

**DAVID MATRIKS DALAM GERAKAN DAERAH REVITALISASI
PENGEMBANGAN KOMODITI LADA (GERDA LADA) SEBAGAI
STRATEGI MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS LADA**

(Skripsi)

Oleh

ANISA



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2016**

ABSTRACT

DAVID MATRIX IN THE MOVEMENT REGIONAL REVITALIZATION DEVELOPMENT OF COMMODITY PEPPER (GERDA LADA) AS A STRATEGY TO IMPROVE THE PRODUCTIVITY OF PEPPER

By

ANISA

One of the Indonesia exports is pepper. But the past few decades, Lampung black pepper steadily declining productivity. In improving the productivity of pepper, the Agriculture Agency of Lampung Province has a grand strategy, namely the regional revitalization development of commodity pepper (GERDA LADA) conducted in 2014-2024.

This study aims to determine the process be conducted Plantation Office of Lampung Province in improving the productivity of pepper. In the formulation of the strategy there is an indication of strategy formulation is not running optimally, such as low quality of human resources, planning is done by a team of experts, coverage periods time is too short, less unprepared budget and has not accommodated all the problem's pepper in the strategic plan. In analyzing this issue, the researchers used a model formulation of strategies developed by Fred R. David and several other supporting theories. This research is a descriptive study with qualitative approach.

The conclusion of this study is the formulation process has not worked well enough because there are still some issues that have not been accommodated pepper in the strategic plan. As yet the presence of social, cultural, political, legal, and government in the assessment of the external environment Plantation Office of Lampung Province, yet the presence of factors organizational management and management information systems in the assessment of internal environment Plantation Office of Lampung Province which led to long-term objectives, and some problem's pepper have not been accommodated in the strategic plan. In order for the strategy formulation can be prepared optimally so that the intended purpose can be achieved, the need to conduct a thorough analysis and participation by all parties.

Keywords: Strategy Formulation, David's Strategy.

ABSTRAK

DAVID MATRIKS DALAM GERAKAN DAERAH REVITALISASI PENGEMBANGAN KOMODITI LADA (GERDA LADA) SEBAGAI STRATEGI MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS LADA

Oleh

ANISA

Sebagai komoditas ekspor tradisional andalan Indonesia, lada hitam Lampung mengalami penurunan produktivitas. Dalam meningkatkan produktivitas lada, Dinas Perkebunan Provinsi Lampung memiliki *grand strategy* yaitu Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada (Gerda Lada) yang dilaksanakan pada tahun 2014-2024.

Penelitian ini bertujuan mengetahui proses formulasi strategi yang dilakukan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada. Dalam formulasi strategi tersebut terdapat indikasi formulasi strategi tidak berjalan secara optimal, yaitu : rendahnya kualitas sumberdaya manusia, perencanaan dikerjakan oleh tim ahli, cakupan periodisasi waktu yang terlalu singkat, kurang siapnya anggaran dan belum terakomodirnya semua permasalahan lada di dalam rencana strategi. Dalam menganalisis permasalahan ini, peneliti menggunakan model formulasi strategi yang dikembangkan oleh Fred R. David dan beberapa teori penunjang lainnya. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Kesimpulan penelitian ini adalah proses formulasi belum berjalan cukup baik, karena masih terdapat beberapa permasalahan lada yang belum terakomodir di dalam rencana strategi. Seperti belum terdapatnya faktor sosial, budaya, politik, hukum, dan pemerintahan dalam penilaian lingkungan eksternal Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, belum terdapatnya faktor manajemen organisasi dan sistem informasi manajemen dalam penilaian lingkungan internal Dinas Perkebunan Provinsi Lampung yang menyebabkan sasaran jangka panjang, dan beberapa permasalahan lada belum terakomodir di dalam rencana strategi. Agar formulasi startegi dapat disusun secara optimal sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, perlunya melakukan analisis mendalam dan partisipasi oleh semua pihak.

Kata kunci : Formulasi Startegi, Strategi David.

**DAVID MATRIKS DALAM GERAKAN DAERAH REVITALISASI
PENGEMBANGAN KOMODITI LADA (GERDA LADA) SEBAGAI
STRATEGI MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS LADA**

Oleh

ANISA

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk Mencapai Gelar

SARJANA ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2016**

**Judul Skripsi : DAVID MATRIKS DALAM GERAKAN
DAERAH REVITALISASI PENGEMBANGAN
KOMODITI LADA (GERDA LADA) SEBAGAI
STRATEGI MENINGKATKAN
PRODUKTIVITAS LADA**

Nama Mahasiswa : Anisa

Nomor Pokok Mahasiswa : 1216041016

Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dewie Brima Atika, S.IP., M.Si
NIP. 19821212 200801 2 017

Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si
NIP. 19750720 200312 1 002

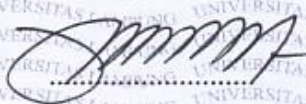
2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Dr. Dedy Hermawan, S.Sos., M.Si
NIP. 19750720 200312 1 002

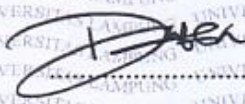
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

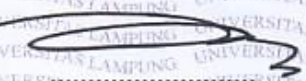
Ketua : Dr. Dedy Hermawan, S.Sos, M.Si



Sekretaris : Dewie Brima Atika, S.IP, M.Si



**Penguji
Bukan Pembimbing : Dr. Noverman Duadji, M.Si**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. H. Agus Hadiawan, M.Si.
NIP 19580109 198603 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : April 2016



PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 27 April 2016

Yang membuat pernyataan,



Anisa

Anisa
NPM. 1216041016

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung, pada tanggal 4 Juni 1993, merupakan bungsu dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Iskandar dan Ibu Habsoh.

Penulis menempuh pendidikan formal di MIN Panjang Kota Bandar Lampung pada tahun 1999-2005 dan aktif di

ekstrakurikuler Pramuka, kemudian melanjutkan di SMP Negeri 30 Bandar Lampung pada tahun 2005-2008, penulis aktif di ekstrakurikuler Pramuka, Karya Ilmiah Remaja (KIR), dan di Organisasi Intra Sekolah (OSIS) sebagai Sekretaris OSIS dari tahun 2006-2007. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 6 Bandar Lampung pada tahun 2008-2011 dan aktif di ekstrakurikuler Paskibra sebagai Sekretaris Paskibra pada tahun 2009-2010 dan aktif di kegiatan lain yaitu Kelompok Kesenian dan DAKU (Dunia Remajaku Seru). Pada tahun 2012 penulis berkesempatan melanjutkan pendidikan di Universitas Lampung Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Negara melalui jalur SNMPTN. Penulis pernah tergabung di BEM UNILA sebagai KMB VIII dan Staf Ahli Pemberdayaan Wanita, saat ini penulis menjadi volunteer di Lembaga Advokasi Perempuan DAMAR.

Moto

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum sampai kaum itu sendiri yang mengubahnya” (Q.S Ar Ra'du:11)

“Pendidikan mempunyai akar yang pahit tapi buah yang manis”
(Aristoteles)

“Berbahagialah dia yang makan dari keringatnya sendiri, bersuka karena usahanya sendiri dan maju karena pengalamannya sendiri”
(Pramoedya Ananta Toer)

“Anak yang kuat adalah anak yang sering dikecewakan oleh lingkungan dan mereka menjadikannya sebagai pembelajaran”
(Anonim)

“Pelajaran hidup itu tidak ada di dalam skripsi, tetapi untuk mendapatkan data yang di dalam skripsi itu yang menjadi pelajaran hidup” (Anisa)

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah S.W.T yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Kupersembahkan karya kecilku ini kepada orang-orang yang kukasihi dan mengasihiku.

Kepada orang tuaku yang sangat kusayangi terima kasih atas pengorbanan, kasih sayang, dan doa yang selalu dipanjatkan.

Untuk ibuku tersayang, tanpa dirimu aku tidak akan lahir ke dunia ini, terima kasih untuk semua doa, motivasi, dan dukungan yang luar biasa.

Untuk bapakku tercinta, yang menjadi inspirasi dan selalu memberikan motivasi dan semangatnya. Terima kasih telah menjadi Bapak Nomor Satu di Dunia.

Untuk Keempat Kakakku, dan seluruh keluarga besarku terima kasih atas doa dan dukungannya dan..

Terima kasih untuk Universitas tercinta Universitas Lampung.

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur hanya kepada Allah S.W.T atas segala karunia dan limpahan rahmat-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad S.A.W

Skripsi yang berjudul “David Matriks dalam Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembang Komoditi Lada (Gerda Lada) sebagai Strategi Meningkatkan Produktivitas Lada” ini dibuat penulis sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyadari, skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis, sehingga selama penyusunan skripsi penulis telah banyak mendapatkan bantuan dan masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu dan Bapakku berkat doa, dukungan, motivasi, keringat, kasih sayang dari Kalianlah, Aku bisa terus semangat menjalani kehidupan ini dan mengejar mimpiku.
2. Keempat kakakku, Erma Ferawati, Erli Soenaidar, Erni Nur'Aini, dan Erna Rosdiana yang sudah banyak membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk keempat keponakanku yang : Ega

Wira Tamtama, Avrilia Kanza Agustiarni, Ainiah Lifa, dan Amalia Nana Iskandar, semoga kelak kalian bisa menjadi orang-orang yang sukses dan membanggakan orangtua.

3. Seluruh Rakyat Indonesia dan Pemerintah Indonesia berkat program Beasiswa Bidik Misi aku bisa mencicipi indahnya perkuliahan di perguruan tinggi, aku tahu beasiswa adalah hutangku kepada Indonesia karena berkat rupiah demi rupiah pajak Rakyat Indonesialah aku dikuliahkan. Semoga kelak aku bisa bermanfaat untuk bangsaku, paling tidak untuk lingkungan ataupun keluargaku.
4. Bapak Dr. Dedy Hermawan S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara dan Pembimbing Utama yang selalu memberikan arahan dan masukan kepada penulis.
5. Bapak Simon Sumanjoyo S.A.N, M.P.A selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara atas ilmu maupun masukan yang telah diberikan.
6. Ibu Dewie Brima Atika S.IP, M.Si selaku Pembimbing Kedua yang sabar dan perhatian dalam membimbing, mengarahkan, dan memberi motivasi kepada penulis.
7. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si selaku Penguji Utama yang telah banyak memberikan masukan, saran dan arahan kepada penulis dalam menyempurnakan penyusunan skripsi ini.
8. Ibu Dra. Dian Kaagungan, M.H selaku Pembimbing Akademik penulis yang telah memberikan saran dan arahnya.
9. Ibu Meiliyana, S.IP, M.A yang telah banyak membantu penulis, sehingga bisa belajar banyak di Lembaga Advokasi Perempuan Damar,

memberikan motivasi, perhatian, dan mohon maaf juga jika seringkali penulis melakukan kesalahan.

10. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang telah mewariskan ilmunya dengan penuh kesabaran serta membimbing penulis selama menempuh studi.
11. Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, Ibu Elvina Rusdi, Pak Yoni Malis, Pak Edi Yanto, Pak Pujo Krustono, Ibu Mugie, Pak Yuli, yang sudah mau meluangkan waktunya, mau sedikit diganggu pekerjaannya, dan sudah memberikanku banyak informasi untuk kebutuhan penyusunan skripsi ini.
12. Seluruh guru-guruku di MIN Panjang Bandar Lampung, untuk Bu Erna yang udah jadi penyemangat awalku untuk tidak jadi murid yang selalu terbelakang, Pak Hafizi dan Pak Mahmud yang sering memotivasi, pelatih nasyid dan populer dikalangan anak SD saat itu, Pak Asrori dan Pak Firdaus guru sekaligus pelatih LCT, Alm Bu Eyum yang sudah seperti ibunya anak-anak karena keibuannya, semoga ibu bisa mendapatkan tempat terbaik di sisi Allah S.W.T

Terimakasih untuk seluruh guru-guruku di SMP Negeri 30 Bandar Lampung, untuk Pak Khanif, Bu Kiki, Bu Ita yang sudah jadi guru-guru Bahasa Indonesia terbaik buatku, udah memberikan banyak ilmu, melatih baca puisi, melatih pidato, dan selalu percaya sama aku meskipun aku tidak bisa menyumbangkan piala untuk sekolah kita. Untuk Bu Arben yang sudah jadi mentor KIR dan ngajak berpetualang cari bahan penelitian.

dan di SMA Negeri 6 Bandar Lampung, Untuk Bu Badiyah yaitu ibunya anak-anak, sangat baik karena sudah banyak membantu meringankan biaya sekolah penulis, Ibu Herdalena alias Ibu Peri karena baik banget dan gak pelit nilai, Pak Wildan yang membuat saya menyukai fisika, Pak Sholeh dari guru fisika jadi pelatih paskibra dan jadi pelatih saman dadakan.

Terima kasih untuk semua guru-guruku, berkat ilmu-ilmu yang kalian berikan aku bisa terus melanjutkan pendidikan, semoga karena hal ini kelak bisa mengantarkan kalian kepada jannah-Nya Amin.

13. Six wahe dan dua anak gadis yang bersama kalian aku menghabiskan waktu-waktu di kampus, senang bisa mengenal kalian, rasanya semua begitu sempurna, sayang untuk mengakhirinya. **Ridha**, suka galau sama masa depan dan jodoh, paling kecil tapi punya tenaga yang luar biasa sampai membuat Ria dan Erna tersungkur, paling bahagia kalau lagi melaporkan progress kegemukannya, kita sih “iyain aja”, kadang suka ga nyambung jadi sering dimarahin sama yang lain tapi yang paling sabar dan paling dewasa maklum dia kakak pertama Six Wahe.

Erna itu emosional, suka dandan, hobi hambur-hamburin uang, pas paceklik bingung cari pinjaman haha, tapi pinter masak, pinter dandan juga (teteup), cekatan, dan teman diskusi (ngerumpi) yang asik. Erna itu udah jadi *partner in crime* gw haha, suka kesandung kasus bedua dari awal maba sampe mahasiswa tingkat akhir, dari gak ngumpul tugas kelompok asmen, nilai tugas kelompok kosong mata kuliah bahasa inggris, skor dikurangin gara-gara pas UTS Reformasi duduk sampingan,

sampe kasus menjelang seminar proposal dya. Semoga ini menjadi pelajaran buat kita agar tidak terulang lagi.

Novi, si ibu surinya six wahe, segala sesuatu harus di acc sama novi baru bisa diimplementasikan, tapi paling perhatian, selalu bisa diandalkan, emak-emak bangetlah pokoknya.

Ria yang saat tulisan ini ditulis sudah membina kehidupan baru semoga ini pilihan terbaikmu, udah banyak cerita sama Ria, udah sama-sama dari awal pakai pita orange seharusnya sampai akhir kita bisa pakai toga bareng-bareng juga.

Lina, kalo ngomong suka tepat maklum dia S.A.N duluan, hobinya pulangan mulu ke kostan (entah apa yang dikerjain?), tapi paling rajin dan teman ujan-ujan bareng waktu ngurus surat ke kesbangpol. Ingatkah dulu kita pernah berteduh bersama sambil memakan rendang puti minang? Duo anak gadis, **Guruh Permadhie** yang hidupnya memprihatinkan, suka sial dari awal turlap tugas sampai KKN makanya jangan deket-deket dia, rajin ngebully gw ama Ria, semoga dosa-dosamu segera diampuni anak muda, tapi udah baik hati nemenin riset ke disbun (sekali).

Mamas Ageng, pendiem alias sok cool, diem-diem banyak juga fansnya, maklum.. kalau kata gw ama yeen dia mirip salah satu pemain manusia harimau dan dari situ dia jadi hobi ngaca katanya guruh haha.

14. Kepada Ampere dan Keluarga Besar Ilmu Administrasi Negara yang tidak bisa disebutkan satu-persatu terima kasih atas segala kebersamaan dan dukungannya.

15. Lembaga Advokasi Perempuan Damar yg sudah jadi tempat untuk belajar, mencari pengalaman, dan menambah uang saku hehe terima kasih untuk mba selly dan bang iyan yang udah kasih kesempatan untuk menjadi bagian damar dan rajin ngasih notulensi hehe, mba netty yg sering jadi teman curhat, mba sury dan mba sari teman pulang bareng, teman nongkrong, dan teman curhat juga, mba anna yg sudah jadi teman sharing tentang ajaran-ajaran islam, dan makasih juga buat yg lainnya Teteh yg sudah masak makan siang, mba Beca, Ais, Ai, kak Reza, mba Winarsih, mba Winda, mba Meda, Abah, mba Ika, mba Wella, dan Eva.
16. Untuk teman-teman sepercombelan : Ary combel, Dedeh penong, Mak Iroh, Rosi, Markonah, Dea Iswari, Ita Uphil, Mami Rita, Rizky, Edel, Wayan Bulu, dan teman-teman Dubipata yang lainnya, terima kasih untuk kebersamaannya selama ini dan udah terima gw apa adanya.
17. Tempat belajar, yg secara tidak langsung mengantarkan penulis untuk kuliah dan memberikan pembelajaran kehidupan, PT Cahaya Lestari Teguh Makmur, terima kasih untuk Pak Dicky, Pak Yusuf, Pak Sibly, Pak Fram, Mba Wit, Mba Igus, Mba Rani, Mba Yuli, Cik Fong-Fong, Cik Doly, Novi kecil, Novi Gede, Mba Siti, dan bapak/ibu lainnya yg bekerja disana semoga selalu diberikan kesehatan dan kesuksesasn, untuk cindy dan diah yg udah jadi teman terbaik ketika disana, dan untuk teman-teman di PT Molex Ayyus, Mba Dwi, Mba Sri, Mba Tania, Mba Orak, Mba Diah, Mba Jum, Alm Mba Siti, Mba Lastri, Epi dan yang lainnya, semoga kehidupan kalian lebih baik.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi semoga karya sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Bandar Lampung, 27 April 2016

Penulis,

Anisa

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
PERNYATAAN	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
MOTO.....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
SAN WACANA.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan tentang Manajemen Strategi	10
1. Pengertian Manajemen Strategi	10
2. Manfaat Manajemen Startegi	12
B. Model Manajemen Startegi	14
C. Formulasi Strategi	16
D. Kerangka Pikir	31
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tipe Dan Pendekatan	34
B. Fokus Penelitian	35
C. Lokasi Penelitian.....	36
D. Teknik Pengumpulan Data	37

E. Teknik Pengolahan Data	38
F. Teknik Analisis Data.....	39
G. Teknik Keabsahan Data	41

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Provinsi Lampung	45
1. Profil Wilayah Provinsi Lampung	45
2. Kondisi Topografi	48
3. Jumlah dan Kepadatan Penduduk	50
4. Kondisi Perekonomian Provinsi Lampung	52
B. Dinas Perkebunan Provinsi Lampung	53
1. Profil Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.....	53
2. Visi dan Misi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung	55
3. Strktur Organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung	57

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian	61
1. Proses Mengembangkan Visi dan Misi.....	62
2. Melakukan Penilaian Lingkungan Eksternal	71
3. Melakukan Penilaian Lingkungan Internal	85
4. Menghasilkan Sasaran Jangka Panjang	96
5. Menghasilkan Alternatif, Menganalisis, dan Menentukan Strategi..	109
B. Pembahasan	118
1. Mengembangkan Visi dan Misi	118
2. Melakukan Penilaian Lingkungan Eksternal	124
3. Melakukan Penilaian Lingkungan Internal	131
4. Menghasilkan Sasaran Jangka Panjang	134
5. Menghasilkan Alternatif, Menganalisis, dan Menentukan Strategi...	137

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	143
a. Mengembangkan Visi dan Misi	143
b. Menilai Lingkungan Eksternal	143
c. Menilai Lingkungan Internal	144
d. Menghasilkan Sasaran Jangka Panjang	144
e. Menghasilkan Alternatif, Menganalisis, dan Menentukan Strategi .	144
B. Saran	145

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Daftar informan.....	37
2. Data dokumen	38
3. Pemanfaatan lahan Provinsi Lampung tahun 2014.....	49
4. Jumlah penduduk Provinsi Lampung tahun 2014.....	50
5. Jumlah penduduk dan tingkat kepadatan tahun 2014	51
6. Laju Pertumbuhan PDRB Provinsi Lampung	52
7. Sasaran produksi lada tahun 2014 – 2024.....	98
8. Matriks analisis SWOT... ..	128
9. Hasil analisis strategi	139

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Model manajemen strategis komprehensif	15
2. Kerangka analisis perumusan strategi.....	22
3. Kerangka pikir	33
4. Peta Provinsi Lampung	47
5. Struktur organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung	58
6. Mengembangkan visi dan misi dalam Musrenbang Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.....	66
7. Proses mengembangkan visi dan misi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung	71
8. Penilaian lingkungan eksternal dalam Musrenbang Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.....	74
9. Proses penilaian lingkungan eksternal Dinas Perkebunan Provinsi Lampung	83
10. Penilaian lingkungan internal dalam Musrenbang Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.....	87
11. Proses penilaian lingkungan internal Dinas Perkebunan Provinsi Lampung	95
12. Penyusunan sasaran jangka panjang dalam Musrenbang Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.....	108
13. Proses menghasilkan pilihan strategi, menganalisis, dan menentukan rencana strategi dalam Musrenbang Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.....	115
14. Bagan alur tahapan dan tata cara penyusunan renstra SKPD provinsi	117

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lada merupakan salah satu komoditas ekspor tradisional andalan Indonesia khususnya Provinsi Lampung. Lada yang dihasilkan oleh Provinsi Lampung ialah lada hitam yang memiliki riwayat panjang dalam perdagangan internasional. Lada hitam Lampung pernah berjaya dan menjadi komoditi unggulan serta kebanggaan Provinsi Lampung sejak sebelum Perang Dunia II sampai akhir tahun 1970-an. Namun beberapa dekade terakhir, lada hitam Lampung terus mengalami penurunan produktivitas. Pada tahun 2011, produksi lada hitam Lampung turun hingga mencapai 50% menjadi 24.498 ton dengan produktivitas 506 kg/ha atau hanya 33% dari total produktivitasnya. (Sumber: Proposal Gerda Lada Dinas Perkebunan Provinsi Lampung Tahun 2014)

Rendahnya produktivitas lada hitam Provinsi Lampung disebabkan oleh turunnya produksi lada yang dihasilkan para petani lada Lampung. Sehingga, Pemerintah Provinsi Lampung melalui Dinas Perkebunan Provinsi Lampung memiliki *grand strategy* dalam upaya meningkatkan produktivitas lada. *Grand strategy* tersebut berupa suatu gerakan yang dinamakan dengan Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada (Gerda Lada) yang

memiliki jangka waktu pelaksanaan dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2024. Namun terdapat beberapa indikasi yang menunjukkan bahwa *grand strategy* tersebut belum mampu meningkatkan produktivitas lada. Indikasi ini ditunjukkan oleh rendahnya kualitas sumberdaya manusia pada staf perencanaan, cakupan periodisasi perencanaan yang terlalu singkat, ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa proses perencanaan dikerjakan oleh pihak lain, belum adanya kesiapan anggaran serta belum terakomodirnya semua permasalahan lada dalam rencana strategi.

Pertama, rendahnya kualitas sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia pada Bagian Perencanaan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dirasa memiliki keterbatasan kualitas pada proses perencanaan. Hal ini diperkuat oleh ungkapan Kepala Subbagian Perencanaan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, yaitu Elvina Rusdi, S.T, M.TA yang menyatakan bahwa Staf Perencanaan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung memiliki keterbatasan dalam penyusunan, sehingga memerlukan bantuan pihak lain.¹ Rendahnya kualitas sumberdaya manusia tersebut kemungkinan yang menyebabkan perencanaan strategi tersebut dikerjakan oleh pihak lain.

Kedua, indikasi yang menyebabkan proses penyusunan strategi dikerjakan oleh pihak lain ialah pernyataan lebih lanjut Kepala Subbagian Perencanaan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung yang menyatakan bahwa Proses perencanaan strategi dilimpahkan kepada tim ahli dari pihak akademisi dan perguruan

¹ Wawancara dengan Elvina Rusdi, tanggal 2 September 2015 di Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.

tinggi, dan baru pada perencanaan strategi tahun 2015-2019 ini, pihak Dinas Perkebunan Provinsi Lampung bekerja sama dengan tim akademisi.²

Berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, di mana peraturan pemerintah ini juga menjadi dasar rencana strategi setiap SKPD, bahwa ada tiga alur spesifik yang digunakan, yaitu: alur proses teknokratis-strategi, alur ini merupakan alur teknis perencanaan yang merupakan dominasi para perencana daerah dan pakar perencanaan daerah. Alur proses partisipatif, alur ini merupakan alur bagi keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan daerah, dan alur proses legislasi dan politik, ini merupakan alur proses konsultasi dengan legislatif (DPRD) sebelum rencana strategi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) ditetapkan dalam Peraturan Kepala SKPD. Ketiga alur proses tersebut menghendaki pendekatan yang berbeda, namun saling berinteraksi satu sama lain untuk menghasilkan rencana strategi SKPD yang terpadu. Namun dalam prakteknya, Dinas Perkebunan Provinsi Lampung selama ini hanya menggunakan alur teknokratis-strategi saja, tidak berinteraksi dengan pendekatan lain, sehingga kemungkinan sukar untuk menghasilkan rencana strategi SKPD yang terpadu berdasarkan peraturan pemerintah yang berlaku.

Selain kemungkinan tidak padu, proses formulasi strategi yang selalu dilimpahkan kepada tim ahli dari pihak akademisi dan perguruan tinggi juga bisa menyebabkan terjadinya kesenjangan antara strategi yang diformulasikan

² *Ibid.*

dengan yang akan diimplementasikan. Sebab, kemungkinan tim ahli dari pihak akademisi hanya melakukan proses formulasi, tidak mengawal proses implementasi sampai evaluasi, dan yang akan mengimplementasikan serta mengevaluasi rencana strategi tersebut ialah pihak Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.

Ketiga, cakupan periodisasi penyusunan yang terlalu singkat. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Yoni Malis sebagai staf Perencanaan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung yang mengungkapkan bahwa :

“Waktu penyusunan strategi dirasa terbatas karena hanya dalam satu tahun anggaran, sehingga untuk menyusun sebuah *grand strategy* kurang optimal. Beban yang paling signifikan pada perencanaan strategi adalah waktu yang diberikan untuk perencanaan strategi oleh manajemen senior dan para manajer pada tingkatan-tingkatan lain di organisasi tersebut. Sehingga waktu yang terbatas dan menjadi beban bagi para staf di Dinas Perkebunan Provinsi Lampung akan mempengaruhi hasil rencana strategi yang diformulasi”.³

Keempat, belum siapnya anggaran dan belum terakomodirnya semua permasalahan lada dalam rencana strategi. Setelah peneliti mengkaji rencana strategi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, terjadi kesenjangan antara visi dan misi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung yang kemudian dijabarkan ke dalam tujuan, sasaran, dan lingkup program aksi dengan matriks rencana prioritas program dan fokus kegiatan pembangunan perkebunan di Provinsi Lampung selama lima tahun ke depan (2015-2019).

³ Wawancara dengan Yoni Malis, tanggal 2 September 2015 di Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.

Berdasarkan lingkup program aksi, maka ada empat program pokok Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam tingkat daerah atau provinsi yaitu :

1. program peningkatan produksi pertanian atau perkebunan;
2. program peningkatan penerapan teknologi pertanian atau perkebunan;
3. program peningkatan pemasaran hasil produksi pertanian atau perkebunan;
4. program peningkatan kesejahteraan petani.

Empat program pokok tersebut kemudian dijabarkan ke dalam matriks rencana prioritas program dan fokus kegiatan pembangunan perkebunan di Provinsi Lampung selama lima tahun ke depan (2015-2019). Namun nyatanya Prayogo S.P sebagai Kepala Subbagian Keuangan menyatakan bahwa Untuk pelaksanaan kegiatan yang sifatnya fisik, kita banyak didukung oleh dana dari pusat, dan APBD kita sedikit membantu misalnya untuk pertemuan-pertemuan petani dan sebagainya, kalau untuk rehabilitasi, apalagi intensifikasi dana kita banyak dari pusat.”⁴

Dari pernyataan tersebut kegiatan yang bersifat fisik lebih banyak didanai oleh pusat, hal ini mengindikasikan bahwa APBD Provinsi Lampung banyak digunakan untuk belanja tidak langsung, kemudian dipotong untuk belanja langsung yang kegiatannya rutin diantaranya ialah program pelayanan dan administrasi perkantoran, program peningkatan sarana dan prasarana aparatur, program peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur, program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan. Diantara berbagai program tersebut ada beberapa kegiatan yang masih dipertanyakan

⁴ Wawancara dengan Prayogo, tanggal 19 November 2015 di Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.

outputnya, diantaranya ialah : penataan sistem informasi (*website*) dan sarana komunikasi (*online*) perkebunan di tingkat kabupaten/kota dan provinsi melalui pengembangan sistem yang lebih efisien dan efektif, pengembangan dan pemeliharaan *website* Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, sampai saat ini peneliti dapati bahwa *website* Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dengan alamat www.disbun.lampungprov.go.id tidak dapat diakses.

Selain empat prioritas program daerah terdapat juga program pembangunan nasional untuk subsektor perkebunan yang dijabarkan juga ke dalam matriks rencana prioritas program dan fokus kegiatan pembangunan perkebunan di Provinsi Lampung selama lima tahun ke depan (2015-2019). Prioritas program pembangunan tingkat nasional yang bersumber pada dana APBN tersebut belum memiliki tahun capaian yang pasti. Sehingga, sulit untuk mengukur berhasil tidaknya sebuah perencanaan strategi. Program pembangunan nasional tersebut terdiri dari :

1. program peningkatan produksi dan produktivitas perkebunan berkelanjutan;
2. program peningkatan nilai tambah, daya saing, mutu, pemasaran hasil dan investasi pertanian;
3. program penyediaan dan pengembangan prasarana dan sarana pertanian.

Program prioritas baik lingkup daerah maupun nasional, tujuannya ialah bukan hanya meningkatkan produktivitas perkebunan khususnya lada, tetapi juga dapat meningkatkan pendapatan petani melalui diversifikasi. Tetapi dari hasil pengkajian peneliti, arah dari diversifikasi tersebut belum jelas. Lada hitam

tersebut akan didiversifikasi ke dalam produk apa dan bagaimana teknis pembuatannya belum dirinci ke dalam kegiatan-kegiatan. Permasalahan lain yang menyebabkan penurunan produktivitas lada menurut analisis permasalahan dalam Proposal Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada tahun 2014 ialah mengenai banyaknya petani yang beralih ke komoditas lain, dalam rencana strategi belum terlihat secara eksplisit dicantumkan di dalam rencana strategi maupun dijabarkan ke dalam matriks rencana prioritas program dan fokus kegiatan strategi yang akan dilakukan. Kemudian, permasalahan rantai pemasaran produksi lada yang masih panjang dan fluktuasi harga yang cukup tinggi hanya dijabarkan ke dalam kegiatan pemantauan dan stabilitas harga dalam prioritas program lingkup nasional yang tidak dirinci dengan target sasaran.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji bagaimana Dinas Perkebunan Provinsi Lampung memformulasikan *grand strategy* berupa Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada dalam meningkatkan produktivitas lada dengan menggunakan teori formulasi strategi Fred R. David.

Proses formulasi strategi menurut David ialah terdiri dari lima langkah yaitu : proses mengembangkan visi dan misi, proses menilai lingkungan eksternal, proses menilai lingkungan internal, proses menghasilkan alternatif strategi, menganalisis, dan menentukan strategi. Sehingga, penelitian ini berjudul **“David Matriks dalam Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada (Gerda Lada) sebagai Strategi Meningkatkan Produktivitas Lada”**. Penelitian ini akan memfokuskan pada proses

penyusunan strategi yang dilakukan oleh Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana formulasi strategi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah “Untuk mengetahui proses formulasi strategi yang dilakukan oleh Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada”

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Aspek teoritis, strategi yang komprehensif akan menentukan tujuan yang ingin dicapai sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan perencanaan yang harus memperhatikan aspek strategi dan elemen-elemen yang ada dalam startegi khususnya pengembangan kajian David Matriks.

2. Aspek praktis

Menjadi masukan atau input bagi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, agar :

- a. komponen pasar seharusnya dimasukkan dalam misi;

- b. faktor-faktor di lingkungan eksternal dan internal harus dibedakan;
- c. faktor sosial, budaya, politik, pemerintahan, dan hukum seharusnya terdapat pada lingkungan eksternal dan faktor manajemen organisasi dan sistem informasi manajemen seharusnya terdapat pada lingkungan internal;
- d. sasaran jangka panjang seharusnya dibuat realistis dan terukur;
- e. penentuan strategi seharusnya memperhatikan berbagai aspek yang terdapat dalam formulasi strategi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Salusu dalam Pasolong (2011:93) mendefinisikan manajemen strategi sebagai cara memimpin sebuah organisasi dalam mencapai visi-misi, tujuan, serta sasaran organisasi. Selanjutnya ia menyatakan bahwa manajemen strategi dapat meningkatkan kemampuan manajerial, tanggung jawab organisasi, serta sistem administrasi sehingga pengambilan keputusan strategi dapat terhubung dengan keputusan operasional organisasi yang diterapkan pada semua tingkat hirarki organisasi.

Sementara menurut David (2010:5), manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang akan meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarannya.

Pemahaman mengenai manajemen strategi tersebut didukung oleh Jauch dan Glueck (1996:6), yang mengatakan bahwa manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan mengenai strategi yang efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Sementara, Hunger dan Wheelen (2003:4),

menyatakan bahwa manajemen strategi adalah penentuan kinerja organisasi yang diwujudkan dalam serangkaian keputusan serta tindakan. Kemudian Pearce dan Robinson (1997:20), mendefinisikan manajemen strategi sebagai keputusan yang menghasilkan formulasi dan implementasi perencanaan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Dan terakhir pendapatnya Robbins dan Coulter (2004:196), yang berpendapat bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan kinerja jangka panjang sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Certo dan Peter (1991:5), manajemen strategi adalah *Strategic management is defined as continuous, iterative process aimed at keeping an organization as a whole appropriately matched to its environment*". Dari kutipan Certo dan Peter di atas, peneliti mendefinisikan manajemen strategi sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus dengan tujuan untuk menjaga sebuah organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Sementara Viljoen dalam Heene (2010:76) lebih kompleks dalam menjelaskan mengenai manajemen strategi, hal ini seperti yang tercantum dalam kutipan di bawah ini :

“Manajemen strategi adalah pengidentifikasian, pemilihan, pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah evolutif di mana organisasi itu beroperasi”

Dari penafsiran Viljoen tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategi merupakan tahapan yang dimulai dari identifikasi, pemilihan, dan implementasi aktivitas-aktivitas organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasi dengan penentuan arah, komitmen, pemanfaatan sumberdaya dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas mengenai manajemen strategi, peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen strategi adalah sebuah proses yang terintegrasi dalam mencapai tujuan organisasi dari tahap perencanaan, implementasi, sampai tahap evaluasi yang menentukan kinerja organisasi tersebut.

2. Manfaat Manajemen Strategi

Nut dan Backhoff dalam Pasolong (2011:95) menjelaskan bahwa manajemen strategi pada organisasi publik memiliki beberapa manfaat seperti yang pada kutipan di bawah ini, yaitu:

- 1) organisasi baik yang baru didirikan maupun yang sedang bertumbuh perlu menentukan arah dan sasaran karena lingkungan yang bersifat dinamis;
- 2) strategi diperlukan dalam menjaga keseimbangan sumberdaya organisasi khususnya sumber pendanaan;
- 3) pengembangan terhadap pelayanan;
- 4) menjawab tantangan dengan memperluas peranan;
- 5) perubahan kepemimpinan;
- 6) tuntutan yuridis dalam perencanaan;
- 7) integrasi;
- 8) koordinasi;
- 9) serta ancaman politik.

Sementara Jauch dan Glueck (1996:19), menyatakan bahwa manajemen strategi memiliki arti penting dalam mengantisipasi segala perubahan

kondisi, menentukan sasaran dan arah yang jelas bagi anggota organisasi, membantu para manajer dalam pelaksanaan tugasnya, serta organisasi yang melaksanakan manajemen strategi menjadi lebih efektif.

Hal ini didukung oleh pernyataan Robbins dan Coulter (2004:197) yang menyatakan bahwa manajemen strategi mencakup berbagai keputusan yang dibuat oleh para manajer sehingga mampu menyeragamkan visi di antara anggota organisasi, memberikan sasaran yang jelas, serta berimplikasi positif kepada hasil yang dicapai oleh organisasi seperti pengembalian keuangan yang lebih tinggi dan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh organisasi. Sedangkan, Pearce dan Robinson (1997:30) menyatakan bahwa manajemen strategi memberikan dampak-dampak yang positif berikut ini, yaitu:

- 1) perumusan strategi menghasilkan berbagai pilihan alternatif terbaik dalam menghasilkan strategi perusahaan;
- 2) membantu organisasi dalam mencegah permasalahan;
- 3) meningkatkan produktivitas dan motivasi anggota organisasi;
- 4) memperjelas peran masing-masing sehingga meminimalisir tumpang tindihnya pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan mengenai manajemen strategi menurut para ahli di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen strategi memberikan manfaat dalam hal menyeragamkan serta memberikan gambaran yang jelas terhadap tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut, manajemen strategi juga berguna dalam hal meningkatkan produktivitas dan

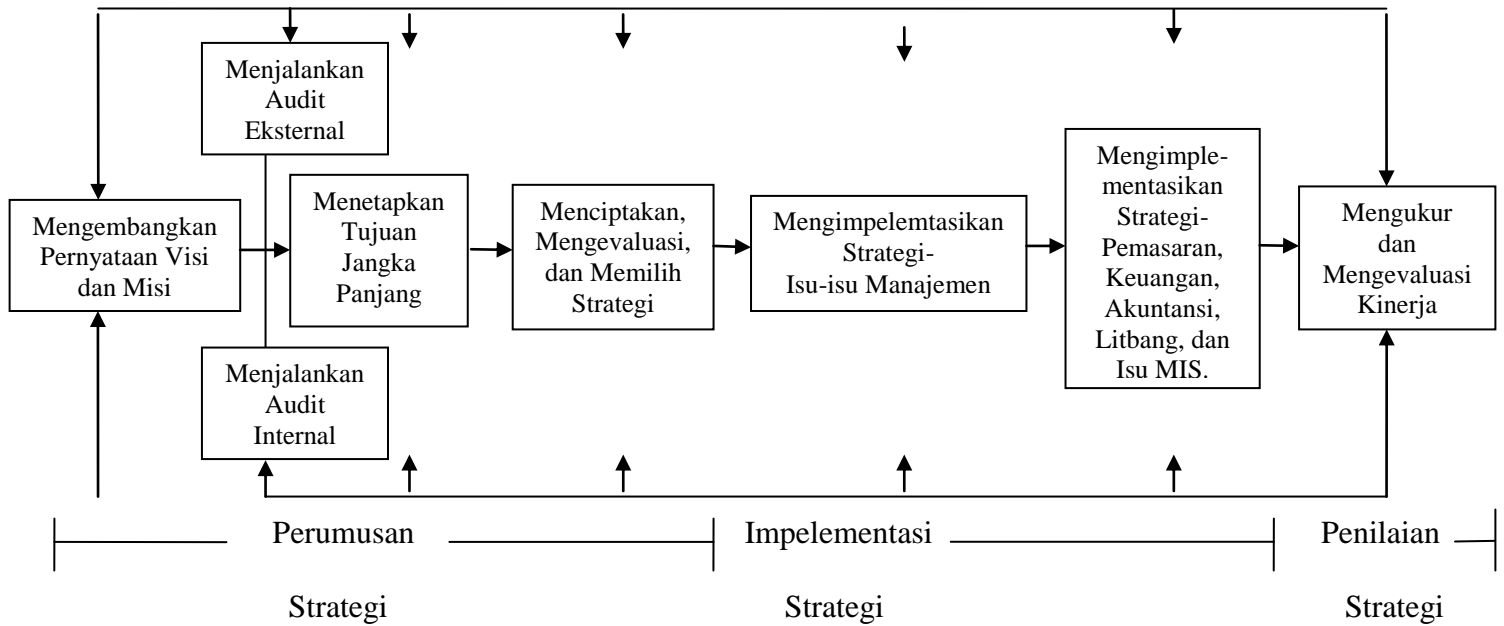
memotivasi anggota organisasi karena melibatkan para anggota organisasi dalam tahap perencanaan, pengimplementasian, dan evaluasi strategi organisasi. Manajemen strategi dapat membantu menyelesaikan permasalahan dan menjawab tantangan organisasi akibat sifat lingkungan yang dinamis.

B. Model Manajemen Strategi

Pada subbab ini, model manajemen strategi yang dimaksud peneliti adalah proses manajemen strategi. Model manajemen strategi menurut Siagian (2005:30), manajemen strategi terdiri dari tiga belas tahapan, tahapan tersebut terdiri dari:

- 1) perumusan misi organisasi (perusahaan);
- 2) penentuan profil organisasi;
- 3) lingkungan eksternal;
- 4) analisis dan pilihan strategi;
- 5) penetapan sasaran jangka panjang;
- 6) penentuan strategi induk;
- 7) penentuan strategi operasional;
- 8) penentuan sasaran jangka pendek;
- 9) perumusan kebijaksanaan;
- 10) pelembagaan strategi;
- 11) penciptaan sistem pengawasan;
- 12) penciptaan sistem penilaian;
- 13) penciptaan sistem umpan balik.

Sedangkan, manajemen strategi David (2010:21) terdiri dari tiga tahap seperti yang digambarkan pada gambar di bawah ini :



Gambar 1. Model manajemen strategis komprehensif.

Sumber : David, Fred R, (2010:21).

Dari gambar di atas, model manajemen strategi terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, formulasi strategi terdiri dari pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi lingkungan eksternal organisasi yaitu peluang dan ancaman, menentukan kelemahan dan kekuatan yang merupakan lingkungan internal organisasi, menghasilkan sasaran jangka panjang, menghasilkan alternatif strategi, dan menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Implementasi strategi terdiri dari menentukan sasaran tahunan, merencanakan kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumberdaya. Evaluasi strategi adalah tahap terakhir yang terdiri dari tiga aktifitas, yaitu: mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar pada strategi yang digunakan, mengukur hasil yang telah dilakukan, dan mengambil langkah koreksi.

Sedangkan menurut Dess dan Miller (1993:9), manajemen strategi juga terdiri dari tiga tahapan, namun prosesnya terdapat sedikit perbedaan, yaitu *Strategic management is a process that combines three major interrelated activities : strategic analysis, strategy formulation, and strategy implementation.*

Berdasarkan kutipan di atas, paling tidak secara umum peneliti mendefinisikan manajemen strategi ialah proses yang mengkombinasikan ketiga pokok aktivitas yang berhubungan, yaitu: analisis strategi, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Dari berbagai pendapat para ahli di atas mengenai manajemen strategi, peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen strategi adalah sebuah proses yang terintegrasi dalam mencapai tujuan organisasi dari tahap perencanaan, implementasi, sampai tahap evaluasi yang menentukan kinerja organisasi tersebut.

C. Formulasi Strategi

Menurut David (2010:6), formulasi strategi terdiri dari beberapa aktifitas, yaitu: mengembangkan sebuah visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menghasilkan sasaran jangka panjang, menghasilkan alternatif strategi, dan memilih strategi yang utama untuk dilakukan.

1. Mengembangkan visi dan misi

Menurut David (2010:82), pernyataan visi ialah visi seharusnya dapat menjawab pertanyaan mendasar dari sebuah organisasi yaitu keinginan apa yang akan dicapai atau diwujudkan oleh organisasi. Pengembangan

sebuah visi sering dipertimbangkan sebagai langkah awal dalam perencanaan strategi, mendahului pengembangan dari pernyataan misi.

Lebih lanjut David (2010:83-87) menjelaskan mengenai visi yaitu pernyataan haruslah singkat, diharapkan satu kalimat, dan sebanyak mungkin manajer diminta masukannya dalam proses pengembangannya. Pernyataan visi dan misi yang jelas dibutuhkan sebelum strategi-strategi alternatif dapat dirumuskan dan diterapkan, penting untuk melibatkan sebanyak mungkin manajer dalam proses pengembangan dua pernyataan ini, sebab melalui partisipasilah orang menjadi komit terhadap suatu organisasi.

Sementara Drucker dalam David (2010:84) menjelaskan misi seperti kutipan di bawah ini:

“Sebuah pernyataan yang membedakan satu organisasi dengan organisasi-organisasi lain yang serupa, pernyataan misi adalah sebuah deklarasi tentang ‘Alasan keberadaan’ suatu organisasi. Pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi”.

Dari kutipan di atas, misi merupakan tujuan suatu organisasi yang berbeda dengan organisasi lain, alasan mengenai organisasi itu berdiri, dan pernyataan misi penting dalam menetapkan tujuan dan merumuskan strategi.

Lebih lanjut, David (2010:102) menjelaskan tentang misi organisasi yang baik yang harus mencakup sembilan komponen dari misi yaitu :

- 1) konsumen, siapakah konsumen dari organisasi ?

- 2) produk atau jasa, apakah produk atau jasa utama organisasi ?
- 3) pasar, secara geografis di mana organisasi bersaing ?
- 4) teknologi, apakah organisasi canggih secara teknologi ?
- 5) fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas, apakah organisasi komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat ?
- 6) filosofi, apakah keyakinan, nilai, inspirasi, dan prioritas etis dasar organisasi ?
- 7) konsep diri, apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama organisasi ?
- 8) fokus pada citra publik, apakah organisasi responsif terhadap masalah-masalah sosial komunitas, dan lingkungan hidup ?
- 9) dan fokus pada karyawan suatu organisasi, apakah karyawan dipandang sebagai aset organisasi yang berharga ?

Sembilan komponen dasar di atas ialah sebagai kerangka kerja praktis untuk evaluasi dan penulisan pernyataan misi yang memberikan arahan untuk semua aktifitas perencanaan.

2. Melakukan penilaian eksternal

Menurut David (2010:120), penilaian eksternal terdapat dalam kutipan di bawah ini untuk melakukan penilaian eksternal, yang harus dilakukan organisasi pertama kali ialah mengumpulkan informasi mengenai ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan kecenderungan teknologi.

David (2010:124-136) menyatakan bahwa faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Kemudian *trend* sosial, budaya, dan lingkungan yang membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi dan mengkonsumsi. *Trend-trend* baru itu menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya, menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula. Pada politik, pemerintahan dan hukum, perubahan-perubahan dalam hukum paten, undang-undang, tarif pajak, aktivitas lobi dapat memberi pengaruh signifikan pada organisasi. Kesalingbergantungan global yang semakin meningkat dikalangan ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi memaksa organisasi untuk mempertimbangkan dampak potensial dari variabel-variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi. Undang-undang, badan pembuat peraturan, dan kelompok kepentingan khusus dapat memberi dampak yang besar terhadap strategi dari organisasi. Sedangkan pada teknologi, organisasi perlu menjalankan strategi yang bisa memanfaatkan peluang yang ditawarkan teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan di pasar.

Menurut David (2010:158) dalam menilai lingkungan eksternal menggunakan EFE (*External Factor Evaluation*) matriks, EFE matriks memiliki lima langkah, yaitu :

- 1) membuat daftar yang menjadi faktor eksternal kunci di dalam proses menilai lingkungan eksternal. Pada tahap ini, dapat membuat daftar sepuluh sampai dua puluh faktor, didalamnya terdapat faktor peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh pada organisasi atau

perusahaan. Membuat daftar peluang pada tahap awal, kemudian ancaman secara spesifik, menggunakan persentase, rasio, dan nomor kompetisi;

- 2) menilai setiap faktor dengan membuat ukuran dari faktor tidak penting sampai dengan faktor yang sangat penting;
- 3) faktor-faktor tersebut diberikan nilai tanggapan dari organisasi dengan nilai 4=sangat ditanggapi, 3=ditanggapi di atas rata-rata, 2=ditanggapi rata-rata, dan 1=tidak ditanggapi;
- 4) setiap faktor dirating dan ditentukan ukurannya;
- 5) menjumlah semua nilai faktor tersebut.

Nilai faktor terbesar pada organisasi adalah 40 dan paling kecil adalah 10. Skor rata-rata 25-40 itu artinya organisasi harus merespon yang menjadi peluang dan ancaman pada organisasi, sementara total skor 10 mengindikasikan bahwa bukan menjadi peluang yang besar dan ancaman yang harus dihindari oleh organisasi.

3. Melakukan penilaian internal

David (2010:176) menyatakan bahwa proses melakukan penilaian internal organisasi berhubungan dengan lingkungan eksternal. Keterwakilan manajer dan para karyawan dari sebuah organisasi dibutuhkan untuk terlibat dalam menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam menilai lingkungan internal, mengharuskan adanya rapat dan pemahaman informasi mengenai manajemen organisasi, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan,

serta sistem informasi manajemen. Faktor kunci seharusnya menjadi prioritas, sehingga kekuatan dan kelemahan yang paling penting dari organisasi dapat ditentukan bersama.

David (2010: 229) menyatakan bahwa dalam menilai lingkungan internal organisasi dapat menggunakan IFE (*Internal Factor Evaluation*) matriks, yang memiliki tahapan yang hampir sama dengan EFE matriks, yaitu :

- a. membuat daftar yang menjadi faktor internal kunci di dalam proses menilai lingkungan internal. Pada tahap ini, dapat membuat daftar sepuluh sampai dua puluh faktor, didalamnya terdapat faktor kekuatan dan kelemahan yang memberikan pengaruh pada organisasi atau perusahaan. Membuat daftar kekuatan pada tahap awal, kemudian kelemahan secara spesifik, menggunakan persentase, rasio, dan nomor kompetisi;
- b. menilai setiap faktor dengan membuat ukuran dari faktor tidak penting sampai dengan faktor yang sangat penting;
- c. faktor-faktor tersebut diindikasikan dengan nilai 1=kelemahan besar, 2=kelemahan kecil, 3=kekuatan kecil, dan 4=kekuatan besar;
- d. setiap faktor dirating dan ditentukan ukurannya;
- e. menjumlah semua nilai faktor tersebut.

Nilai faktor terbesar pada organisasi adalah 40 dan paling kecil adalah 10 dengan skor rata-rata 25. Total skor di bawah 25 mengindikasikan kelemahan pada internal organisasi, total skor di atas 25 mengindikasikan bahwa internal organisasi cukup kuat.

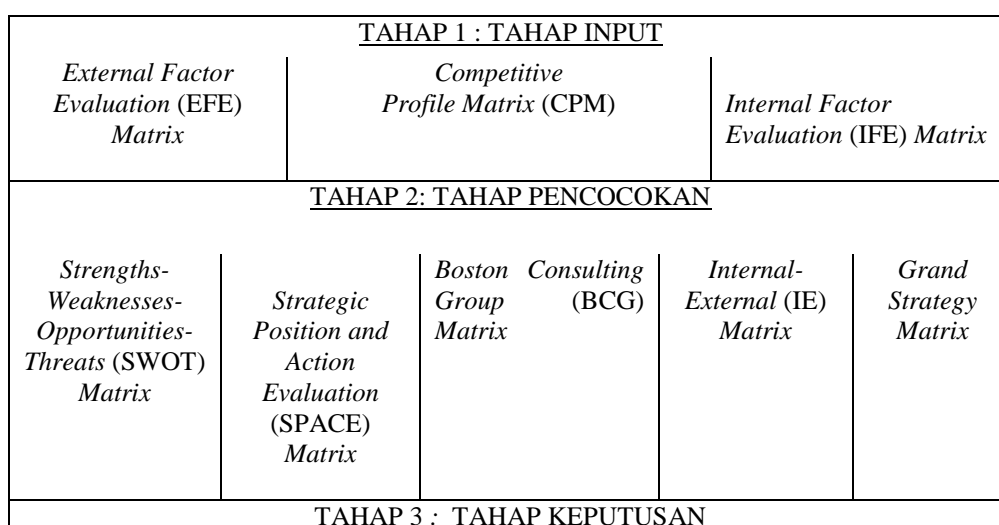
4. Menghasilkan sasaran jangka panjang

David (2010:244) menyatakan bahwa sasaran jangka panjang mewakili hasil yang diharapkan dari strategi yang dilakukan. Kerangka waktu untuk sasaran dan strategi harus konsisten, umumnya dari dua sampai dengan lima tahun.

Lebih lanjut David (2010:302) menjelaskan bahwa sasaran jangka panjang haruslah kuantitatif, terukur, realistis, dapat dipahami, menantang, hirarki/bertingkat, dapat diperoleh, dan sesuai dengan unit organisasi. Setiap sasaran harusnya diikuti juga dengan susunan target waktu.

5. Menghasilkan, menganalisis dan menentukan strategi

Pada proses menghasilkan alternatif strategi dan menganalisis strategi, terdiri dari tiga tahap yang dapat dijelaskan oleh gambar berikut:



Gambar 2. Kerangka Analisis Perumusan Strategi.

Sumber: David, Fred R, (2010:324).

Berdasarkan gambar di atas, untuk mencapai proses menganalisis strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu: tahap pertama, input atau masukan, yaitu tahap pengumpulan informasi atau menghasilkan berbagai alternatif strategi yang dibutuhkan untuk formulasi strategi, pada tahap ini menggunakan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*, *Competitive Profile Matrix (CPM)*, dan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*. Tahap ini dilakukan pada langkah dua dan tiga pada proses formulasi strategi di atas, penulis menggunakan EFE matriks dan IFE matriks yang dapat mewakili dalam tahap input, sementara CPM hampir sama dengan EFE matriks. Tahap selanjutnya, yaitu tahap menyesuaikan antara lingkungan eksternal organisasi dengan kemampuan organisasi atau analisis strategi, pada tahapan ini dapat menggunakan *Strengths Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix*, *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *Internal-External (IE) Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *Internal-External (IE) Matrix*, dikarenakan alat ini berhubungan dengan alat yang digunakan oleh penulis pada proses tahap input. Proses yang terakhir ialah menentukan strategi.

Dari model manajemen David, bahwa EFE matriks, IFE matriks, dan pernyataan mengenai visi dan misi merupakan informasi dasar yang dibutuhkan dalam formulasi strategi. Proses selanjutnya adalah menentukan sasaran jangka panjang, menyesuaikan antara lingkungan

internal dan eksternal menggunakan IE matriks, kemudian dapat ditentukan strategi yang sesuai.

Formulasi strategi menurut David ialah proses yang terdiri dari merumuskan visi dan misi, penilaian lingkungan eksternal, penilaian lingkungan internal, menghasilkan sasaran jangka panjang, menghasilkan alternatif strategi, menganalisis dan menentukan strategi.

Bryson dalam Heene (2010:99), menyatakan bahwa formulasi strategi terdiri dari persetujuan awal proses perencanaan strategi, mandat organisasi, misi dan nilai-nilai organisasi, analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi, identifikasi isu-isu strategi, dan formulasi strategi.

1. Persetujuan awal proses perencanaan strategi :

- a. identifikasi pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses itu dan pihak-pihak tertentu yang harus bisa diajak ikut terlibat untuk memoles proses dan strategi akhir sebagaimana yang hendak diraih;
- b. penetapan tujuan melalui analisis atas para *stakeholder* dimaksudkan untuk mencapai konsesus mengenai tujuan dari proses tersebut, langkah-langkah kompromistis, peran, fungsi, dan keterlibatan masing-masing di dalam proses dan di masing-masing tim perencana, dan penggunaan dari sarana-sarana yang diperlukan untuk proses itu;
- c. bentuk tim suatu panitia perencanaan strategi yang akan mengatur dan mengelola seluruh proses.

2. Mandat organisasi :

- a. uraikan wewenang formal dari organisasi (perundang-undangan, ketentuan-ketentuan, dan aturan-aturan);
- b. uraikan wewenang informal dari organisasi (harapan-harapan implisit dari para stakeholder).

3. Misi dan nilai-nilai organisasi :

- a. identifikasi kebutuhan-kebutuhan sosial/politik di mana organisasi akan bergerak lebih baik;
- b. terjemahkan kebutuhan-kebutuhan yang telah teridentifikasi itu ke dalam suatu alur terdepan dari penjabaran seputar penugasan ataupun misi organisasi;
- c. gunakan informasi-informasi dalam upaya melakukan analisis terhadap para *stakeholder*, untuk menjadi bahan pertimbangan sewaktu merumuskan misi maupun nilai-nilai organisasi, dengan mencermati siapakah sesungguhnya *stakeholder* dari organisasi, apakah yang sebenarnya diharapkan oleh para *stakeholder*, dan bagaimana penilaian dari para *stakeholder* terhadap jalannya organisasi.

4. Analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi :

- a. uraikan keadaan lingkungan dari organisasi, sehingga dapat diidentifikasi hal-hal yang mungkin saja menjadi peluang-peluang (kesempatan) maupun hambatan-hambatan (ancaman) bagi organisasi;

- b. uraikan pula dinamika organisasi agar dapat mengidentifikasi kekuatan-kekuatan maupun kelemahan-kelemahan dari organisasi;
- c. baurkan informasi-informasi yang diperoleh dari uraian atas lingkungan eksternal dan internal, sehingga dapat teridentifikasi faktor-faktor kritikal apakah yang merupakan penentu kesuksesan bagi organisasi.

5. Identifikasi isu-isu strategi :

- a. isu-isu krusial pada strategi adalah hambatan-hambatan fundamental atau kritikal yang akan sangat berpengaruh dalam memformulasikan wewenang dari organisasi itu, misi dan nilai-nilai yang diemban organisasi, *output* dari organisasi, para pelanggan, pengguna, dan pembeli dari organisasi, dan anggaran dan pendanaan ataupun pengelolaan anggaran dari organisasi;
- b. pemaparan yang lugas mengenai isu-isu tersebut perlu mencakup tiga fase, dengan runtutan alur tematiknya, suatu bahan ringkas dari permasalahan yang ada, suatu argumentasi yang jelas mengapa hal ini terkait dengan isu-isu yang strategi, dan suatu ikhtisar yang mengungkap dampak bagi organisasi apabila isu itu tidak direspons secara benar atau proporsional.

6. Formulasi strategi :

teknik yang memungkinkan diterapkan proses pengembangan strategi dengan lima langkah, yakni :

- a. apakah opsi yang dipilih sudah tepat sasaran, visi dan harapan yang telah disusun sebelumnya mampu menghadapi isu krusial yang telah muncul, kandungan maksud dan tujuan ataupun visi utamanya?
- b. dimanakah letak-letak kendala-kendala yang merintang pelaksanaan dari opsi-opsi, harapan-harapan, maupun visi-visi ini?
- c. ide-ide manakah yang dapat dipergunakan untuk mengatasi rintangan-rintangan yang teridentifikasi itu?
- d. manuver-manuver jangka menengah dan panjang manakah yang seharusnya diperlukan untuk dapat mengimplementasikan ide-ide tersebut secara konkrit (berkisar satu sampai dua tahun)?
- e. manuver-manuver jangka pendek manakah yang seharusnya diperlukan untuk dapat mengimplementasikan ide-ide tersebut secara konkrit (berkisar enam bulan sampai satu tahun).

Formulasi strategi menurut Bryson dalam Heene ialah proses yang terdiri dari persetujuan awal proses perencanaan strategi, mandat organisasi, misi dan nilai-nilai organisasi, analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi, identifikasi isu-isu strategi, serta formulasi strategi.

Siagian (2005:32), selanjutnya menjelaskan bahwa proses formulasi strategi terdiri dari sembilan tahapan.

- a. Perumusan misi organisasi

Misi bagi suatu organisasi adalah sangat penting karena misi adalah jati diri bagi suatu organisasi yang sifatnya khas dan sangat mendasar.

Berikut ini adalah ciri-ciri yang terdapat dalam misi seperti yang dikutip oleh peneliti, yaitu :

- a. pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang;
- b. mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan strategi dalam organisasi;
- c. secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas;
- d. merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara;

- e. menunjukkan produksi barang dan jasa yang menjadi andalan organisasi atau perusahaan;
- f. menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa dikalangan pelanggan atau pengguna jasa yang akan diupayakan untuk dipuaskan.”

b. Penentuan profil organisasi

Profil organisasi menggambarkan kualitas dan kuantitas berbagai sumber yang dapat atau mungkin dikuasai oleh organisasi untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang telah ditentukan. Hasil analisis yang dilakukan menggambarkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan organisasi. Peranan profil organisasi menjadi sangat penting dengan melihat apa yang mungkin atau tidak mungkin dikerjakan oleh organisasi.

c. Lingkungan eksternal

Organisasi mau atau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan, dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Disenangi atau tidak, dampak faktor lingkungan harus diperhitungkan betapapun sulitnya melakukan perhitungan tersebut. Dikatakan sulit karena berbagai faktor tersebut berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

d. Analisis dan pilihan strategi

Penilaian pada lingkungan eksternal dan profil perusahaan memungkinkan manajemen mengidentifikasi berbagai jenis peluang

yang mungkin timbul dan dapat dimanfaatkan. Dalam melakukan analisis tentang berbagai kemungkinan, manajemen mutlak perlu melakukan penyaringan yang cermat sehingga dapat menghasilkan suatu pilihan yang sifatnya strategi.

e. Penetapan sasaran jangka panjang

Tidak ada ketentuan mengenai batasan kurun waktu jangka panjang. Masing-masing organisasi harus menentukan sendiri kurun waktu jangka panjang tersebut. Pada umumnya suatu atau berbagai sasaran dapat dikatakan bersifat jangka panjang apabila cakupan kurun waktunya multitahunan. Agar dapat dipahami oleh semua orang, maka manajemen puncak harus menyatakan secara jelas apa yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam satu kurun waktu tertentu pada masa yang akan datang.

f. Penentuan strategi induk

Strategi induk adalah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komprehensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerak dinamis.

g. Penentuan strategi operasional

Bentuk dalam strategi operasional adalah rencana dan program kerja yang dinyatakan dalam bentuk anggaran. Berbagai satuan kerja seperti

departemen, divisi, bagian, seksi, dan lain-lainnya, bertanggung jawab dalam kegiatan fungsional seperti produksi, pemasaran, keuangan, akunting, sumberdaya manusia dan berbagai fungsi organisasional lainnya. Berbagai satuan kerja yang mengoperasionalkan rencana maupun strategi perusahaan.

h. Penentuan sasaran jangka pendek

Sasaran jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan memerlukan kongkritisasi. Salah satu cara dalam melakukan kongkritisasi itu ialah dengan melakukan periodisasi, antara lain dengan menentukan sasaran tahunan. Sasaran jangka pendek dalam hal ini adalah sasaran tahunan harus dirinci semakin jelas, konkrit, mengandung hal-hal yang sifatnya mendetail.

i. Perumusan kebijakan

Salah satu langkah dalam proses manajemen strategi ialah perumusan kebijakan. Yang dimaksud dengan kebijakan di sini ialah suatu prosedur operasional yang baku yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan *Standard Operating Procedures (SOP)*.

Siagian menjelaskan bahwa proses formulasi strategi ialah proses yang terdiri dari perumusan misi organisasi, penentuan profil organisasi, lingkungan eksternal, analisis dan pilihan strategi, penetapan sasaran jangka panjang, penentuan strategi induk, penentuan strategi operasional, penentuan sasaran jangka pendek, dan perumusan kebijakan.

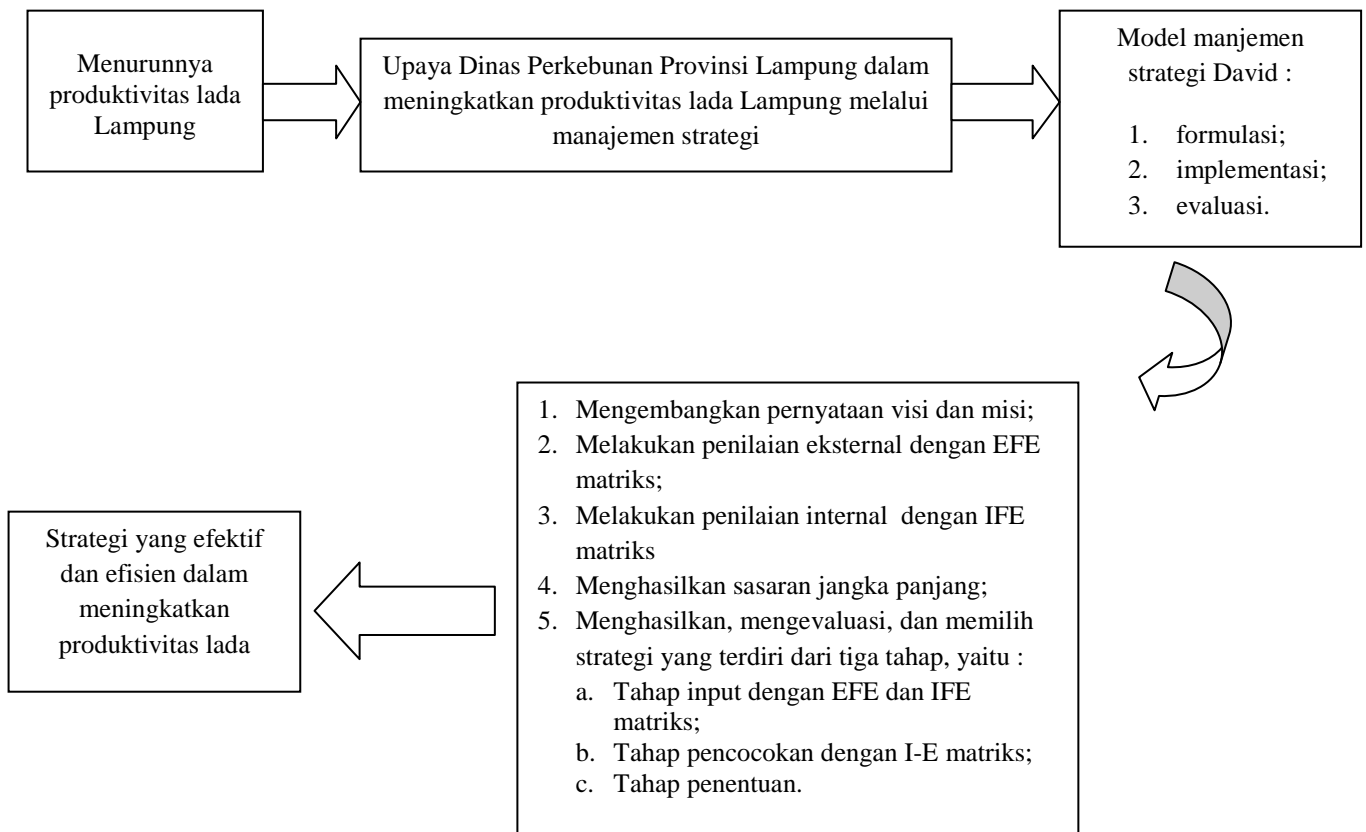
Berdasarkan pemaparan mengenai formulasi strategi menurut para ahli di atas, peneliti menentukan model manajemen strategi David yang akan digunakan dalam penelitian ini, yang terdiri dari proses mengembangkan pernyataan visi dan misi, menghasilkan pemeriksaan eksternal organisasi dengan EFE matriks, dan internal organisasi dengan menggunakan IFE matriks, menghasilkan sasaran jangka panjang, mengevaluasi dan menentukan strategi. Model David digunakan dalam penelitian ini karena dirasa model ini dapat akurat dalam menganalisis formulasi strategi karena terdiri dari berbagai matriks yang dapat digunakan pada Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada.

D. Kerangka Pikir

Lada hitam yang dihasilkan oleh para petani Lampung atau yang disebut dengan *Lampung black pepper* pernah berjaya sehingga menjadi salah satu kebanggaan Provinsi Lampung sejak sebelum Perang Dunia II (1942-1945) sampai dengan akhir tahun 1970. Namun, produktivitas lada Lampung terus menurun, bahkan pada tahun 2011 produksi lada Lampung turun 50% dan produktivitas lada Lampung sangat rendah yaitu 506 kg/ha, lebih rendah dibandingkan dengan negara tetangga yaitu negara Malaysia yang produktivitasnya mencapai 1.500 kg/ha dan Vietnam yang mencapai 2.000 kg/ha.

Potensi pengembangan komoditi lada di Provinsi Lampung begitu besar. Hal ini dikarenakan beberapa daerah turut berperan sebagai sentra produksi lada hitam, yaitu Lampung Utara, Way Kanan, Lampung Timur, Lampung Barat,

dan Tanggamus. Selain hal tersebut, ada beberapa faktor pendukung lainnya, yaitu: lahan yang sesuai untuk pengembangan komoditi lada tersedia sangat luas, sumberdaya manusia baik petani maupun petugas yang menangani komoditi lada tersedia cukup banyak, serta lada hitam Lampung sudah mempunyai brand internasional sebagai lada terbaik di dunia yaitu *Lampung black pepper*. Faktor-faktor inilah yang menjadi keyakinan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada Lampung melalui *grand strategy*. *Grand strategy* tersebut berupa suatu gerakan yang dinamakan dengan Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada (Gerda Lada), dengan jangka waktu pelaksanaan sepuluh tahun yaitu mulai dari tahun 2014-2024. Namun dalam proses memformulasikan *grand strategy* tersebut Dinas Perkebunan Provinsi Lampung belum optimal, hal ini ditunjukkan oleh beberapa indikasi, diantaranya : rendahnya kualitas sumber daya manusia pada proses perencanaan, cakupan periodisasi perencanaan yang terlalu singkat, belum adanya kesiapan anggaran, dan ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa proses perencanaan dikerjakan pihak lain, serta belum terakomodirnya lada dalam rencana strategi. Sehingga peneliti ingin mengkaji formulasi strategi pada Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dengan menggunakan formulasi strategi Fred R. David yang terdiri dari lima tahapan, yaitu : proses mengembangkan visi dan misi, penilaian lingkungan eksternal dengan menggunakan EFE matriks, penilaian lingkungan internal dengan menggunakan IFE matriks, penyusunan sasaran jangka panjang, menghasilkan alternatif strategi, mengevaluasi, dan menentukan strategi . Adapun skema kerangka pikir dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3. Kerangka pikir.

Sumber : diolah peneliti, 2015.

III. METODELOGI PENELITIAN

A. Tipe dan Pendekatan Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model induktif. Peneliti menggunakan model penelitian ini dikarenakan model penelitian induktif dapat mengeksplorasi masalah yang terjadi di lapangan berdasarkan data di lapangan. Sehingga, melalui penelitian induktif ini peneliti dapat mengeksplor formulasi strategi di Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada sesuai dengan data yang diperoleh peneliti di lapangan. Bungin (2007: 28), menyatakan bahwa model penelitian induktif menggunakan data sebagai pijakan awal melakukan penelitian, membangun hipotesis untuk memperkaya data dan membantu mengembangkan temuan data baru.

Kemudian penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti mendeskripsikan objek dan subjek penelitian melalui proses analisis terhadap formulasi strategi di Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam upayanya meningkatkan produktivitas lada hitam Provinsi Lampung. Menurut Faisal (2007:256), pendekatan kualitatif adalah penelitian yang melakukan analisis dan memiliki fokus pada

penunjukan makna, deskripsi, penjernihan, penempatan data pada konteksnya, dan seringkali melukisnya di dalam kata-kata daripada di dalam angka-angka.

Model penelitian induktif dengan pendekatan kualitatif ini, peneliti dapat mengetahui kemudian menjelaskan dan menganalisis formulasi strategi yang terjadi pada Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada Lampung. Model ini dipilih oleh peneliti dikarenakan relevan dan dapat menjelaskan secara mendalam analisis pada proses formulasi strategi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan kepada formulasi strategi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada dengan menggunakan model manajemen strategi David. Formulasi strategi model David terdiri dari proses mengembangkan pernyataan visi dan misi, melakukan penilaian eksternal, melakukan penilaian internal, menghasilkan sasaran jangka panjang, menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi.

1. Proses mengembangkan pernyataan visi dan misi, yaitu berkaitan dengan visi dan misi dari Dinas Perkebunan Provinsi Lampung yang merupakan pertanyaan mendasar dari sebuah organisasi mengenai keinginan yang akan dicapai oleh organisasi dan pernyataan bagi organisasi yang menjadi alasan organisasi itu berdiri.

2. Penilaian eksternal, yaitu berkaitan dengan lingkungan eksternal pada Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, tujuan dari melakukan pemeriksaan eksternal ini adalah membuat daftar peluang yang dapat dilakukan dan ancaman yang harus dihindari oleh Dinas Perkebunan Provinsi Lampung khususnya dalam meningkatkan produktivitas lada. Dalam melakukan pemeriksaan lingkungan eksternal ini menggunakan EFE (*External Factors Evaluation*) matriks.
3. Penilaian internal, berkaitan dengan internal organisasi, informasi yang dibutuhkan yaitu manajemen organisasi, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi. Dalam melakukan pemeriksaan lingkungan internal ini menggunakan IFE (*Internal Factors Evaluation*) matriks.
4. Penentuan hasil sasaran jangka panjang, yaitu sasaran jangka panjang Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.
5. Proses menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi. Dalam menghasilkan, mengevaluasi, dan memilih strategi yang akan digunakan dalam meningkatkan produktivitas lada. Pada tahap ini menggunakan tiga tahapan, yaitu: *input stage* dengan menggunakan EFE dan IFE matriks, *matching stage* dengan menggunakan IE matriks, dan *decision stage* atau menentukan strategi.

C. Lokasi Penelitian

Moleong (2005:27), menyatakan bahwa dengan melihat kenyataan di lapangan adalah cara terbaik yang dapat ditempuh untuk mencari kesesuaian dengan

mempertimbangkan substansi dan hasil di lapangan. Sementara, geografis dan praktis seperti waktu, biaya, dan tenaga perlu juga dipertimbangkan dalam menentukan lokasi penelitian. Penelitian ini berlokasi di Dinas Perkebunan Provinsi Lampung. Dinas Perkebunan Provinsi Lampung adalah organisasi publik yang memiliki kewenangan dalam meningkatkan produktivitas lada. Lada hitam Lampung dikelola oleh perkebunan rakyat sehingga hal tersebut menjadi kewenangan dari organisasi publik dalam hal ini adalah Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah bagian terpenting, karena mendapatkan data adalah tujuan utama dalam menjalankan suatu penelitian. Suyanto dan Sutinah (2005:186), menyatakan tiga macam pengumpulan data secara kualitatif, yaitu: wawancara mendalam dan terbuka, observasi langsung, serta penelaahan terhadap dokumen.

1. Wawancara mendalam dan terbuka. Data yang diperoleh terdiri dari kutipan langsung dari orang-orang tentang pengalaman, pendapat, dan pengetahuannya. Dalam penelitian ini, informan yang diwawancarai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar informan.

No	Nama	Jabatan
1	Ir. Edi Yanto, Msi	Kepala Dinas Perkebunan
2	Ir. Herawati Yusuf	Sekretaris Dinas Perkebunan
3	Prayogo, S.P	Kasubag Keuangan
4	Ir. Elfina Rusdi, ST, MTA	Kasubag Perencanaan
7	Yuli Yustanto S.P	Staf Bidang Produksi
8	Yoni Malis, S.P	Staf Perencanaan
9	Pujo Krustono, S.P	Staf Perencanaan

Sumber: diolah peneliti, 2015.

2. Penelaahan terhadap dokumen tertulis. Data yang diperoleh dari metode ini berupa kutipan, atau catatan program, dan jawaban tertulis yang terbuka terhadap kuesioner dan survei. Berikut adalah dokumen yang berkaitan dalam penelitian ini:

Tabel 2. Data dokumen.

No	Dokumen	Substansi
1	Rencana Strategi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung Tahun 2015-2019.	Perencanaan strategi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dalam meningkatkan produktivitas lada.
2	Proposal Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada (Gerda Lada).	Proposal mengenai peningkatan produktivitas lada yang telah disetujui oleh Bappeda Provinsi Lampung.
3	Permentan No. 50 Tahun 2012 tentang Pengembangan Kawasan.	Pengembangan kawasan Provinsi Lampung sebagai pusat produksi lada hitam di Indonesia.

Sumber: diolah peneliti, 2015.

E. Teknik Pengolahan Data

Setelah data selesai dikumpulkan dari lapangan, tahap berikutnya yang harus dilakukan adalah tahap pengolahan data. Adapun teknik pengolahan data yang dilakukan adalah:

1. seleksi data, yaitu untuk mengetahui apakah ada kekurangan atau tidak dalam pengumpulan data, dan untuk mengetahui apakah data telah sesuai dengan pokok bahasan penelitian;
2. klasifikasi data, yaitu data yang diperoleh dikumpulkan menurut pokok bahasan yang telah ditetapkan. Data yang ada apakah termasuk dalam pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, maupun hasil dan pembahasan;
3. penyusunan data, yaitu menetapkan data pada tiap-tiap pokok bahasan dengan susunan yang sistematis berdasarkan kerangka tulisan yang telah

ditetapkan. Setelah data yang terkumpul selesai diseleksi, kemudian disusun secara sistematis dengan memasukkan ke dalam kelompok bahasan masing-masing, kemudian dilakukan penganalisisan untuk mendapatkan gambaran yang benar-benar sesuai dengan apa yang menjadi tujuan penulisan.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013:336), dalam penelitian kualitatif analisis data dilakukan dari sebelum memasuki lapangan, selama berada di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, proses analisis lebih difokuskan selama proses berada di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti telah melakukan analisis data sebelum di lapangan melalui analisis terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang digunakan untuk menentukan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis selama di lapangan dengan model Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013:337), aktivitas dalam analisis data dilakukan secara intensif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data dengan menggunakan model Miles dan Huberman terdiri dari reduksi data (*data reduction*), display data (*data display*), dan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

1. Reduksi data

Mereduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya, serta membuang yang tidak perlu.

Dalam mereduksi data, peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dalam penelitian kualitatif adalah pada temuan. Sehingga dalam proses penelitian ketika peneliti menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam mereduksi data.

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi. Dari proses mereduksi data dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. Display data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Melalui penyajian data, data dapat terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga data akan semakin mudah dipahami dan dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya.

Namun, yang paling sering digunakan dalam penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Kesimpulan/verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap awal, kesimpulan yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal ataupun tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

G. Teknik Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2013:366), keabsahan data dalam penelitian kualitatif menekankan pada uji validitas dan realibilitas. Data dapat dinyatakan valid dalam penelitian kualitatif apabila tidak terdapat perbedaan antara apa yang

dilaporkan oleh peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Sementara realibilitas data dalam penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan bergantung terhadap kemampuan peneliti dalam mengkonstruksi fenomena yang diamati dan dibentuk dalam diri dengan berbagai latar belakangnya.

Pengujian keabsahan data dalam metode penelitian kualitatif terdiri dari derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Dalam penelitian kualitatif, uji kredibilitas data atau kepercayaan dalam penelitian dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, triangulasi, dan menggunakan bahan referensi.

a. Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan artinya peneliti kembali melakukan pengamatan, melakukan wawancara kembali baik dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan melakukan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin akrab, sehingga harapannya tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Lamanya waktu dalam perpanjangan pengamatan tergantung pada kedalaman, keluasan, dan kepastian data. Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh, setelah melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah diperoleh benar

atau tidak, maupun berubah atau tidak, apabila tidak terjadi perubahan maka proses perpanjangan pengamatan dapat diakhiri.

b. Triangulasi

Dalam menguji kredibilitas data menggunakan metode triangulasi dapat dilakukan dengan berbagai cara dan waktu, sehingga triangulasi terdiri dari triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dalam menguji kredibilitas data, dengan triangulasi sumber dapat dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dari berbagai narasumber dideskripsikan, dikategorisasikan, dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dilakukan kesepakatan (*member check*) dengan berbagai narasumber tersebut.

c. Menggunakan bahan referensi

Menggunakan bahan referensi adalah menggunakan bahan pendukung untuk membutikan data yang telah ditemukan oleh peneliti seperti hasil rekaman wawancara ataupun foto-foto. Alat-alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif yaitu *camera*, *handycam*, dan alat rekam suara. Alat-alat ini diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti.

2. Keteralihan (*transferability*)

Dalam penelitian kualitatif, pengujian keteralihan berkenaan dengan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian dalam situasi lain.

Dalam penelitian kualitatif, untuk menerapkan hasil penelitian tersebut maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain.

3. Kebergantungan (*dependability*)

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Cara dalam menguji *dependability* yaitu dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing, untuk mengaudit keseluruhan aktivitas penelitian yang harus ditunjukkan oleh peneliti mulai dari menentukan masalah atau fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, sampai membuat kesimpulan. Jika peneliti tidak dapat menunjukkan maka *dependability* penelitiannya dapat diragukan.

4. Kepastian (*confirmability*)

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji objektivitas penelitian. Penelitian dapat dinilai objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* hampir sama dengan uji *dependability*, sehingga dapat dilakukan secara bersamaan. Dalam menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan.

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Provinsi Lampung

1. Profil Wilayah Provinsi Lampung

Provinsi Lampung dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1964 tentang Pembentukan Daerah Tingkat I Lampung tanggal 18 Maret 1964. Secara geografis Provinsi Lampung terletak pada kedudukan $103^{\circ}40''$ (BT) Bujur Timur sampai $105^{\circ}50''$ (BT) Bujur Timur dan $3^{\circ}45''$ (LS) Lintang Selatan sampai $6^{\circ}45''$ (LS) Lintang Selatan. Provinsi Lampung meliputi areal daratan seluas 35.288,35 km (Lampung dalam angka, BPS, 2013) termasuk 132 pulau di sekitarnya dan lautan yang berbatasan dalam jarak 12 mil laut dari garis pantai ke arah laut lepas. Luas perairan laut Provinsi Lampung diperkirakan lebih kurang 24.820 km (atlas Sumberdaya Pesisir Lampung, 1999). Panjang garis pantai Provinsi Lampung lebih kurang 1.105 km, yang membentuk 4 (empat) wilayah pesisir, yaitu Pantai Barat (210 km), Teluk Semangka (200 km), Teluk Lampung dan Selat Sunda (160 km), dan Pantai Timur (270 km).

Provinsi Lampung dengan ibu kota Bandar Lampung meliputi areal dataran seluas 35.288,35 Km² termasuk 188 pulau yang terletak pada bagian paling ujung Tenggara Pulau Sumatera. Secara geografis Provinsi Lampung terletak pada 103⁰ 40' – 105⁰ 50' Bujur Timur; serta antara 6⁰ 45' – 3⁰ 45' Lintang Selatan.

Batas administratif wilayah Provinsi Lampung adalah:

- a. sebelah Utara dengan Provinsi Sumatera Selatan dan Bengkulu;
- b. sebelah Selatan dengan Selat Sunda;
- c. sebelah Timur dengan Laut Jawa;
- d. sebelah Barat berbatasan dengan Samudera Indonesia.

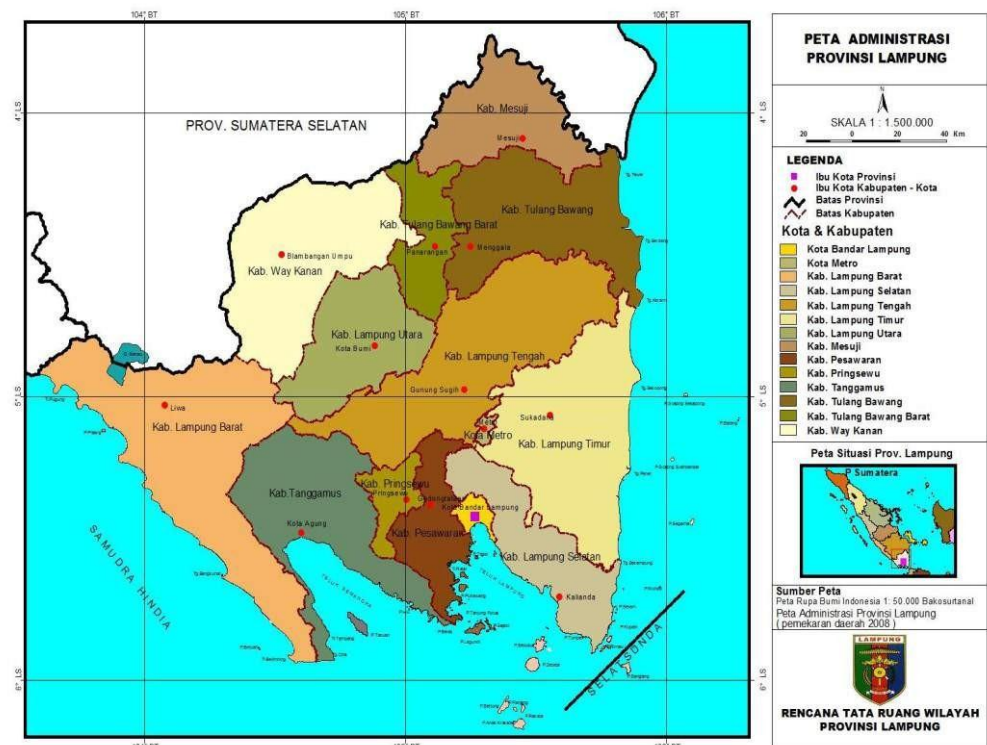
Secara administratif Provinsi Lampung dibagi kedalam 15 (lima belas)

Kabupaten/Kota yang terdiri atas:

- 1) Kabupaten Tulang Bawang dengan ibu kota Menggala;
- 2) Kabupaten Lampung Barat dengan ibu kota Liwa;
- 3) Kabupaten Lampung Tengah dengan ibu kota Gunung Sugih;
- 4) Kabupaten Lampung Timur dengan ibu kota Sukadana;
- 5) Kabupaten Way Kanan dengan ibu kota Blambangan Umpu;
- 6) Kabupaten Tanggamus dengan ibu kota Kota Agung;
- 7) Kabupaten Lampung Selatan dengan ibu kota Kalianda;
- 8) Kabupaten Lampung Utara dengan ibu kota Kotabumi;
- 9) Kabupaten Pesawaran dengan ibu kota Gedung Tataan;
- 10) Kota Bandar Lampung;
- 11) Kota Metro;

- 12) Kabupaten Pringsewu dengan ibu kota Pringsewu;
- 13) Kabupaten Mesuji dengan ibu kota Mesuji;
- 14) Kabupaten Tulang Bawang Barat dengan ibu kota Panaragan;
- 15) Kabupaten Pesisir Barat dengan ibu kota Krui.

Untuk mengetahui wilayah administrasi Provinsi Lampung dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4. Peta Provinsi Lampung.

Sumber : RPJMD Provinsi Lampung tahun 2015.

2. Kondisi Topografi

Menurut kondisi topografi, Provinsi Lampung dapat dibagi ke dalam 5 (lima) satuan ruang.

- 1) Daerah berbukit sampai bergunung, dengan ciri khas lereng-lereng yang curam atau terjal dengan kemiringan berkisar 25% dan ketinggian rata-rata 300 m di atas permukaan laut (dpl). Daerah ini meliputi Bukit Barisan, kawasan berbukit di sebelah Timur Bukit Barisan, serta Gunung Rajabasa.
- 2) Daerah Berombak sampai bergelombang, yang dicirikan oleh bukit-bukit sempit, kemiringan antara 8% hingga 15%, dan ketinggian antara 300 meter sampai 500 meter d.p.l. Kawasan ini meliputi wilayah Gedong Tataan, Kedaton, Sukoharjo, dan Pulau Pangung di Daerah Kabupaten Lampung Selatan, serta Adirejo dan Bangunrejo di Daerah Kabupaten Lampung Tengah.
- 3) Dataran alluvial, mencakup kawasan yang sangat luas meliputi Lampung Tengah hingga mendekati pantai sebelah Timur. Ketinggian kawasan ini berkisar antara 25 hingga 75 meter d.p.l., dengan kemiringan 0% hingga 3%.
- 4) Rawa pasang surut di sepanjang pantai Timur dengan ketinggian 0,5 hingga 1 meter d.p.l.
- 5) Daerah aliran sungai, yaitu Tulang Bawang, Seputih, Sekampung, Semangka, dan Way Jepara.

Sebagian besar lahan di Provinsi Lampung merupakan kawasan hutan yaitu mencapai 1.004.735 Ha (28,47 %) dari luas daratan Provinsi Lampung. Selain itu merupakan daerah perkebunan (20,92%); tegalan/ladang (20,50%); daerah pertanian, dan perumahan.

Selain itu, pemanfaatan lahan di Provinsi Lampung dapat dilihat secara rinci pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Pemanfaatan lahan Provinsi Lampung tahun 2014.

No.	Pemanfaatan	Luas (km ²)	Persentase (%)
1	Permukiman	2.321,83	6.58
2	Sawah	205,5	0.58
3	Pertanian lahan kering	21.492	60.90
4	Perkebunan	1.231,31	3.49
5	Hutan	2.080,26	5.90
6	Rawa, sungai, tubuh air	170,44	0.48
7	Tambak	340,87	0.97
8	Mangrove	4,36	0.01
9	Savana dan semak belukar	4.780,84	13.55
10	Tambang dan tanah terbuka	2.407,09	6.82
11	Penggunaan lainnya	253,83	0.72
Jumlah		35.288,35	100%

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, tahun 2016.

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa pemanfaatan lahan di Provinsi Lampung secara berturut-turut yang paling besar ialah pada lahan pertanian lahan kering sebesar 60,90 %, sementara untuk lahan perkebunan berada di posisi ke enam yaitu sebesar 3,49 %.

3. Jumlah dan Kepadatan Penduduk

Jumlah penduduk Provinsi Lampung pada tahun 2014 mencapai 9.549.079 jiwa dengan jumlah penduduk terbesar berada di Kabupaten Lampung Tengah yaitu sebesar 1.449.851 jiwa. Jumlah penduduk perkabupaten selanjutnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4. Jumlah penduduk Provinsi Lampung tahun 2014.

No	Kabupaten/Kota	Jumlah Penduduk			
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Rasio Jenis Kelamin
1	Lampung Barat	155.992	141.261	297.253	110
2	Tanggamus	329.846	305.243	635.089	108
3	Pringsewu	234.771	218.751	453.522	107
4	Lampung Selatan	652.791	607.344	1.260.135	107
5	Lampung Timur	571.332	534.658	1.105.990	107
6	Lampung Tengah	749.328	700.523	1.449.851	107
7	Lampung Utara	455.519	423.355	878.874	108
8	Way Kanan	243.728	229.087	472.815	106
9	Tulang Bawang	214.003	201.598	415.601	106
10	Tulang Bawang Barat	129.418	121.788	251.206	106
11	Mesuji	161.163	141.567	302.730	114
12	Bandar Lampung	608.081	559.020	1.167.101	109
13	Metro	82.029	79.801	161.830	103
14	Pesawaran	282.446	260.898	543.344	108
15	Pesisir Barat	80.588	73.150	153.738	110
Jum		4.951.035	4.598.044	9.549.079	108

Sumber :Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, tahun 2016.

Berdasarkan tabel di atas bahwa pada tahun 2014 jumlah penduduk Provinsi Lampung sebesar 9.549.079 dengan perbandingan laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan, yaitu perempuan sebesar 4.598.044 dan laki-laki sebesar 4.951.035.

Sementara, kepadatan penduduk untuk Provinsi Lampung dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5. Jumlah penduduk dan tingkat kepadatan tahun 2014.

No	Kabupaten/Kota	Ibu kota	Luas wilayah	Tahun 2011	
				Jumlah	Kepadatan
1	Lampung Barat	Liwa	4.950.40	439.826	85.05
2	Tanggamus	Kota Agung	3.356.61	630.992	196.26
3	Pringsewu	Pringsewu	625.00	384.252	585.00
4	Lampung Selatan	Kalianda	2.007.01	1.079.791	455.89
5	Lampung Timur	Sukadana	4.337.89	1.109.015	219.94
6	Lampung Tengah	Gunung sugih	4.789.82	1.444.733	244.23
7	Lampung Utara	Kotabumi	2.725.63	780.108	214.31
8	Way Kanan	Blambangan umpu	3.921.63	468.843	104.50
9	Tulang Bawang	Menggala	7.770.84	417.651	91.64
10	Tuba Barat	Panaragan	1.201,00	268.435	209.00
11	Mesuji	Mesuji	2.184,00	256.574	86.00
12	Bandar Lampung	Bandar Lampung	192.96	1.364.759	4.570.82
13	Metro	Metro	61.79	166.452	2.354.98
14	Pesawaran	Gedung Tataan	1.173.77	516.014	356.34
Jumlah			35.288.35	9.327.445	216.342

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, tahun 2016.

Kepadatan penduduk di Provinsi Lampung adalah sebesar 216 jiwa/km² dengan kepadatan penduduk terbesar terdapat di Kota Bandar Lampung, yaitu sebesar 4.570 jiwa/km². Hal ini diakibatkan karena Kota Bandar Lampung merupakan ibu kota Provinsi Lampung yang memiliki kelengkapan sarana prasarana dan aksesibilitas wilayah.

Kepadatan penduduk terendah di Provinsi Lampung pada tahun 2014 terdapat di Kabupaten Lampung Barat, Mesuji dan Tulang Bawang yang memiliki kepadatan masing-masing 85,86 dan 91 jiwa/km². Hal ini dipengaruhi oleh medan wilayah yang sulit untuk dijangkau serta

ketersediaan prasarana dan sarana masih terbatas, sehingga menurunkan minat penduduk untuk menetap dan mencari penghidupan disana.

4. Kondisi Perekonomian Provinsi Lampung

Dalam kurun waktu 2011-2014 perekonomian Lampung digerakkan oleh tiga sektor ekonomi utama, yaitu sektor Pertanian, sektor Industri Pengolahan dan sektor Perdagangan/Hotel/Restoran. Dominasi sektor-sektor tersebut terlihat dari besarnya kontribusi masing-masing sektor terhadap pembentukan total PDRB.

Tabel 6. Laju Pertumbuhan PDRB Provinsi Lampung.

Lapangan Usaha		2011	2012	2013*	2014**
(1)		(3)	(4)	(5)	(6)
A	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	5,38	3,93	4,63	3,39
B	Pertambangan dan Penggalian	9,75	5,61	11,47	0,93
C	Industri Pengolahan	4,97	9,32	7,74	4,51
D	Pengadaan Listrik dan Gas	8,43	15,15	10,97	8,78
E	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	5,13	4,82	- 1,57	7,49
F	Konstruksi	5,74	6,44	3,58	7,70
G	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	7,54	5,24	2,97	5,98
H	Transportasi dan Pergudangan	8,20	10,35	7,35	7,65
I	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	8,64	9,47	5,82	7,73
J	Informasi dan Komunikasi	12,34	13,38	9,37	8,84
K	Jasa Keuangan dan Asuransi	14,37	11,70	7,18	2,18

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung, tahun 2016.

Kontribusi masing-masing sektor dalam pembentukan PDRB Provinsi Lampung sejak tahun 2011 dan empat tahun selanjutnya tidak mengalami

pergeseran yang signifikan. Sektor Pertanian bersama kehutanan dan perikanan menyumbang sebesar 3,39%, sementara sektor yang memberikan sumbangan terbesar ialah informasi dan komunikasi sebesar 8,84.

B. DINAS PERKEBUNAN PROVINSI LAMPUNG

1. Profil Dinas Perkebunan Provinsi Lampung

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 10 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Provinsi Lampung dan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 13 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, bahwa Dinas Perkebunan Provinsi Lampung merupakan unsur penunjang Pemerintah Provinsi dalam urusan Pertanian bidang Perkebunan. Dinas Perkebunan Provinsi Lampung mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan Provinsi dibidang perkebunan berdasarkan azas otonomi yang menjadi kewenangan, tugas dekonsentrasi dan pembantuan serta tugas lainnya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut di atas, Dinas Perkebunan Provinsi Lampung mempunyai fungsi :

- a. perumusan kebijakan, pengaturan, perencanaan dan penetapan standar atau pedoman;

- b. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) aparat perkebunan, teknis fungsional, keterampilan dan diklat kejuruan tingkat menengah;
- c. promosi ekspor Dinas Perkebunan unggulan daerah provinsi;
- d. perumusan kebijakan, koordinasi, pengawasan pelaksanaan kegiatan bidang pengelolaan lahan dan air;
- e. perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan pengolahan dan pemasaran hasil;
- f. perumusan kebijakan, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan kelembagaan usaha tani;
- g. pembinaan, pengendalian, pengawasan dan koordinasi;
- h. pelayanan administratif.

Berkembangnya perkebunan di suatu daerah mempunyai peran yang penting dalam menjalankan roda ekonomi daerah. Peran tersebut adalah :

- a. membuka lapangan usaha baru dalam berusaha;
- b. meningkatkan pendapatan masyarakat dengan tujuan akhir meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
- c. meningkatkan devisa negara;
- d. memperbaiki lingkungan ekosistem;
- e. investasi sektor perkebunan yang merupakan penggerak pertumbuhan PDB subsektor Perkebunan dimana makin tinggi investasi maka makin besar pertumbuhan PDB sektor perkebunannya.

2. Visi dan Misi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung

Visi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung Tahun 2015-2019 dengan memperhatikan tugas pokok dan fungsi yang ingin dicapai oleh Dinas Perkebunan Provinsi Lampung mempunyai rumusan visi yaitu “Terwujudnya Peningkatan Produksi, Produktivitas dan Kualitas Komoditas Perkebunan yang Berdaya Saing Tinggi dan Berkelanjutan Untuk Kesejahteraan Masyarakat Lampung”.

Dinas Perkebunan Provinsi Lampung ingin menjadikan Provinsi Lampung sebagai sentra produksi lada dan kopi serta peningkatan produktivitas dan kualitas komoditas unggulan perkebunan yaitu : lada, kopi, tebu, kakao, karet, kelapa sawit, dan kelapa dalam. Sesuai dengan kebijakan pembangunan pertanian pada periode RPJM 2015-2019 bahwasanya pembangunan perkebunan itu pengembangannya berbasis kawasan atau klaster yang tidak terpisahkan oleh administrasi pengelolaannya. Dalam mendukung kawasan itu tentunya dibutuhkan dukungan seperti kualitas sumberdaya manusia, pengolahan hasil perkebunan, sarana prasarana perkebunan, inovasi teknologi serta adanya badan yang mengawasi keluar masuknya produk perkebunan tersebut. Dengan dibangunnya kawasan yang merupakan gabungan dari beberapa klaster diharapkan dapat mengungkit target nasional sektor perkebunan.

Dalam membangun sebuah kawasan tidak harus dimulai dari awal tetapi juga memanfaatkan kawasan yang sudah ada. Untuk pembangunan kawasan baru penanganannya lebih dominan pada pembangunan infrastruktur

pembangunan dari jalan usaha tani sampai penyediaan benih, sedangkan pembangunan pada kawasan yang sudah ada memerlukan penguatan kelembagaannya dan sumberdaya manusianya, sehingga mampu melakukan perluasan usaha bahkan mampu melakukan ekspor.

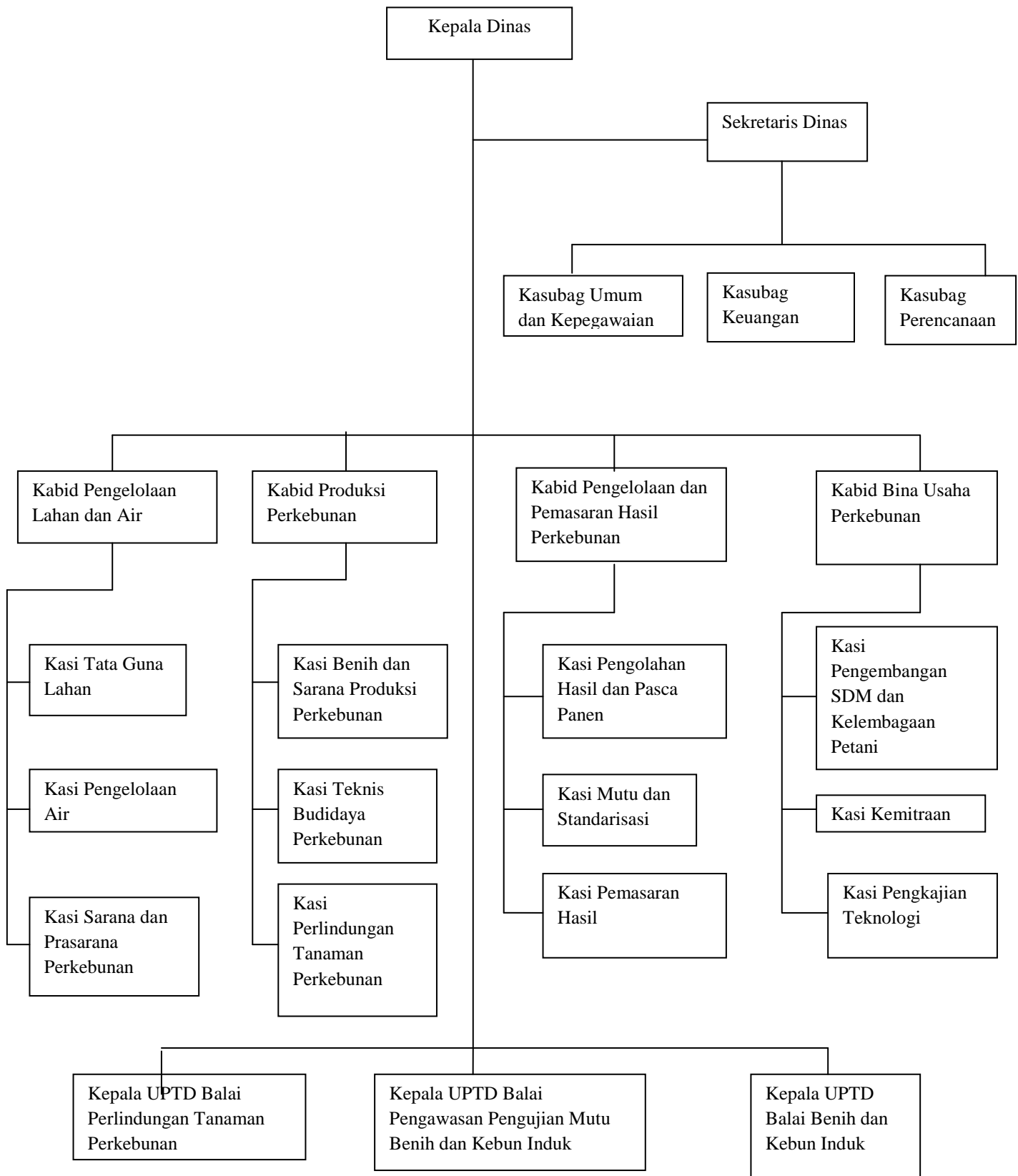
Untuk mewujudkan visi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung ditetapkan misi yang merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan, misi juga merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan sesuai dengan tugas fungsi untuk mewujudkan visi SKPD. Misi yang telah ditetapkan adalah :

- a. mendorong upaya peningkatan produksi dan produktivitas usaha budidaya tanaman perkebunan dan komoditas potensial penghasil bioenergi;
- b. mengembangkan sistem agroindustri terpadu di pedesaan dalam penumbuhan "*Palm Gate Marketing System*" melalui keterpaduan sistem produksi penanganan paska panen, pengolahan hasil pertanian sehingga mampu meningkatkan pendapatan petani, kesempatan kerja di pedesaan dan peningkatan nilai tambah produk perkebunan secara adil serta proposional;
- c. mendorong penumbuhan dan pemberdayaan kelembagaan petani;
- d. meningkatkan akses terhadap informasi, teknologi tepat guna, permodalan atau pembiayaan, pemasaran, kemitraan dengan para eksportir atau pabrikan perkebunan, dan sarana atau prasarana penunjang bagi petani dan masyarakat perkebunan;

- e. memfasilitasi pengembangan usaha perkebunan, dan peningkatan bimbingan dan penanganan usaha perkebunan berkelanjutan;
- f. mendorong pengelolaan dan pendayagunaan lahan dan air secara efektif dan efisien, sertifikasi lahan petani, konservasi air dan adaptasi anomali iklim melalui sekolah lapang, dan peningkatan sumberdaya manusia aparatur petani dan masyarakat pekebun;
- g. memberikan pelayanan perencanaan, program, anggaran dan kerjasama teknis yang berkualitas, pengelolaan administrasi keuangan dan aset yang berkualitas, memberikan pelayanan organisasi, tata laksana, kepegawaian, humas dan administrasi perkantoran yang berkualitas dan melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan serta penyediaan data atau informasi yang berkualitas.

3. Struktur Organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung

Struktur organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 5. Struktur organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.

Sumber : Rencana Startegi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung tahun 2015.

Berdasarkan gambar di atas susunan organisasi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung tersebut terdiri dari :

1. Kepala Dinas;
2. Sekretariat;
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
 - b. Sub Bagian Keuangan;
 - c. Sub Bagian Perencanaan;
3. Bidang Pengelolaan Lahan dan Air;
 - a. Seksi Tata Guna Lahan;
 - b. Seksi Pengeloaan Air;
 - c. Seksi Sarana dan Prasarana Perkebunan;
4. Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perkebunan;
 - a. Seksi Pengolahan Hasil dan Pasca Panen;
 - b. Seksi Mutu dan Standarisasi;
 - c. Seksi Pemasaran Hasil;
5. Bidang Produksi Perkebunan;
 - a. Seksi Benih dan Sarana Produksi Perkebunan;
 - b. Seksi Teknis Budidaya Perkebunan;
 - c. Seksi Perlindungan Tanaman Perkebunan;
6. Bidang Bina Usaha Perkebunan;
 - a. Seksi Pengembangan SDM dan Kelembagaan Petani;
 - b. Seksi Kemitraan;
 - c. Seksi Pengkajian Teknologi;

7. Kepala UPTD Balai Pengawasan, Pengujian Mutu Benih dan Kebun Induk;
 - a. Sub Bagian Tata Usaha;
 - b. Seksi Pengawasan;
 - c. Seksi Pengujian;
8. Kepala UPTD Balai Perlindungan Tanaman Perkebunan;
 - a. Sub Bagian Tata Usaha;
 - b. Seksi Hama Penyakit;
 - c. Seksi Pengendalian Hayati;
9. Kepala UPTD Balai Benih Kebun Induk;
 - a. Sub Bagian Tata Usaha;
 - b. Seksi Pengelolaan Kebun;
 - c. Seksi Pengembangan dan kerjasama;
10. Kelompok Fungsional.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

a. Mengembangkan visi dan misi

Dinas Perkebunan Provinsi Lampung sudah menggambarkan visi sesuai dengan keinginan yang dicapai dari Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, terdiri dari satu kalimat, dan dikembangkan secara partisipatif.

Sembilan komponen misi yang terdiri dari konsumen, produk atau pelayanan yang diberikan, pasar, teknologi, fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi, konsep diri, fokus pada citra publik, dan fokus pada karyawan hampir semuanya sudah tercakup pada misi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung, yang belum terlihat ialah pada komponen pasar.

b. Menilai lingkungan eksternal

Komponen faktor lingkungan eksternal menurut David yang belum masuk dalam penilaian lingkungan eksternal ialah pada faktor sosial, budaya, politik, pemerintahan, dan hukum.

c. Menilai lingkungan internal

Faktor yang terdapat dalam lingkungan eksternal Dinas Perkebunan Provinsi Lampung merupakan faktor yang ada dalam lingkungan eksternal, sehingga dalam penilaian lingkungan eksternal terjadi tumpang tindih antara faktor peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan.

Faktor lingkungan internal yang belum terdapat pada Dinas Perkebunan Provinsi Lampung ialah manajemen organisasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

d. Menghasilkan sasaran jangka panjang

Sasaran jangka panjang belum realitis dan terukur sehingga belum terakomodir dalam rencana strategi pada periode 2015-2019.

e. Menghasilkan alternatif strategi, menganalisis, dan menentukan strategi

Masih ada dua isu dan beberapa permasalahan yang belum terakomodir dalam rencana strategi hal ini disebabkan karena permasalahan baik eksternal maupun internal belum dimasukkan ke dalam analisis lingkungan Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa proses formulasi strategi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung belum berjalan cukup baik karena masih banyaknya aspek-aspek yang terdapat dalam formulasi strategi yang belum dipenuhi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti memberikan beberapa saran, yaitu:

1. Pasar menjadi faktor yang tidak dikaji. Pasar mendapatkan posisi yang sangat penting. Oleh karena itu, ke depan pertimbangan dan analisis pasar yang mendalam perlu dilakukan oleh Dinas Perkebunan Provinsi Lampung.
2. Penilaian lingkungan eksternal, seharusnya memasukan faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh yaitu sosial dan budaya, yang mempengaruhi *trend* kebutuhan konsumsi lada dan faktor politik, pemerintahan, dan hukum yang berkaitan dengan regulasi dan sistem perdagangan baik dalam dan luar negeri. sehingga dengan memasukan faktor sosial, budaya, politik, pemerintahan, dan hukum dapat menciptakan peluang pasar yang lebih menguntungkan. Hal yang dapat dilakukan ialah melalui proses mendapatkan informasi yang akurat, benar, serta mendalam, serta analisis yang cermat terhadap perkiraan akan masa depan.
3. Faktor internal organisasi harus dibedakan dengan faktor eksternal, sehingga tidak tumpang tindih dan apa yang menjadi peluang dan ancaman dapat teratasi, kemudian memasukan faktor internal yang penting yaitu manajemen organisasi dan sistem informasi. Hal yang dapat dilakukan ialah melalui proses mendapatkan informasi yang akurat, benar, serta mendalam, serta identifikasi antara faktor internal dan eksternal.

4. Perlunya penyusunan sasaran jangka panjang yang lebih realistis dan terukur melalui tujuan yang jelas dan target waktu sehingga apa yang menjadi sasaran dapat segera diakomodir dalam rencana strategi.
5. Penentuan strategi seharusnya memperhatikan berbagai aspek-aspek dalam formulasi strategi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Kencana.

Certo, Samuel C & J Paul Peter. 1991. *Strategic Management Second Edition : Concepts and Applications*. United States : McGraw-Hill.

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis*. Alih Bahasa Dono Sunardi. Jakarta: Salemba Empat.

Dess, Gregory G & Alex Miller. 1993. *Strategic Management*. Singapore : McGraw-Hill.

Faisal, Sanapiah. 2007. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Heene, A (dkk). 2010. *Manajemen Startegik Keorganisasian Publik*. Jakarta : Refika Aditama.

Hunger, J & T. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Alih Bahasa Julianto Agung. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Jauch, L. & W. Glueck. 1996. *Manajemen Strategis Kebijakan Perusahaan*. Alih Bahasa Murad, Econ, dan Henry Sitanggang. Jakarta : Erlangga.

Moleong, Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Pasolong, H. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.

Pearce, J & R. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik:Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Alih Bahasa Agus Maulana. Binarupa Aksara.

Robbins, S & M. Coulter. 2004. *Manajemen: Jilid 7*. Alih Bahasa T. Hermaya. Jakarta : Indeks.

Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Penerbit Alfabet.

Suyanto, Bagong & Sutinah. 2005. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta:Kencana.

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

Peraturan Kementerian Pertanian No. 50 Tahun 2012 tentang Pengembangan Kawasan.

Dokumen

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Lampung Tahun 2015-2019.

Rencana Startegi Dinas Perkebunan Provinsi Lampung Tahun 2015-2019.

Proposal Gerakan Daerah Revitalisasi Pengembangan Komoditi Lada (Gerda Lada) Tahun 2014-2024.