

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1 Tinjauan Agronomis Jahe

Uraian tentang tanaman jahe disarikan dari naturindonesia.com. Jahe merupakan tanaman obat berumpun dan berbatang semu. Tanaman yang berasal dari Asia Pasifik dan tersebar dari India sampai Cina ini termasuk dalam suku temu-temuan (*Zingiberaceae*), satu famili dengan temu-temuan lainnya seperti temu lawak (*Curcuma xanthorrhiza*), temu hitam (*Curcuma aeruginosa*), kunyit (*Curcuma domestica*), kencur (*Kaempferia galanga*), lengkuas (*Languas galanga*) dan lain-lain. Nama daerah jahe antara lain halia (Aceh), jahi (Lampung), jae (Jawa dan Bali), dan beberapa nama lain. Klasifikasi ilmiah tanaman jahe sebagai berikut.

Kingdom : *Plantae*
Super Divisi : *Spermatophyta*
Divisi : *Magnoliophyta*
Kelas : *Liliopsida*
Ordo : *Zingiberales*
Keluarga : *Zingiberaceae*
Genus : *Zingiber*
Spesies : *Zingiber officinale* Rosc.

Tanaman jahe memiliki ciri-ciri berbatang semu setinggi 30 cm sampai 1 meter, daun sedikit berbulu, rimpang berwarna kuning atau jingga, dan rimpang berasa pedas. Jahe yang saat ini dibudidayakan terdiri dari tiga jenis, yaitu jahe gajah / jahe badak, jahe emprit / jahe kecil, dan jahe merah. Rimpang jahe dapat digunakan sebagai bumbu masak, pemberi aroma dan rasa pada makanan seperti roti, kue, biskuit, kembang gula dan berbagai minuman. Tanaman ini digunakan pada industri obat, minyak wangi, industri jamu tradisional, diolah menjadi asinan jahe, acar, lalap, bandrek, sekoteng dan sirup. Saat ini para petani cabe menggunakan jahe sebagai pestisida alami. Jahe dijual dalam bentuk segar, kering, jahe bubuk dan awetan jahe. Hasil olahan jahe yang lain adalah minyak astiri dan koresin yang diperoleh dengan cara penyulingan yang berguna sebagai bahan pencampur dalam minuman beralkohol, es krim, campuran sosis dan lain-lain.

Jahe tumbuh dengan baik di daerah tropis dan subtropis dengan ketinggian 0-2.000 mdpl. Tanaman ini membutuhkan sinar matahari dalam jumlah besar dan curah hujan antara 2.500-4.000 mm/tahun. Wilayah penanamannya tersebar di seluruh provinsi di Indonesia, biasa ditanam di kebun atau pekarangan. Negara lain yang menjadi produsen jahe diantaranya Australia, Sri Lanka, Cina, Mesir, India, Jepang, Jamaika, dan beberapa negara lain. Jahe asal Jamaika dikenal memiliki kualitas terbaik di dunia saat ini (naturindonesia.com, 2012).

2.1.2 Agroindustri

Agroindustri berasal dari dua kata *agricultural* dan *industri* yang berarti suatu industri yang menggunakan hasil pertanian dalam arti luas sebagai bahan baku

utamanya. Agroindustri meliputi industri pengolahan hasil pertanian, industri yang memproduksi peralatan dan mesin pertanian, industri input pertanian dan industri jasa pertanian. Industri jenis ini sering disebut sebagai industri *off farm* atau yang sekarang lebih populer dengan sebutan agroindustri (Prasetyo, 2009). Apabila dilihat dari sistem agribisnis, agroindustri merupakan bagian (subsistem) agribisnis yang memproses dan mentransformasikan bahan-bahan hasil pertanian (bahan makanan, kayu dan serat) menjadi barang setengah jadi, barang jadi, dan barang atau bahan hasil produksi industri yang digunakan dalam proses produksi seperti traktor, pupuk, pestisida, mesin pertanian dan lain-lain (Suprpto, 2012).

Batasan di atas menerangkan bahwa agroindustri merupakan sub sektor yang luas yang meliputi industri hulu sektor pertanian sampai dengan industri hilir. Industri hulu adalah industri yang memproduksi alat-alat dan mesin pertanian serta industri sarana produksi yang digunakan dalam proses budidaya pertanian. Industri hilir merupakan industri yang mengolah hasil pertanian menjadi bahan baku atau barang yang siap dikonsumsi atau merupakan industri pascapanen dan pengolahan hasil pertanian.

Dalam kerangka pembangunan pertanian, agroindustri merupakan penggerak utama perkembangan sektor pertanian, terlebih dalam masa yang akan datang posisi pertanian merupakan sektor andalan dalam pembangunan nasional sehingga peranan agroindustri akan semakin besar. Ini artinya upaya mewujudkan sektor pertanian yang tangguh, maju dan efisien sehingga mampu menjadi *leading sector* (sektor pemimpin) dalam pembangunan nasional, harus ditunjang melalui pengembangan agroindustri secara konsisten dan kontinyu (Suprpto, 2012).

Agroindustri memiliki setidaknya empat poin sumbangan nyata bagi pembangunan pertanian khususnya negara berkembang. Pertama, agroindustri adalah pintu berkembangnya sektor pertanian. Produk agroindustri memiliki pasar yang lebih luas, sehingga permintaan jumlah dan ragam produksi pertanian akan meningkat. Permintaan ini mendorong petani untuk mengadopsi aneka teknologi baru, selain juga memacu pengembangan prasarana (jalan, listrik, dan sebagainya). Agroindustri yang berbasis industri kecil menengah mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang tangguh dan tahan gejolak ekonomi. Penyerapan tenaga kerja yang banyak oleh agroindustri ini pun mempercepat terwujudnya distribusi pendapatan yang merata (Bakce, 2008).

Poin kedua ialah agroindustri sebagai dasar sektor manufaktur. Transformasi penting lainnya dalam agroindustri kemudian terjadi karena permintaan terhadap makanan olahan semakin beragam seiring dengan pendapatan masyarakat dan urbanisasi yang meningkat. Poin selanjutnya agroindustri menghasilkan komoditas ekspor penting. Produk agroindustri termasuk produk dari proses sederhana seperti pengeringan, mendominasi ekspor kebanyakan negara berkembang sehingga menambah perolehan devisa. Poin terakhir adalah agroindustri pangan merupakan sumber nutrisi yang beraneka ragam. Semua poin tersebut akan terlihat nyata jika dikelola serius dari semua pihak yang berkepentingan (Suprpto, 2012).

Masih terkait dengan keempat poin tersebut, agroindustri berperan dalam menguatkan daya saing produk karena mampu mengubah keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif. Bahan baku lokal sebagai keunggulan

komparatif ini seharusnya bisa menjamin keberlanjutan agroindustri. Selanjutnya agroindustri menaikkan nilai tambah hasil pertanian sehingga memperbesar pangsa pasar. Semua ini diharapkan mampu berujung pada berubahnya struktur ekonomi nasional dari pertanian ke industri (Tarigan dan Supriyati, 2008).

Secara umum agroindustri di Indonesia masih menghadapi beberapa permasalahan pokok dalam pengembangannya. Masalah tersebut antara lain dalam bidang kemampuan teknologi, kualitas sumber daya manusia (SDM) pengelola, koordinasi dan sinkronisasi program kelembagaan, iklim yang belum kondusif, infrastruktur pendukung dan pengembangan yang masih terbatas dan masih langkanya SDM berkualitas yang berminat menekuni agroindustri terutama di pedesaan. Permasalahan dalam bidang teknologi berupa ketergantungan pada teknologi luar negeri untuk mengolah produk pertanian. Hal ini karena teknologi buatan lokal yang tepat guna dan siap digunakan terbatas ketersediaannya.

Masalah tersebut mengakibatkan rendahnya produktifitas dan efisiensi, serta pendapatan pelaku agribisnis dan agroindustri. Selanjutnya beberapa program yang perlu dikembangkan antara lain pengembangan komoditas unggulan, kemudian pengembangan sistem pemasaran efektif, penyediaan sarana transportasi dan distribusi produk, pengembangan kemitraan dan kelembagaan pertanian (Prasetyo, 2009). Permasalahan tersebut dapat dideskripsikan seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Permasalahan agroindustri sekarang dan harapan masa datang

Permasalahan	Kondisi sekarang	Kondisi harapan
Orientasi industri	Kurangnya budaya kewirausahaan	Agroindustri yang berorientasi pasar
Kondisi SDM	Rendahnya kemampuan SDM	SDM berkualitas dan kompeten
Kondisi teknologi	Penguasaan teknologi rendah	Peningkatan dan penguasaan iptek yang mendukung inovasi
Perilaku pasar	Kurang informasi pasar	Peningkatan manajemen informasi untuk memperluas pangsa pasar
Perilaku organisasi	Belum memiliki bentuk organisasi yang adaptif terhadap perubahan	Manajemen profesional dan adaptif
Perilaku masyarakat	Sebagian masih lebih menyukai produk impor	Meningkatnya budaya cinta produk dalam negeri
Peran pemerintah	Kurangnya <i>political will</i> pemerintah	Pemerintah lebih berpihak pada petani dan usaha kecil

Sumber : Prasetyo, 2009

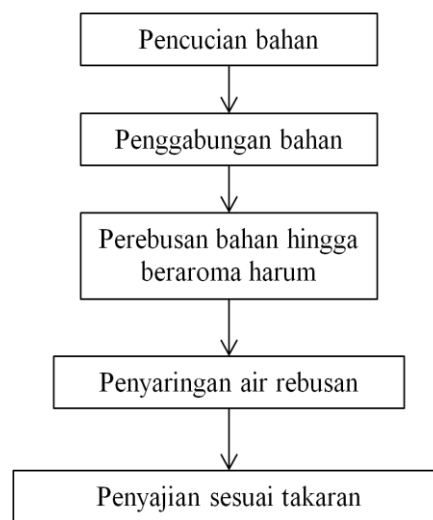
2.1.3 Minuman Bandrek

Bandrek merupakan minuman tradisional khas masyarakat Sunda. Minuman ini berbahan baku jahe, namun bercita rasa yang jauh berbeda dengan *wedang jahe* pada umumnya. Bandrek dikonsumsi untuk menaikkan kehangatan tubuh atau sekadar untuk minuman selingan. Minuman ini biasa disajikan pada cuaca dingin atau malam hari. Bandrek yang awalnya hanya ada di Jawa Barat kini telah menyebar. Produsen minuman bandrek instan juga tidak lagi berasal dari Jawa Barat, misalnya produk terkenal yang bermerek dagang Bandrek Sorbah diproduksi di Medan, Sumatera Utara (Muchlis, 2013).

Bandrek secara tradisional terbuat dari bahan utama jahe dan gula merah. Beberapa daerah kemudian menambahkan rempah-rempah berupa serai, pandan, merica, atau telur ayam kampung untuk menambah khasiatnya. Penambahan susu cair juga bisa dilakukan sesuai selera. Bandrek siap saji yang kini beredar telah memodifikasi resep gula merah menjadi gula putih untuk memudahkan

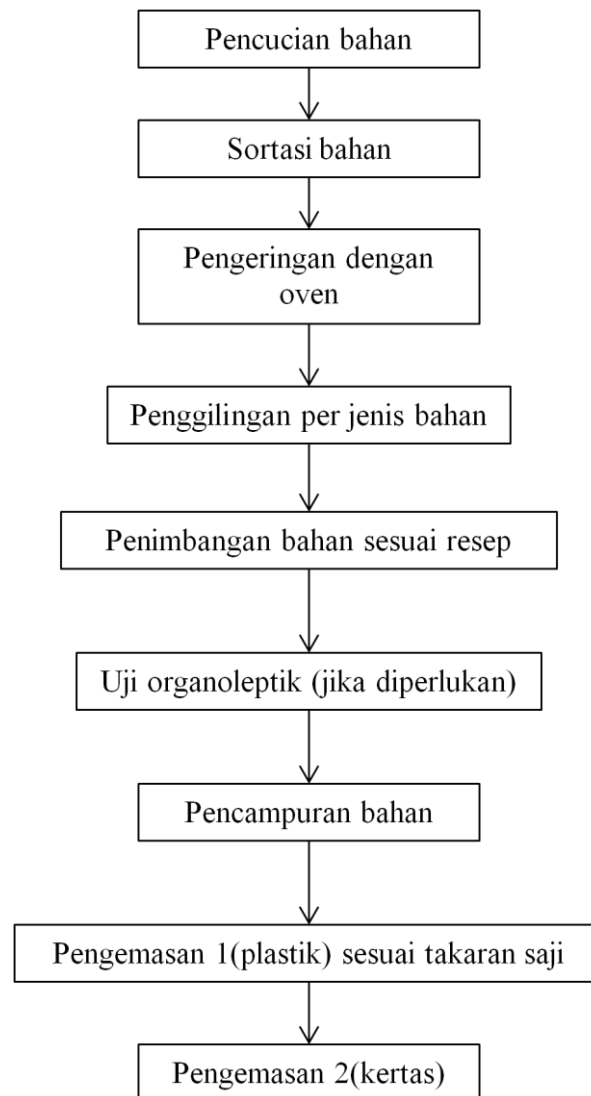
pengemasan dan daya tahan produk. Rempah-rempah yang dimasukkan dalam komposisinya juga disesuaikan dengan rasa yang diinginkan, atau menciptakan kekhasan dari produk itu sendiri.

Resep bandrek tradisional umumnya terdiri dari jahe, gula merah, daun pandan, cengkih, kayu manis, dan garam. Diagram alir pembuatan bandrek tradisional disajikan dalam Gambar 1 (Muchlis, 2013).



Gambar 1. Diagram alir pembuatan bandrek

Resep Bandrek Lampung juga berasal dari resep tradisional ini, akan tetapi sedikit ditambah rempah-rempah untuk memberikan ciri yang membedakan dari jenis yang lain. Komposisi produk minuman Bandrek Lampung terdiri dari jahe *emprit*, gula putih, gula aren, lada hitam, cabai jawa, kayu manis, pala, kapulaga, dan cengkeh. Proses pembuatannya dilakukan dengan metode kering untuk menghasilkan serbuk bandrek yang siap saji dengan cara diseduh. Diagram alir pembuatan Bandrek Lampung disajikan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Diagram alir pembuatan Bandrek Lampung

2.1.4 Kajian Finansial Usaha

Tujuan penilaian terhadap sebuah usaha adalah melihat apakah usaha tersebut secara teknis, ekonomis, dan komersial cukup menguntungkan untuk dilaksanakan atau tidak. Penilaian umumnya dilakukan berdasarkan rencana bisnis yang diajukan. Namun tidak hanya sampai disitu, tetapi juga penilaian saat usaha dioperasionalisasikan untuk mencapai keuntungan dalam waktu tidak ditentukan

(Kadariah, 2001). Ada lima aspek yang harus dicermati pada saat melihat keragaan sebuah usaha, yaitu aspek pasar dan pemasaran, teknis dan teknologi, manajemen operasional, finansial, dan aspek yuridis (Wibowo, 2005).

Analisis finansial memiliki arti menilai dan menentukan satuan rupiah terhadap aspek-aspek yang dianggap layak dari keputusan yang dibuat dalam tahapan analisis usaha. Alur analisis secara finansial ini digolongkan dalam tiga tahap, yaitu membuat rekap penerimaan, membuat rekap semua biaya yang telah diputuskan, dan menguji apakah aliran kas masuk yang dihasilkan layak berdasarkan kriteria yang ada. Kegiatan analisis finansial yang dilakukan disesuaikan dengan semua kepentingan dari pihak-pihak yang terkait dengan rencana pendirian usaha, meliputi pemilik usaha, pemberi pinjaman, dan pemerintah (Sofyan, 2004). Beberapa metode dapat digunakan secara bersamaan untuk menilai sebuah usaha tertentu dari segi finansial.

Metode *Pay Back Period* (PBP) mengandung pengertian sebagai suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi (*initial cash investment*) dengan menggunakan aliran kas, dengan kata lain PBP merupakan rasio antara *initial cash investment* dengan keuntungannya yang hasilnya merupakan satuan waktu. Selanjutnya nilai rasio ini dibandingkan dengan maksimum PBP yang dapat diterima.

$$\text{PBP} = \frac{\text{Nilai investasi}}{\text{keuntungan}} \times 1 \text{ tahun}$$

Apabila waktu PBP hasilnya lebih pendek dari umur ekonomi (PBP maksimum) maka usaha dikatakan layak dijalankan. Metode ini tidak memperhatikan konsep

nilai waktu uang (*time value of money*) dan juga aliran kas masuk pasca PBP (Sofyan, 2004).

Break Event Point (BEP) adalah metode yang digunakan untuk mengetahui kapan atau berapa tepatnya sebuah usaha mencapai titik impas. Titik impas dicapai dengan penjualan sejumlah tertentu yang seimbang dengan biaya yang ditanggung. Kondisi ini mendudukan usaha pada titik tidak untung dan tidak pula rugi. Nilai BEP per tahun dapat dihitung melalui persamaan (Wibowo, 2005):

$$\text{BEP} = \frac{\text{Total biaya tetap}}{1 - \frac{\text{total biaya variabel}}{\text{penerimaan}}}$$

Persentase untuk BEP dapat dihitung melalui persamaan:

$$\text{Persentase BEP} = \frac{\text{Total biaya tetap}}{\text{penerimaan} - \text{biaya variabel}} \times 100\%$$

Kapasitas pada BEP per tahun suatu usaha dihitung dengan persamaan berikut.

$$\text{Kapasitas BEP} = \text{Persentase BEP} \times \text{jumlah produksi}$$

Metode lain yang digunakan untuk menilai kelayakan tanpa melihat nilai waktu uang ialah metode *marginal efficiency of capital* (MEC). MEC adalah perbandingan antara laba yang diperoleh selama umur usaha dengan modal yang telah dikeluarkan. Usaha dinyatakan layak jika nilai $\text{MEC} > 1$ (Sofyan, 2004).

MEC dihitung dengan persamaan:

$$\text{MEC} = \frac{\sum \text{laba selama umur usaha}}{\text{Modal usaha}}$$

Metode *gross benefits per cost ratio* (gross B/C) diterapkan dengan menghitung biaya modal (*capital cost*) atau biaya investasi permulaan dan biaya operasional serta pemeliharaan sebagai *gross cost*. *Gross benefit* selanjutnya dihitung dari nilai total produksi (Kadariah, 2001). Gross B/C dapat dihitung dengan persamaan:

$$\text{Gross B/C} = \frac{\text{P.V. dari gross benefit}}{\text{P.V. dari gross cost}}$$

Net B/C ialah perbandingan antara *present value* dari *net benefit* yang positif dengan *present value* dari *net costs*. Periode pertama dari usaha biasanya akan menghasilkan *gross cost* lebih besar dari *gross benefit*, sehingga *net benefit* akan negatif. Hal ini disebut dengan *net costs*. Waktu selanjutnya, *gross benefit* umumnya lebih besar dari *gross cost*, sehingga *net benefit* akan positif (Kadariah, 2001). Usaha dinyatakan layak dijalankan atau dikembangkan jika nilai gross B/C dan net B/C lebih besar dari 1. Net B/C dapat dihitung dengan persamaan:

$$\text{Net B/C} = \frac{\sum \text{P.V. net B positif}}{\sum \text{P.V. net B negatif}} = \frac{\text{Net benefit}}{\text{Net costs}}$$

B/C *ratio* atau *profitability index* (P.I) adalah perbandingan antara aliran kas positif dalam periode tertentu dengan modal awal investasi. Usaha dinyatakan layak jika nilai B/C *ratio* > 1 (Sofyan, 2004). B/C *ratio* dihitung dengan persamaan:

$$\text{B/C ratio} = \sum \text{PV positif} : \text{modal awal investasi}$$

Penilaian terhadap pendapatan usaha mempunyai dua tujuan yaitu menggambarkan keadaan sekarang suatu kegiatan usaha dan menggambarkan

keadaan yang akan datang dari perencanaan atau tindakan. Semakin tinggi fluktuasi pendapatan usaha menandakan sebuah usaha yang semakin tidak stabil. Pendapatan kotor usaha atau penerimaan merupakan hasil perolehan total sumberdaya yang digunakan dalam usaha. Pendapatan atau keuntungan adalah selisih antara pendapatan kotor dengan pengeluaran total usaha (Soekartawi, 1995). Pendapatan usaha (π) dihitung dengan mengurangi *total revenue* (TR) dengan *total cost* (TC) dalam persamaan:

$$\pi = TR - TC$$

Analisis *revenue per cost ratio* (R/C ratio) adalah perbandingan antara penerimaan dengan biaya. Penggunaan R/C ratio dalam analisis pendapatan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil kegiatan usaha menguntungkan selama waktu tertentu. Usaha dinilai menguntungkan dan layak dijalankan jika nilai R/C ratio > 1 (Soekartawi, 1995). Semakin tinggi nilai R/C maka efisiensi penggunaan input semakin tinggi. Nilai ini menggambarkan berapa rupiah hasil yang dapat dicapai dari setiap rupiah yang dikorbankan. R/C ratio dihitung dengan persamaan:

$$R/C \text{ ratio} = \frac{\text{Total revenue}}{\text{Total cost}}$$

Perhitungan R/C ratio dibedakan menjadi R/C ratio atas biaya tunai dan R/C ratio atas biaya total. R/C ratio atas biaya tunai dihitung dengan membandingkan antara penerimaan total dengan biaya tunai sedangkan, R/C ratio atas biaya total dihitung dengan membandingkan antara penerimaan total dengan biaya total yang dikeluarkan.

$$R/C \text{ ratio} = \frac{\text{Total revenue}}{\text{Biaya total}}$$

Formula diatas digunakan untuk menghitung *R/C ratio* atas biaya total, sedangkan *R/C ratio* atas biaya tunai dihitung dalam persamaan:

$$R/C \text{ ratio} = \frac{\text{Total revenue}}{\text{Biaya tunai}}$$

Penerimaan total dalam usaha juga dapat dimanfaatkan untuk memperoleh nilai rasio operasi. Rasio operasi adalah indikator kemampuan manager untuk mengawasi biaya-biaya yang digunakan untuk operasi. Rasio operasi juga bermanfaat untuk mengecek ada atau tidaknya pemborosan biaya (Gittinger, 1986). Persamaan rasio operasi sebagai berikut.

$$\text{Rasio operasi (persen)} = \frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Penerimaan total}}$$

Besarnya biaya yang dikeluarkan untuk operasi juga terlihat dari pengembalian atas penjualan. Pengembalian atas penjualan menunjukkan besarnya biaya operasi perusahaan dalam penjualannya. Nilainya ditentukan dengan membagi pendapatan neto dengan penerimaan total. Semakin rendah nilai pengembalian atas penjualan, maka semakin besar penjualan yang harus diperoleh agar pengembalian atas investasi secara memadai dapat tercapai (Gittinger, 1986).

Pengembalian atas penjualan dinyatakan dengan persamaan:

$$\text{Pengembalian penjualan (persen)} = \frac{\text{Pendapatan neto}}{\text{Penerimaan total}}$$

Proses menilai efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari investasi yang telah dilakukannya dapat dikerjakan dengan indikator ROI (*return on investment*). ROI dapat dinyatakan dengan formula berikut (Sofyan, 2004).

$$\text{ROI (persen)} = \frac{\Sigma \text{Keuntungan usaha}}{\text{Umur ekonomis}} : \text{investasi}$$

Semakin tinggi nilai ROI berarti semakin efektif sebuah usaha menghasilkan keuntungan dari investasinya. Konsep tentang pengembalian atas investasi ini dapat dimodifikasi sesuai situasi dan tujuan penggunaannya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada formula yang “lebih benar”. Sebagai contoh, ROI juga bisa dinyatakan sebagai perbandingan selisih keuntungan usaha dengan nilai investasi terhadap investasi itu sendiri (investopedia.com, 2013).

$$\text{ROI (persen)} = \frac{\Sigma \text{Keuntungan usaha} - \text{investasi}}{\text{investasi}}$$

2.1.5 Manajemen Strategi

2.1.5.1 Konsep Manajemen Strategi

Analisis mengenai manajemen strategi merupakan salah satu topik yang banyak dipelajari secara serius di bidang akademis. Hal ini disebabkan karena setiap saat terjadi perubahan, seperti persaingan yang semakin ketat, peningkatan inflasi, penurunan pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi yang semakin canggih, dan perubahan kondisi demografis, yang mengakibatkan berubahnya selera konsumen secara cepat. Perusahaan atau pelaku ekonomi secara umum membutuhkan analisis langkah-langkah strategis yang harus diambil untuk menjawab semua tantangan tersebut.

Manajemen strategi mengkombinasikan pola berpikir strategis dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategi tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pengawasan. Keberhasilan merencanakan, menerapkan, serta mengawasi penerapan strategi yang telah dibuat akan membawa perusahaan tumbuh dan berkembang. Manajemen strategi juga mencakup pola baru yang terjadi dalam persaingan bisnis. Pola itu adalah peralihan perencanaan menjadi keunggulan bersaing, peralihan dari elitisme menjadi egalitarianisme, peralihan dari kalkulasi menjadi kreativitas, dan peralihan dari sifat kaku menjadi fleksibel (Wahyudi, 1996).

Peralihan perencanaan menjadi keunggulan bersaing maksudnya perusahaan menciptakan kompetensi khusus untuk menghadapi pesaing. Kompetensi khusus ini mampu mengubah struktur pasar dari persaingan sempurna menjadi persaingan tidak sempurna. Kompetensi khusus juga mensyaratkan kemampuan perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi oleh pesaing. Peralihan yang kedua membawa maksud bahwa tuntutan berpikir strategis tidak hanya kepada para elit organisasi/perusahaan, tetapi ditanamkan kepada setiap orang di perusahaan tersebut. Hal ini karena pihak yang melakukan perencanaan adalah pihak yang akan melaksanakan rencana tersebut. Peralihan ketiga muncul dari kesadaran bahwa tidak semua sisi dalam bisnis dapat diukur dan dikalkulasi. Langkah kreatif yang berdasarkan perasaan (*senses*) juga mampu membawa keberhasilan. Peralihan yang terakhir berarti bahwa strategi perusahaan harus fleksibel, adaptif, serta mampu mengelola stabilitas dan perubahan.

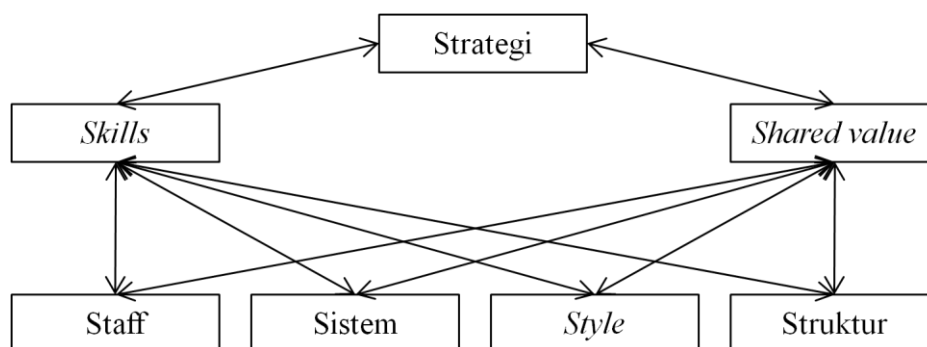
Keempat pola peralihan dalam dunia bisnis tersebut kembali menegaskan pentingnya menyusun strategi yang sinergis dengan pola manajemen. Manajemen strategi didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang akan menentukan kinerja perusahaan bersangkutan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi, evaluasi, serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi terhadap peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan (Hunger dan Wheelen, 2003).

Tahap pembuatan strategi yang meliputi pengamatan lingkungan dan perumusan strategi, merupakan tahap paling menantang dalam manajemen strategi. Pembuatan strategi adalah proses menyatukan perusahaan dengan lingkungannya, kemudian menelurkan strategi-strategi yang sesuai dengan lingkungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Elemen dalam pembuatan strategi adalah identifikasi masalah strategis, mengembangkan alternatif strategi, evaluasi dari tiap alternatif, dan penentuan pemilihan strategi terbaik (Porter, 1980 dalam Wahyudi, 1996).

Tahap ini merupakan tumpuan untuk menentukan arah perusahaan/organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Berlatar belakang fungsi yang demikian, maka tahap ini harus dikerjakan oleh jajaran manajemen puncak. Kesalahan dalam tahap pembuatan strategi akan mengakibatkan kekalahan total dalam persaingan. Terdapat lima teknik yang membantu dalam proses pembuatan strategi. Teknik

tersebut yaitu teknik analisis kesenjangan, matrik strategi umum, matrik *Boston Consulting Group*, matrik SWOT, dan analisis daur hidup produk.

Strategi yang telah dirumuskan perlu dijalankan dengan sungguh-sungguh. Penerapan dari rencana adalah sebuah proses pemindahan misi, tujuan, dan strategi menjadi suatu hasil dan melibatkan semua aspek dalam perusahaan. Ini adalah proses yang rumit, serta tidak kalah vital dari pembuatan strategi untuk keberhasilan usaha. Tahap ini membutuhkan komitmen dan kerjasama dari seluruh unit, tingkat, dan anggota jika ingin berhasil sesuai target. Apabila hal itu tidak terpenuhi, maka strategi yang telah disusun hanya akan menjadi impian. Keterkaitan antar elemen perusahaan dalam pengaplikasian strategi terlihat dalam Gambar 3.



Gambar 3. Model 7S Mc Kinsey

Gambar 3 menjelaskan bahwa jalannya organisasi perusahaan akan efektif jika ketujuh elemen yang berbeda tersebut sesuai. Perubahan atau pembaharuan pada salah satu elemen perusahaan tidak akan efektif jika tidak diikuti oleh penyesuaian bagian lain. Model 7S juga dapat dipakai untuk memahami penyebab kinerja perusahaan yang kurang baik (Wahyudi, 1996).

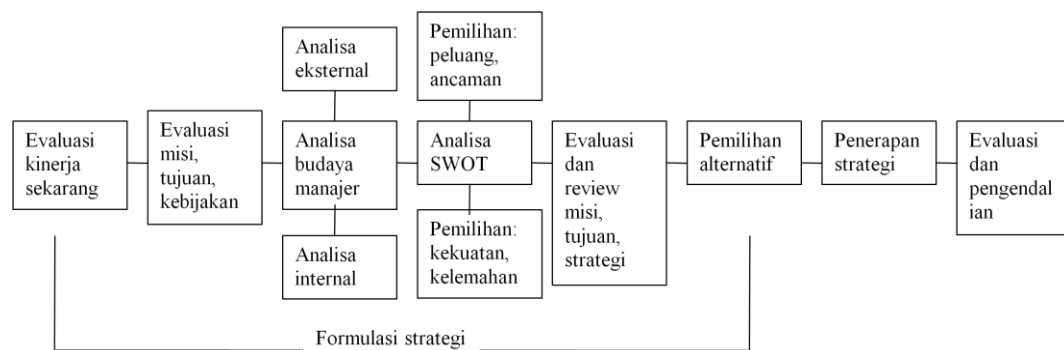
Implementasi strategi adalah tentang mengorganisasi tindakan. Gambar 3 juga mengungkapkan bahwa yang akan mengimplementasikan strategi berjumlah lebih banyak dari yang membuat. Mulai dari manajemen puncak hingga karyawan paling bawah harus sejalan dan memiliki semangat yang sama. Ketidakselarasan dalam tindakan umumnya karena bawahan kadang tidak dilibatkan dalam perumusan strategi. Untuk mencapai kinerja usaha yang lebih baik, seluruh lapisan dalam perusahaan sebaiknya dilibatkan dalam keseluruhan proses (Hunger dan Wheelen, 2003).

Lingkungan usaha yang berubah dengan cepat menuntut para pelaku ekonomi untuk selalu mengevaluasi strategi bisnisnya. Pelaku bisnis harus mengadakan penyesuaian dalam strateginya untuk merespon perubahan lingkungan yang terjadi. Tindakan mengevaluasi dan mengontrol segala aktifitas perusahaan dilakukan agar setiap bagiannya selalu berada pada jalur yang direncanakan. Proses evaluasi terhadap kinerja perusahaan kaitannya dengan strategi yang dicanangkan dapat dilakukan dengan beberapa tahapan.

Tahap pertama adalah menentukan standar untuk mengukur kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi. Tahap selanjutnya ialah menghitung dan mengukur hasil kinerja yang telah dicapai. Tahapan ketiga ialah membandingkan antara standar dengan hasil yang dicapai. Tahapan terakhir yaitu melakukan perbaikan yang diperlukan berdasarkan hasil evaluasi ini (Wahyudi, 1996).

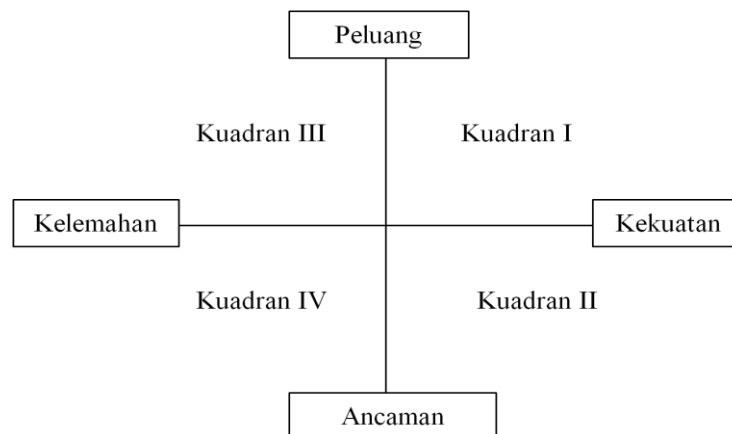
2.1.5.2 Analisis SWOT

Matrik SWOT digunakan dalam identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini menggunakan logika dalam memaksimalkan pemakaian kekuatan dan peluang untuk memanipulasi kelemahan dan meminimalkan ancaman. Analisis SWOT memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan strategis seperti disajikan dalam Gambar 4 (Rangkuti, 2004).



Gambar 4. Proses pengambilan keputusan strategis

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal, kekuatan dan kelemahan, dengan faktor eksternal, peluang dan ancaman. Secara sederhana, matrik SWOT dapat menggambarkan kondisi yang sedang dialami sebuah usaha atau perusahaan dalam empat kuadran seperti dalam Gambar 5.



Gambar 5. Kuadran analisis SWOT

Kuadran I mengungkapkan kondisi usaha yang didukung peluang besar dan kekuatan memadai. Kondisi ini menguntungkan dan harus direspon dengan strategi berorientasi pertumbuhan (*growth oriented strategy*). Selanjutnya kuadran II, perusahaan memiliki keunggulan internal namun menghadapi ancaman, misalnya persaingan ketat. Kuadran III menggambarkan kondisi pasar yang potensial dengan banyaknya peluang yang ada, namun terkendala internal perusahaan. Kendala internal harus segera diatasi agar peluang yang ada dapat dimanfaatkan. Kuadran IV menggambarkan perusahaan yang menghadapi ancaman dan kelemahan internal sekaligus.

Perumusan strategi dengan bantuan matrik SWOT dilalui dengan enam langkah (Yusa, 2011), yaitu:

1. Menentukan semua faktor eksternal perusahaan (O,T).
2. Menentukan semua faktor internal perusahaan (S,W).
3. Mencocokkan faktor S dan O untuk mendapatkan strategi SO.
4. Mencocokkan faktor W dan O untuk mendapatkan strategi WO.

5. Mencocokkan faktor S dan T untuk mendapatkan strategi ST.
6. Mencocokkan faktor W dan T untuk mendapatkan strategi WT.

Menentukan faktor eksternal atau lingkungan eksternal yang berpengaruh dilakukan dengan bantuan kolom EFAS (*external factors strategy*). Contoh bentuk kolom EFAS tersaji dalam Tabel 8.

Tabel 8. Kolom EFAS

Faktor eksternal	Bobot	Rating	B x R	Komentar
<i>Opportunities:</i>				
1.				
2.				
<i>Threats:</i>				
1.				
Total				

Sumber: Rangkuti, 2004

Semua faktor yang menjadi peluang dan ancaman dituliskan dalam kolom faktor eksternal untuk diberi bobot dan rating. Tiap faktor diberi bobot antara 1,0 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting) dampaknya terhadap kondisi perusahaan. Pembobotan memerlukan perhitungan matang karena jumlah total bobot maksimal adalah 1,0. Kemudian setiap faktor diberi rating. Faktor peluang yang paling besar pengaruhnya diberi rating empat (4), sedangkan peluang terkecil diberi rating satu (1). Faktor ancaman terbesar dapat diberi rating satu (1), sedangkan jika ancaman kecil diberi rating empat (4).

Langkah selanjutnya adalah mengalikan bobot dengan rating. Kolom komentar digunakan untuk memberi catatan mengapa faktor-faktor tertentu tersebut dipilih. Selanjutnya ialah menjumlahkan angka pada kolom BxR. Nilai total ini

menunjukkan bagaimana perusahaan ini bereaksi terhadap faktor eksternal yang terjadi.

Penyusunan faktor-faktor internal yang berpengaruh dilakukan dengan bantuan kolom IFAS (*internal factors strategy*). Bentuk kolom IFAS tersaji dalam Tabel 9.

Tabel 9. Kolom IFAS

Faktor internal	Bobot	Rating	B x R	Komentar
<i>Strenght:</i>				
1.				
2.				
<i>Weakness:</i>				
1.				
Total				

Sumber: Rangkuti, 2004

Langkah pembobotan dan rating hingga nilai total mengikuti aturan yang sama dengan kolom EFAS. Kekuatan terbesar diberi rating empat (4) dan terkecil satu (1). Kelemahan terbesar diberi rating satu (1), sedangkan terkecil adalah empat (4). Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan ini bereaksi terhadap faktor internal yang berpengaruh pada kondisi usaha itu sendiri.

Setelah mengidentifikasi semua faktor baik internal maupun eksternal, langkah selanjutnya adalah menentukan garis besar strategi yang akan dirumuskan untuk usaha tersebut. Langkah ini dilaksanakan dengan memetakan kondisi usaha berdasarkan kuadran SWOT pada Gambar 5. Garis horizontal pada kuadran SWOT adalah hasil pengurangan jumlah BxR faktor kekuatan dengan kelemahan pada kolom IFAS, sedangkan garis vertikal adalah hasil pengurangan jumlah BxR

faktor peluang dengan faktor ancaman pada kolom EFAS. Nilai akhir dari kolom IFAS dan EFAS tersebut selanjutnya dicocokkan dalam kuadran untuk mengetahui acuan bagi strategi pengembangan usaha ini.

Posisi pada kuadran I berarti orientasi strategi perusahaan sebaiknya agresif (*growth oriented strategy*) karena kondisi internal dan eksternal yang memadai. Jika berada pada kuadran II berarti strategi perusahaan sebaiknya bersifat diversifikasi. Jika berada pada kuadran III berarti strategi perusahaan sebaiknya bersifat *turn around* atau penciutan. Apabila posisi perusahaan berada di kuadran IV maka strategi kedepan sebaiknya bersifat defensif.

Selanjutnya strategi alternatif dapat dirumuskan melalui matrik SWOT. Matrik ini membantu perencana memadukan tiap unsur internal dengan eksternal untuk merumuskan strategi menghadapi persaingan. Matrik kombinasi ditampilkan dalam Tabel 10.

Tabel 10. Matrik kombinasi strategi

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO: menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: mengatasi kelemahan untuk mengambil peluang
Ancaman (T)	Strategi ST: menggunakan kekuatan untuk meminimalisir ancaman	Strategi WT: mengatasi kelemahan untuk meminimalisir ancaman

Sumber: Rangkuti, 2004 dan Wahyudi, 1996

Sel kekuatan (S) diisi dengan semua faktor yang telah teridentifikasi dan telah melalui proses dalam kolom IFAS. Nilai BxR pada kolom IFAS dan EFAS digunakan untuk memberi ranking atau urutan penulisan faktor dalam matrik

kombinasi strategi. Faktor kekuatan yang memiliki poin BxR terbesar ditulis pertama kali, kemudian diikuti faktor yang memiliki poin BxR terbesar kedua dan seterusnya. Faktor dengan nilai BxR terbesar berarti faktor tersebut adalah kekuatan terbesar sekaligus berpotensi menimbulkan dampak yang besar bagi perusahaan. Aturan penulisan poin ini berlaku pula untuk sel kelemahan, peluang, dan ancaman.

Strategi SO berarti menggunakan kekuatan internal sebesar-besarnya untuk meraih semua peluang yang ada. Strategi WO bertujuan memperbaiki kekurangan internal dengan memanfaatkan peluang. Strategi ST ini menggunakan kekuatan internal untuk mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik paling defensif untuk memanipulasi kekurangan dan menghindari dampak ancaman lingkungan.

Jumlah strategi alternatif yang ada dalam sel SO, ST, WO, dan WT adalah sejumlah perkalian faktor pembentuknya. Misalnya jika sel S terdiri dari lima (5) faktor dan sel O terdiri dari lima (5) faktor pula, maka sel SO akan memuat dua puluh lima (25) alternatif strategi. Jumlah ini diperoleh dari persilangan S1O1, S1O2, S1O3, dan seterusnya hingga S5O5. Aturan ini berlaku pula untuk sel WO, ST, dan WT. Jika masing-masing sel S, W, O, dan T memuat 5 faktor, maka akan terbentuk seratus (100) strategi alternatif. Strategi alternatif yang telah terbentuk ini selanjutnya dipilih untuk mendapatkan strategi prioritas yang akan dilakukan.

2.1.6 *Focus Group Discussion (FGD)*

Focus group discussion (FGD) merupakan salah satu metode dalam penelitian sosial. Pemakaian metode FGD dalam penelitian sosial memiliki kelebihan dalam memberikan kemudahan dan peluang bagi peneliti untuk menjalin keterbukaan, kepercayaan, dan memahami persepsi. FGD juga mampu menggali sikap, serta pengalaman yang dimiliki responden. Metode FGD memungkinkan peneliti dan responden berdiskusi intensif dan fleksibel untuk membahas topik yang spesifik. Metode FGD juga memungkinkan peneliti mendapat hasil secara cepat dan akurat dari peserta yang memiliki latar belakang berbeda-beda. Dinamika kelompok (interaksi pelaku FGD) yang terjadi selama berlangsungnya proses diskusi seringkali memberikan informasi penting yang tidak terduga sebelumnya.

Focus group discussion (FGD) didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 2006 dalam Yusuf, 2011). Metode FGD yang dilakukan hendaknya memenuhi beberapa prinsip berikut (Irwanto, 2006 dalam Zebua, 2007).

1. FGD merupakan kelompok diskusi, bukan wawancara. Ciri khusus yang dimiliki metode FGD dari metode lain adalah interaksi antar anggotanya. Tanpa interaksi yang dinamis maka FGD hanya akan kembali menuju bentuk wawancara kelompok atau FGI (*focus group interview*). Kondisi ini dapat terjadi jika moderator cenderung menanyakan setiap topik kepada seluruh peserta FGD secara orang per orang. Semua peserta FGD secara bergilir diminta merespon topik, sehingga tidak terjadi interaksi antar

peserta. Kondisi ideal FGD terjadi jika topik atau masalah yang diberikan moderator ditanggapi oleh responden A, kemudian disanggah oleh B lalu dikomentari lagi oleh C dan demikian seterusnya.

2. FGD adalah **group** (kelompok) bukan individu. Interaksi lebih lebih mungkin terjadi jika moderator melempar topik untuk dikomentari bersama. Apabila sejak awal moderator menanyakan langsung ke peserta (orang per orang), maka interaksi baik komentar maupun sanggahan akan lebih sulit terjadi.
3. Metode FGD merupakan diskusi terfokus, bukan diskusi bebas. Meskipun interaksi merupakan hal utama dalam FGD, namun tetap harus sesuai jalur. Moderator harus selalu fokus kepada tujuan yang ingin dicapai dari diskusi. Moderator dituntut handal dalam mencairkan suasana (*ice breaking*) ketika suasana mulai kaku. Proses ini juga tidak boleh berlebihan. Jika peserta mulai membicarakan hal yang terlalu jauh dari topik diskusi, moderator perlu segera meluruskan. Ketegasan moderator dibutuhkan agar tujuan dapat tercapai sebelum kehabisan waktu atau peserta lelah berdiskusi.

Pemakaian FGD sebagai metode penelitian juga sesuai untuk beberapa tujuan yang ingin dicapai dari penelitian tersebut. Beberapa tujuan yang dapat dipenuhi dengan pemakaian metode FGD antara lain pengambilan keputusan, mengetahui kepuasan, dan mengetahui kebutuhan kelompok (Krueger dan Casey, 2000 dalam Yusuf, 2011). Penggunaan metode FGD dalam penelitian didasari oleh tiga (3) alasan, yaitu alasan filosofi, metodologi, dan alasan praktik (Irwanto, 2006 dalam Yusuf, 2011).

1. Alasan filosofi maksudnya informasi yang diperoleh dari narasumber dengan latar belakang pengalaman berbeda dalam sebuah proses diskusi, seringkali lebih luas dibanding jika hanya berasal dari komunikasi peneliti dengan narasumber satu per satu.
2. Alasan metodologi maksudnya FGD melibatkan masyarakat/kelompok setempat (atau yang paling berkepentingan) sebagai peserta, sehingga metode ini lebih tepat untuk menggali maupun memecahkan masalah yang bersifat spesifik, khas, dan lokal.
3. Alasan praktik maksudnya harus ada kedekatan antara peneliti dan obyek penelitian (responden). Rasa saling memiliki dan membutuhkan perlu dibangun agar rekomendasi yang diberikan peneliti dapat sesuai dan mudah diterima oleh responden. Metode FGD mampu menjadi solusi hal tersebut.

Pelaksanaan FGD memerlukan perencanaan matang. Perencanaan diawali dengan menentukan tujuan diskusi, lalu menyusun topik atau daftar pertanyaan yang akan didiskusikan. Langkah selanjutnya yaitu membentuk tim pelaksana, mengatur tempat dan waktu, menyiapkan logistik (konsumsi dan perlengkapan), dan menentukan peserta.

1. Membentuk tim pelaksana. Tim umumnya terdiri dari moderator, notulen, bagian logistik, humas, dan dokumentasi. Bagian ini dapat disederhanakan sesuai kebutuhan penelitian. Moderator memerlukan persiapan maupun keahlian tertentu sebelum memimpin jalannya FGD (Setyobudi, 2010). Keahlian atau persiapan yang dibutuhkan antara lain memahami

moderator guidelines. *Moderator guidelines* disebut juga panduan jalannya FGD.

Moderator juga harus ahli membaca bahasa tubuh peserta. Ini digunakan untuk menangkap respon yang tersirat. Bahasa tubuh dapat memberi gambaran tentang kondisi pendapat peserta selain dari yang dia ucapkan. Moderator pun memerlukan kemampuan membangun suasana menyenangkan atau bahkan memberi sedikit humor. Kemampuan yang tidak boleh luput adalah kemampuan mengarahkan peserta untuk berbicara dengan detil, jujur, dan tidak normatif.

2. Mengatur tempat dan waktu. Bagian ini adalah fungsi dari humas. Tempat FGD sebaiknya nyaman dan tenang. Waktu perlu diperhatikan agar peserta FGD dapat terpenuhi kehadirannya.
3. Menyiapkan logistik. Logistik dapat berupa konsumsi selama diskusi maupun perlengkapan seperti kertas, pena, dan lain-lain. Logistik dapat disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.
4. Menentukan peserta. Menentukan maksudnya adalah menentukan jumlah peserta dan menentukan siapa saja yang akan dilibatkan. Sebagai contoh jika FGD akan dilakukan untuk menggali dan mencari solusi permasalahan suatu desa, maka peserta yang ikut FGD hendaknya mewakili dari semua golongan dan pihak berkepentingan dari desa tersebut.

Pelaksanaan FGD dilakukan berdasarkan panduan yang telah dibuat sebelumnya.

Hasil dari FGD merupakan kesepakatan bersama semua pihak yang terlibat didalamnya. Kesimpulan yang didapat dari proses FGD dapat langsung dibacakan

(ditegaskan kembali) oleh moderator maupun dianalisis terlebih dahulu, hal ini bergantung pada pokok masalah maupun tujuan awal penyelenggaraan.

Kesimpulan dari FGD diharapkan dapat memberi kepuasan karena merupakan aspirasi kelompok (Irwanto, 2006 dalam Yusuf, 2011).

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pola maupun strategi pengembangan agroindustri telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Salah satu penelitian adalah tentang karakter, penerapan, dan pengembangan agroindustri hasil pertanian di Indonesia (Suprpto, 2012). Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa pengembangan teknologi pada agroindustri dapat menjadi solusi untuk menaikkan daya saing dan menjawab tantangan perubahan zaman. Hal ini karena pengaplikasian teknologi maju dan mesin produksi berkapasitas besar dapat mengurangi biaya peubah (*variable cost*) seperti biaya tenaga kerja per unit output serta dapat memperkuat posisi perusahaan di pasar produknya karena kualitas output yang tinggi dan konsisten, serta volume produksi besar sehingga bisa menarik pembeli dalam jumlah lebih besar pula. Tingkat produksi dan pemakaian teknologi tinggi ini juga harus diimbangi dengan prasarana, manajemen, dan SDM yang terampil.

Penelitian lain yang telah dilakukan adalah mengenai orientasi pengembangan agroindustri skala kecil dan menengah (Djamhari, 2004). Tulisan tersebut mengungkapkan bahwa segala upaya pengembangan agroindustri sebaiknya dilakukan dengan skema besar yaitu meningkatkan produktifitas dan daya saing agroindustri, menguatkan kapasitas dan kemampuan pelaku agroindustri untuk menghimpun sumberdaya dalam rangka menaikkan posisi tawar, menguatkan

keterkaitan struktural agroindustri, dan ditunjang dengan kebijakan makro mikro yang mendukung. Agroindustri harus mampu berhadapan dengan cepatnya perubahan dan dinamika tuntutan masyarakat (konsumen/pasar). Hal-hal berupa peningkatan dan perbaikan teknologi produksi, distribusi, dan pemasaran sangat diperlukan untuk menjawab tuntutan tersebut (Djamhari, 2004).

Penelitian lain tentang upaya pengembangan agroindustri terpadu di pedesaan salah satunya mengungkapkan mengenai pentingnya semangat wiraswasta bagi kesuksesan usaha. Sikap kewiraswastaan yang tangguh dapat ditanamkan melalui pendidikan, transfer teknologi, dan pembinaan manajemen. Upaya pembinaan sikap kewiraswastaan dilakukan sejalan dengan upaya pengembangan agroindustri yang bersangkutan. Upaya tersebut yaitu pengembangan modal, pengembangan kepemimpinan, dan pengembangan inovasi (Sa'id, 1996). Pengembangan modal dimaksudkan untuk perluasan usaha, bisa berupa perkreditan dengan pihak perbankan. Pengembangan kepemimpinan dimaksudkan untuk meningkatkan tanggung jawab wiraswasta terhadap pencapaian tujuan usaha. Pengembangan inovasi dilakukan dengan berbagai pembaharuan dengan maksud untuk perluasan usaha dan peningkatan pendapatan.

Penelitian berikutnya yang pernah dilakukan adalah mengenai omzet penjualan dan strategi pengembangan minuman kesehatan merek "Dia" di Malang, Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan dengan analisis kuantitatif menggunakan regresi linear dan analisis kualitatif dengan matrik SWOT. Alternatif strategi pengembangan yang dihasilkan sebagai berikut (Kusuma, 2012).

- 1 Strategi SO : Bekerjasama dengan pemasok bahan baku untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk, memperluas pangsa pasar dengan mengefektifkan kegiatan promosi, dan meningkatkan kerjasama dengan pemerintah daerah agar tenaga kerja lebih terampil dan handal.
- 2 Strategi ST : Membeli bahan baku dari pemasok yang memberikan harga terjangkau dan meningkatkan kemampuan manajemen dalam agroindustri untuk tetap bertahan di pasaran dengan melakukan perbaikan kualitas produk.
- 3 Strategi WO : Mengupayakan perbaikan penerapan teknologi untuk meningkatkan kualitas SDM, memperluas lapangan pekerjaan dengan bekerjasama dengan pemerintah setempat dengan memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia, dan memperbaiki kegiatan periklanan dan distribusi dalam upaya perluasan daerah pemasaran dengan memanfaatkan isu *back to nature*.
- 4 Strategi WT : Melakukan inovasi produk untuk meng-antisipasi perusahaan pesaing dan perubahan selera konsumen dan membeli bahan baku dalam jumlah besar pada pemasok yang telah melakukan kerjasama untuk mengantisipasi harga bahan baku.

Penelitian berikutnya adalah tentang strategi pengembangan pada usaha minuman kopi herbal instan bermerek Oriental Coffee di CV Agrifamilia Renanthera, Bogor. Analisis yang digunakan adalah analisis fungsional untuk mengidentifikasi lingkungan internal. Analisis lingkungan jauh dan lingkungan industri untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal. Matriks IFE dan matriks

EFE, matriks IE untuk mengetahui strategi inti perusahaan, matriks SWOT untuk memformulasikan strategi, dan matriks QSP untuk memprioritaskan alternatif strategi yang terbaik yang akan dijalankan perusahaan.

Prioritas strategi pengembangan yang dapat dijalankan perusahaan berdasarkan penelitian ini secara berurutan adalah meningkatkan kualitas produk dan pelayanan purna jual kepada distributor (agen); melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan dalam peminjaman modal untuk pengembangan usaha; meningkatkan promosi yang lebih intensif; mengoptimalkan bagian riset dan pengembangan produk; meningkatkan *brand image* bahwa Oriental Coffee merupakan produk minuman kesegaran yang berbahan dasar kopi; mengembangkan produk baru berupa inovasi dari produk yang sudah ada; dan memperbaiki manajemen perusahaan (Apriande, 2009).

2.3. Kerangka Pemikiran

Agroindustri dan sektor pertanian memiliki hubungan yang erat. Agroindustri antara lain berperan menaikkan daya saing dan nilai tambah produk pertanian, sedangkan pertanian merupakan pemasok bahan baku agroindustri. Agroindustri skala rumah tangga seperti halnya Bandrek Lampung yang terus berkembang dewasa ini, mengalami beberapa kendala. Kendala tersebut diantaranya ialah tipisnya modal usaha, pendapatan yang naik turun, organisasi usaha yang belum ideal, SDM berkualitas (ulet, cerdas) dan penguasaan teknologi masih minim, hingga kebijakan pemerintah yang terkadang belum berpihak kepada petani sehingga ikut mengguncang agroindustri. Persaingan ketat dengan usaha yang

berskala lebih besar maupun dalam skala usaha yang sama juga mempengaruhi perjalanan agroindustri ini.

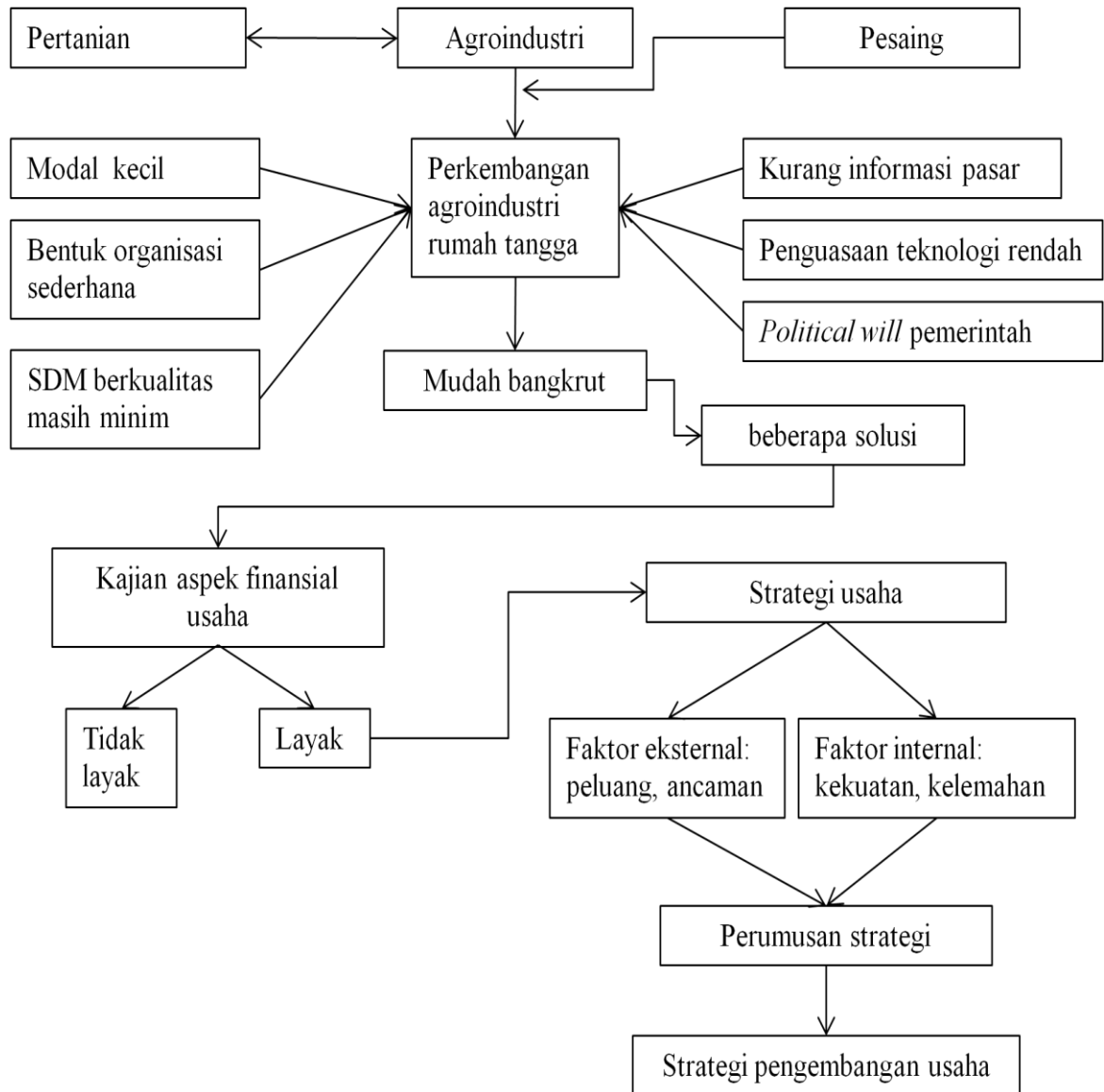
Penelitian ini didasari oleh masalah tersebut, yang jika tidak segera dicarikan solusinya maka agroindustri terutama skala rumah tangga akan rentan bangkrut. Solusi yang diajukan disini ialah pengkajian terhadap aspek finansial usaha yang mungkin membantu dalam penilaian bisnis terkait permodalan. Kajian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana kekuatan usaha ini secara finansialnya. Kajian finansial ini dapat dilakukan dengan metode PBP, BEP, MEC, *Gross B/C*, *Net B/C*, dan ROI.

Pengkajian terhadap pendapatan usaha dilakukan untuk mengukur keberhasilan usaha dan mengevaluasi usaha yang dilakukan selama rentang waktu tertentu. Analisis ini dilaksanakan dengan mengukur keuntungan usaha, metode *R/C ratio*, rasio operasi, dan pengembalian penjualan.

Alat analisis yang akan digunakan untuk mengkaji aspek finansial usaha dalam penelitian ini adalah analisis PBP, BEP, tingkat pengembalian modal, ROI, *Gross B/C* rasio, *Net B/C* rasio, pendapatan usaha (π), *R/C ratio* atas biaya total, dan *R/C ratio* atas biaya tunai (Wibowo, 2005, Kadariah, 2001, Sofyan, 2004 dan Soekartawi, 1995). Pemilihan alat analisis ini disesuaikan dengan kondisi usaha dan ketersediaan data.

Solusi berikutnya yaitu perumusan strategi pengembangan menghadapi persaingan usaha dengan matrik SWOT (Wahyudi, 1996 dan Rangkuti, 2004). Kemudian pemilihan strategi prioritas akan dilakukan dengan metode *Focus*

group discussion atau FGD. Perumusan strategi usaha penting dilakukan agar usaha ini mampu mengungguli pesaing dalam industri minuman siap saji dengan keterbatasan sumberdaya yang ada. Kerangka pemikiran penelitian ini dijabarkan secara skematik pada Gambar 6.



Gambar 6. Kerangka pemikiran