitas pengembangan usaha dan pelaksanaan pengembangan usaha. Karena dari kegiatan pengembangan usaha tersebut, diharapkan pelaku usaha nantinya dapat menemukan strategi yang sesuai dengan keberlangsungan usanya. Strategi pengembangan usaha pada usaha Kelompok Wanita Tani Gunung Nona merupakan respon terhadap ancaman eksternal dan kelemahan internal yang mempengaruhi keberlangsungan usaha dengan mengupayakan keunggulan internal yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan meningkatkan keunggulan.

Berdasarkan latar belakang yang ada maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul “**Strategi Pengembangan Usaha Jahe Instan Kelompok Wanita Tani** (*Studi Kasus Pada Kelompok Wanita Tani Gunung Nona Desa Rossoan Kecamatan Enrekang Kabupaten Enrekang*)”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja anggota Kelompok Wanita Tani Gunung Nona terhadap usaha jahe instan yang dilakukan?
2. Bagaimana strategi pengembangan usaha jahe instan Kelompok Wanita Tani Gunung Nona?

## **1.3 Research Gap (Novelty)**

Penelitian terkait pengembangan usaha dengan metode analisis SWOT telah banyak dilakukan sebelumnya dengan judul yang beragam serta metode yang berbeda-beda. Seperti penelitian yang berjudul “*Penentuan Strategi Pengembangan Agribisnis Jahe Di Karesidenan Surakarta Pada Masa Pandemi Covid-19*” (Widianto Prasetyo Utomo, Dkk 2021), pada penelitian dengan metode analisis SWOT ini menemukan bahwa agribisnis jahe

di Karesidenan mengalami permodalan dan manajemen yang kurang baik, penyakit pada tanaman jahe yang tidak menentu serta pertukaran pengetahuan pada petani masih sangat rendah. Sehingga strategi yang bisa dilakukan untuk memperthana usaha adalah, memberikan modal baik pinjaman atau hibah, meningkatkan konsistensi jahe, dan memperkuat teknologi dan pengetahuan terkait budidaya jahe. Selanjutnya penelitian yang berjudul “*Pengembangan Produk Olahan Jahe Di Kecamatan Jenawi Kabupaten Karanganyar (Studi Kasus Kelompok Wanita Tani Desa Sidomukti)*” (Dewati R., Harianta Y. W., dan Setyarini A. 2021), berdasarkan dari penelitian ini menemukan beberapa kendala dalam skala produksi jahe yang masih kecil jangkauan pemasaran yang terbatas, dan tidak ada pembukuan dalam usaha ini sehingga alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh Kelompok Wanita Tani Mukti Rahayu yaitu menambah anggota dan meningkatkan produksi jahe instan, meningkatkan skala produksi dalam memenuhi permintaan ekspor, memperluas pemasaran *offline* dan *online*, serta penerapan dan penggunaan teknologi secara maksimal dalam pembukuan dan pencatatan keuangan.

Keterkaitan terhadap penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan yang akan digunakan dalam usaha. Namun penelitian-penelitian tersebut tidak menjelaskan secara spesifik bagaimana kinerja anggota dalam menjalankan usaha. Berbeda dengan penelitian ini dimana penelitian ini mengidentifikasi bagaimana kinerja anggota kelompok serta strategi pengembangan yang akan digunakan dalam usaha.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kinerja Kelompok Wanita Tani Gunung Nona terhadap usaha jahe instan yang dilakukan.
2. Menentukan strategi yang tepat untuk pengembangan usaha jahe instan Kelompok Wanita Tani Gunung Nona.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi:

1. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan strategi pengembangan usaha sehingga wawasan dan pengetahuan tersebut dapat digunakan dimasa yang akan datang.
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan berguna sebagai sumber informasi untuk melakukan penelitian yang lebih luas lagi dalam mengembangkan penelitian terkait strategi pengembangan usaha.
3. Bagi Kelompok Wanita Tani (KWT) Gunung Nona, penelitian ini diharapkan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh kelompok sehingga dapat membantu dalam mengembangkan kegiatan kelompok terutama dalam pengembangan usaha yang dijalankan.

#### **1.6 Kerangka Pemikiran**

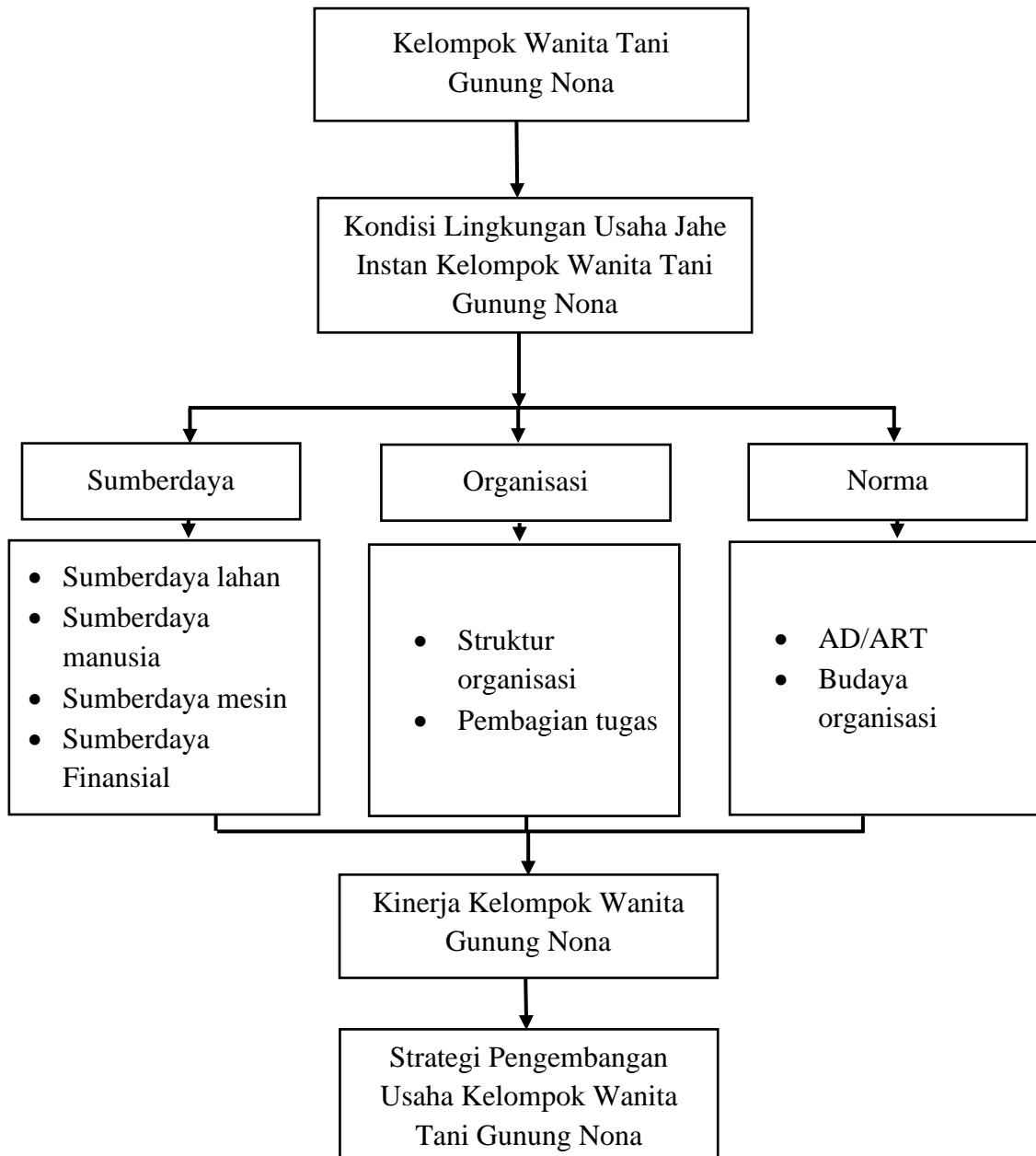
Kelompok Wanita Tani (KWT) Gunung Nona merupakan kelompok tani yang dibentuk atas dasar kesadaran dan bentuk upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas ekonomi petani. Berbagai macam penyuluhan dan pelatihan diberikan kepada para petani. Salah satu hasil dari pelatihan dan penyuluhan yang diberikan adalah terbentuknya usaha jahe instan yang merupakan produk olahan jahe. Dengan potensi jahe yang cukup tinggi di

Kabupaten Enrekang tentunya akan menjadi kemudahan dalam memperoleh bahan baku serta akan menjadi nilai tambah dan nilai jual dibandingkan dengan jahe yang belum diolah.

Kelompok Wanita Tani Gunung Nona memiliki banyak potensi untuk dikembangkan. Namun kurangnya pemahaman akan potensi yang dimiliki membuat usaha produksi mengalami banyak hambatan. Tentunya dalam meningkatkan sebuah usaha diperlukan kinerja yang baik dari setiap anggota kelompok dalam mengelola usaha. Hal tersebut bertujuan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan bersama dalam kelompok. Dengan kinerja yang baik, tentunya penentuan arah strategi yang akan dilakukan selanjutnya jauh lebih mudah untuk diterapkan dalam mengembangkan usaha yang dikembangkan oleh kelompok.

Dalam menyusun kerangka pemikiran ini peneliti melampirkan diagram urutan yang akan dilakukan dalam menganalisis permasalahan. Tahap pertama yang dilakukan pada penelitian ini yaitu mengidentifikasi kondisi lingkungan yang mempengaruhi pengembangan usaha. Adapun kondisi usaha KWT Gunung Nona yang ingin diketahui yaitu kondisi norma (AD/ART dan budaya organisasi), kondisi organisasi (struktur organisasi dan pembagian tugas), dan sumberdaya (sumberdaya lahan, sumberdaya manusia, sumberdaya teknologi, dan sumberdaya finansial). Kemudian menganalisis kinerja KWT Gunung Nona dalam mengelola usaha jahe instan. Penilaian kinerja menggambarkan seberapa tinggi kinerja anggota maupun pengurus terhadap usaha jahe instan yang dilakukan.

Setelah mengetahui kondisi KWT Gunung Nona, maka akan diketahui masalah yang ada pada usaha jahe instan. Dengan mengetahui masalah tersebut maka akan menghasilkan beberapa alternatif strategi pengembangan usaha yang nantinya akan diketahui tindakan yang akan dilakukan dalam menjalankan usaha. Oleh karena itu diperlukan analisis statistik deskriptif persentase untuk mengidentifikasi kinerja anggota dan analisis SWOT dalam mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal secara sistematis untuk merumuskan strategi yang tepat dalam mengembangkan usaha jahe instan yang dilakukan oleh Kelompok Wanita Tani Gunung Nona. Adapun alur kerangka pemikiran rancangan penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan Usaha Jahe Instan Pada Kelompok Wanita Tani Gunung Nona.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kelompok Tani

#### 2.1.1 Pengertian Kelompok Tani

Bedasarkan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2013 mengenai Pemberdayaan dan Perlindungan Petani, pembentukan kelembagaan petani dan kelembagaan ekenomi petani dilaksanakan dengan perpaduan dari budaya, norma, nilai, dan kearifan local petani. Kelembagaan yang dimaksud terdiri atas: a. Kelompok Tani, b. Gabungan Kelompok Tani, c. Asosiasi Komoditas Pertanian. Tani sebagaimana yang dimaksud dibentuk oleh dari dan untuk petani itu sendiri.

Menurut Departemen Pertanian tahun 2007, kelompok tani merupakan kumpulan petani/peternak/pekebun yang dibentuk atas dasar kesamaan kepentingan, kesamaan kondisi lingkungan sosial, ekonomi, sumberdaya, serta keakraban untuk meningkatkan dan mengembangkan anggota/petani dalam mengembangkan usahanya. Ciri kelompok tani yaitu saling akrab dan saling percaya diantara sesama anggota, memeiliki kesamaan pandangan dan kepentingan yang sama dalam berusaha tani, memiliki kesamaan dalam tradisi atau pemukiman, hampatan usaha, jenis usaha, status ekonomi maupun sosial, bahasa, pendidikan, dan ekonomi, serta terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab sesame anggota berdasarkan kesepakatan bersama (Hendra, 2019).

Pembentukan kelompok tani memperhatikan lembaga-lembaga adat petani yang sudah ada dan memperhatikan keterlibatan petani perempuan. Selain itu pemerintah juga menekankan agar melibatkan kaum perempuan dalam kelembagaan petani. Hal ini penting untuk menjaga kesetaraan gender serta membantu ekonomi rumahtangga para petani.

#### 2.1.2 Kelompok Wanita Tani

Menurut Wahyudi (2020), kelompok wanita tani merupakan sekumpulan ibu-ibu atau para wanita yang mempunyai aktivitas dibidang pertanian yang tumbuh berdasarkan kakraban, keserasian, serta kesamaan kepentingan dalam memanfaatkan sumberdaya petani untuk bekerjasama meningkatkan produktivitas usahatni dan kesejahteraan anggotanya. Kelompok Wanita Tani (KWT) merupakan salah satu bentuk kelembagaan petani yang mana para anggotanya terdiri dari para wanita-wanita yang berkecimbung dalam kegiatan pertanian. Berbeda dengan kelompok tani yang lainnya, kelompok wanita tani dalam pembinaanya diarahkan untuk mempunyai suatu unit usaha produktif dala skala rumahtangga yang memanfaatkan atau mengolah hasil-hasil pertanian maupun perikanan, sehingga dapat menambah penghasilan keluarga.

Menurut Hutajulu (2015), bahwasanya keterlibatan perempuan dalam semua aktivitas proses ekonomi pertanian dalam artian kontribusi waktu yang dicurahkan cukup tinggi. Hal ini dikarenakan keterbukaan menerrima kemauan dan kemampuan. Perempuan dapat diterima terlibat langsung dalam mengerjakan pekerjaan domestic. Pada sisi lain, besarnya waktu ayah/laki-laki dalam pekerjaan domestic sangat mendorong kondisi tersebut. Hal ini dapat mendorong terciptanya keluarga yang mandiri karena perempuan sebagai sumber daya manusia yang dapat mengelola ekonomi keluarga.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kelompok Wanita Tani (KWT) merupakan wadah berkumpul para wanita yang mempunyai aktivitas dibidang pertanian yang tumbuh berdasarkan keakraban, keserasian, serta kesamaan kepentingan dalam memanfaatkan sumber daya pertanian untuk bekerjasama dalam peningkatan produktivitas usaha di bidang pertanian dan usaha lainnya serta untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Departemen Pertanian (1997) dalam Hariadi (2011:54) menyebutkan fungsi kelompok tani sebagai berikut:

1. Kelompok tani sebagai kelas belajar-mengajar atau sebagai unit belajar.
2. Kelompok tani sebagai wahana atau unit kerja sama
3. Kelompok tani sebagai unit produksi dan unit usaha
4. Kelompok sebagai kesatuan aktivitas.

Sebagai unit belajar kelompok tani memperoleh inovasi dari penyuluh atau sumber yang lain. Sebagai unit kerjasama, anggota kelompok tani melaksanakan kegiatan pertanian untuk memperoleh produksi guna meningkatkan pendapatannya. Kemudian sebagai unit usaha, anggota kelompok tani mengembangkan usahanya dan usaha kelompok tani meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat.

## **2.2 Strategi Pengembangan Usaha**

### **2.2.1 Pengertian Strategi**

Strategi berasal dari kata Yunani yakni *strategos* dengan akar kata *stratos* dan *ag*, *stratos* berarti "militer" dan *ag* berarti "pemimpin". Pada awalnya strategi diartikan *generalship*, sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan. Tidaklah mengherankan jika pada awalnya strategi selalu dikaitkan dengan siasat yang disusun untuk menghadapi perang pemasaran dan memenangkan pertarungan. Menurut Stephanie K. Strategi dalam buku Murdiffin Haming dan Mahmud Numajamiddin didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana suatu pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, serta penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Menurut Hamel dalam buku Z. Heffin Frince, strategi adalah sesuatu yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi bukan dimulai dari apa yang terjadi, terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen melakukan kompetisi inti (*core competencies*)

Dapat disimpulkan bahwasanya strategi merupakan respon perusahaan atau organisasi terhadap suatu bentuk eksternal maupun keunggulan dan kelemahan internal untuk mencapai tujuan serta mempunyai keunggulan dalam bersaing.

Strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe strategi yaitu:

1. Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro, misalnya strategi pengembangan produk, penerapan harga, akuisis, pengembangan pasar dan sebagainya.
2. Strategi investasi, merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha

melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pengembangan kembali divisi baru dan sebagainya.

3. Strategi bisnis, strategi ini sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, produksi atau operasional, distribusi, strategi organisasi dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

### **2.2.2 Strategi Dalam Pengembangan Usaha**

Menurut Rachmat (2014), strategi memiliki hirarki tertentu. Pertama adalah strategi korporat yang menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. Kedua adalah strategi tingkat unit usaha (bisnis), strategi ini biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industry atau satu segmen industry yang dimasuki organisasi yang bersangkutan. Ketiga adalah strategi tingkat fungsional, strategi ini menciptakan kerangka kerja bagi manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan penelitian dan inovasi (*research and innovation*).

Dalam bisnis atau Pengembangan usaha adalah tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantapan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha. Sedangkan untuk usaha yang besar terutama di bidang teknologi industry pengembangan usaha adalah istilah yang mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan strategi dan analisis dengan yang lain.

Menurut Iripah (2018), dalam pengembangan usaha terdapat dua unsur penting yang perlu diketahui oleh pelaku usaha yaitu:

1. Unsur yang berasal dari dalam (pihak internal) yang mencakup adanya niat dari pengusaha/wirusaha untuk mengembangkan usahanya untuk lebih besar, mengetahui tehnik produksi barang seperti beberapa bayak barang yang harus di produksi, cara apa yang harus digunakan untuk mengembangkan barang/produk, dan lain-lain, serta membuat anggaran yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pemasukan dan pengeluaran produk.
2. Unsur dari pihak luar (pihak eksternal), yaitu mengikuti perkembangan usaha dari luar usaha, mendapatkan dan tidak hanya mengandalkan dari dalam seperti meminjam dari luar.

Pengembangan agribisnis mengimplikasikan perubahan kebijakan di sektor pertanian yaitu produksi sektor pertanian harus berorientasi kepada permintaan pasar, tidak saja pasar domestic, tetapi juga pasar internasional. Selain itu pola pertanian harus mengalami tranformasi dari sistem pertanian subsistem yang berskala kecil dan pemenuhan kebutuhan keluarga ke usahatani dalam skala yang lebih ekonomis. Kedua hal tersebut merupakan keharusan, jika produk pertanian harus di jual ke pasar dan jika sektor pertanian harus menyediakan bahan baku bagi sektor industry (Fitri, dkk 2012).

### **2.2.3 Perumusan Strategi**

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategi dan kauangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam

rangka menyediakan *customer value* terbia. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternative strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Gunawan, 2019).

Sumberdaya dalam usaha merupakan fondasi dan pilar dari strategi. Tanpa sumberdaya yang unggul, usaha akan menghadapi banyak permasalahan dalam menghadapi persaingan di pasar. Keunikan sumberdaya yang tidak dimiliki competitor akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang *sustainable*. Untuk itu usaha harus dapat menengarai dan menggunakan sumberdaya dengan pengelolaan yang sebaik-baiknya agar dapat menciptakan nilai yang superior bagi *customer*, sekaligus dapat menghasilkan profit bagi usaha yang dikembangkan.

### **2.3 Analisis Kinerja**

Menurut Mangkunegaran dalam Asis (2014), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama menurut Rivai (dalam Sulaksono, 2019).

Menurut Amastron dan Baron (dalam Fahmi 2013; 2) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan penjelasan diatas tentang kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian kerja yang dilakukan seseorang individu atau kelompok atau organisasi secara terus menerus untuk dapat meningkatkan kemampuan dan kemajuan organisasi yang dijalankan dengan memperhatikan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Simanjuntak (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017; 112), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh faktor yang digolongkan dalam tiga kelompok yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Kompetensi Individu, merupakan kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:
2. Kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerja.

3. Motivasi dan Etos Kerja. Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya, dan nilai-nilai agama yang dianutnya.
4. Faktor dukungan organisasi kinerja. Setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
5. Faktor dukungan manajemen. Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial dan manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi kerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Henderson (dalam Wirawan, 2015: 54), kinerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Hasil kerja adalah keluaran kerja yang dapat diukur kualitas dan kuantitasnya. Hasil kerja dapat diukur melalui kuantitas atau produk yang dihasilkan, kualitas yang dihasilkan, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas.
2. Perilaku pekerja adalah sikap atau tindakan yang ditunjukkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Perilaku kerja sangat menentukan hasil kinerja yang diharapkan organisasi, karena dengan suatu perilaku yang baik maka akan berdampak terhadap hasil yang dicapai.
3. Sifat pribadi adalah sifat anggota yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selama di organisasi.

Dari pendapat ahli tersebut bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor dan dapat diukur melalui indikator sifat pribadi, indikator perilaku kerja, dan hasil kerja. Dimana indikator dari kinerja yang dilakukan oleh sebuah kelompok dapat mengukur sudah optimalkah kinerja suatu kelompok atau belum. Indikator-indikator tersebut berupa hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi.

## **2.4 Analisis SWOT**

Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal peluang dan ancaman. Pengertian-pengertian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*), merupakan sumberdaya, keterampilan atau keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan.
2. Kelemahan (*Weaknesses*), merupakan keterbatasan/kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
3. Peluang (*Opportunities*), merupakan status/kecenderungan utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
4. Ancaman (*Threats*), status/kecenderungan utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan (Siregar, G, 2015).

### **2.4.1 Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal perusahaan merupakan analisis yang berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas dasar sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya. Lingkungan internal memiliki dua variabel yakni kekuatan dan kelemahan. Tujuan analisis sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan (Pane, 2017).

Analisis lingkungan internal merupakan proses dimana perencanaan strategi mengkaji tentang proses pemasaran dan distribusi dalam perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan letak kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997) dalam Sobri (2017) Kekuatan merupakan sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Sedangkan kelemahan merupakan keterbatasan dan kekuarangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menghalangi efektif suatu perusahaan (Sobri, 2017).

### **2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal menekankan pada mengenali dan mengevaluasi kecenderungan dan peristiwa yang diluar kendali sebuah perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang dihindari. Peluang adalah lingkungan perusahaan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna meningkatkan posisi bersaing perusahaan dalam industri. Sedangkan ancaman merupakan lingkungan perusahaan yang tidak menguntungkan perusahaan (Sobri, 2017).

Mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategi untuk menentukan sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan usaha. Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industry dan lingkungan internasional. Lingkungan umum terdiri dari sosial ekonomi, teknologi dan pemerintah, sedangkan lingkungan industry terdiri dari konsumen, pemasok, dan persaingan (Sobri, 2017).

### **2.4.3 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)**

Matriks QSPM adalah analisis yang digunakan dengan menentukan berbagai alternative pilihan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis-analisis pencocokan dapat didiskusikan dan ditambahkan pada daftar pilihan alternative yang masuk akal. Tahap keputusan menggunakan matriks QSPM secara konseptual metode QSPM bertujuan untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. Komponen utama dari QSPM adalah *key factors*, *strategic alternative*, *weights*, *attractiveness score (AS)*, *total attractiveness score (TAS)*, dan *sum attractiveness score* (Rinawati, 2017).

Menurut David (dalam Odivica, 2017: 39), QSPM merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternative secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang

diidentifikasi sebelumnya. QSPM menentukan daya tarik relative dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relative dari setiap strategi didalam serangkaian alternative dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal lingkungan usaha.

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relative dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternative yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor syjes internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matrik IFAS dan EFAS sebelumnya.

Menurut David (dalam Mastoani, 2020) Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkain strateginya dapat diamati secara berurutan. Keistimwaan lainnya adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan kedalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat/diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggaris bawahi berbagai hubungan penting yang memperngaruhi keputusan strategi. QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan hampir setiap organisasi. QSPM dapat sangat membantu proses pemilihan strategi diperusahaan-perusahaan multidivisional karena banyak faktor utama dan strategi yang dapat dipertimbangkan secara sekaligus.