

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Kerangka Pemikiran**

#### **1. Konsepsi Strategi**

Strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Strategi merupakan suatu hal fundamental dan wajib digunakan oleh setiap organisasi, karena jika strategi dirumuskan dan digunakan dengan baik, maka semua aktivitas akan berjalan secara efektif dan sistematis (Aliyah et al., 2022). Strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya keuangan. Strategi merupakan sarana kolaboratif untuk tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Dapat disimpulkan bahwa strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang (Pratiwi, 2018). Dalam mengembangkan sebuah bisnis, perlu dikembangkan strategi untuk mencapai visi-misi atau untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani kuno yang berarti seni berperang, suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju (Dewi, 2022). Jadi, pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi didefinisikan 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 di capai. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, hankam) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Indarriyanti & Shalihah, 2022). Walaupun definisi berbeda satu sama lain, ada kesepakatan umum bahwa strategi mendiskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk

mencapai tujuannya. Setiap organisasi yang dikelola dengan baik mempunyai satu strategi atau lebih, walaupun mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit.

Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaiannya dari tujuan strategisnya (Hartanto, 2016). Dengan mengimplementasikan strategi yang efektif maka alternatif strategi dapat dicapai sebuah lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya. Sebagian besar bisnis dalam mengembangkan strategi terdapat dua tingkat yang berbeda. Kedua tingkat tersebut memberikan kombinasi yang kaya dari berbagai pilihan strategi bagi organisasi.

Menurut Fred R. David dikutip (Dzakwan et al., 2020), strategi dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu: 1) Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*) Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri. 2) Strategi Intensif (*Intensive Strategy*) Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. 3) Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*) Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda. 4) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*) Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana atau taktik yang digunakan sebagai cara penyelesaian dari segala target yang akan dicapai, sebagai goal dari sebuah tujuan baik individu maupun kelompok. Jadi untuk mencapai suatu tujuan diperlukan pembentukan strategi untuk mempermudah mencapai tujuan yang diharapkan.

## 2. Konsepsi Pengembangan

Pengembangan merupakan usaha yang dilakukan oleh individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pengembangan yang cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*) (Sejati et al., 2022). Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (*pelaksana*).

Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai (Gustiana et al., 2022). Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintergrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Menurut Iskandar Wiryokusumo pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan kemampuannya, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesame, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.

Dari beberapa pengertian pengembangan diatas. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan dalam dunia usaha adalah segala sesuatu atau upaya dalam

meningkatkan kualitas usaha, dan memperbaiki proses pelaksanaan agar dapat berjalan dengan baik tidak hanya dimasa sekarang tapi pengembangan tersebut dapat berkembang dimasa yang akan datang.

### 3. Konsepsi Agribisnis

Agribisnis adalah kegiatan yang berhubungan dengan penanganan komoditi pertanian dalam arti luas, yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan masukan dan keluaran produksi (agroindustri), pemasaran masukan-keluaran pertanian dan kelembagaan penunjang kegiatan. Yang dimaksud dengan berhubungan adalah kegiatan usaha yang menunjang kegiatan pertanian dan kegiatan usaha yang ditunjang oleh kegiatan pertanian. Soekartawi. Menurut asal muasal kata Agribisnis berangkat dari kata Agribusiness, dimana Agri=Agriculture artinya pertanian dan Business berarti usaha atau kegiatan yang berorientasi profit. Jadi secara sederhana Agribisnis (*agribusiness*) adalah usaha atau kegiatan pertanian serta apapun yang terkait dengan pertanian berorientasi profit (Sholikhah, 2021). Agribisnis adalah kesatuan kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan pemasaran produk-produk yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas. Strategi pembangunan yang berwawasan agribisnis pada dasarnya menunjukkan arah bahwa pengembangan agribisnis merupakan suatu upaya yang sangat penting untuk mencapai beberapa tujuan yaitu: menarik dan mendorong munculnya industri baru di sektor pertanian, menciptakan struktur pertanian yang tangguh, efisien dan fleksibel, menciptakan nilai tambah, meningkatkan penerimaan devisa, menciptakan lapangan pekerjaan dan memperbaiki pembagian pendapatan (Putri & Lamusa, 2017).

Agribisnis sebagai motor penggerak pembangunan pertanian, diharapkan akan dapat memainkan peranan penting dalam kegiatan pembangunan daerah, baik dalam sasaran pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi maupun stabilitas nasional. Untuk mewujudkan harapan besar ini perlu melihat potensi yang ada.

Menurut Agrabisnis pada umumnya mempunyai sumber daya yang bernilai milyaran rupiah, melainkan seorang penjual bibit jagung untuk melaksanakan sambilan (*part time*). Agrabisnis memiliki lingkup yang luas hubungannya seperti kaitanya dengan produksi, pemrosesan, dan pemasaran bahan pangan dan serat (sandang). Meskipun agribisnis yang dikelola oleh satu orang ataupun dalam satu keluarga bukan tidak biasa, tetapi hampir semua kapasitas bisnis yang sebenarnya di dalam hal pertanian dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan yang memperkerjakan sekelompok orang. Seluruh agribisnis dimiliki oleh individu atau sekelompok orang dan perusahaan, maka keadaan pemilikan yang akan menentukan bentuk hukum untuk kepemilikan untuk organisasi (Sholikhah, 2021). Oleh karena itu pembangunan pertanian yang dikaitkan dengan pengembangan industri pertanian perlu diarahkan ke wilayah pedesaan. Mengingat jenis industri pertanian yang dapat dikembangkan di pedesaan sangat banyak, maka perlu diprioritaskan pertumbuhan agroindustri yang mampu menangkap efek ganda yang tinggi baik bagi kepentingan pembangunan nasional, pembangunan pedesaan khususnya maupun bagi perekonomian daerah pada umumnya. Berbagai peluang yang ada untuk menumbuh kembangkan wawasan agribisnis di pedesaan ini antara lain mencakup berbagai aspek seperti lingkungan strategis, permintaan, sumber daya dan teknologi. Untuk itu, semua tidak terlepas betapa besar peranan swasta khususnya perbankan sebagai sumber permodalan untuk pembangunan agroindustri.

Perusahaan agroindustri yang memiliki keunggulan kompetitif akan dapat berkembang menjadi lebih besar, sebaliknya perusahaan agroindustri yang tidak memiliki keunggulan kompetitif tidak dapat berumur panjang. Untuk itu, maka pembangunan agroindustri perlu dilakukan dengan konsep berkelanjutan. Agrabisnis adalah setiap usaha yang berkaitan dengan kegiatan produksi pertanian, yang meliputi perusahaan input pertanian dan atau perusahaan produksi itu sendiri atau pun juga pengusaha pengelolaan hasil pertanian (Ningsih et al., 2018). Agrabisnis, dengan perkataan lain, adalah cara pandang ekonomi bagi usaha penyediaan pangan. Sebagai subjek akademik, agribisnis mempelajari strategi

memperoleh keuntungan dengan mengelola aspek budidaya, penyediaan bahan baku, pascapanen, proses pengolahan, hingga tahap pemasaran.

Pengertian Agribisnis Menurut Wibowo dikutip (Windari, 2019), pengertian agribisnis mengacu kepada semua aktivitas mulai dari pengadaan, prosesing, penyaluran sampai pada pemasaran produk yang dihasilkan oleh suatu usaha tani atau agroindustri yang saling terkait satu sama lain. Dengan demikian agribisnis dapat dipandang sebagai suatu sistem pertanian yang memiliki beberapa komponen sub sistem yaitu, sub sistem usaha tani/ yang memproduksi bahan baku sub sistem pengolahan hasil pertanian, dan sub sistem pemasaran hasil pertanian. Pengertian agribisnis menurut Wikipedia Agribisnis adalah bisnis berbasis usaha pertanian atau bidang lain yang mendukungnya, baik di sektor hulu maupun di hilir. Penyebutan "hulu" dan "hilir" mengacu pada pandangan pokok bahwa agribisnis bekerja pada rantai sektor pangan (*food supply chain*). Agribisnis mempelajari strategi memperoleh keuntungan dengan mengelola aspek budidaya, pascapanen, proses pengolahan, hingga tahap pemasaran.

Menurut Suryanto (2018), agribisnis atau agribusiness adalah usaha pertanian dalam arti luas mencakup semua kegiatan mulai dari pengadaan dan penyaluran sarana produksi sampai pada kegiatan budidaya produksi usahatani, kegiatan pengolahan hasil dan kegiatan pemasarannya. Kegiatan agribisnis secara utuh mencakup: 1. Pada kegiatan subsistem agribisnis hulu (*upstream agribusiness*) yaitu kegiatan ekonomi yang menghasilkan dan menyalurkan sarana produksi yang ada; 2. Pada subsistem budidaya usahatani (*on-farm agribusiness*) yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saprodi untuk menghasilkan produksi primer; 3. subsistem agribisnis hilir (*down tream agribusiness*) yaitu suatu kegiatan ekonomi yang mengolah hasil pertanian primer menjadi produk olahan yang siap untuk dikonsumsi; 4. Pada subsistem pemasaran (*marketing agribusiness*) kegiatan memasarkan hasil pertanian primer dan hasil produk olahannya.

Menurut Subyakto (2018), menyatakan bahwa tujuan dari kegiatan agribisnis adalah untuk memperoleh keuntungan dimana keseluruhan investasi terkait dengan

aktivitas dari usaha tani dimana tidak hanya semata-mata dalam konteks pemenuhan kebutuhan pada masyarakat pedesaan, tetapi dalam rangka memperoleh nilai tambah yang lebih besar, sehingga kegiatan off-farm seperti agroindustri dan marketing menjadi sangat penting. Dalam sistem agribisnis, karena antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya saling berkaitan, maka untuk pengembangannya Soehardjo dalam Said dan Intan (2001) mengemukakan beberapa persyaratan berikut :

- a. Pengembangan agribisnis harus mampu mengembangkan seluruh sub sistem di dalamnya karena tidak ada satupun yang lebih penting dibanding dengan yang lainnya.
- b. Setiap subsistem mempunyai keterkaitan ke belakang dan ke depan. Keterkaitan kebelakang dapat dilihat dari keterkaitan subsistem pengolahan yang akan berfungsi dengan baik apabila ditunjang oleh ketersediaan bahan baku yang dihasilkan pada subsistem produksi. Keterkaitan ke depan dapat dilihat dari keterkaitan antara subsistem pengolahan yang akan berhasil dengan baik jika diperoleh pasar untuk produknya.
- c. Agribisnis memerlukan lembaga penunjang seperti lembaga keuangan, pendidikan, penelitian, pertanahan dan perhubungan. Lembaga-lembaga penunjang kebanyakan berada di luar sektor pertanian sehingga sektor pertanian semakin erat terkait dengan sektor lainnya.
- d. Agribisnis melibatkan pelaku dari berbagai pihak (BUMN/pemerintah, swasta dan petani itu sendiri) dengan berbagai perannya masing-masing. Kualitas sumber daya manusia pelaku ini sangat menentukan berfungsinya suatu subsistem agribisnis.

Salah satu komoditas agribisnis dari buah-buahan semusim yang kini berkembang di Indonesia adalah melon. Melon merupakan salah satu buah-buahan semusim yang kini berkembang sebagai salah satu komoditas unggulan hortikultura. Buah melon mempunyai nilai ekonomis dan prospek untuk di kembangkan, karena cukup banyak di minati untuk di kembangkan selain karena enak juga mempunyai harga yang relatif tinggi baik untuk pasar domestik maupun ekspor. Disamping itu budidaya melon berumur pendek, 3 bulan sudah menghasilkan dan harganya relatif stabil.

#### 4. Analisis Swot

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Astuti & Ratnawati, 2020). Dari factor keempat itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*). Proses-proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek, yang mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Pada Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah dari berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian itu menerapkannya dalam gambar matrik SWOT dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, dan bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi suatu kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Analisis SWOT memiliki dua pendekatan yaitu dengan pendekatan kualitatif matriks SWOT dan pendekatan kuantitatif matriks SWOT. Pada pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, ada dua paling atas yaitu kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan), sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak dari isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.



Tabel 2.1. Matriks SWOT Kearns.

<b>EKSTERNAL</b>		
<b>INTERNAL</b>	<b>OPPORTUNITY</b>	<b>TREATHS</b>
<b>STRENGTH</b>	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
<b>WEAKNESS</b>	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Keterangan:

Sel A: *Comparative Advantages* Sel ini adalah pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang, sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B: *Mobilization* Dengan sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus ada upaya yang dilakukan mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel C: *Divestment/Investment* Sedangkan sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Pada situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan suatu keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D: *Damage Control* Sel ini adalah kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian), sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan. Pada pendekatan kuantitatif matriks SWOT dikembangkan oleh Pearce dan Robinson 0 agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tahap, yaitu:

- 1) Dengan melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point pada faktor setta jumlah total perkalian skor dan bobot ( $c = a \times b$ ) pada setiap faktor SW-O-T. Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya); Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi.
- 2) Menghitung bobot; (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Dalam penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga pada formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) yang dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).
- 3) Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan pada faktor O dengan T (e); Perolehan pada angka ( $d = x$ ) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara itu perolehan angka ( $e = y$ ) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y; 3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) kuadran SWOT

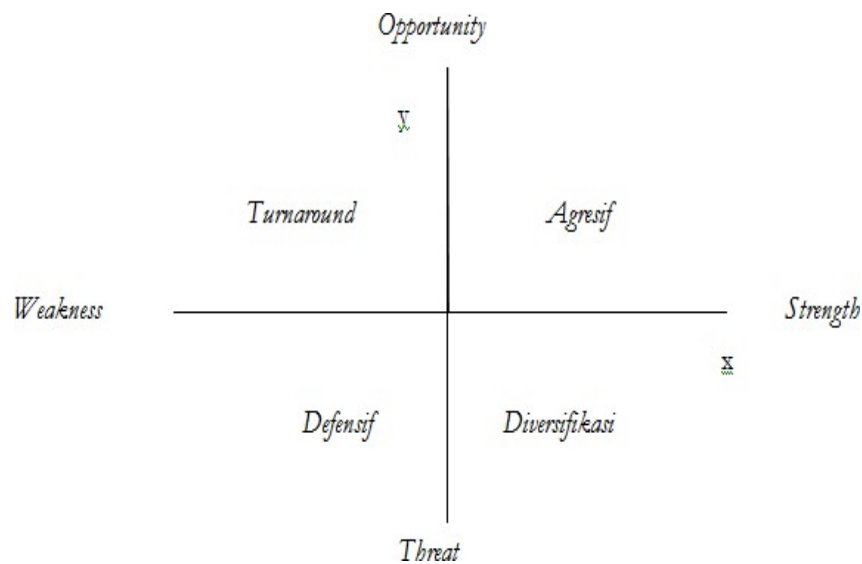
Tabel 2.2. Kuadran SWOT

No.	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTA
1.				
2.	Dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1				
.				
2				
.				
	Total Kelemahan			
Selisish Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				

Lanjutan...

No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan = O – T = y				

Dari perhitungan tabel tersebut menghasilkan angka koordinat dala 4 kuadran SWOT :



Keterangan bagan:

#### **Kuadran I (positif, positif)**

Pada posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Agresif, yang artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, untuk memperbesar suatu pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

### **Kuadran II (positif, negatif)**

Dalam posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Dari rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat, sehingga dapat diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

### **Kuadran III (negatif, positif)**

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah untuk mengubah Strategi (Turn Around), artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

### **Kuadran IV (negatif, negatif)**

Posisi ini dalam sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan (Defensif), artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karena itu organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, dalam mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Tahapan penyusunan matriks IE sebagai berikut:

#### **a. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal**

Identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan dengan analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi faktor strategis (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam strategi pengembangan komoditi hortikultura unggulan di Kecamatan Belitang III. Faktor-faktor kunci internal dan eksternal diperoleh dari matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation) sebagaimana yang ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.3. Matrix Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Kunci internal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Kekuatan			
-			
-			
Kelemahan			
-			
-			
Total	1,00		

Pada kolom pertama matriks IFE dituliskan kekuatan dan kelemahan, kemudian pada kolom kedua dituliskan bobot dari kekuatan dan kelemahan tersebut dengan bobot total adalah 1,00. Pada kolom peringkat berisi peringkat dari 1 sampai 4 tergantung tingkat kepentingan peluang dan ancaman mempengaruhi strategi yang dibuat. Pada kolom keempat mengalikan bobot dengan peringkat tersebut. Total skor terbobot dalam matriks EFE merupakan respon lingkungan eksternal terhadap pengembangan komoditi, dimana jika total skor terbobot lebih dari 2,5 berarti faktor eksternal berada pada posisi kuat, 2,5 berarti rata-rata, dan jika kurang dari 2,5 berarti lemah. Penentuan faktor yang menjadi prioritas didasarkan pada rating dari faktor tersebut. Dalam faktor peluang jika rating dari masing-masing faktor peluang tersebut semakin besar, maka faktor tersebut akan menjadi peluang utama. Dalam faktor ancaman jika rating dari masing-masing faktor ancaman tersebut semakin kecil, maka faktor tersebut akan menjadi ancaman utama.

Tabel 2.4. Matrix External Factor Evaluation (EFE)

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Peluang			
-			
-			
Ancaman			
-			
-			
Total	1,00		

Pada kolom pertama matriks EFE dituliskan peluang dan ancaman, kemudian pada kolom kedua dituliskan bobot dari peluang dan ancaman tersebut dengan

bobot total adalah 1,00. Pada kolom peringkat berisi peringkat dari 1 sampai 4 tergantung tingkat kepentingan peluang dan ancaman mempengaruhi strategi yang dibuat. Pada kolom keempat mengalikan bobot dengan peringkat tersebut. Total skor terbobot dalam matriks IFE merupakan respon lingkungan internal terhadap pengembangan komoditi, dimana jika total skor terbobot lebih dari 2,5 berarti faktor internal berada pada posisi kuat, 2,5 berarti rata-rata, dan jika kurang dari 2,5 berarti lemah. Penentuan faktor yang menjadi prioritas didasarkan pada rating dari faktor tersebut. Dalam faktor kekuatan jika rating dari masing-masing faktor kekuatan tersebut semakin besar, maka faktor tersebut akan menjadi kekuatan utama. Dalam faktor kelemahan jika rating dari masing-masing faktor kelemahan tersebut semakin kecil maka faktor tersebut akan menjadi kelemahan utama.

#### **b. Pemberian Bobot**

Faktor Penentuan bobot pada analisis faktor internal dan eksternal strategi pengembangan subsektor pertanian (tanaman bahan makanan, tanaman perkebunan, peternakan, kehutanan dan perikanan) unggulan di Kecamatan Belitang III Kabupaten OKU Timur dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada informan/responden yaitu stakeholders yang berkompeten terkait hal tersebut. Pemberian bobot dilakukan dengan metode paired comparison (perbandingan berpasangan). Menurut Purwanto (2018), analisis perbandingan berpasangan merupakan suatu teknik untuk membandingkan suatu komponen dengan komponen lainnya dalam satu katagori yang sama pada faktor internal maupun faktor eksternal untuk memperoleh nilai bobot faktor. Basis perbandingan meliputi keseluruhan penilaian. Penentuan bobot setiap faktor menggunakan skala sebagai berikut : 1 = jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal 2 = jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal 3 = jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal Penilaian pembobotan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.5. Metode Perbandingan Berpasangan

Dibandingkan Dengan	Faktor A	Faktor B	Faktor C	Faktor D	...	Total	Bobot
Faktor A							

*Lanjutan...*

Faktor B							
Faktor C							
Faktor D							
....							
Total						1,00	

Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai setiap faktor terhadap nilai keseluruhan faktor. Adapun bobot yang diperoleh berada pada kisaran antara 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting) pada setiap faktor.

### **c. Pemberian Peringkat**

Dalam pemberian peringkat masing-masing faktor diberikan peringkat 1 hingga 4. Peringkat untuk masing-masing faktor internal kunci (matriks IFE) dan eksternal kunci (matriks EFE) menunjukkan respon faktor tersebut terhadap strategi yaitu : Peringkat 1 sampai 4 dalam faktor internal kunci (matriks IFE) menunjukkan : Kekuatan : 4 = kekuatan utama / sangat baik 3 = kekuatan cukup baik 2 = kekuatan rata-rata 1 = kekuatan tidak baik Kelemahan : 1 = kelemahan utama/besar 2 = kelemahan di atas rata-rata 3 = kelemahan rata-rata 4 = kelemahan dibawah rata-rata Peringkat 1 sampai 4 dalam faktor eksternal kunci (matriks EFE) menunjukkan : Peluang : 4 = respon peluang superior 3 = respon peluang di atas rata-rata 2 = respon peluang rata-rata 1 = respon peluang buruk Ancaman : 1 = respon ancaman superior 2 = respon ancaman di atas rata-rata 3 = respon ancaman rata-rata 4 = respon ancaman buruk/sedikit

### **d. Perkalian Bobot Dan Peringkat**

Skor terbobot tiap faktor diperoleh dari perkalian bobot dengan peringkat setiap faktor. Total skor terbobot berkisar antara yang terendah 1,00 dan tertinggi 4,00. Total skor terbobot pada matriks IFE dan EFE digunakan untuk mengidentifikasi posisi komoditi subsektor pertanian (tanaman bahan makanan, tanaman perkebunan, peternakan, kehutanan dan perikanan) unggulan. Posisi komoditi subsektor pertanian (tanaman bahan makanan, tanaman perkebunan, peternakan, kehutanan dan perikanan) unggulan ditunjukkan dari koordinat hasil

pengurangan total skor terbobot kekuatan dikurangi kelemahan dan juga total skor terbobot peluang dikurangi ancaman. Hasil dari titik koordinat digunakan sebagai rekomendasi strategi yang diberikan. Rekomendasi tersebut antara lain progresif, diversifikasi strategi, ubah strategi, dan strategi bertahan.

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.6. Penelitian Terdahulu

Pengarang	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
(Widodo, 2016)	Analisis Strategi Pengembangan Agribisnis Melon Di Kabupaten Tulungagung	Analisis SWOT	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan : 1). Faktor internal yang mempengaruhi pengembangan agribisnis melon di Kabupaten Tulungagung, adalah : varietas melon, sarana produksi, lahan, sumberdaya manusia, manajemen usaha, kualitas, permodalan, kelembagaan petani, dan pasar. Faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan agribisnis melon di Kabupaten Tulungagung, adalah: paket teknologi, agroindustri, kebijakan pemerintah, barang substitusi, kontinuitas produksi, transportasi, lembaga perkreditan, dan pesaing. 2). Berdasarkan analisis diagram SWOT strategi pengembangan agribisnis melon di Kabupaten Tulungagung berada pada kuadran I,



---

			dengan strategi SO ( Strength – Opportunities), dengan alternatif program kegiatan antara lain : a). Perluasan kebun melon dengan melon varietas unggul dengan dukungan pemerintah Daerah, b). Memotong rantai pasar dengan memanfaatkan lembaga perkreditan, c). Peningkatan kualitas SDM petani melon, d). Kemitraan dan memaksimalkan fungsi pemerintah sebagai fasilitator, dan katalisator, e). Meningkatkan informasi dan akses peluang pasar dengan dukungan Dinas Pemasaran
(Pusmadi, 2018)	Strategi Pengembangan Usahatani Melon Di Desa Ganti Kecamatan Praya Timur Kabupaten Lombok Tengah	Analisis SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Usahatani melon di Desa Ganti Kecamatan Praya Timur memiliki nilai R/C sebesar 2,95 sehingga layak diusahakan; (2) Kekuatan terdiri dari kelayakan usaha, masa tanam singkat, benih bersertifikat dan keterampilan petani. Kelemahan terdiri dari satu buah per pohon, kebutuhan perlakuan khusus, lemahnya kelembagaan petani, keterbatasan modal dan keterbatasan tenaga kerja. Peluang usaha terdiri dari nilai ekonomi tinggi, ketersediaan pasar, ketersediaan lahan. Ancaman terdiri dari serangan hama dan penyakit, kesulitan mendapatkan benih dan harga produk berfluktuatif;

---

				dan (3) Strategi yang menjadi prioritas yaitu perluasan usaha dengan menambah areal tanam melon, meningkatkan peran pemerintah sebagai fasilitator petani melon, menyerap tenaga kerja lebih banyak sebagai akibat perluasan usaha dan membangun kemitraan dengan lembaga-lembaga terkait dalam upaya pengembangan usahatani melon di Desa Ganti Kecamatan Praya Timur
(Wahidiyanti, 2020)	Analisis Strategi Pengembangan Agribisnis Semangka (Citrullus lanatus) Pada CV Tani Makmur Di Kabupaten Jombang	Analisis SWOT		Hasil strategi dengan matriks SWOT menghasilkan tujuh alternatif strategi. Matriks QSP menghasilkan prioritas strategi alternatif dalam strategi bisnis buah semangka CV Tani Makmur dengan skor STAS (Sum Total Attractivity) tertinggi adalah mengembangkan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan produksi dan target pasar yang lebih luas dengan STAS dari 5.4266. Strategi ini merupakan strategi memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi kelemahan bisnis semangka CV Tani Makmur.
(Faradilla et al., 2023)	Agricultural Sector Development Strategy In Tlontoraja Village, Pamekasan	Analisis SWOT		Hasil penelitian menunjukkan terdapat sembilan faktor pendukung dan lima faktor penghambat dalam pembangunan pertanian Desa Tlontoraja. Strategi yang di prioritaskan dan dapat diterapkan yaitu

	District Novia		mengoptimalkan kegiatan gotong royong dalam pemanfaatan teknologi pertanian modern, melakukan kolaborasi kinerja antara ketua kelompok tani dengan institusi lembaga pendidikan, mengakses pemasaran yang luas di dalam maupun di luar desa, serta petani dan lembaga BUMDes dapat melakukan kerjasama untuk mencari jejaring pemasaran hasil panen yang lebih menguntungkan
(Khoyriyah et al., 2019)	Strategi Pengembangan Umbi Mini Bawang Merah True Shallot Seed Di Kabupaten Grobogan	Analisis SWOT	Hasil analisis SWOT diperoleh koordinat (0,609 : 0, 271) yang mana koordinat ini berada pada kuadran I yang artinya Strategi Agresif. Strategi ini menunjukkan posisi usahatani umbi mini bawang merah True shallot seed yang kuat dan berpeluang. Implikasi penelitian ini adalah biaya benih dan biaya pupuk hayati yang tinggi dalam proses usahatani sangat berpengaruh terhadap pendapatan petani, peningkatan umbi mini True Shallot Seed dengan mengoptimalkan strategi produksi, peningkatan sumber daya manusia dan teknologi, dan peningkatan peran lembaga pendukung
(Sihombing et al., 2020)	Strategi Pengembangan Komoditas Unggulan di	Analisis SWOT	The results showed top four commodity were beans (LQ = 8.26), long beans (LQ = 2.75), onions red (LQ =

	Kelurahan Banturung Kecamatan Bukit Batu Kota Palangka Raya	2.06), and eggplant (LQ = 1.84). The strategies could be took for their development are: 1) increasing cooperation/ partnership between farmer institutions and private or government parties, 2) increasing the carrying capacity of infrastructure and facilities, 3) optimizing capital assistance from government as stimulant for processing innovation, marketing, and dissemination of products, and 4) providing information and data to support marketing inquiry
(Putri & Lamusa, 2017)	Strategi Pengembangan Usaha Abon Daging Sapi Pada Industri "Citra Lestari Production" di Kota Palu	Analisis SWOT Hasil perhitungan dari nilai rating dan bobot faktor eksternal strategi pengembangan usaha abon sapi UKM "Citra Lestari Production" diperoleh dari hasil pengurangan antara factor peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) Yaitu sumbu Y dalam diagram SWOT adalah 1,19, sedangkan hasil perhitungan dari UKM "Citra Lestari Production" diperoleh dari hasil pengurangan antara factor kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weakness) yaitu $2,36 - 1,04 = 1,32$ yang dijadikan sebagai sumbu horizontal atau sumbu X, maka sumbu X dalam diagram SWOT adalah 1,32 posisi usaha untuk strategi pengembangan usaha abon

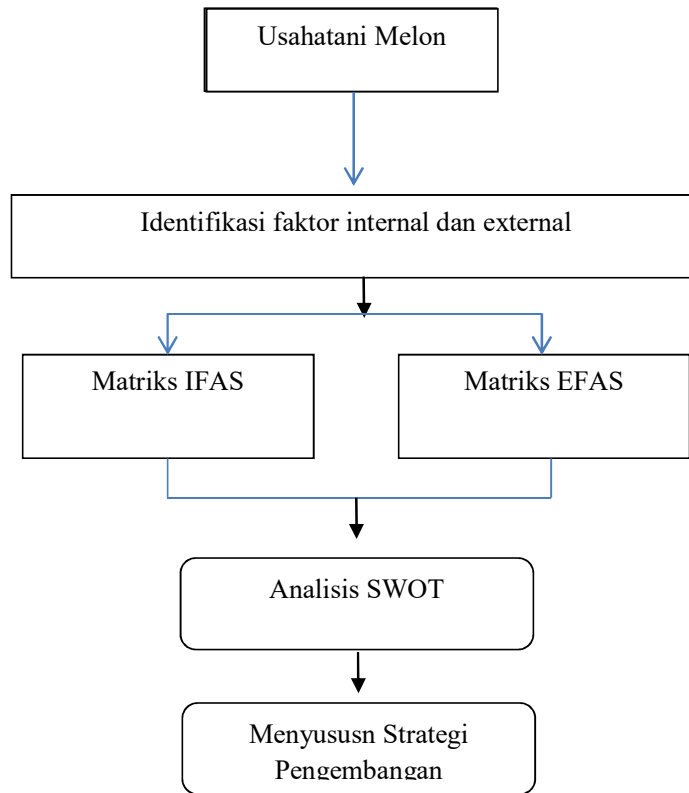
			<p>sapi UKM “Citra Lestari Production” berada pada kuadran I, dimana pada posisi ini sebuah usaha maupun industri memiliki posisi yang kuat dan berpeluang untuk berkembang. Dari hasil kuadran SWOT maka penerapan strategi yang dapat digunakan UKM “Citra Lestari Production” yaitu strategi SO. Strategi SO merupakan strategi yang dapat digunakan karena usaha/industri memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat bermanfaat peluang yang ada</p>
(Fauzi et al., 2016)	Strategi Pengembangan Agribisnis Kentang Merah di Kabupaten Solok	Analisis SWOT	<p>Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT maka diperoleh sepuluh strategi yang direkomendasikan dalam pengembangan agribisnis kentang merah di Kabupaten Solok. Dari sepuluh strategi yang telah dihasilkan tersebut, kemudian dijabarkan ke dalam enam belas program yang direkomendasikan berdasarkan hasil analisis. Program tersebut dibagi dua, yaitu program yang rutin berjalan dan program yang bertahap dijalankan.</p>
(Siadari et al., 2020)	Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi Arabika di Kabupaten Simalungun	metode analisis hirarki proses (AHP)	<p>Alternatif strategi utama dalam pengembangan agribisnis kopi arabika di Kabupaten Simalungun adalah peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) pelaku agribisnis kopi</p>

---

Arabika dengan bobot sebesar 0,370. Urutan yang kedua adalah pembangunan sistem agribisnis kopi Arabika melalui perbaikan mutu dan tampilan produk (biji kopi olahan) yang diarahkan pada peningkatan daya saing dengan nilai 0,250. Pada urutan yang ketiga adalah memperluas jaringan pasar dengan memanfaatkan kopi

Indonesia yang telah dikenal dunia dan strategi penguatan branding kopi Arabika Kabupaten Simalungun dengan nilai 0,214. Sedangkan pada urutan terakhir adalah alternatif membina dan mendukung lembaga penelitian untuk R&D, kelompok tani, dan asosiasi kopi dengan nilai 0,166. Nilai inkonsistensi pada penilaian ini adalah sebesar  $0,02 \leq 0,1$  artinya penilaian tersebut konsisten. Peningkatan sumber daya manusia (SDM) pelaku agribisnis kopi Arabika di Kabupaten Simalungun harus ditekankan sehingga para pelaku agribisnis memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola usaha tersebut.

### C. Model Pendekatan



Gambar 2.1.  
Model Pendekatan Penelitian

### D. Batasan Operasional

Untuk menghindari luasnya pokok bahasan dalam penelitian ini, maka diperlukan batasan masalah. Adapun batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis factor internal adalah proses identifikasi yang mengurai menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki usahatani, mencakup sumber daya manusia, keuangan, dan operasional.

2. Faktor eksternal dalam analisis SWOT adalah peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang umumnya diperoleh dari pihak-pihak eksternal dalam usahatani melon.
3. Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) merupakan suatu alat analisis yang menyediakan kondisi internal usahatani melon untuk dapat menentukan faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.
4. Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) suatu alat analisis yang menyediakan kondisi eksternal usahatani melon untuk dapat menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki.
5. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan usahatani melon, analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).