



TESIS - TI142307

IDENTIFIKASI PERUMUSAN STRATEGI PADA PENGEMBANGAN USAHA BUDIDAYA SAYUR HIDROPONIK

(STUDI KASUS : KEBUNSAYUR SURABAYA)

HAFID SYAIFULLAH
NRP. 2511 205 201

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. BAMBANG SYAIRUDIN, M.T.

PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN REKAYASA
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016



THESIS - T1142307

**IDENTIFICATION OF STRATEGY FORMULATION
IN THE DEVELOPMENT OF HYDROPONIC
VEGETABLE ENTERPRISE
(A CASE STUDY OF : KEBUNSAYUR SURABAYA)**

HAFID SYAIFULLAH
NRP. 2511 205 201

SUPERVISOR
Dr. Ir. BAMBANG SYAIRUDIN, M.T.

MAGISTER PROGRAM
ENGINEERING MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2016

**IDENTIFIKASI PERUMUSAN STRATEGI
PADA PENGEMBANGAN USAHA
BUDIDAYA SAYUR HIDROPONIK
(STUDI KASUS: KEBUN SAYUR SURABAYA)**

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Teknik (MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Oleh :

HAFID SYAIFULLAH
NRP 2511 205 201

Tanggal Ujian : 1 Juli 2016
Periode Wisuda : September 2016

Disetujui oleh :

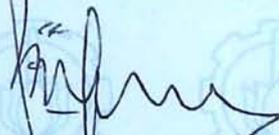
1. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.**
NIP. 19631008 199002 1 001

2. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc.**
NIP. 19590430 198903 1 001

3. **Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.**
NIP. 19680218 199303 1 002



(Pembimbing)



(Penguji)



(Penguji)

Direktur Program Pascasarjana,



Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19601202 198701 1 001

(halaman ini sengaja dikosongkan)

**IDENTIFIKASI PERUMUSAN STRATEGI
PADA PENGEMBANGAN USAHA BUDIDAYA SAYUR
HIDROPONIK
(STUDI KASUS : KEBUNSAYUR SURABAYA)**

Nama Mahasiswa : Hafid Syaifullah

NRP : 2511 205 201

Pembimbing: Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.

ABSTRAK

Tesis ini membahas mengenai strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya dengan melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal untuk mendapatkan faktor strategis yang ada. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang menggunakan analisis SWOT dan AHP sebagai metode pengolahan datanya.

Berdasarkan hasil pengolahan matriks IFE, total skor yang dihasilkan sebesar 3,575 yang mengindikasikan kondisi internal Kebunsayur Surabaya berada di atas rata-rata (2,5). Sedangkan total skor pengolahan matriks EFE adalah sebesar 3,375. Nilai ini menyatakan bahwa Kebunsayur Surabaya mampu memanfaatkan peluang yang ada. Kekuatan utamanya ada pada lokasi kebun yang dekat dengan konsumen. Sedangkan kelemahan Kebunsayur Surabaya adalah volume produksi yang belum optimal. Peluang terbesarnya adalah permintaan selada hidroponik yang tinggi. Ancaman yang dihadapi adalah permintaan yang tidak stabil.

Hasil analisa matriks SWOT terhadap faktor internal dan eksternal Kebunsayur Surabaya diperoleh empat alternatif strategi. Alternatif perumusan strategi tersebut ditentukan prioritasnya menggunakan AHP. Sesuai hasil akhir pembobotan dengan AHP diperoleh alternatif strategi terpilih yaitu berupa strategi S-O (*Strength-Opportunity*) sebagai strategi memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Urutan prioritas rumusan strategi S-O adalah melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik, mempertahankan pasar potensial yang sudah ada serta membuat program loyalitas pelanggan seperti layanan antar, *membership*, dan diskon khusus.

Kata Kunci: Selada hidroponik, Kebunsayur Surabaya, identifikasi faktor internal dan eksternal, SWOT, AHP.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

IDENTIFICATION OF STRATEGY FORMULATION IN THE DEVELOPMENT OF HYDROPONIC VEGETABLE ENTERPRISE

(A CASE STUDY OF: *KEBUNSAYUR SURABAYA*)

Student Name : Hafid Syaifullah

NRP : 2511 205 201

Advisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.

ABSTRACT

This thesis discusses development strategy of Kebunsayur Surabaya by identifying the internal and external factors to obtain the existing strategical factors. The research approach used is qualitative with descriptive reasearch using SWOT and AHP analyses as data processing method.

Based on the IFE matrix results, the total score achieved is 3.575 which indicates that the internal condition of Kebunsayur Surabaya is above average (2.5). Meanwhile, the total score of EFE matrix results is 3.375 which states that Kebunsayur Surabaya is able to utilize existing opportunities. Its main strength is the location of the field which is close to its consumers. Meanwhile, the weakness is the production capacity which is not optimum. Its biggest opportunity is the high demand of hydroponic lettuce. The threat faced is the unstable request.

SWOT matrix analysis of internal and external factors of Kebunsayur Surabaya results in four strategy alternatives. The strategy fomulation alternatives are sorted in order of priorities using AHP. According to the final weighing results using AHP, a preferred alternative is obtained, and it is the S-O strategy (Stength-Opportunity) which is used as a strategy to maximize the strength in utilizing the opportunity. The order of priorities of S-O strategy formulation is to develop hydroponic vegetable products, then to maintain existing potential markets and to create programs for customer loyalty such as delivery service, membership, and special discounts.

Keywords: Hydroponic lettuce, *Kebunsayur Surabaya*, internal and external factor identification, SWOT, AHP.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam Penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, Penulis dapat menyelesaikan tesis dengan lancar. Mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, sehingga dalam pembuatan tesis ini tidak sedikit bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati dan rasa hormat Penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak dan Ibu penulis yang senantiasa memberikan semangat dan doa. Bagaimana diriku akan meragu, sedangkan ridhomu selalu bersamaku.
2. Mbak Putri, Jufi dan Mas Indra yang tak lelah untuk menjaga asa, bersama si kecil Nasywa.
3. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan kesabarannya dalam memberikan pengarahan dan pengetahuan selama proses pengerjaan tesis ini.
4. Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc. selaku dosen yang memberikan bantuan dan arahan kepada penulis.
5. Ibu Nani Kurniati, S.T., M.T., Ph.D., Ibu Dyah Santi Dewi, S.T., M.Eng.Sc., Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T., dan Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen penguji seminar dan sidang tesis atas masukan dan saran yang telah diberikan untuk menjadikan Tesis ini lebih baik.
6. Bapak Dr. Eng. Erwin Widodo, S.T., M.Sc. selaku Ketua Program Studi S2 Jurusan Teknik Industri ITS.
7. Bapak Venta Agustri sebagai pemilik dan direktur utama Kebunsayur Surabaya dan Mas Mehdy Reza sebagai manajer Kebunsayur Surabaya yang telah meluangkan waktunya untuk diskusi mengenai penelitian ini
8. Seluruh dosen pengajar dan karyawan (Pak Mi dan Mas Budi) di jurusan Teknik Industri ITS yang telah memberikan ilmu dan layanan fasilitas selama menempuh pendidikan.

9. Rekan seperjuangan, Aldy, Seta, Rendy, Baroni, Mas Suluh, Mbak Evi, Isti, Nuni, Mas Deva, Anggi, I'in, Fradana dan semua sahabat yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, selalu ada inspirasi saat di warung kopi, dan selalu meluangkan waktu untuk diskusi penelitian di sela-sela kesibukan mereka.

10. Pihak-pihak lain yang Penulis tidak bisa sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan laporan ini, masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan kelemahan yang ada. Semoga penelitian ini dapat memberikan banyak masukan serta kontribusi bagi ilmu pengetahuan kedepannya. Terima kasih.

Surabaya, Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	
LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Batasan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Perkembangan Hidroponik.....	13
2.2 Keunggulan Teknologi Hidroponik	14
2.3 Karakteristik Produk Sayuran Hidroponik.....	16
2.4 Pembagian Sistem Hidroponik.....	17
2.5 Strategi Perusahaan	23
2.5.1 Pengertian Umum Strategi	23
2.5.2 Hirarki Strategi.....	25
2.5.3 Perumusan Strategi.....	26
2.5.4 Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan.....	27
2.5.5 Formulasi Strategi	28
2.5.6 Jenis-jenis Strategi Alternatif.....	29
2.5.7 Alat Bantu untuk Melakukan Perumusan Strategi	30
2.5.7.1 Matrik SWOT.....	30
2.5.7.2 Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	31
2.5.7.3 Matriks <i>General Electric</i> (GE).....	33
2.5.7.4 Matriks <i>Internal External</i> (IE)	34
2.5.7.5 Matriks SPACE.....	35
2.5.7.6 Matriks <i>Grand Strategy</i>	36
2.6 <i>State of the Art</i>	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	43
3.1 Pendekatan Penelitian	43
3.2 Tahapan Penelitian	44
3.2.1 Tahap Identifikasi Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal	45
3.2.1.1 Lingkungan Internal.....	46

3.2.1.2	Lingkungan Eksternal.....	46
3.2.2	Analisa Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal (SWOT).....	51
3.2.2.1	Perancangan Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	52
3.2.2.2	Perancangan Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	54
3.2.3	Tahap Perancangan Matriks SWOT	56
3.2.4	Tahap Pemingkatan Strategi dengan AHP	57
3.2.4.1	Analisis Hirarki Proses	57
3.2.4.2	Penyusunan Hirarki	58
3.2.4.3	Penetapan Prioritas	59
3.2.4.4	Langkah Analisis Hirarki Proses	60
3.2.4.5	Pemanfaatan Kuesioner dalam AHP	61
3.2.5	Penarikan Kesimpulan dan Saran	62
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN		63
4.1	Mengenai Kebunsayur Surabaya	63
4.2	Visi, Misi dan Tujuan Kebunsayur Surabaya	65
4.3	Lokasi Kebunsayur Surabaya	66
4.4	Struktur Organisasi Kebunsayur Surabaya	67
4.5	Sumberdaya Kebunsayur Surabaya	69
4.5.1	Sumberdaya Manusia	69
4.5.2	Sumberdaya Fisik	70
4.5.3	Sumberdaya Modal	71
4.6	Kegiatan Budidaya	71
4.7	Analisis Lingkungan Kebunsayur Surabaya.....	75
4.7.1	Analisis Lingkungan Internal Kebunsayur Surabaya	75
4.7.1.1	Manajemen	75
4.7.1.2	Produksi dan Operasi.....	77
4.7.1.3	Pemasaran.....	85
4.7.1.3.1	Aspek Produk	85
4.7.1.3.2	Aspek Harga	87
4.7.1.3.3	Aspek Tempat.....	88
4.7.1.3.4	Promosi.....	89
4.7.1.4	Keuangan	90
4.7.2	Analisis Lingkungan Eksternal.....	96
4.8	Analisis Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	104
4.9	Analisis Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	107
4.10	Analisis Matriks IE (<i>Internal External</i>).....	110
4.11	Analisis Matriks SWOT	111
4.12	Analisis AHP	117
4.12.1	Penentuan Kriteria	118
4.12.2	Penyusunan Hirarki	118
4.12.3	Pembobotan Kriteria.....	121
4.13	Strategi Road Map Kebunsayur Surabaya.....	126
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		135
5.1	Kesimpulan.....	135
5.2	Saran	136
DAFTAR PUSTAKA.....		137
LAMPIRAN		139

BIODATA PENULIS 177

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data permintaan dan penawaran sayur hidroponik di Kebunsayur Surabaya.....	8
Tabel 2.1 Matriks SWOT	31
Tabel 2.2 Posisi Penelitian	39
Tabel 3.1 Penilaian bobot faktor strategis internal.....	52
Tabel 3.2 Matriks IFE	54
Tabel 3.3 Penilaian bobot faktor strategis eksternal	55
Tabel 3.4 Matriks EFE	56
Tabel 3.5 Matriks SWOT	57
Tabel 3.6 Nilai prioritas dalam perbandingan berpasangan.....	60
Tabel 3.7 Contoh Pemanfaatan Kuesioner AHP Sederhana	61
Tabel 4.1 Harga sayur di Kebunsayur Surabaya.....	88
Tabel 4.2 Rekapitulasi pembobotan faktor internal	105
Tabel 4.3 Matriks IFE pada Kebunsayur Surabaya	106
Tabel 4.4 Rekapitulasi pembobotan faktor eksternal.....	107
Tabel 4.5 Matriks EFE pada Kebunsayur Surabaya	109
Tabel 4.6 Matriks SWOT Kebunsayur Surabaya.....	117
Tabel 4.7 Kriteria dalam penelitian ini	118
Tabel 4.8 <i>Road Map</i> Strategi Kebunsayur Surabaya	131

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Konsumsi sayur per kapita dalam rumah tangga seminggu.....	1
Gambar 1.2 Produksi komoditas sayuran di Indonesia.....	2
Gambar 1.3 Kebunsayur Surabaya, budidaya sayur menggunakan teknik hidroponik NFT (<i>nutrient film technique</i>).....	4
Gambar 1.4 Jenis sayur yang menjadi komoditas Kebunsayur Surabaya.....	5
Gambar 1.5 Pangsa pasar Kebunsayur Surabaya.....	6
Gambar 1.6 Jumlah tamu asing dan domestik hotel berbintang di Surabaya	7
Gambar 2.1 Budidaya <i>pakcoy</i> dengan hidroponik.....	15
Gambar 2.2 <i>Sand Culture</i>	18
Gambar 2.3 <i>Gravel culture</i>	18
Gambar 2.4 <i>Rockwool</i>	19
Gambar 2.5 <i>Bag culture</i>	20
Gambar 2.6 <i>Deep flowing system</i>	21
Gambar 2.7 Hidroponik sistem terapung	21
Gambar 2.8 Skema sistem <i>Aeroponics</i>	22
Gambar 2.9 Budidaya sayuran dengan NFT.....	23
Gambar 2.10 Gambar Kerangka Strategi Grant.....	24
Gambar 2.11 Tingkatan strategi dalam perusahaan	26
Gambar 2.12 Matriks BCG	32
Gambar 2.13 Matriks GE	34
Gambar 2.14 Matriks IE.....	35
Gambar 2.15 Matriks SPACE.....	36
Gambar 2.16 Matriks <i>Grand Strategy</i>	37
Gambar 3.1 Pendekatan Penelitian	44
Gambar 3.2 Tahapan Penelitian	45
Gambar 3.3 Lima model kekuatan Porter	49
Gambar 3.4 Model hirarki pengambilan keputusan dalam AHP berdasarkan analisa SWOT	59
Gambar 4.1 Konsumen Kebunsayur Surabaya	64
Gambar 4.2 Rak mini hidroponik.....	65
Gambar 4.3 Kebunsayur Surabaya I (kebun pusat)	66
Gambar 4.4 Struktur organisasi Kebunsayur Surabaya	69
Gambar 4.5 Komposisi latar belakang pendidikan karyawan.....	70
Gambar 4.6 Proses tanam hidroponik	72
Gambar 4.7 <i>Hole maker</i>	73
Gambar 4.8 Tunas yang mulai tumbuh pada masa tanam 7 hari	73
Gambar 4.9 Benih selada yang telah dipindahkan dari rumah semai	74
Gambar 4.10 Pemantauan kadar pH serta nutrisi.....	74

Gambar 4.11 Selada yang mendekati usia tanam 5 minggu.....	75
Gambar 4.12 Benih <i>romaine</i> dan <i>endive</i> masa penyemaian.....	78
Gambar 4.13 Media tanam <i>rockwool</i> yang telah dipotong.....	78
Gambar 4.14 Jarak tanam antar selada sekitar 10 cm.....	79
Gambar 4.15 Prosedur cabut daun untuk yang terkena penyakit	80
Gambar 4.16 Nutrisi AB Mix	81
Gambar 4.17 Selada yang terkena penyakit	81
Gambar 4.18 Jadwal pengecekan kadar pH dan EC dalam air nutrisi	82
Gambar 4.19 EC meter	83
Gambar 4.20 pH meter	84
Gambar 4.21 Tandon untuk suplai kebutuhan air tanaman	84
Gambar 4.22 <i>Cold Storage</i> tempat penampungan sayur sementara pascapanen ..	84
Gambar 4.23 Sayur siap untuk dikirim ke konsumen	85
Gambar 4.24 Selada yang telah dikemas.....	86
Gambar 4.25 Label kemasan sayur.....	87
Gambar 4.26 Saluran distribusi langsung.....	88
Gambar 4.27 Saluran distribusi tidak langsung.....	89
Gambar 4.28 Benih selada Maximuz RZ	94
Gambar 4.29 Posisi Kebunsayur Surabaya pada Matriks IE.....	110
Gambar 4.30 Penyusunan hirarki pengambilan keputusan	121
Gambar 4.31 Rekapitulasi pembobotan.....	122
Gambar 4.32 Diagram batang pembobotan kriteria strategi.....	123
Gambar 4.33 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi S-O.....	123
Gambar 4.34 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi W-O	124
Gambar 4.35 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi W-T.....	125
Gambar 4.36 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi S-T	125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Wawancara	139
Lampiran 2. Kuesioner Faktor Internal.....	145
Lampiran 3. Kuesioner Faktor Eksternal	151
Lampiran 4. Kuesioner AHP.....	157
Lampiran 5. Rekapitulasi Olahan Data Internal dan Eksternal.....	165

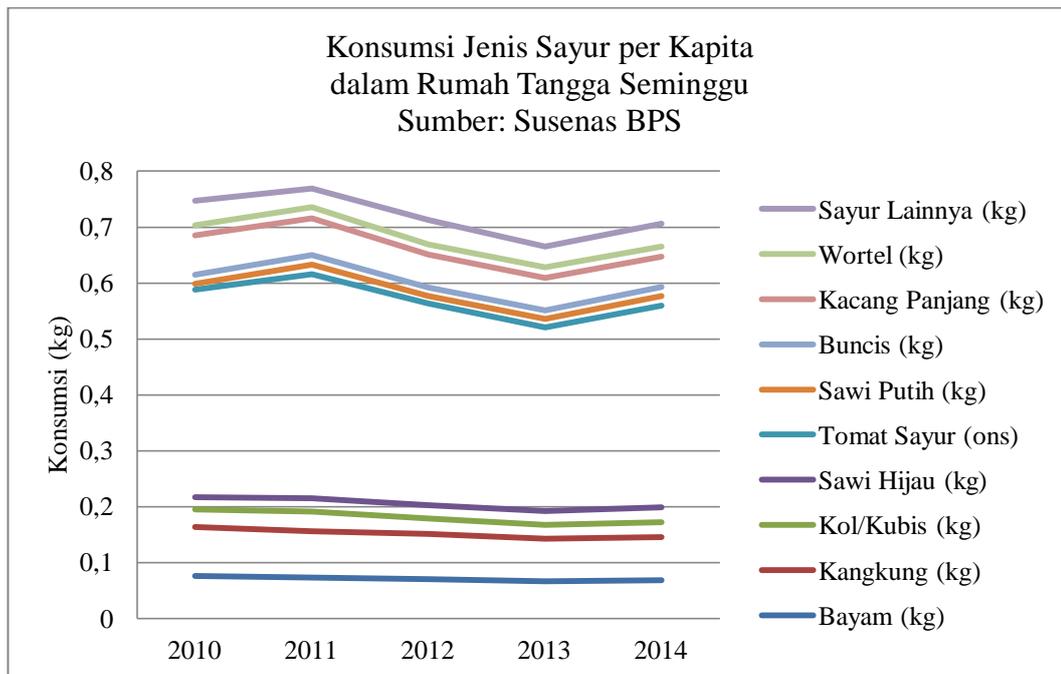
(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

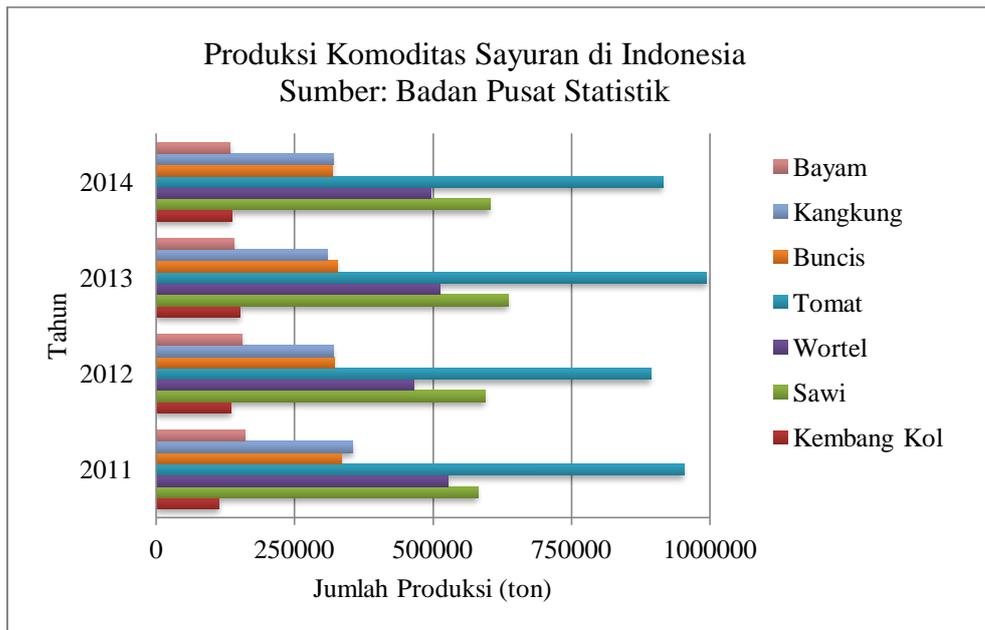
Komoditas sayuran memiliki peranan yang penting dalam pemenuhan kebutuhan konsumsi pangan dan gizi manusia. Permintaan terhadap komoditas sayuran segar terus meningkat. Konsumsi sayuran Indonesia menurut Kementerian Pertanian pada tahun 2010 sebesar 35 kg/kapita/tahun (lihat gambar 1.1). Pada tahun 2011, meningkat menjadi 41,9 kg/kapita/tahun (Republika, 2011).



Gambar 1.1 Konsumsi sayur per kapita dalam rumah tangga seminggu

(Sumber : Susenas BPS diolah Penulis)

Kendala pertanian konvensional di Indonesia salah satunya adalah kondisi lingkungan yang kurang menunjang, dengan curah hujan yang cukup tinggi, atau bahkan kekeringan yang kerap melanda saat musim kemarau tiba. Situasi tersebut mengakibatkan penggunaan pupuk kimia kurang efektif karena pencucian hara tanah, sehingga tingkat kesuburan tanah menjadi rendah (Rosliani dan Sumarni, 2005). Hal tersebut berdampak pada produksi yang rendah, baik secara kualitas maupun kuantitas (gambar 1.2).



Gambar 1.2 Produksi komoditas sayuran di Indonesia

(Sumber : Badan Pusat Statistik diolah penulis)

Bertambahnya kesejahteraan masyarakat mengakibatkan adanya pergeseran pola konsumsi ke arah yang lebih baik. Komoditas sayuran mengalami tren peningkatan dalam konsumsinya, diimbangi dengan semakin bertambahnya pengetahuan mengenai pola hidup yang sehat. Pergeseran tersebut menambah tingkat konsumsi terhadap sayuran yang lebih higienis dan tidak menggunakan pestisida sehingga memunculkan industri pertanian dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang berkembang, yaitu teknik penanaman secara hidroponik.

Keuntungan dalam menggunakan teknik hidroponik dalam bercocok tanam antara lain (Del Rosario dan Santos, 1990; Chow, 1990) dalam (Rosliani dan Sumarni, 2005) :

1. Penggunaan lahan lebih efisien
2. Tanaman dapat berproduksi tanpa tanah
3. Tidak ada resiko untuk penanaman terus menerus sepanjang tahun
4. Kuantitas dan kualitas produksi jauh lebih tinggi dan lebih bersih
5. Penggunaan pupuk dan air lebih efisien
6. Periode tanam lebih pendek
7. Pengendalian hama dan penyakit lebih mudah

Tanaman yang sering dibudidayakan secara hidroponik adalah selada, sawi putih, pakchoy, caysim, bayam, kangkung, seledri, kubis, tomat, timun jepang, paprika, terung, brokoli, bunga kol, stroberi, melon, semangka, krisan, poinsettia, anggrek, dan kaktus (Rajiman).

Terbatasnya lahan pertanian di Surabaya, tidak mengakibatkan masyarakat di kota tersebut tidak dapat berprofesi sebagai petani. Dengan menggunakan model *urban farming* yang tepat, masalah tersebut dapat diatasi. Masyarakat perkotaan yang mempunyai cukup modal, mampu melihat bahwa mengerjakan *urban farming* mempunyai peluang ekonomis yang cukup baik. Keuntungan *urban farming* selain memiliki peluang bisnis, juga dapat meningkatkan kualitas lingkungan sekitar serta meningkatkan ketersediaan pangan (Widyawati, 2013).

Adanya gerakan “Indonesia Berkebun” yang digagas oleh Ridwan Kamil, Sigit Kusumawijaya, Achmad Marendes semakin mempopulerkan bahwa sebagai penduduk kota, dapat berprofesi sebagai petani. Indonesia Berkebun adalah gerakan kegiatan sosial komunitas yang memanfaatkan lahan non-produktif di perkotaan dengan cara menanaminya dengan tanaman yang bermanfaat dan menjadikannya sebagai kebun yang produktif. Semangat yang berawal dari media sosial ini disambut oleh para *netizen* yang memiliki kepedulian akan kota yang lebih sehat, lebih hijau dan lebih membawa manfaat.

Dengan mengadopsi berbagai model tanam seperti *greenhouse culture*, *vertikultur*, *aeroponic*, hidroponik semakin memudahkan masyarakat perkotaan memproduksi sayur sendiri. Orientasi produksinya telah mengarah pada perolehan keuntungan finansial sehingga pemasaran dan penanganan pasca panennya cukup diperhatikan. Bisnis sayuran hidroponik ini merupakan peluang bagi para petani, khususnya yang ada di wilayah padat penduduk seperti kota Surabaya.

Pertumbuhan permintaan sayuran hidroponik untuk pasaran domestik mencapai 250 persen pada tahun 2011 (Febtyanisa, 2013). Permintaan ini setara dengan 3-5 juta USD (United State Dollar) atau sekitar 39-65 miliar rupiah. Jika pada tahun 2007 jumlah kebun hidroponik yang memiliki orientasi profit sekitar 8 kebun, maka pada tahun 2011 angka tersebut sudah lebih dari 15 kebun. Bahkan

beberapa restoran dan kafe di Jakarta dan Bandung telah memiliki kebun sendiri untuk memasok kebutuhannya secara mandiri.

Seperti Kebun Sayur Surabaya. Kebun Sayur Surabaya (KS) berada di area yang memiliki luas 600 m², ukurannya relatif kecil untuk sebuah perkebunan sayur (gambar 1.3). Namun dengan memanfaatkan sistem hidroponik, kebun tersebut mampu mengoptimalkan hasil panennya secara berkala.



Gambar 1.3 Kebun Sayur Surabaya, budidaya sayur menggunakan teknik hidroponik NFT (*nutrient film technique*)

(Sumber : Dokumentasi Pribadi)

KS merupakan perusahaan dengan fokus utama pada pemenuhan kebutuhan komoditas sayuran, khususnya di wilayah Surabaya. KS merupakan perintis usaha budidaya sayuran dengan metode hidroponik (gambar 1.4). KS ingin memberikan edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat kota Surabaya, mengenai sayuran yang sehat dan bebas pestisida. Selain itu pemilik KS juga ingin menyebarkan virus bercocok tanam di wilayah perkotaan (*urban farming*) dengan metode hidroponik.

Pada awalnya, kebun sayur ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan cafe dan restoran yang dimiliki oleh pemilik KS. Berada di bawah bendera PT

Pentario Liberia Persada, KS didirikan pada bulan Juni 2014. Jumlah karyawannya 18 orang. KSS memiliki tiga lokasi kebun, yaitu

- a) Kebunsayur Surabaya 1, bertempat di jl Ketintang Selatan 47, Surabaya.
- b) Kebunsayur Surabaya 2, bertempat di jl Delima no. 35, Wage, Sidoarjo.
- c) Kebunsayur Surabaya 3, beralamat di Penjaringan Asri, Rungkut, Surabaya.

Kantor dan pusat operasional KS, berada di jl Ketintang Selatan 47, Surabaya.



Gambar 1.4 Jenis sayur yang menjadi komoditas Kebunsayur Surabaya

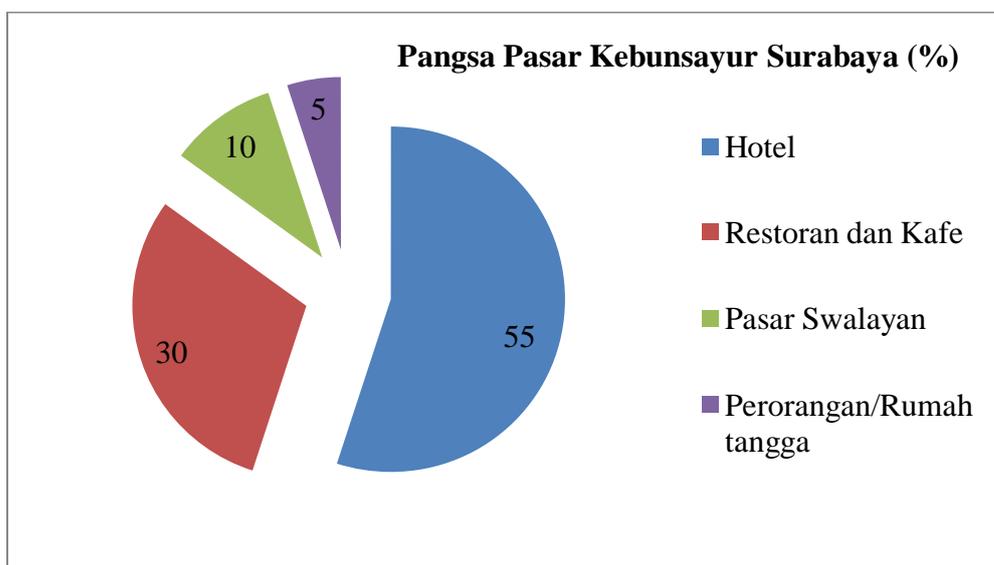
(Sumber : kebunsayursurabaya.com)

Tujuan dari didirikannya kebun sayur ini adalah untuk membuat kota Surabaya menjadi kota sayur selain dikenal sebagai kota Pahlawan. Hal ini menarik minat banyak media, baik cetak maupun elektronik, untuk meliput aktivitas dari kebun sayur itu sendiri, mengingat keterbatasan lahan yang ada di wilayah perkotaan. Melalui usaha kebun sayur ini, pemilik ingin membuktikan

bahwa untuk bercocok tanam tidak membutuhkan lahan yang cukup luas. Apalagi dengan wilayah perkotaan yang cenderung sempit untuk pemanfaatan pertanian.

Dengan tujuan tersebut, diharapkan masyarakat perkotaan mampu memenuhi kebutuhan sayurnya sendiri, tanpa harus bergantung pada ketersediaan sayuran di pasaran, yang dipasok dari wilayah luar Surabaya seperti Pasuruan, Malang, Batu dan Probolinggo. Sayuran yang diproduksi oleh KS, dalam proses distribusi penjualannya, banyak yang ditujukan untuk segmen menengah ke atas. KS menjadi pemasok di beberapa hotel, restoran, kafe, dan pasar swalayan terkemuka di Surabaya, diantaranya (gambar 1.5) :

1. Hotel : JW Marriott, Shangri La, Harris, Java Paragon, Artotel, Swiss Belinn
2. Restoran dan Kafe : Igor, de Soematra, Carpentier, New Cafe, Tune Resto, Pipe & Barrel, Pancious, Resto Nine, Colibry, Confit
3. Pasar Swalayan : Papaya, Carefour, Lotte Mart, Giant



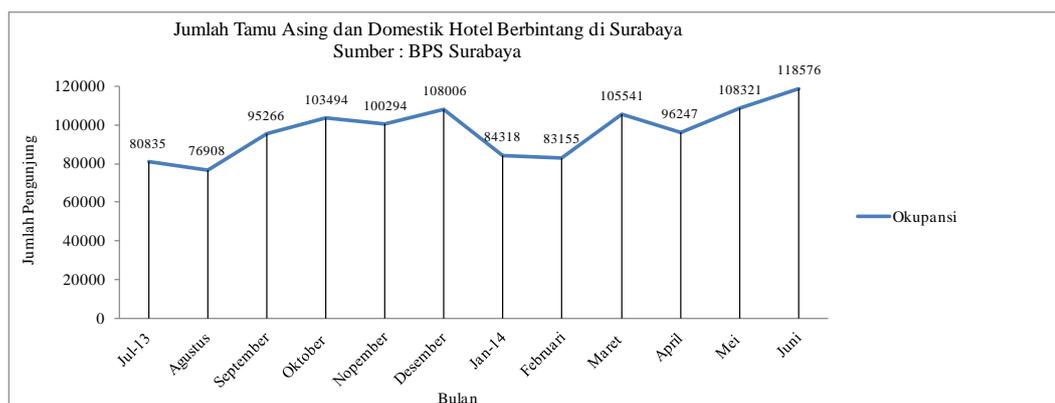
Gambar 1.5 Pangsa pasar Kebunsayur Surabaya

(Sumber : Kebunsayur Surabaya)

Merek dagang yang digunakan adalah 'kebunsayur surabaya'. Di Surabaya sendiri, belum ada usaha sejenis yang memperdagangkan sayuran dengan komoditas dan segmen yang sama dengan KS. Jenis sayuran yang di tanam di KS sengaja dibuat berbeda dengan sayuran yang ada di pasaran tradisional, sehingga dalam proses bisnisnya tidak mengambil ceruk keuntungan

yang ada pada para petani sayur konvensional. Ketertarikan masyarakat terhadap hidroponik di Surabaya sendiri cukup masif, dibuktikan dengan banyaknya kunjungan di KS, baik perorangan, kelompok ataupun dari instansi, sehingga banyak pelatihan yang diadakan oleh komunitas hidroponik, media cetak, maupun badan usaha seperti KS.

Kota Surabaya juga memiliki komunitas penggiat hidroponik, yang dinamakan Komunitas Hidroponik Surabaya (KHS). KHS pernah mengadakan acara *Gathering Hidroponik se Indonesia* pada 22 Maret 2015. Kegiatan KHS lebih bersifat rekreasional. Para anggotanya biasanya berkumpul di Gedung Tani, Pasar Induk Agrobisnis (PIA) Jemundo, Sidoarjo. Di PIA, telah disediakan lahan untuk tempat mengaplikasikan teknik hidroponik dan sarana pembelajaran bagi para anggotanya. Namun sayangnya fasilitas yang ada cenderung terbengkalai, dan tidak terurus dikarenakan para anggota yang terdiri dari beragam latar belakang profesi, hanya menjadikan KHS sebagai wadah untuk berkumpul sesama penggiat hidroponik, dan sifatnya tidak mengikat sehingga penggelolaannya kurang profesional.



Gambar 1.6 Jumlah Tamu Asing dan Domestik Hotel Berbintang di Surabaya

(Sumber : Badan Pusat Statistik diolah Penulis)

Kapasitas produksi KS rata-rata mencapai 120 kg/hari. Sayur yang kurang laku, biasanya diberikan pada orang lain atau bahkan dibuang. Hal ini patut disayangkan sehingga memerlukan solusi untuk pemecahannya. Selain itu, faktor musim juga erat kaitannya dalam proses pertumbuhan dan pendistribusian sayuran. Pada musim liburan seperti hari besar keagamaan, liburan sekolah,

liburan akhir tahun, permintaan sayuran cenderung meningkat. Konsumen KS sebagian besar berasal dari kalangan hotel dan restoran. Dengan tingginya tingkat okupansi hotel dan restoran pada musim liburan, akan berpengaruh pada meningkatnya permintaan sayur pada KS (gambar 1.6).

Tabel 1.1 Data Permintaan dan Penawaran Sayur Hidroponik di Kebunsayur Surabaya

(Sumber: Kebunsayur Surabaya)

Jenis Konsumen	Permintaan Rata-rata/bulan (kg)	Pemenuhan Rata-rata/bulan (kg)	Gap (kg)
✓ Hotel :			
1. Shangri la	120	100	20
2. JW Marriot	100	82	8
3. Swiss Belinn	85	70	15
4. Harris Hotel	75	70	5
5. Java Paragon	67	55	12
✓ Resto dan Kafe :			
1. Pipe n Barel	85	80	5
2. De Soematra	78	72	6
3. Resto Nine	86	80	6
4. Carpentier	90	75	15
✓ Swalayan :			
1. Papaya	60	45	15
2. Carefour	35	30	5
3. Lotte Mart	25	20	5
✓ Rumah Tangga (Perorangan)	20	15	5
TOTAL Rata-rata (kg)	926	794	122

Tabel 1.1 dilihat bahwa KS masih belum mampu memenuhi permintaan pasar. Periode ini biasanya terjadi pada awal tahun, pertengahan tahun, dan akhir tahun. Bahkan pada periode tersebut, KS sering kewalahan dalam memenuhi permintaan dari pihak luar sehingga terpaksa menolaknya. Namun tidak selamanya permintaan sayuran yang masuk ke KS stabil setiap bulannya. Selain karena faktor musim, faktor cuaca juga berpengaruh. Pada bulan September-Nopember biasanya tren permintaan sayuran yang masuk ke KS, cenderung meningkat seiring dengan liburan menjelang akhir tahun.

Selain permasalahan *demand* (permintaan) yang tidak stabil, keberlangsungan sistem hidroponik KS juga bergantung dari pihak luar (pemasok/*supplier*), utamanya dalam hal pemenuhan benih sayur dan media

tanam. Karena komoditas sayuran yang dibudidayakan di KS termasuk sayuran ekspor, maka beninya juga didatangkan dari luar negeri, yakni Belanda. Serta media tanam yang digunakan berupa *rockwool* juga harus mendatangkan dari luar negeri, yakni Malaysia.

Apabila terjadi ketegangan hubungan diplomatik antara Indonesia dan Malaysia, seperti pelanggaran kedaulatan, klaim budaya, ketenagakerjaan serta isu sensitif lainnya, ikut berpengaruh terhadap pasokan kebutuhan KS. Kedua hal tersebut menjadikan KS belum sepenuhnya mandiri sehingga bergantung pada pihak *supplier* (pemasok) pendukung sistem hidroponik di KS.

Berdasarkan uraian di atas, KS perlu merumuskan strategi usaha yang tepat agar mampu terus bertahan dan berkembang di kondisi dengan permasalahan yang ada. Beberapa penelitian pembahasan strategi dalam mengembangkan usaha, dengan melakukan identifikasi internal dan eksternal. Penggunaan metode yang tepat dalam menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal adalah menggunakan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Pada metode SWOT meliputi empat parameter utama yang akan dilakukan proses identifikasi, yaitu *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman).

Konsep dasar pendekatan SWOT ini, nampaknya cukup sederhana, yaitu apabila telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa pertempuran akan dapat dimenangkan (Sun Tzu, 1992) dalam (Rangkuti, 2013). Namun dalam perkembangannya saat ini, analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak diterapkan dalam penyusunan perencanaan strategi bisnis usaha.

Pihak manajemen perusahaan perlu mengidentifikasi kondisi lingkungan secara sistematis, karena faktor lingkungan mampu memberikan pengaruh terhadap perubahan strategi. Proses identifikasi tersebut untuk mengantisipasi peluang dan menyusun rencana untuk melakukan respon terhadapnya. Hal ini juga mempermudah untuk mengembangkan sistem peringatan dini guna menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang mengubah ancaman menjadi keuntungan.

Namun analisa SWOT cenderung melihat suatu permasalahan dari sudut pandang seorang ahli di bidangnya, sehingga subjektifitasnya sulit untuk dikontrol. Untuk meminimalisir unsur subjektifitas dan inkonsistensi dalam pengambilan sebuah keputusan, dilakukan penggabungan antara analisa SWOT dan metode AHP (*Analitycal Hierarchy Process*). AHP merupakan suatu model pendukung keputusan untuk menjadikan permasalahan yang ada menjadi terstruktur dan sistematis. Menggabungkan analisa SWOT dan metode AHP diharapkan mampu meningkatkan sisi kuantitatif dalam perencanaan strategi (Yazdani, dkk., 2012).

Tujuan penggunaan metode AHP kedalam SWOT *framework* adalah untuk mensistematisan identifikasi faktor internal dan eksternalnya (Wickramasinghe, dkk., 2010 dalam Gorener, dkk., 2012). Fathnurfirda (2012) merancang strategi industri film Indonesia dengan menggunakan analisa SWOT. Kemudian dilakukan pembobotan terhadap strategi yang dihasilkan, menggunakan AHP.

Teknik perpaduan antara metode AHP dengan analisa SWOT telah diaplikasikan dalam berbagai bidang, diantaranya lingkungan, pariwisata, manajemen proyek dan manufaktur (Seker dan Ozgurler, 2012). Penggunaan metode tersebut diharapkan bermanfaat sebagai instrumen dalam pemilihan alternatif strategi dalam sebuah unit bisnis (Seker dan Ozgurler, 2012), (Gorener, dkk., 2012), (Yazdani, dkk., 2012). Namun dari penelitian tersebut belum ada yang menerapkannya di bidang pertanian, untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan prioritas dari identifikasi faktor internal dan eksternal analisa SWOT.

Penelitian ini ditujukan untuk memberi kontribusi penyelesaian permasalahan yang ada di KS dengan menggunakan kedua metode ini. Dengan adanya perpaduan antara metode SWOT dan AHP dalam studi kasus ini, dapat saling melengkapi kekurangan yang ada antara kedua metode tersebut. Diharapkan dalam penelitian ini dapat menambah nilai kuantitatif (melalui metode AHP) sehingga tidak mengabaikan ketidaktepatan dan penilaian subjektif seseorang (dalam metode SWOT) dalam mengambil keputusan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang diutarakan di atas, rumusan masalah yang diutarakan dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana merumuskan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya dengan menggunakan metode SWOT dan AHP?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan metode pemilihan alternatif strategi dengan memanfaatkan metode SWOT dan AHP di bidang pertanian. Metode diuji cobakan melalui studi kasus yang memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat dalam Kebunsayur Surabaya dengan menggunakan metode SWOT.
2. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya menggunakan matriks SWOT dan menentukan prioritas strategi yang dipilih dengan metode AHP.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Objek yang digunakan dalam penelitian ini yakni Kebunsayur Surabaya.
2. Dalam melakukan perumusan strategi, penelitian ini berfokus pada strategi korporasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari pelaksanaan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Teoritis
Penelitian ini diharapkan berkontribusi dalam pemilihan alternatif strategi pengembangan usaha di bidang pertanian dengan metode tanam hidroponik. Integrasi SWOT dan AHP diyakini dapat saling melengkapi sehingga faktor subjektifitas dapat diminimalisir.
2. Implikasi Praktis
 - a. Mengetahui kekuatan dan kelemahan Kebunsayur Surabaya.
 - b. Mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi saat ini dan masa yang akan datang oleh Kebunsayur Surabaya.

- c. Merumuskan alternatif strategi bagi Kebunsayur Surabaya untuk perkembangan usahanya.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan agar tesis menjadi sistematis dan mudah dipahami oleh pembaca. Sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka berisi dasar-dasar teori yang digunakan sebagai landasan penelitian. Dalam tesis ini, tinjauan pustaka memuat konsep dan prinsip dasar mengenai definisi, tujuan, keunggulan sistem penanaman hidroponik, definisi dan perumusan strategi serta posisi penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab 3 berisi tahapan-tahapan penelitian yang sistematis yang dijadikan sebagai panduan dalam pelaksanaan penelitian. Tahapan penelitian ditampilkan secara grafis berupa diagram alir kegiatan penelitian.

BAB 4 ANALISA DAN PEMBAHASAN

BAB 5 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab 5 berisi pernyataan mengenai hasil penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan harus dapat menjawab tujuan penelitian. Pada bab ini juga memberikan rekomendasi terhadap pihak terkait berkenaan dengan hasil penelitian, serta merekomendasikan peluang penelitian selanjutnya guna menyempurnakan penelitian yang dilakukan saat ini.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perkembangan Hidroponik

Hidroponik merupakan budidaya tanaman tanpa tanah, telah berkembang sejak pertama kali dilakukan penelitian-penelitian yang berhubungan dengan penemuan unsur-unsur hara esensial yang diperlukan bagi pertumbuhan tanaman. Penelitian tentang unsur-unsur penyusun tanaman ini telah dimulai pada tahun 1600-an. Akan tetapi budidaya tanaman tanpa tanah ini telah dipraktekkan lebih awal dari tahun tersebut. Terbukti dengan adanya taman gantung (*hanging gardens*) di Babylon, taman terapung (*floating gardens*) dari suku Aztecs, Mexico dan Cina.

Istilah hidroponik yang berasal dari bahasa Latin yang berarti *hydro* (air) dan *ponos* (kerja). Istilah hidroponik pertama kali dikemukakan oleh W.F Gericke dari University of California pada awal tahun 1930-an, yang melakukan percobaan hara tanaman dalam skala komersial yang selanjutnya disebut nutrikultur atau *hydroponics*. Selanjutnya hidroponik didefinisikan secara ilmiah sebagai suatu cara budidaya tanaman tanpa tanah, akan tetapi menggunakan media *inert*, seperti *gravel*, pasir, *peat*, *vermikulit*, *pumice*, atau *sawdust*, yang diberikan larutan hara yang mengandung semua elemen esensial yang diperlukan untuk pertumbuhan dan perkembangan normal tanaman (Resh, 1998) dalam (Susila, 2013).

Dalam sejarah perkembangan hidroponik, penelitian-penelitian pertama tentang hidroponik tercatat menggunakan sistem kultur air tanpa adanya substrat atau media tanam. Teknik- teknik dasar kultur air modern telah dikembangkan oleh Sach dan Knopp pada tahun 1860 dari beberapa hasil penemuan sebelumnya oleh Senebeier tahun 1791 yang menyatakan bahwa akar tanaman akan mati bila terendam dalam air. Pada tahun 1804, De Sausser juga menyatakan bahwa di samping mengandung udara, air juga mengandung CO₂, campuran gas mengandung 20% O₂ (Susila, 2013).

Produksi komersial sayuran daun untuk salad dalam sistem terapung (*floating raft system*) telah digunakan di Florida sejak awal tahun 1980-an. Sepuluh sampai 12 kali persen tanaman selada terutama *bibb lettuce* dihasilkan dalam *greenhouse* yang berpendingin. Dengan jarak tanaman yang rapat, sistem ini dapat menghasilkan 1 juta per acre per tahun tanaman selada yang dapat dipasarkan. Penelitian hidroponik terapung untuk produksi tanaman sayuran di dalam *greenhouse* di Florida menunjukkan hasil yang positif (Fedunak dan Tyson, 1997; Tyson et.al, 1998) dalam (Susila, 2013). Lima dari tujuh varietas komersial selada berhasil dibudidayakan menggunakan *passive floating hydroponics* di luar *greenhouse*, serta memenuhi persyaratan untuk dipasarkan.

Di Indonesia, pada umumnya tanaman sayuran dibudidayakan di lahan terbuka. Kondisi cuaca tropis memungkinkan petani memproduksi sayuran sepanjang tahun. Namun budidaya sayuran di lahan terbuka menghadapi banyak masalah. Pada musim hujan, penanaman sayuran tersebut sebagian atau seluruhnya rusak. Kondisi cuaca selama musim hujan seringkali juga tidak cocok untuk penanaman sayuran yang disebabkan oleh adanya peningkatan kelembaban dan kondisi ini menyebabkan perkembangan penyakit tanaman yang pesat pada kondisi tersebut.

2.2 Keunggulan Teknologi Hidroponik

Produk konvensional yang ditanam dengan media tanah menghasilkan pertumbuhan dan kualitas tanaman yang kurang baik, karena tanah yang digunakan secara terus menerus dan berkelanjutan akan menurun tingkat kesuburan serta strukturnya. Teknologi hidroponik merupakan alternatif yang baik untuk memperoleh hasil produksi yang lebih baik dari segi kualitas, kuantitas, serta kontinuitas. Nutrisi yang diberikan pada tanaman hidroponik dapat langsung diserap sempurna dan waktu panen lebih cepat. Sebagai contoh, tingkat pertumbuhan *pakcoy* yang ditanam secara hidroponik dan non hidroponik berbeda.

Pakcoy yang ditanam secara hidroponik memiliki tingkat pertumbuhan yang paling tinggi dibandingkan dengan non hidroponik. *Pakcoy* hidroponik ditanam dengan media arang sekam dan hasil produksinya memiliki tinggi tanaman, jumlah daun, serta luas daun yang lebih besar. Hal ini membuktikan

bahwa teknologi hidroponik menghasilkan produk yang lebih baik dari segi kualitas dan kuantitas (gambar 2.1). Melon hidroponik kultivar *sky rocket* dan *honeydew* memiliki daging buah yang lebih banyak dan lebih renyah, rasa lebih manis, lebih segar, dan lebih harum (Indriasti, 2013).



Gambar 2.1 Budidaya *pakcoy* dengan hidroponik
(Sumber : www.tokopedia.com)

Budidaya tanaman secara hidroponik memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan budidaya secara konvensional, yaitu pertumbuhan tanaman dapat dikontrol, tanaman dapat berproduksi dengan kualitas yang tinggi, tanaman jarang terserang hama penyakit karena terlindungi, pemberian air irigasi dan larutan hara lebih efisien dan efektif, dapat diusahakan terus menerus tanpa tergantung oleh musim, dan dapat diterapkan pada lahan yang sempit.

Keunggulan dan kualitas yang lebih baik pada produk hidroponik ternyata menjadi pertimbangan awal bagi konsumen dalam keputusan pembelian sayuran hidroponik. Konsumen memperhatikan kebersihan, kesegaran, warna, dan ukuran dari sayuran hidroponik yang dinilai lebih baik daripada sayuran konvensional. Aspek higienis menjadi alasan utama konsumen untuk mengkonsumsi sayuran hidroponik. Higienis menjadi pembeda utama sayuran hidroponik dengan sayuran konvensional karena sayuran hidroponik tidak ditanam pada media tanah (Halim P, 2000) dalam (Indriasti, 2013).

Pada pengamatan di lapangan, sayuran hidroponik yang dijual di pasar modern umumnya menggunakan kemasan yang baik dan kedap udara sehingga produk dapat terbebas dari kontaminasi kotoran dan bakteri yang ada di udara luar. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa produk hidroponik memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan produk konvensional. Kualitas yang lebih baik misalnya dari segi rasa, tekstur, aroma, penampilan fisik, dan yang paling utama, produk yang dihasilkan lebih higienis. Kualitas dan aspek higienis menjadi alasan utama konsumen dalam memilih produk hidroponik.

2.3 Karakteristik Produk Sayuran Hidroponik

Teknologi hidroponik merupakan cara yang tepat untuk menghasilkan tanaman yang memiliki kualitas dan kuantitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan hasil tanaman yang ditanam secara konvensional (Savaringga, 2013). Tanaman yang diproduksi dengan teknologi hidroponik biasanya merupakan tanaman yang memiliki nilai jual tinggi (*high value*) atau sering disebut juga dengan sayuran eksklusif. Sayuran eksklusif ini merupakan kelompok sayuran komersial pilihan yang diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen golongan tertentu (khusus), sehingga nilai jualnya pun lebih tinggi dibandingkan dengan sayuran lokal lainnya. Jenis sayuran yang tergolong eksklusif dibagi menjadi tiga kelompok, (Soeseno S, 1999) dalam (Indriasti, 2013).

1. Sayuran daun, yaitu sayuran yang dipungut hasil daunnya, seperti *babby kailan*, brokoli, *horenzo*, atau bayam jepang, kubis merah, *mithsuba* atau seledri jepang, tang oh atau tong hao, *lettuce* yang terdiri dari *lettuce head* (selada berkrop) dan *lettuce leaf* (selada daun).
2. Sayuran buah, yaitu sayuran yang dipungut buahnya, seperti *kaboca* atau labu jepang, *nasubi* atau terong jepang, *okura* atau *okra*, *zucchini* atau labu sucini, paprika, tomat recento, *kyuuri* atau mentimun jepang.
3. Sayuran penyedap masakan, yaitu sayuran yang dipungut hasilnya sebagai bumbu penyedap, seperti *basil* atau selasih, *chives* atau bawang kucai, *dill* atau *hades*, *marjoram*, *sage*, *parsley* atau peterseli.

Dari berbagai literatur penelitian, dapat disimpulkan bahwa komoditas sayuran hidroponik yang diusahakan biasanya merupakan komoditas yang memiliki nilai jual tinggi (*high value*) dan juga berupa tanaman sayuran sub tropis

yang jarang diproduksi dengan teknologi konvensional. Komoditas yang *high value* berpeluang besar untuk diusahakan karena permintaan yang juga tinggi, baik untuk kebutuhan dalam negeri maupun kebutuhan ekspor.

2.4 Pembagian Sistem Hidroponik

Hidroponik menurut (Savage, 1985) dalam (Susila, 2013), berdasarkan sistem irigasinya dikelompokkan menjadi: (1) Sistem terbuka dimana larutan hara tidak digunakan kembali, misalnya pada hidroponik dengan penggunaan irigasi tetes *drip irrigation* atau *trickle irrigation*, (2) Sistem tertutup, dimana larutan hara dimanfaatkan kembali dengan cara resirkulasi. Sedangkan berdasarkan penggunaan media atau substrat dapat dikelompokkan menjadi (1) *Substrat System* dan (2) *Bare Root System*.

1. Substrat System

Substrat system atau sistem substrat adalah sistem hidroponik yang menggunakan media tanam untuk membantu pertumbuhan tanaman. Sistem ini meliputi :

a. Sand Culture

Biasa juga disebut '*sandponics*' adalah budidaya tanaman dalam media pasir. Produksi budidaya tanaman tanpa tanah secara komersial pertama kali dilakukan dengan menggunakan bedengan pasir yang dipasang pipa irigasi tetes. Saat ini '*sand culture*' dikembangkan menjadi teknologi yang lebih menarik, terutama di negara yang memiliki padang pasir. Teknologi ini dibuat dengan membangun sistem drainase di lantai rumah kaca, kemudian ditutup dengan pasir yang akhirnya menjadi media tanam permanen. Selanjutnya tanaman ditanam langsung di pasir tanpa menggunakan wadah, dan secara individual diberi irigasi tetes (gambar 2.2).



Gambar 2.2 Sand culture

(Sumber : www.ulb.ac.be)

b. *Gravel Culture*

Gravel Culture adalah budidaya tanaman secara hidroponik menggunakan gravel sebagai media pendukung sistem perakaran tanaman. Metode ini sangat populer sebelum perang dunia ke 2. Kolam memanjang sebagai bedengan diisi dengan batu *gravel*, secara periodik diisi dengan larutan hara yang dapat digunakan kembali, atau menggunakan irigasi tetes. Tanam ditanam di atas *gravel* mendapatkan hara dari larutan yang diberikan. Walaupun saat ini sistem ini masih digunakan, akan tetapi sudah mulai diganti dengan sistem yang lebih murah dan lebih efisien (gambar 2.3).



Gambar 2.3 Gravel culture

(Sumber : www.homegrown.org)

c. *Rockwool*

Adalah nama komersial media tanaman utama yang telah dikembangkan dalam sistem budidaya tanaman tanpa tanah. Bahan ini berasal dari batu basalt yang bersifat *inert* yang dipanaskan sampai mencair, kemudian cairan tersebut di putar (*spin*) seperti membuat arum manis sehingga benang-benang yang kemudian dipadatkan seperti kain 'wool' yang terbuat dari batu (*rock*). *Rockwool* biasanya dibungkus dengan plastik. *Rockwool* juga populer dalam sistem *bag culture* sebagai media tanam. *Rockwool* juga banyak dimanfaatkan untuk produksi bibit tanaman sayuran dan tanaman hias dengan menggunakan metode NFT (*Nutrient Film Technic*) (lihat gambar 2.4).



Gambar 2.4 *Rockwool*
(Sumber : www.tokopedia.com)

d. *Bag Culture*

Bag Culture adalah budidaya tanaman tanpa tanah menggunakan kantong plastik (*polybag*) yang diisi dengan media tanam. Berbagai media tanam dapat dipakai seperti: serbuk gergaji, kulit

kayu, vermikulit, perlit, dan arang sekam. Irigasi tetes biasanya digunakan dalam sistem ini. Sistem *bag culture* ini disarankan digunakan bagi pemula dalam mempelajari teknologi hidroponik, sebab sistem ini tidak beresiko tinggi dalam budidaya tanaman (gambar 2.5).



Gambar 2.5 Bag culture

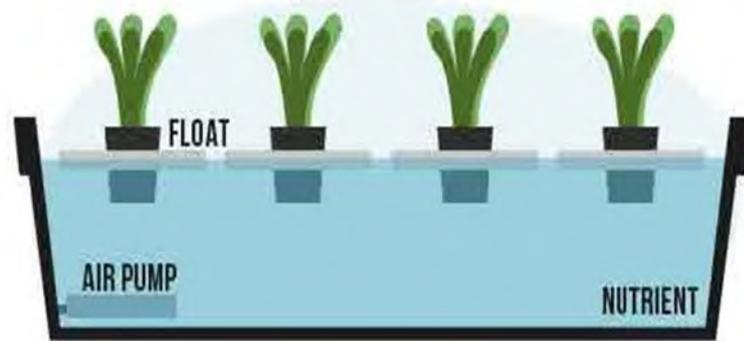
(Sumber : hidroponikjogja.com)

2. Bare Root System

Bare Root System atau sistem akar telanjang adalah sistem hidroponik yang tidak menggunakan media tanam untuk membantu pertumbuhan tanaman, meskipun *block rockwool* biasanya dipakai di awal pertanaman. Sistem ini meliputi:

a. Deep Flowing System

Deep Flowing System merupakan sistem hidroponik tanpa media, berupa kolam atau kontainer yang panjang dan dangkal, diisi dengan larutan hara dan diberi aerasi. Pada sistem ini tanaman ditanam di atas panel *tray (flat tray)* yang terbuat dari bahan *stereofom* mengapung di atas kolam dan perakaran berkembang di dalam larutan hara (gambar 2.6).



Gambar 2.6 Deep flowing system

(Sumber : contemporaryfoodlab.com)

b. Teknologi Hidroponik Sistem Terapung (THSTS)

Teknologi hidroponik sistem terapung adalah hasil modifikasi dari *deep flowing system* yang dikembangkan di Bagian Produksi Tanaman, Departemen Agronomi dan Hortikultura, Institut Pertanian Bogor. Perbedaan utama adalah dalam THST tidak digunakan aerator, sehingga teknologi ini relatif lebih efisien dalam penggunaan energi listrik (gambar 2.7).

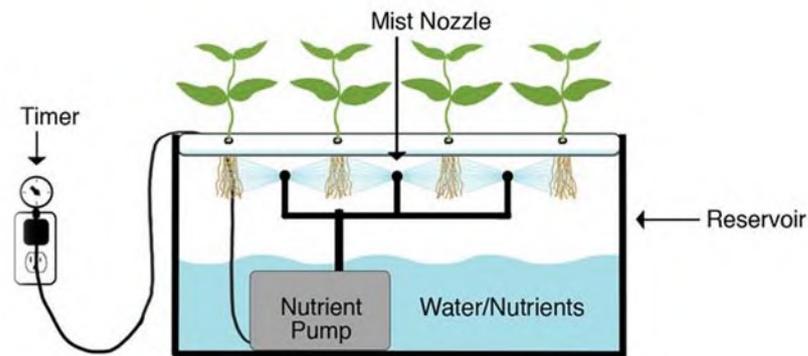


Gambar 2.7 Hidroponik sistem terapung

(Sumber : Dokumen Pribadi)

c. *Aeroponics*

Aeroponics merupakan sistem hidroponik tanpa media tanam, namun menggunakan kabut larutan hara yang kaya oksigen dan disemprotkan pada zona perakaran tanaman (gambar 2.8). Perakaran tanaman diletakkan menggantung di udara dalam kondisi gelap, dan secara periodik disemprotkan larutan hara. Teknologi ini memerlukan ketergantungan terhadap ketersediaan energi listrik yang lebih besar.



Gambar 2.8 Skema sistem *Aeroponics*

(Sumber : howtogrowmarijuana.com)

d. *Nutrient Film Technic* (NFT)

Nutrient film technic adalah sistem hidroponik tanpa media tanam. Tanaman ditanam dalam sirkulasi hara tipis pada talng-talang memanjang. Persemaian biasanya dilakukan di atas *block rockwool* yang dibungkus plastik. Sistem NFT pertama kali diperkenalkan oleh peneliti bernama Dr. Allen Cooper. Sirkulasi larutan hara diperlukan dalam teknologi ini dalam periode waktu tertentu. Hal ini dapat memisahkan komponen lingkungan perakaran yang 'aqueous' dan 'gaseous' yang dapat meningkatkan serapan hara tanaman (gambar 2.9).



Gambar 2.9 Budidaya sayuran dengan NFT
(Sumber : hortidaily.com)

e. *Mixed System*

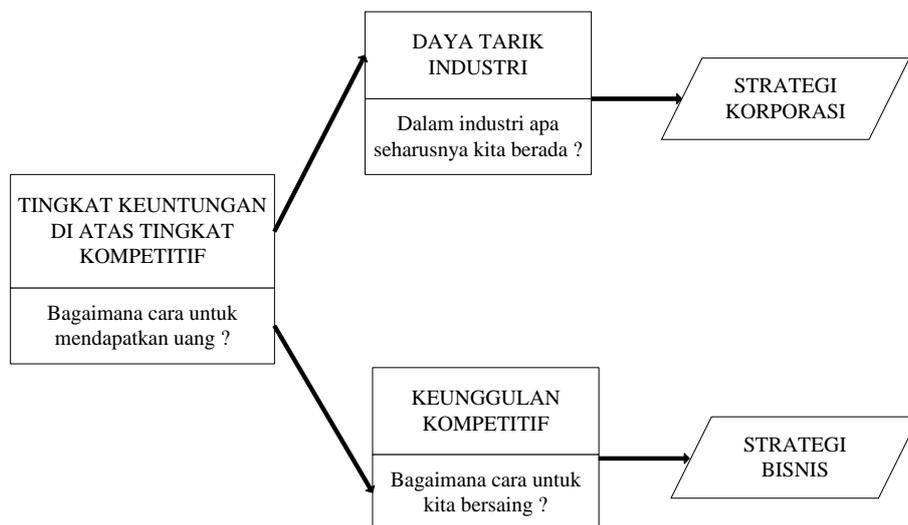
Ein-Gedi System disebut juga *Mixed System* adalah teknologi hidroponik yang menggabungkan *aeroponics* dan *deep flow technics*. Bagian atas perakaran tanaman terbenam pada kabut hara yang disemprotkan, sedangkan bagian bawah perakaran terendam larutan hara. Sistem ini lebih aman daripada *aeroponics* sebab bila terjadi listrik padam, tanaman masih bisa mendapatkan hara dari larutan hara di bawah area kabut.

2.5 Strategi Perusahaan

2.5.1 Pengertian Umum Strategi

Yang menjadi tujuan utama bagi sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh tingkat pengembalian yang lebih besar dari biaya modalnya. Guna mencapai hal tersebut, perusahaan dapat menempuh dua jalan, pertama dengan menemukan industri yang menguntungkan, sehingga menghasilkan tingkat pengembalian yang tinggi daripada rata-rata industri lainnya. Kedua, perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya di dalam satu industri, sehingga memungkinkan perusahaan memperoleh pengembalian yang lebih tinggi daripada pesaingnya (gambar 2.10).

Kedua hal tersebut, menyebabkan dapat tercapai hasil yang menguntungkan bagi perusahaan merupakan dasar dari dua tingkatan strategi yang terdapat dalam perusahaan, yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi korporasi mendefinisikan bidang industri dan pasar dimana perusahaan tersebut bersaing. Sedangkan strategi bisnis lebih berkaitan dengan bagaimana cara perusahaan bersaing dalam satu industri atau pasar (Grant, 1999) dalam (Sofiansyah, 2008).



Gambar 2.10 Kerangka Strategi Grant

Pengertian strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan dan urutan-urutan pelaksanaan kegiatan (Mintzberg, 1995). Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan melaksanakan sumber daya organisasi secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan antisipasi perubahan lingkungan dan gerakan-gerakan lainnya. Manajemen strategis merupakan himpunan dari keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan performa badan usaha dalam jangka panjang (Sofiansyah, 2008). Hal ini mencakup perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi.

Merumuskan strategi berkaitan dengan arah tujuan dan kegiatan jangka panjang suatu organisasi. Strategi juga sangat berkaitan dalam menentukan bagaimana suatu organisasi menempatkan dirinya dengan mempertimbangkan keadaan sekeliling, terutama terhadap pesaingnya. Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi

atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Jauch dan Glueck, 1995) dalam (Sofiansyah, 2008). Proses manajemen strategis adalah cara di mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

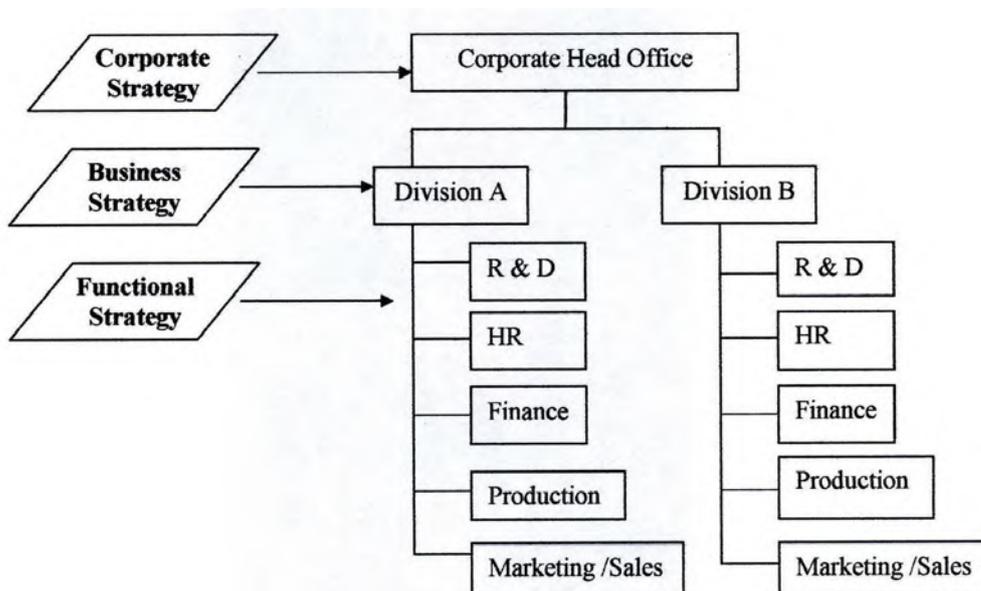
Berdasarkan definisi tersebut, menunjukkan bahwa strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial dalam menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan. Perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

2.5.2 Hirarki Strategi

Perusahaan-perusahaan modern tidaklah menjalankan satu jenis bisnis saja. Pada awalnya perusahaan hanya menjalankan satu bisnis, kemudian menambah bisnisnya dengan jenis yang lain yang bisa berkaitan atau tidak berkaitan dengan bisnis sebelumnya. Masing-masing unit bisnis dapat dikelola dengan mandiri namun tetap memperhatikan apa yang diinginkan dari perusahaan induknya secara keseluruhan. Sehingga ada istilah korporasi untuk perusahaan yang mempunyai banyak bisnis yang terdiri dari berbagai jenis bisnis yang dijalankan atas satu pengelolaan.

Perusahaan besar memiliki tiga level strategi (Hunger dan Wheelen, 2003) dalam (Sofiansyah, 2008) : (1) korporasi, (2) bisnis, dan (3) fungsional. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan di level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri kasus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut (gambar 2.11).

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Tingkatan strategi dapat digambarkan secara sederhana seperti gambar berikut.



Gambar 2.11 Tingkatan strategi dalam perusahaan

2.5.3 Perumusan Strategi

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar (Hunger dan Wheelen, 2003) dalam (Sofiansyah, 2008):

1. Pengamatan lingkungan, proses manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman serta mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan.
2. Perumusan strategi, pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Implementasi strategi, proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.
4. Evaluasi dan pengendalian, proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja di monitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kerja yang diinginkan.

Pada level korporasi, proses manajemen strategi meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Akhirnya evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Proses perumusan strategi adalah suatu proses dari manajemen strategi, terdiri dari rangkaian tahap-tahap yang saling berinteraksi. Untuk dapat merumuskan proses kegiatan manajemen strategi diperlukan suatu model yang dapat memberikan gambaran mengenai fungsi-fungsi yang terlibat dalam proses manajemen.

2.5.4 Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan

1) Misi Perusahaan

Menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Misi perusahaan biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang hendak dituju, serta karakter, filosofi, serta citra perusahaan.

2) Tujuan perusahaan

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, motivasi, dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah. Manajemen menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan dengan cara menggunakan tujuan sebagai petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk untuk melakukan penilaian kinerja. Secara umum tujuan dibagi menjadi dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu satu atau dua tahun. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun

waktu tiga hingga lima tahun. Terdapat delapan ruang lingkup utama yang biasanya dijadikan tujuan perusahaan (Sofiansyah, 2008):

- a. *Market standing*, yaitu posisi perusahaan berada secara relatif dibandingkan dengan para pesaing.
- b. *Innovation*, yaitu berbagai perubahan yang dilakukan untuk memperbaiki metode bisnis perusahaan.
- c. *Productivity*, yaitu tingkat produksi barang atau jasa perusahaan yang dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi.
- d. *Resource level*, yaitu relatif dari berbagai sumber daya yang disimpan oleh perusahaan seperti persediaan, peralatan dan kas.
- e. *Profitability*, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk mengumpulkan pendapatan yang melampaui biaya-biaya untuk menghasilkan penerimaan tersebut.
- f. *Manager performance, and attitude*, yaitu kualitas kinerja non manajerial dan tingkat perkembangan pekerja mengenai pekerjaannya.
- g. *Worker performance, and attitude*, yaitu kualitas kinerja non manajerial dan perasaan pekerja mengenai pekerjaannya.
- h. *Social responsibility*, yaitu kewajiban perusahaan untuk membantu memperbaiki kesejahteraan masyarakat.

2.5.5 Formulasi Strategi

Setelah menentukan arah perusahaan selanjutnya adalah menemukan cara untuk mencapai arah yang telah ditentukan tersebut. Arah terdapat dalam tujuan jangka panjang yang merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang (David, 2011). Oleh karena itulah maka proses manajemen strategi berikutnya adalah melakukan formulasi strategi. Dalam melakukan formulasi strategi manajemen perusahaan sangat memerlukan dan mengandalkan hasil analisa lingkungan untuk menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan agar proses formulasi dapat dilaksanakan. Terdapat berbagai macam strategi alternatif yang bisa diambil oleh perusahaan, yang dikelompokkan menjadi 13 tindakan, yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi

horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, usaha patungan/kemitraan, rasionalisasi biaya, divestasi, dan likuidasi. Tidak ada satu organisasi/perusahaan yang dapat menjalankan semua strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Keputusan yang sulit harus ditetapkan. Prioritas harus dijalankan. Perusahaan memiliki kemampuan yang terbatas sehingga harus memilih di antara sekian banyak strategi alternatif.

2.5.6 Jenis-jenis Strategi Alternatif

- a. Strategi integrasi; strategi yang dikelompokkan ke dalam strategi integrasi adalah strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal. Strategi ini memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok dan atau pesaing.
 1. Integrasi ke depan adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer
 2. Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.
 3. Integrasi horisontal adalah strategi mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Merger, akuisisi, pengambilalihan di antara para pesaing dapat mendongkrak skala ekonomis dan meningkatkanalih sumber daya serta kompetensi.
- b. Strategi Intensif, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada ingin ditingkatkan.
 1. Penetrasi Pasar, strategi ini berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

2. Pengembangan Pasar, terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.
 3. Pengembangan Produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.
- c. Strategi Diversifikasi, terdapat tiga jenis strategi, yaitu diversifikasi konsentrik, horisontal, dan konglomerat.
1. Diversifikasi Konsentrik, yaitu menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait.
 2. Diversifikasi Horisontal, yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada.
 3. Diversifikasi Konglomerat, yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait.
- d. Strategi Difensif, yang termasuk dalam kategori ini adalah strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi.
1. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan atau laba yang sedang menurun.
 2. Divestasi, yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Strategi ini sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.
 3. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut.

2.5.7 Alat Bantu untuk Melakukan Perumusan Strategi

2.5.7.1 Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan

kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (lihat tabel 2.1).

	<i>STRENGTHS (S)</i> Tentukan faktor-faktor <u>kekuatan</u> internal	<i>WEAKNESSES (W)</i> Tentukan faktor-faktor <u>kelemahan</u> internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan faktor-faktor <u>peluang</u> eksternal	STRATEGI SO <i>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</i>	STRATEGI WO <i>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</i>
THREATS (T) Tentukan faktor-faktor <u>ancaman</u> eksternal	STRATEGI ST <i>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</i>	STRATEGI WT <i>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</i>

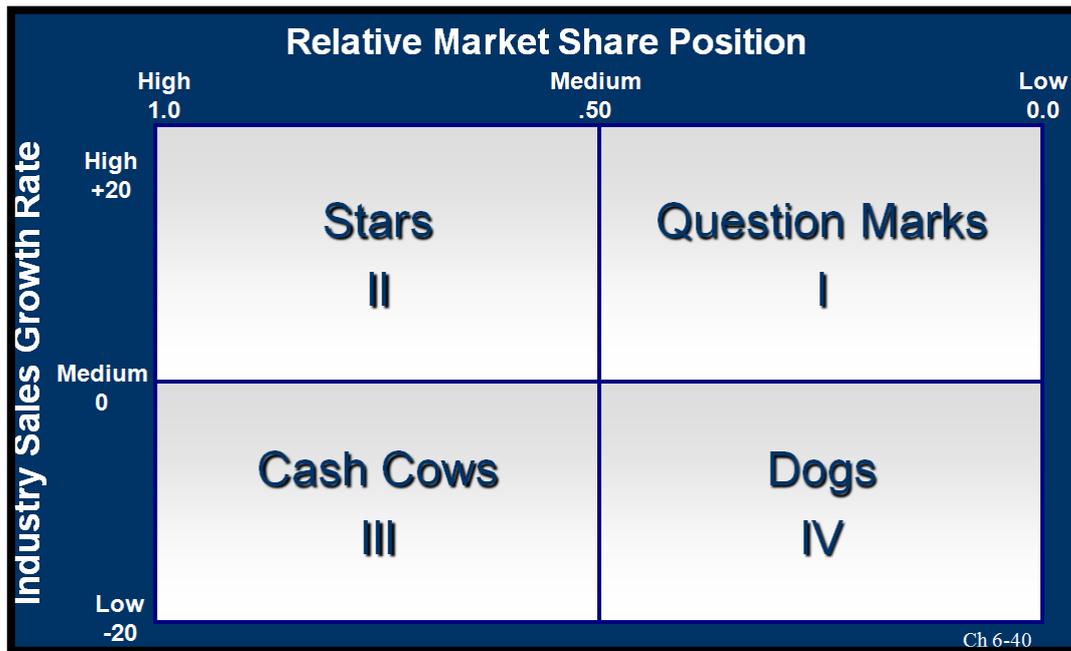
Tabel 2.1 Matriks SWOT

(Sumber : David, 2011)

- a) Strategi S-O; strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
- b) Strategi W-O; strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
- c) Strategi S-T; strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
- d) Strategi W-T; strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

2.5.7.2 Matriks *Boston Consulting Group (BCG)*

Metode pendekatan yang paling banyak dipakai untuk analisis korporat adalah matriks BCG, yang diciptakan pertama kali oleh Boston Consulting Group (BCG). Tujuan dari matriks ini adalah mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash flow*, mengembangkan portofolio produk perusahaan sehingga jelas kekuatan dan kelemahannya, mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran. Matriks ini lebih diutamakan untuk perusahaan yang memiliki lebih dari satu unit bisnis (gambar 2.12).



Gambar 2.12 Matriks BCG

(Sumber : David, 2011)

- I. *Question Mark* (Pertumbuhan Tinggi/Posisi Persaingan Rendah)
Perusahaan dalam kondisi ini menghadapi masalah pangsa pasar yang rendah dan terjadi justru dalam kondisi pertumbuhan yang tinggi. Kondisi ini seolah-olah memberi kesan bahwa *cash flow* lemah. Investasi sangat diperlukan dan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dan menciptakan kondisi ke arah *Stars*, namun hal ini sangat berbahaya.
- II. *Stars* (Pertumbuhan Tinggi/Posisi Persaingan Tinggi)
Bisnis pada posisi ini menghadapi pertumbuhan pasar yang sangat cepat dengan pangsa pasar yang sangat besar. *Stars* merupakan kemungkinan jangka panjang terbaik (*growth and profitability*). Bisnis ini memerlukan investasi untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh.
- III. *Cash Cows* (Pertumbuhan Rendah/ Posisi Persaingan Tinggi)
Pada posisi ini, pasar dalam kondisi telah dewasa. Tingkat pertumbuhan relatif rendah. Hal ini disebabkan karena posisinya

relatif kuat. Karena itu, perusahaan disarankan untuk mengadakan investasi pada *Stars/Question Mark*.

IV. *Dogs* (Pertumbuhan Rendah/Posisi Persaingan Rendah)

Perusahaan dalam kondisi ini menghadapi masalah pangsa pasar yang sangat rendah yang terjadi pada pertumbuhan yang lamban. *Cash flow* yang rendah dan negatif disebabkan oleh posisi kompetisi yang lemah.

2.5.7.3 Matriks *General Electric* (GE)

Model ini membutuhkan parameter faktor daya tarik industri (*industry attractiveness factor*) dan faktor kekuatan bisnis (*bussines strength factor*) (lihat gambar 2.13).

1. Faktor Daya Tarik Industri

Cara mengukur daya tarik industri adalah:

- a) Menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi daya tarik industrinya.
- b) Memberikan bobot beberapa faktor yang dipandang menjadi daya tarik bagi suatu industri untuk mengetahui faktor apakah yang paling dominan.

2. Faktor Kekuatan Bisnis

Seperti halnya faktor daya tarik industri, cara mengukur faktor kekuatan bisnis adalah dengan menentukan faktor-faktor yang dipandang menjadi kekuatan bagi suatu usaha serta memberikan bobot terhadap beberapa faktor yang dipandang menjadi daya tarik bagi suatu industri untuk mengetahui faktor apakah yang paling dominan.

model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail (gambar 2.14).

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
Faktor Eksternal	Tinggi	1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i>
	Sedang	4 <i>STABILITY</i> Hati-hati	5 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan Profit Strategi	6 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah	7 <i>GROWTH</i> Difersifikasi Konsentrik	8 <i>GROWTH</i> Difersifikasi Konglomerat	9 <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi

Gambar 2.14 Matriks IE

(Sumber : Rangkuti, 2013)

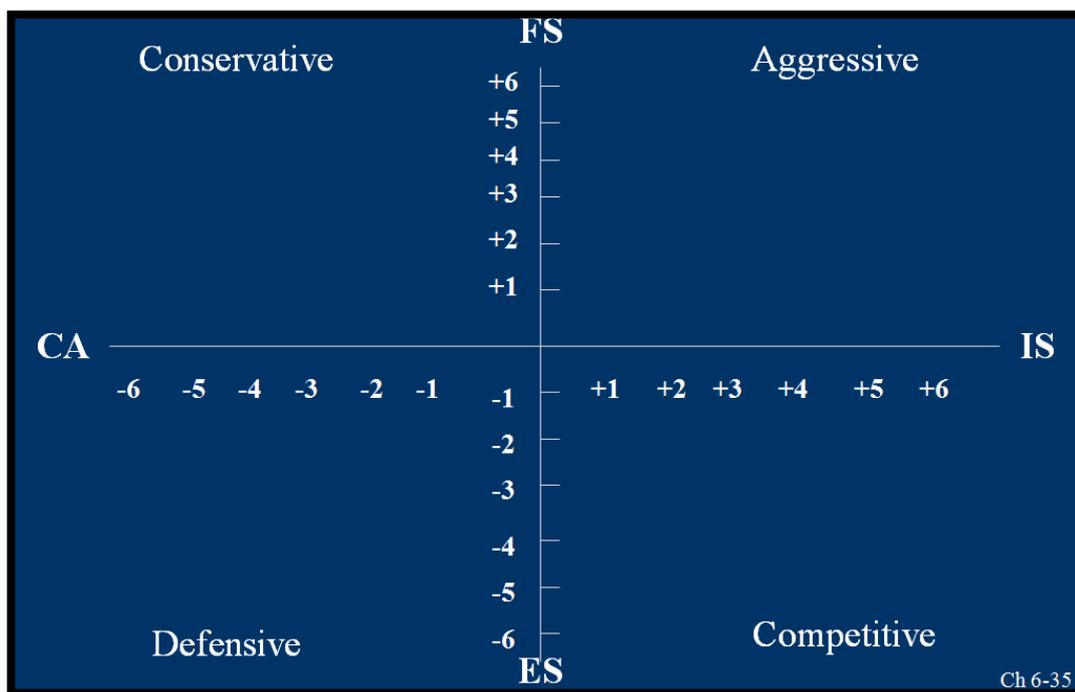
Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, namun pada prinsipnya, kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- Retrenchment Strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2.5.7.5 Matriks SPACE

Tujuan dari Matriks SPACE ini adalah agar perusahaan dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan Matriks SPACE, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor

yang bersifat positif, baik untuk Kekuatan Keuangan/*Financial Strengths* (KU/FS) maupun Kekuatan Industri/*Industrial Strengths* (KI/IS). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan itu secara finansial relatif cukup kuat sehingga dia dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan agresif merebut pasar (gambar 2.15).

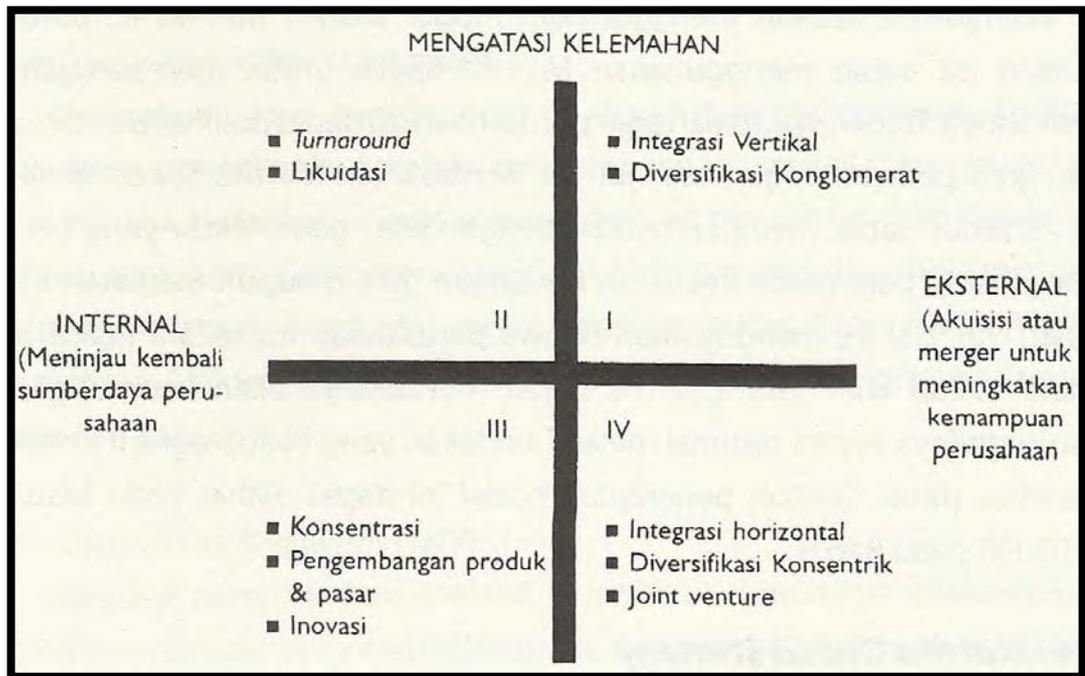


Gambar 2.15 Matriks SPACE

(Sumber : David, 2011)

2.5.7.6 Matriks *Grand Strategy*

Apabila perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang dapat menggunakan model matriks yang lebih spesifik, yaitu matriks *Grand Strategy*. Dasar dari strategi ini adalah pemenuhan dua variabel sentral dalam proses penentuan, yaitu penentuan tujuan utama *grand strategy* serta memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas (gambar 2.16).



Gambar 2.16 Matriks Grand Strategy

(Sumber : Rangkuti, 2013)

2.6 State Of The Art

Sejauh ini penelitian mengenai perumusan strategi pengembangan usaha, cukup banyak ditemui. Namun di bidang pertanian dan perkebunan masih cukup sedikit. Adapun studi kasus yang banyak dijumpai di bidang pertanian maupun perkebunan, masih menggunakan metode penanaman secara konvensional. Penelitian ini bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh usaha kebun sayur hidroponik, dengan pendekatan ilmu pengetahuan yang telah berkembang sebelumnya (selengkapnya lihat tabel 2.2).

Penelitian terdahulu mengenai penyusunan rumusan strategi telah banyak dilakukan. Qodri (2006) dalam Wulandari (2009) menganalisa strategi pengembangan industri kerajinan kain tapis dengan menggunakan metode *analytic hierarchy process* (AHP). Perumusan strategi ini disesuaikan dengan karakteristik lingkungan dimana badan usaha tersebut berada. Qamar (2011) menetapkan strategi pengembangan bisnis dengan mengidentifikasi faktor eksternal yang terdiri atas lingkungan umum dan lingkungan industri serta faktor internal perusahaan. Dalam penelitian ini, perumusan strategi perusahaan menggunakan metode AHP serta mengidentifikasi kondisi lingkungan internal

dan eksternal perusahaan menggunakan metode SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Qamar (2011) melakukan intergrasi antara pendekatan *Five's Forces* oleh Michael Porter dengan pendekatan analisa *Grand Strategy Matrix* untuk menentukan posisi di kuadran manakah perusahaan berada. Wulandari (2009) menggunakan metode SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternalnya. Kemudian dintegrasikan dengan AHP untuk penentuan prioritas dari perumusan strategi dari analisa SWOT. Renditia (2010) menganalisa lingkungan eksternal yang terdiri atas lingkungan makro dan lingkungan industri menggunakan pendekatan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi).

Dalam bidang agribisnis, Indriasti (2013) melakukan analisa struktur biaya untuk mengidentifikasi keuntungan dan efisiensi sayur hidroponik. Sedangkan Wardhany (2002), Rosita (2008), Rahman (2011), Savaringga (2013) dan Febtyanisa (2013) melakukan pengamatan kondisi internal dan eksternal dengan analisa SWOT. Namun Rosita (2008), Rachman (2011), dan Savaringga (2013) menentukan prioritas dari perumusan alternatif strateginya menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Analisa SWOT kurang bersifat analitis dalam menilai alternatif pilihan yang ada. Untuk menentukan prioritas dalam identifikasi faktor eksternal dan internal pada analisa SWOT secara sistematis, serta meminimalisir unsur subjektif dalam pengambilan keputusan, dilakukan penggabungan antara analisa SWOT dan metode AHP. Fathnurfirda (2012) merancang strategi industri film Indonesia dengan menggunakan analisa SWOT. Kemudian dilakukan pembobotan terhadap strategi yang dihasilkan, menggunakan AHP.

Tabel 2.2 Posisi Penelitian

No.	Judul Penelitian	Penulis (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1.	Analisis Pengembangan Wisata Agro Apel Pada Kusuma Agrowisata (PT. Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya) Batu-Malang	Meiyana D. Kesuma Wardhany (2002)	Penggunaan metode SWOT, matriks <i>General Electric</i> , dan AHP untuk menghasilkan rumusan strategi.	Merekomendasikan perusahaan untuk menerapkan strategi S-O, yaitu mengoptimalkan keunggulan wisata agro apel melalui strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk	Penelitian ini memiliki fokus studi kasus yang terjadi pada usaha kebun sayur dengan metode penanaman hidroponik
2.	Analisis Strategi Sayuran Organik di PT Anugerah Bumi Persada “RR Organic Farm” Kabupaten Cianjur	Santi Rosita (2008)	Menggunakan analisa SWOT untuk proses identifikasi kondisi internal dan eksternal, serta menggunakan matriks QSPM untuk menentukan prioritas strateginya.	Prioritas strategi alternatif yang tepat berdasarkan analisa SWOT dan matriks QSPM adalah mengoptimalkan dan meningkatkan volume produksi, penyediaan sarana produksi yang lengkap, serta pengoptimalan lahan kosong	Pada penelitian ini, untuk prioritas penentuan strateginya menggunakan metode AHP
3.	Analisis Usaha Sayuran Hidroponik Pada PT. Kebun Sayur Segar Kabupaten Bogor	Ratna Indriasti (2013)	Menganalisa kondisi internal dan eksternal untuk mengetahui keuntungan dan efisiensi sayuran hidroponik dengan metode analisa struktur biaya.	Usaha yang telah dilakukan oleh PT Kebun Sayur Segar tetap menguntungkan dan efisien karena harga jual dan produktifitas yang tinggi sehingga dapat menutup biaya produksi	Pada penelitian ini, lebih berfokus pada perumusan alternatif strategi untuk pengembangan usaha kebun sayur hidroponik

Tabel 2.2 Posisi Penelitian (lanjutan)

No.	Judul Penelitian	Penulis (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
4.	Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik di Permata Hati <i>Organic Farm</i> Kabupaten Bogor, Jawa Barat	Firman Kamil Rachman (2011)	Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisa SWOT. Sedangkan penyusunan prioritas alternatif strateginya menggunakan matriks QSPM	Prioritas strategi alternatif yang direkomendasikan berdasarkan hasil matriks QSPM adalah meningkatkan dan mengoptimalkan volume produksi perusahaan dengan memanfaatkan teknologi dan informasi di bidang pertanian.	Pada penelitian ini, untuk memperoleh urutan alternatif strateginya menggunakan metode AHP
5.	Strategi Pengembangan Usaha Cabai Paprika Hidroponik di Koperasi Petani Mitra Sukamaju, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung Barat	Rendy Savaringga (2013)	Penggunaan matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi. Kemudian untuk pemilihan alternatif strateginya menggunakan matriks QSPM	Berdasarkan analisis dengan menggunakan matriks QSPM, urutan prioritas strateginya adalah: penambahan anggota baru, peningkatan kualitas produk, serta mempertahankan pasar yang sudah ada	Pada penelitian ini, untuk prioritas penentuan strateginya menggunakan metode AHP
6.	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik Pada Kelompok Tani Cibolerang Agro Kecamatan Selaawi- Kabupaten Garut	Mita Febtyanisa (2013)	Mengkaji faktor internal dan eksternal yang terkait dalam pengembangan sayuran organik dengan analisis SWOT. Kemudian pembobotan alternatif pemilihan strateginya memakai AHP	Alternatif strategi prioritas yang diperoleh dari hasil AHP adalah strategi meningkatkan dan melakukan promosi secara berkelanjutan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan	Penelitian ini mengambil studi kasus pada kebun sayur dengan metode penanaman secara hidroponik, bukan metode tanam konvensional

Identifikasi faktor internal dan eksternal, pembobotan yang dilakukan oleh para ahli dibidangnya, hasil analisa SWOT digunakan untuk perumusan strategi alternatif, serta tidak adanya analisa sensitifitas (Gorener, dkk., 2012) dan (Yazdani, dkk., 2012). Menggabungkan analisa SWOT dan metode AHP diharapkan mampu meningkatkan sisi kuantitatif dalam perencanaan strategi (Yazdani, dkk., 2012). Tujuan penggunaan metode AHP kedalam SWOT *framework* adalah untuk mensistematisasikan identifikasi faktor internal dan eksternalnya (Wickramasinghe, dkk., 2010 dalam Gorener, dkk., 2012).

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 3

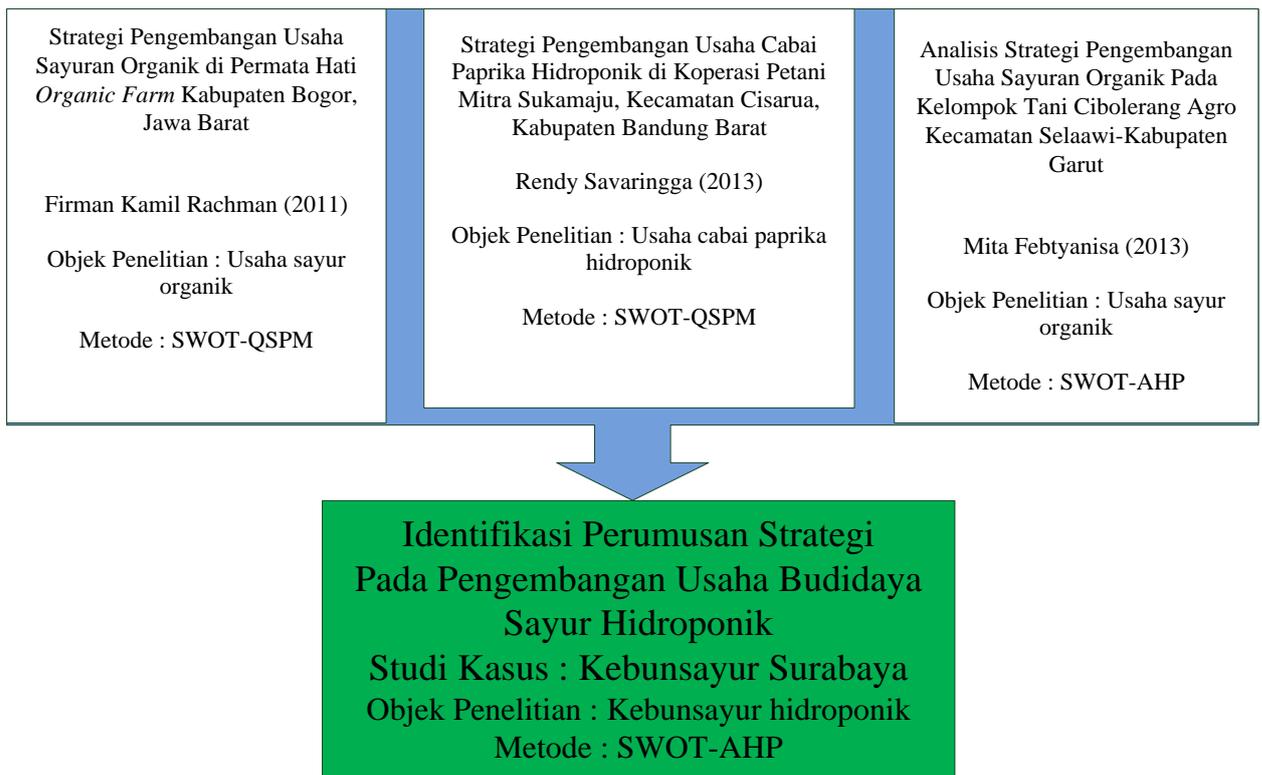
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai urutan penelitian yang dilakukan serta uraian mengenai rencana penelitian seperti ditampilkan pada gambar. Secara umum, urutan penelitian meliputi tahap identifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal, tahap perancangan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), pengisian bobot dalam matrik IFE dan EFE, tahap perumusan strategi dengan matriks SWOT, tahap pemeringkatan strategi dengan AHP, serta tahap penarikan kesimpulan dan saran.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan oleh Nursyamsyiah (2008), mengambil topik penelitian strategi pengembangan unit bisnis dengan objek penelitiannya berupa sayuran organik. Metode yang digunakan adalah memanfaatkan kerangka berpikir yang telah dirumuskan oleh Fred R. David, dalam perumusan strateginya. David telah mengembangkan *strategy formulation analytical framework* dengan tiga tahapan. Tahapan pertama (*input stage*), menggunakan metode SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternalnya, sebagai *input process*. Sedangkan pada tahapan pengambilan keputusan (*decision stage*), menggunakan metode QSPM (*quantitative strategic planning matrix*).

Wickramasinghe, dkk (2010) dalam Gorener, dkk (2012) menggunakan metode AHP kedalam SWOT *framework* untuk mensistematisasikan faktor internal dan eksternal dalam SWOT tersebut. Gorener, dkk (2012) mengintegrasikan metode AHP-SWOT sebatas mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, namun tidak merumuskan pilihan strategi alternatif. Namun Yazdani, dkk (2012) telah memberikan prioritas dalam *strategy selection* dengan menggunakan metode QSPM sebagai pengambilan keputusannya.



Gambar 3.1 Pendekatan Penelitian

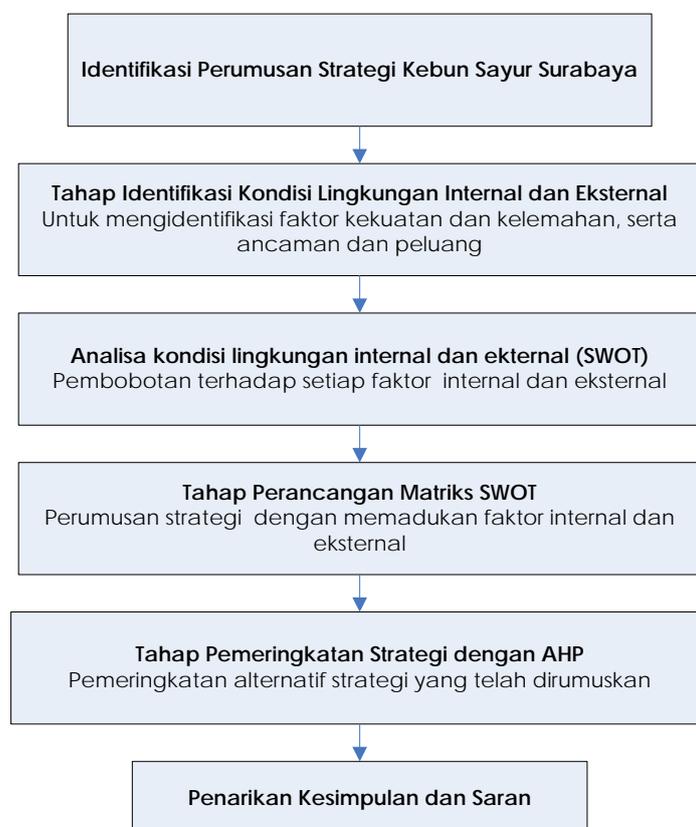
Berdasarkan penelitian sebelumnya, penulis ingin meminimalkan faktor subyektifitas dalam sebuah pengambilan keputusan, dengan mengintegrasikan metode SWOT dan AHP dalam perumusan alternatif strategi Kebunsayur Surabaya (gambar 3.1).

3.2 Tahapan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan strategi pada tingkat korporasi. Adapun teknik perumusan strategi dapat dirumuskan dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan, yaitu tahap pengumpulan input (*the input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap pengambilan keputusan (*decision stage*). Tahap pengumpulan input, mengidentifikasi informasi yang diperlukan dalam menentukan strategi, terdiri dari analisa faktor lingkungan internal dan eksternal, kemudian disusun ke dalam matriks *Internal Factor Evaluation*, dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Tahap kedua, untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak, dengan memadukan faktor internal

dan eksternal yang diperoleh dari tahap input, dengan menggunakan matriks SWOT. Sedangkan pada tahap ketiga, akan diambil keputusan strategi mana yang menjadi prioritas dengan menggunakan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP).

Untuk lebih jelasnya, tahapan penelitian dapat dilihat pada gambar 3.2 di bawah ini



Gambar 3.2 Tahapan Penelitian

3.2.1 Tahap Identifikasi Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan memiliki peranan yang cukup penting dalam perumusan strategi karena dapat mengidentifikasikan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal suatu perusahaan atau organisasi. Analisis lingkungan dapat membantu untuk mengetahui posisi perusahaan dalam perkembangan lingkungan secara berlanjut. Lingkungan perusahaan bisnis dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal, yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan, serta lingkungan eksternal, yang meliputi peluang dan ancaman diluar kendali manajemen perusahaan.

3.2.1.1 Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Kekuatan merupakan keunggulan sumber daya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Sedangkan kelemahan merupakan keterbatasan sumber daya yang dapat menghambat kinerja efektif perusahaan (Nursyamsiyah, 2008). Menurut David (2011), fungsional perusahaan terdiri atas :

- a) Aspek sumber daya karyawan perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia untuk bertujuan mencapai tujuan perusahaan.
- b) Aspek pemasaran adalah aspek yang selalu mendapat perhatian dalam rangka mengukur kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- c) Aspek produksi dan operasi, meliputi biaya operasi total, kapasitas untuk memenuhi pasar, fasilitas yang efisien dan efektif, ketersediaan bahan baku yang mencukupi.
- d) Aspek keuangan terdiri atas total sumber daya keuangan dan kekuatan modal yang efektif, perencanaan keuangan, modal kerja dan penganggaran modal yang efektif dan efisien.
- e) Aspek manajemen. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktifitas dasar, yaitu pengorganisasian, memotivasi, penyusunan staf, dan pengawasan. Perencanaan semua aktifitas manajerial bertujuan untuk mencapai usaha secara terkoordinasi dengan menetapkan hubungan antara tugas dan wewenang.

3.2.1.2 Lingkungan Eksternal

Sebuah unit bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro yang menjadi penentu (demografi-ekonomi, teknologi, politik-hukum dan sosial-budaya) dan pelaku lingkungan mikro utama (pelanggan, pesaing, ancaman pendatang baru, produk substitusi dan pemasok) yang berdampak pada kemampuannya memperoleh laba.

1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro biasanya tidak berhubungan secara langsung dengan situasi operasional perusahaan atau lingkungan yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan.

a) Faktor ekonomi

Keadaan perekonomian pada waktu sekarang dan di masa datang dapat mempengaruhi keuntungan dan strategi perusahaan. Faktor faktor ekonomi yang dianalisis kebanyakan perusahaan termasuk gejala inflasi dan deflasi dalam harga barang dan jasa, kebijakan keuangan, suku bunga, dan devaluasi atau revaluasi uang dalam hubungannya dengan mata uang asing, kebijakan fiskal, dan neraca pembayaran.

b) Faktor Sosial

Faktor ini terpusat pada nilai dan sikap orang, utamanya pelanggan dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya.

c) Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industri (Rosita, 2008). Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

d) Faktor Pemerintah

Faktor pemerintah dapat memperbesar peluang dan hambatan usaha, maupun memperkecil keduanya. tindakan pemerintah tersebut meliputi kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan dan umumnya berhubungan dengan faktor ekonomi dan politik. oleh karena itu, perusahaan harus meneliti lingkungan dan mencoba mempengaruhi kebijakan pemerintah seta memanfaatkan peluang

dan meredakan ancaman yang ditimbulkan oleh kebijakan pemerintah.

e) Faktor Ekologi atau Alam

Ekologi mengacu pada hubungan antar manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Perhatian perusahaan yang semakin besar untuk melindungi lingkungan dibuktikan oleh upaya perusahaan untuk menetapkan kebijakan yang mendukung ekologi. Perusahaan juga harus mewaspadaikan ancaman dan peluang yang berhubungan dengan kecenderungan dalam lingkungan alam, seperti kekurangan bahan baku, peningkatan biaya energi, peningkatan level polusi, dan perubahan peran pemerintah dalam perlindungan lingkungan hidup.

2. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro disebut juga sebagai lingkungan industri. Lingkungan industri merupakan faktor lingkungan eksternal terdekat yang berinteraksi langsung dengan perusahaan dalam pelaksanaan operasional (Rosita, 2008). Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan persaingan dan strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan.

Terdapat lima kekuatan yang menjadi faktor penentu kemampuan suatu industri yang dinyatakan oleh Porter dalam David (2011), dimana suatu industri dikenal dengan sebutan sebagai analisis persaingan/analisis kompetitif, yang terdiri dari : (1) pemasok, (2) pembeli, (3) ancaman pendatang baru, (4) produk substitusi, dan (5) tingkat pesaing di dalam industri (gambar 3.3).



Gambar 3.3 Lima model kekuatan Porter
(Sumber : Slideshare)

1. Pemasok

Produk pemasok bersifat unik atau terdiferensiasi, pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri, pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya, artinya pemasok melibatkan kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer.

2. Pembeli

Pembeli atau pelanggan menuntut kualitas yang lebih tinggi atau layanan yang lebih baik dan dapat menekan harga. Kelompok pembeli kuat jika pembeli berkonsentrasi atau membeli dalam jumlah yang besar, dan pembeli menerima laba yang rendah.

3. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa keinginan untuk merebut sebagian pasar, akibatnya harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan laba. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada. Ada beberapa sumber utama hambatan yang masuk, yaitu:

- a) Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.
- b) Diferensiasi produk. Perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh periklanan. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan
- c) Kebutuhan modal. Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk.
- d) Kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus serta kurangnya pengalaman.
- e) Akses ke saluran distribusi. Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya.
- f) Kebijakan pemerintah dapat membatasi atau bahkan melarang masuknya pendatang baru ke dalam industri melalui tindakan-tindakan seperti harus adanya ijin dan pembatasan akses ke bahan baku.

4. Produk Substitusi

Produk substitusi atau jasa substitusi dapat membatasi potensi industri dengan cara menetapkan batas harga tertinggi. Jika industri tidak meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam.

5. Tingkat Pesaing dalam Industri

Menurut David (2011), strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi itu memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Tingkat persaingan dalam industri terjadi karena ada perebutan posisi dengan menggunakan persaingan harga, pengenalan produk, dan persaingan iklan.

3.2.2 Analisa Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal (SWOT)

Analisa kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) atau biasa disebut dengan analisis SWOT, merupakan analisis yang dapat mengungkapkan faktor-faktor penting dalam suatu keadaan, perusahaan dan industri. Meskipun demikian analisa SWOT tidak dapat menentukan faktor mana yang paling penting diantara faktor-faktor yang telah diidentifikasi.

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang cukup dikenal, dimana para manajer dapat menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan (Fathnurfirda, 2012). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman).

- Kekuatan (*Strengths*)
Keunggulan sumber daya relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari konsumen yang dilayani suatu perusahaan
- Kelemahan (*Weakness*)
Keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya suatu perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya, yang menghambat kinerja efektif perusahaan tersebut.
- Peluang (*Opportunities*)
Kondisi yang menguntungkan dalam suatu lingkungan perusahaan. Identifikasi atas segmen konsumen yang sebelumnya terlewatkan,

perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, dan perubahan teknologi yang cepat dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

➤ Ancaman (*Threats*)

Kondisi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan seperti kompetitor baru, pertumbuhan pasar yang lamban atau perkembangan teknologi.

3.2.2.1 Perancangan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisa matriks IFE digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam pembuatan matriks IFE terdapat beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Menuliskan faktor utama penentu kekuatan dan kelemahan perusahaan
2. Penentuan bobot setiap variabel menggunakan skala 1, 2 dan 3. Skala digunakan untuk pengisian kolom adalah (tabel 3.1)
 1 = jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
 2 = jika indikator horisontal sama penting dengan indikator vertikal
 3 = jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tabel 3.1 Penilaian bobot faktor strategis internal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	...	Total	Bobot
A						
B						
C						
...						
Total						

Penentuan bobot setiap variabel diperoleh dengan menggunakan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

α_i = bobot variabel ke-i

X_i = nilai variabel ke-i

i = 1,2,3...n

n = jumlah variabel

Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut maunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4).
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk memperoleh skor untuk setiap variabel.
5. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan nilai total skor. Jika total rata-rata skor di bawah 2,5 menggambarkan perusahaan memiliki posisi yang lemah secara internal. Sedangkan jika total skor di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat (tabel 3.2).

Tabel 3.2 Matriks IFE

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
Total			

3.2.2.2 Perancangan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE memungkinkan strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik dan pemerintah, hukum, teknologi, dan analisis persaingan. Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahapan berikut:

1. Menentukan faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.
2. Penentuan bobot setiap variabel menggunakan skala 1,2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah (tabel 3.3)
 1 = jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal
 2 = jika indikator horisontal sama penting dengan indikator vertikal
 3 = jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal

Tabel 3.3 Penilaian bobot faktor strategis eksternal

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	...	Total	Bobot
A						
B						
C						
...						
Total						

Penentuan bobot setiap variabel diperoleh dengan menggunakan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

α_i = bobot variabel ke-i

X_i = nilai variabel ke-i

i = 1,2,3...n

n = jumlah variabel

Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor eksternal utama tentang seberapa efektif perusahaan dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respon perusahaan bagus, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, 1 = respon perusahaan buruk.
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai skor.
5. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan nilai total skor. Jika total rata-rata skor di bawah 2,5 menggambarkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman tergolong rendah. Sedangkan jika total skor di atas 2,5

menunjukkan perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman tergolong sedang (tabel 3.4).

Tabel 3.4 Matriks EFE

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1.			
2.			
3.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
Total			

3.2.3 Tahap Perancangan Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*) adalah ringkasan yang menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dalam hubungannya dengan peluang dan ancaman eksternal organisasi, yang digunakan untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yang merupakan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan berdasarkan hasil kombinasi antara faktor eksternal dan internal yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu S-O (*Strength-Opportunities*), W-O (*Weakness-Opportunities*), S-T (*Strength-Opportunities*) dan W-T (*Weakness-Threats*). Hasil persilangan keempat faktor tersebut adalah empat set kemungkinan alternatif strategi :

1. Strategi S-O; strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi W-O; strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
3. Strategi S-T; strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.
4. Strategi W-T; strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (selengkapnya lihat tabel 3.5).

Tabel 3.5 Matriks SWOT

(Sumber : David, 2011)

	<i>STRENGTHS (S)</i> Tentukan faktor-faktor <u>kekuatan</u> internal	<i>WEAKNESSES (W)</i> Tentukan faktor-faktor <u>kelemahan</u> internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan faktor-faktor <u>peluang</u> eksternal	<i>STRATEGI SO</i> <i>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</i>	<i>STRATEGI WO</i> <i>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</i>
<i>THREATS (T)</i> Tentukan faktor-faktor <u>ancaman</u> eksternal	<i>STRATEGI ST</i> <i>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</i>	<i>STRATEGI WT</i> <i>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</i>

Menganalisis data dengan menggunakan analisis SWOT memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu analisis SWOT membantu perusahaan dalam menyusun strategi manajemen yang efektif untuk mengelola sarana usaha lebih terarah, sehingga dapat mencegah aktivitas pemborosan seoptimal mungkin sekaligus mampu menempatkan diri secara wajar dan meningkatkan daya saing (Rosita, 2008).

Sedangkan kelemahannya bahwa analisis SWOT merupakan metode dengan pendekatan yang cenderung kearah kualitatif atau subyektif yang perlu diperkuat ketajaman analisisnya dengan data pendukung kuantitatif, agar menghasilkan kajian analisis yang lebih baik.

3.2.4 Tahap Pemeringkatan Strategi dengan AHP

3.2.4.1 Analisis Hirarki Proses

Mengkaji permasalahan dengan metode Analisis Hirarki Proses (AHP) secara rinci dapat dimulai dari mendefinisikan situasi yang ada secara seksama dan mengumpulkan data yang relevan dengan permasalahan. Setelah itu disusun dalam suatu hirarki, tingkat tertinggi dalam hirarki adalah sasaran menyeluruh, sedangkan tingkat terendah terdiri dari berbagai tindakan akhir atau

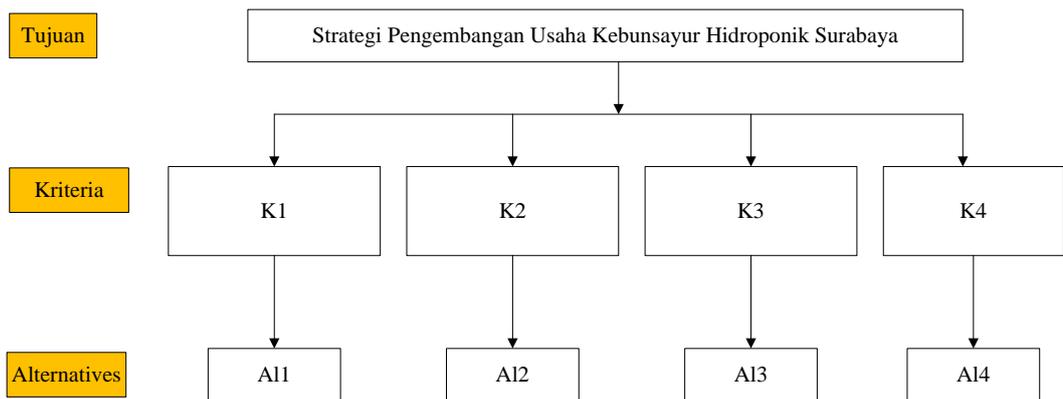
rencana alternatif yang dapat berkontribusi secara negatif atau positif.

Dilihat dari subjek pengambilan keputusan, menempatkan aspek kualitatif dan kuantitatif dari pikiran manusia dimana aspek kualitatif digunakan untuk mendefinisikan persoalan dan hirarkinya (Saaty, 1991) dalam Wardhany (2002). AHP memasukkan pertimbangan dan nilai-nilai subjektifitas secara logis. Proses ini bergantung pada intuisi, pengalaman, dan pengetahuan untuk menyusun hirarki suatu permasalahan dari sebuah logika dan intuisi. AHP dapat dilakukan berulang kali sesuai dengan perubahan keadaan, karena model AHP merupakan model yang luwes terhadap perubahan keadaan (Fathnurfirda, 2012).

3.2.4.2 Penyusunan Hirarki

Metode AHP merupakan metode yang memanfaatkan kemampuan manusia untuk mengidentifikasi dan menyampaikan apa yang dirasakan. Dari berbagai pengamatan dan pengalaman, manusia kemudian dapat menyusun suatu realitas yang kompleks menjadi beberapa bagian sesuai elemen pokoknya. Kemudian menjadi beberapa bagian lagi dan seterusnya secara hirarki. Model hirarki tersebut dapat memudahkan manusia mengidentifikasi secara rinci dari permasalahan yang rumit. Model hirarki memiliki tiga bagian besar (lihat gambar 3.4) :

1. Tujuan (*goal*), adalah suatu sasaran dari kriteria dan sub-sub kriteria secara menyeluruh. Merupakan tujuan utama dari hirarki.
2. Kriteria (*objective*) dan sub-kriteria (*sub-objective*), adalah jawaban dari apa yang ingin diperoleh. Faktor ini yang dijadikan pertimbangan dalam memilih alternatif.
3. Alternatif merupakan bagian dari kriteria dan sub kriteria yang merupakan pilihan dalam proses pengambilan keputusan. Bagian ini merupakan bagian paling dasar dari suatu model hirarki.



Gambar 3.4 Model Hirarki Pengambilan Keputusan dalam AHP Berdasarkan Analisa SWOT

3.2.4.3 Penetapan Prioritas

Setelah model hirarki tersusun, selanjutnya adalah membuat prioritas. Proses pengambilan keputusan adalah dengan membuat perbandingan antar kriteria secara berpasangan. Perbandingan berpasangan ini dilakukan dengan membentuk suatu matriks nilai. Matriks tersebut diisi dengan nilai-nilai prioritas pada tabel 3.1. Prioritas yang telah ditentukan terhadap kriteria-kriteria dari struktur hirarki dibentuk ke dalam matriks berpasangan. Matriks merupakan alat sederhana dan biasa dipakai untuk memberi kerangka dalam menguji konsistensi (tabel 3.6).

Dengan menggunakan matriks berpasangan informasi tambahan dengan jalan membuat segala perbandingan yang mungkin dan menganalisis kepekaan prioritas menyeluruh terhadap perubahan dalam perimbangan (Fathnurfirda, 2012).

Tabel 3.6 Nilai Prioritas dalam Perbandingan Berpasangan

Intensitas Pentingnya	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbangkan sama besar untuk sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lain	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas yang lainnya
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting daripada elemen yang lain	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lainnya	Satu elemen disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktik
9	Satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan

3.2.4.4 Langkah Analisis Hirarki Proses

Langkah melakukan pemilihan strategi dengan menggunakan AHP adalah sebagai berikut (Saaty, 1991) dalam (Wardhany, 2002) :

1. Definisikan persoalan secara rinci disertai dengan pemecahan yang diinginkan.
2. Bentuk model hirarki dari sudut pandang permasalahan secara menyeluruh (dari tingkat puncak hingga solusi praktis).
3. Buatlah matriks banding berpasangan dari setiap kriteria dan elemennya.
4. Periksa semua pertimbangan yang ada dalam matriks yang telah dibentuk. Jika terdapat dua pertimbangan yang sama, hitung saja rata-rata geometriknya.
5. Bentuk pertanyaan untuk membandingkan pertimbangan-pertimbangan tersebut kemudian cari datanya.

6. Lakukan 3 langkah sebelumnya pada setiap tingkatan hirarki
7. Hitung vektor prioritas, dimana vektor tersebut dihitung secara menyeluruh dari atas hingga bawah, sehingga vektor prioritas paling bawah adalah vektor prioritas menyeluruh. Jika ada beberapa buah vektor prioritas, hitung saja rata-rata aritmatiknya.
8. Evaluasi konsistensi untuk seluruh hirarki

3.2.4.5 Pemanfaatan Kuisisioner dalam AHP

Dalam menyelesaikan proses pengambilan keputusan menggunakan AHP, alat yang digunakan untuk mengetahui pendapat para ahli adalah kuisisioner. Kuisisioner dapat diberikan secara terbatas di mana hanya sejumlah minimum penilaian diminta dan bukan jumlah yang diperlukan $n(n-1)$ untuk membuat semua perbandingan yang mungkin. Jumlah minimum penilaian itu harus saling terkait, sehingga setiap elemen diperbandingkan secara langsung atau tidak langsung dengan setiap elemen lainnya.

Langkah pemanfaatan kuisisioner dalam AHP adalah :

1. Definisikan permasalahan dan tentukan faktor yang dibutuhkan untuk menyusun model keputusan.
2. Mendesain kuisisioner dengan menyusun perbandingan berpasangan yang mungkin dari setiap faktor. Kuisisioner didesain sehingga dapat mengukur semua rasio kepentingan antara dua faktor yang memungkinkan untuk diperbandingkan (tabel 3.7).

Tabel 3.7 Contoh Pemanfaatan Kuisisioner AHP Sederhana

Lingkari angka yang sesuai dengan pendapat Anda mengenai perbandingan antara kriteria 1 dengan kriteria 2											
No.	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1.	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	B
2.	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C
3.	B	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C

3. Apabila AHP melibatkan lebih dari 1 ahli, maka hasil penilaian dai setiap ahli terhadap perbandingan dari faktor-faktor yang sama, belum tentu sama. Oleh karena itu, hasil kuisisioner tersebut tidak bisa langsung dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan. Nilai beberapa ahli tersebut harus diolah untuk mendapatkan nilai rata-rata geometris dari keseluruhan kuisisioner. Rumus untuk mencari rata-rata geometris dari beberapa nilai adalah (Fathnurfirda, 2012) :

$$Gm = \sqrt[X]{Y} \dots\dots\dots (2.1)$$

Dimana:

- Gm : rata-rata geometris
- X : jumlah responden yang memberi penilaian
- Y : hasil kali nilai data dari semua reponden

4. Menghitung nilai konsistensi
5. Tentukan nilai prioritas, dengan cara menemukan *eigen vector* dari matriks perbandingan berpasangan.

3.2.5 Penarikan Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap terakhir yang dilakukan dalam penelitian, yang berisi mengenai kesimpulan dan saran. Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil rumusan yang telah dianalisa sebelumnya. Kesimpulan ini merupakan hasil analisa dari permasalahan yang dikaji pada penelitian ini. Selanjutnya diberikan saran yang berguna untuk pelaksanaan penelitian selanjutnya.

BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Mengenai Kebunsayur Surabaya

Kebunsayur Surabaya merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak dalam bidang budidaya sayuran dengan metode hidroponik. Kebunsayur Surabaya didirikan oleh Ir. Venta Agustri di kelurahan Ketintang, kecamatan Gayungan, kota Surabaya. Tujuan awal didirikannya kebunsayur ini adalah untuk memenuhi kebutuhan sayur dari jenis selada (*lettuce*) pada unit usaha kafe dan resto, yang dimiliki Ir. Venta. Sebelumnya kebutuhan selada selalu diperoleh dari pemasok di Jakarta. Mengingat besarnya biaya yang dikeluarkan untuk pemenuhan kebutuhan selada tersebut, sedangkan kebutuhan akan selada impor terus meningkat, mendorong Ir. Venta mendirikan kebun sayur sendiri dengan spesialisasi sayuran selada impor.

Kebunsayur Surabaya merupakan perintis usaha kebun hidroponik di Surabaya. Usaha ini berdiri pada bulan Juni 2014. Kebunsayur Surabaya adalah bagian dari divisi usaha PT. Pentario Liberia Persada. Selain memiliki usaha kebun sayur, PT. Pentario Liberia Persada juga bergerak di bidang kafe dan resto. Kebunsayur Surabaya berupaya untuk memenuhi kebutuhan selada impor, utamanya untuk masyarakat Surabaya dan sekitarnya. Sayur dan buah produksi Kebunsayur Surabaya tidak menggunakan pestisida sehingga relatif aman dikonsumsi. Jenis selada yang dibudidayakan di kebunsayur Surabaya tidak sama dengan selada yang diproduksi oleh petani pada umumnya, sehingga dalam persaingan bisnisnya memiliki pangsa pasar sendiri (*niche market*) dan tidak secara langsung berhadapan (*head to head*) dengan petani konvensional.

Konsumen Kebunsayur Surabaya sebagian besar adalah segmen menengah ke atas. Segmentasi yang dituju diantaranya hotel berbintang, restoran dan kafe kelas menengah ke atas (*middle up*) serta pasar swalayan (gambar 4.1). Selain berupaya memenuhi kebutuhan sayur di Surabaya, Kebunsayur Surabaya juga rutin mengirim pesanan sayur ke luar kota, seperti Jakarta, Batam, Pati, Semarang, dan kota lain di beberapa wilayah Indonesia. Pada bulan Nopember 2015,

Kebunsayur menerima bentuk tawaran kerjasama dengan PT Freeport Mining Indonesia untuk membuka usaha sejenis di Kota Timika guna memenuhi kebutuhan sayur segar bagi karyawannya.



Gambar 4.1 Konsumen Kebunsayur Surabaya
(Sumber : Kebunsayur Surabaya diolah Penulis)

Produk yang dihasilkan oleh Kebunsayur Surabaya mayoritas dari jenis selada impor, diantaranya *endive lettuce*, *romain lettuce*, *red & green leaf lettuce*, *red & green oakleaf lettuce*, *butterhead lettuce*, *raddichio*, *rosemary*, *parsley*, *iceberg*, *sweet basil*, *kale*, *tomato cherry* dan *tomato beef*. Selain memproduksi sayuran, Kebunsayur Surabaya juga memiliki serta menjual produk olahan dari bahan sayur dan buah hidroponik. Produk tersebut diantaranya adalah tepung *gluten free*, *healthy noodle* (mie sayur), *healthy cookies*, jus sayur, beras organik (hitam/putih/merah), minyak kelapa (*coconut oil*), dan *virgin oil*.

Sebagai perintis usaha kebun hidroponik di Surabaya, Kebunsayur Surabaya juga mencoba memberikan sosialisasi mengenai keunggulan dan teknologi hidroponik, diantaranya melalui acara pelatihan (*workshop*). Dalam acara, tersebut peserta akan dijelaskan bagaimana menjadi petani hidroponik dan dibekali dengan

pengetahuan berbisnis sayur hidroponik. Kebunsayur Surabaya terbuka untuk masyarakat umum. Bagi yang berminat untuk melihat lebih dekat sayur hidroponik, kebun dibuka mulai pukul 07.00 pagi sampai 11.00 siang. Kemudian dibuka lagi sore harinya, yakni pada pukul 15.00 sampai 17.00. Tidak dipungut biaya. Kebunsayur Surabaya juga menyediakan berbagai macam rak mini untuk menanam sayur. Tersedia berbagai macam tipe rak mini nft, serta pot hidroponik (*growlight*). Selain itu, Kebunsayur Surabaya juga menerima jasa konsultan dan kontraktor pembangunan kebun dan *greenhouse* (gambar 4.2).



Gambar 4.2 Rak mini hidroponik
(Sumber : kebunsayursurabaya.com)

4.2 Visi, Misi dan Tujuan Kebunsayur Surabaya

Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pihak manajemen Kebunsayur Surabaya, dapat dinyatakan bahwa visi perusahaan adalah : “Menjadi petani sayur yang siap menghadapi MEA dan merapatkan barisan agar bisa mendorong ekspor hasil pertanian dalam negeri”.

Sedangkan misi dan tujuan perusahaan secara umum adalah :

1. Menjadikan kota Surabaya swasembada sayuran.
2. Menjadikan petani dan pekebun lain sebagai mitra (bukan pesaing).
3. Membangun jaringan penjualan sayur yang kuat.
4. Mendukung program pemerintah dalam Ketahanan Pangan Nasional.

5. Menjadikan dunia pertanian modern menjadi salah satu mata pencaharian yang diminati masyarakat.
6. Mendorong generasi muda untuk melirik dunia pertanian agar bisa mencetak penemu baru di bidang pertanian.
7. Menyatukan visi semua pihak agar bisa memproduksi peralatan dan sarana pendukung pertanian untuk mengurangi ketergantungan terhadap impor.

4.3 Lokasi Kebunsayur Surabaya

Kebunsayur Surabaya memiliki lokasi yang cukup strategis, yaitu dekat dengan konsumennya sehingga sayur yang telah dipanen dapat segera sampai ke konsumen dalam kondisi yang masih segar. Kebunsayur Surabaya memiliki tiga areal kebun, dengan perincian sebagai berikut (gambar 4.3):

- a) Kebunsayur Surabaya I, terletak di jl. Ketintang Selatan 47, Kecamatan Gayungan, Surabaya. Kebun ini merupakan kebun pusat.
- b) Kebunsayur Surabaya II, terletak di jl. Delima 35, Desa Wage, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo.
- c) Kebunsayur Surabaya III, terletak di jl. Penjaringan Asri 1A-41, Kecamatan Rungkut, Surabaya.



Gambar 4.3 Kebunsayur Surabaya I (kebun pusat)

(Sumber : Dokumen Penulis)

4.4 Struktur Organisasi Kebunsayur Surabaya

Kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dalam suatu perusahaan memerlukan suatu pengorganisasian yang baik. Hal ini diperlukan agar setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi dapat bekerja lebih terarah, terencana dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Perusahaan pun dalam menjalankan kegiatan setiap harinya harus didukung oleh sumberdaya manusia yang sudah diorganisasikan dengan baik sesuai dengan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.

Unuk menjalankan segala perencanaan tersebut, haruslah disusun suatu struktur organisasi yang baik agar dapat membantu perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi tersebut, diharapkan sumberdaya manusia yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimilikinya untuk menjalankan serta mengembangkan perusahaan. Struktur organisasi Kebunsayur Surabaya dapat dilihat pada gambar 4.4.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, pimpinan perusahaan dan staf pengurus memiliki tanggung jawab :

1. **Direktur Utama**

Pemimpin perusahaan Kebunsayur Surabaya dipegang oleh Ir. Venta Agustri. Beliau bertanggung jawab untuk memimpin dan mengawasi pekerjaan bawahannya.

2. **Senior Manager**

Senior Manager bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan usaha perusahaan dan melaporkan perkembangan usaha kepada direktur utama.

3. **Admin/Akunting**

Admin/Akunting bertanggung jawab terhadap segala arus kas yang masuk maupun keluar dari perusahaan, membuat pembukuan serta laporan keuangan secara berkala.

4. **Departemen Riset**

Departemen Riset memiliki tugas menelaah permasalahan di lapangan, kemudian mencari solusinya. Departemen Riset juga

bertanggung jawab terhadap perencanaan pengembangan produk baru.

5. Manager Kebun

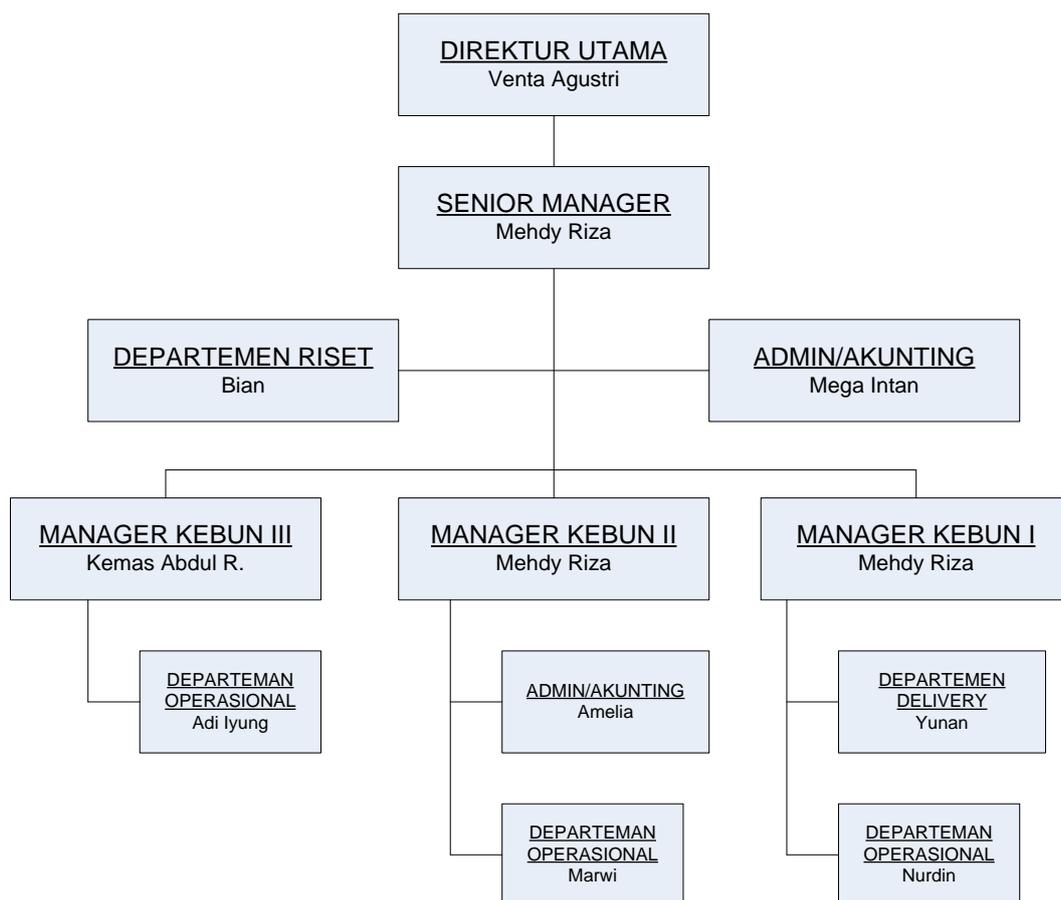
Manager Kebun bertugas menentukan program penanaman di kebun sayur, mengontrol penjualan, memberikan rekomendasi peluang bisnis pada direktur. Manager Kebun bertanggung jawab kepada pemimpin perusahaan dan melakukan pengawasan.

6. Departemen Operasional

Departemen Operasional memiliki tanggung jawab memastikan bahwa setiap jenis pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan SOP (*standart operational procedure*). Departemen Operasional bertanggung jawab terhadap Manager Kebun.

7. Departemen Delivery

Departemen Delivery bertugas untuk melayani setiap pengiriman sayur ke konsumen dan memastikan sayuran yang dikirim sampai ke konsumen dalam kondisi baik.



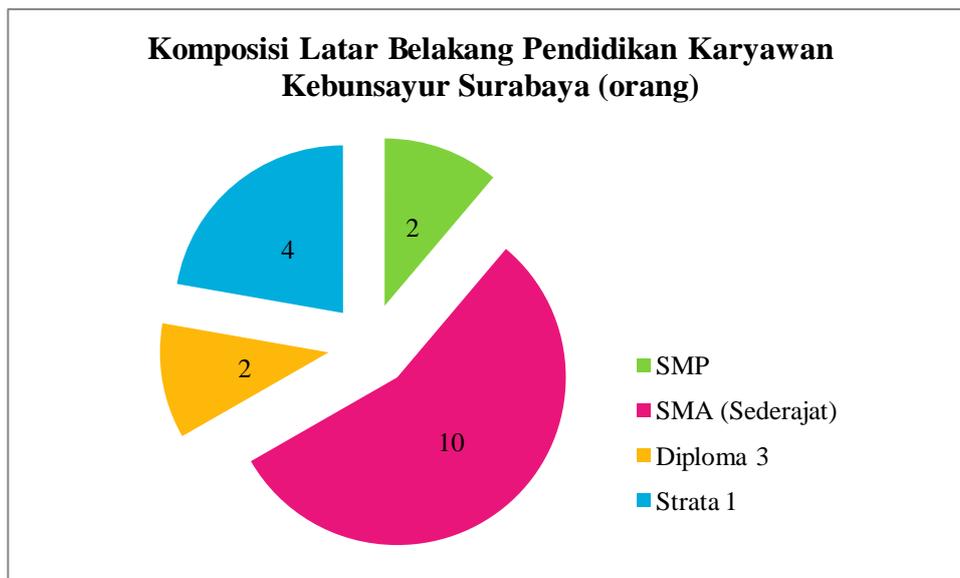
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Kebunsayur Surabaya
(Sumber : Kebunsayur Surabaya)

4.5 Sumberdaya Kebunsayur Surabaya

4.5.1 Sumberdaya Manusia

Ketika awal berdiri, karyawan Kebunsayur Surabaya hanya 3 orang. Ketiga orang tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai manajer kebun (1 orang) dan tenaga operasional kebun (2 orang). Dalam perkembangannya, tugas dan tantangan yang dihadapi oleh usaha ini semakin meningkat sehingga dirasa perlu melakukan penambahan sumberdaya manusia. Total karyawan Kebunsayur Surabaya sekarang mencapai 18 orang. Jumlah tersebut telah mencakup dari keseluruhan kebun (I-III). Latar belakang pendidikan karyawan didominasi oleh lulusan SMA dan sederajat. Bahkan walaupun usaha ini bergerak

di bidang agribisnis, tidak ada satupun karyawan dari Kebunsayur Surabaya berlatar belakang sarjana pertanian (gambar 4.5).



Gambar 4.5 Komposisi latar belakang pendidikan karyawan

Untuk mensiasati hal tersebut, pihak manajemen berupaya mendidik karyawan serta menimbulkan kondisi kerja yang kondusif. Sehingga para karyawan merasa nyaman bekerja dan diharapkan akan berdampak pada produktifitas kerja yang positif. Kebunsayur Surabaya juga memberikan pelatihan kepada karyawannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dengan memanfaatkan jasa manajemen konsultan, karyawan Kebunsayur Surabaya dilatih berbagai macam ilmu manajemen seperti *character building*, proses produksi, manajemen keuangan, produktivitas kerja, pengawasan dan pengendalian usaha, pengadaan barang, pemasaran, pembuatan neraca berkala. Pelatihan tersebut diadakan selama dua minggu sekali di kebun pusat (Kebun I).

4.5.2 Sumberdaya Fisik

Kebunsayur Surabaya saat ini telah memiliki tiga kebun. Kebun Ketintang (Kebun I), yang merupakan lokasi awal berdirinya usaha ini, memiliki luas 600 m². Kebun Ketintang dijadikan sebagai kantor pusat operasional dari ketiga kebun yang ada. Kemudian Kebun Wage (Kebun II) memiliki luas lahan 1400 m². Sedangkan kebun yang terluas yaitu Kebun Penjaringan Asri (Kebun III) berdiri di atas lahan 1800 m². Namun untuk kebun III, lahan yang dimanfaatkan baru sebesar 60 % dari total lahan keseluruhan. Masih ada sisa lahan yang bisa

dioptimalkan. Berhubung kebun III memiliki lahan yang paling luas, serta akses jalan menuju kebun yang cukup representatif untuk kendaraan besar (bus), maka Kebun III banyak menerima kunjungan dari instansi, sekolah dan perusahaan.

4.5.3 Sumberdaya Modal

Modal awal dari Kebunsayur Surabaya sebesar 250 juta rupiah. Modal tersebut berasal dari Ir. Venta (pemilik) dan sebagian dari pemilik kebun sayur dari Jakarta. Hal ini dikarenakan, pada waktu itu Ir. Venta belum menguasai teknologi dan kondisi bisnis sayur hidroponik. Lahan di Kebun I (Ketintang) adalah milik keluarga sehingga modal awal tersebut digunakan untuk membuat sistem hidroponik. Kemudian perusahaan melakukan perluasan lahan produksi dengan membeli tanah untuk dijadikan Kebun II (Wage) senilai 700 juta rupiah. Disusul dengan pendirian Kebun III yang menelan dana sebesar 400 juta rupiah. Meskipun secara luas lahan, Kebun III adalah yang paling luas, namun pemanfaatan lahannya baru mencapai 60 % dari keseluruhan luas yang tersedia.

Modal awal di tahun 2014 sebesar 250 juta rupiah telah mengalami pelipatgandaan nilai, diantaranya untuk pembelian lahan, perlengkapan produksi (talang, pipa, lemari pendingin, pompa, dll.) dan sarana transportasi (mobil, motor) untuk pengiriman sayur. Seiring dengan konsistensi dan keberhasilan Kebunsayur Surabaya dalam mengembangkan usahanya, hanya dalam jangka waktu dua tahun, Ir. Venta telah berhasil mengambil alih penuh status kepemilikan dari Kebunsayur Surabaya.

4.6 Kegiatan Budidaya

Sebelum Kebunsayur Surabaya memiliki kompetensi di bidang tanam sayur secara hidroponik, Ir. Venta mendapatkan pengetahuan mengenai berbisnis dan budidaya sayuran dari seorang kerabat di Jakarta yang telah menekuni usaha serupa sebelumnya. Pada saat awal pembangunan dan pengembangan Kebunsayur Surabaya, mendapat pendampingan dari tim kebun sayur dari Jakarta guna memastikan bahwa proses transfer teknologi budidaya sayur hidroponik telah berjalan dengan baik.

Secara umum kegiatan budidaya sayuran konvensional memiliki beberapa tahapan, yaitu persiapan lahan, persemaian, penanaman, pemeliharaan dan

pemanenan. Kegiatan yang termasuk dalam persiapan lahan adalah sanitasi lahan, pencangkulan, pembentukan bedeng, pemupukan dan penyiraman. Kegiatan persemaian dimulai dengan menyiapkan benih, menyediakan media benih, perkecambahan, menyiapkan kecambah dalam *polybag*. Kegiatan penanaman diawali dengan menentukan pola tanam, pembuatan lubang tanam dan penanaman. Pemeliharaan meliputi kegiatan penyulaman tanaman yang mati, penyiraman, penyiangan, pemupukan serta pengendalian terhadap hama.

Tahapan dalam pemanenan meliputi pemilihan tanaman yang siap panen, pemetikan hasil, pengangkutan dan penyortiran. Dalam proses tanam menggunakan metode hidroponik yang ada di kebunsayur Surabaya, terdapat beberapa tahapan yang memiliki kesamaan dengan metode tanam konvensional. Diantaranya adalah penyemaian benih, pembuatan lubang tanam dan penentuan pola tanam. Media tanam yang digunakan dalam metode hidroponik kebunsayur Surabaya adalah *rockwool*. Untuk lebih jelasnya mengenai urutan proses penanaman di kebunsayur Surabaya, dapat dilihat pada gambar 4.6.



Gambar 4.6 Proses tanam hidroponik

(Sumber : kebunsayursurabaya.com)

Urutan proses tanam sayur hidroponik di kebunsayur Surabaya secara umum adalah sebagai berikut :

1. Penyemaian benih. Dibuat lubang tanam pada media tanam (*rockwool*) dengan alat *hole maker*. Kemudian benih dimasukkan ke

dalam lubang tersebut. Sebaiknya benih tidak terlalu dalam dan penempatan bibit sesuai dengan serat *rockwool*. Dengan begitu akar bisa dengan mudah mencari jalan untuk tumbuh (gambar 4.7).



Gambar 4.7 Hole maker

(Sumber : Dokumen Penulis)

2. Memastikan arah tumbuh. Agar sayuran dapat tumbuh dan memperoleh nutrisi secara optimal, perlu dipastikan arah tumbuhnya. Hal ini supaya posisi akar tetap mengarah ke bawah sehingga pertumbuhan benih menjadi optimal.
3. Benih mulai berkecambah. Sudah mulai tumbuh tunas (gambar 4.8).



Gambar 4.8 Tunas yang mulai tumbuh pada masa tanam 7 hari

(Sumber : Dokumen Penulis)

4. Benih siap dipindahkan. Setelah dibiarkan selama 10 hingga 14 hari sejak peletakan, benih bisa dipindahkan ke media tanam yang telah disiapkan. Pemandahan ini bertujuan untuk menghindari etiolasi

(batang tumbuh lebih cepat, namun lemah, serta daun berukuran kecil, tipis dan berwarna pucat) (gambar 4.9).



Gambar 4.9 Benih selada yang telah dipindahkan dari rumah semai

(Sumber : Dokumen Penulis)

5. Pemisahan tiap benih. Prosedur ini bertujuan agar benih yang sudah mulai tumbuh atau yang gagal, dapat mudah dikendalikan serta mudah pengawasannya.
6. Pemandahan benih ke lahan. Jika mayoritas benih sudah tumbuh, pindahkan ke tempat yang terkena cahaya matahari.
7. Perawatan dan kontrol. Pengawasan terhadap kemungkinan tanaman terserang hama. Yang penting untuk dilakukan adalah pengecekan kadar pH dalam air dengan pH meter (gambar 4.10).



Gambar 4.10 Pemantauan kadar pH serta nutrisi

(Sumber : Dokumen Penulis)

8. Siap dipanen. Proses dari penyemaian hingga siap panen membutuhkan kisaran waktu antara 5-6 minggu. Tergantung dari jenis bibit serta nutrisi yang diberikan selama proses penanaman (gambar 4.11).



**Gambar 4.11 Selada yang mendekati usia tanam 5 minggu
(Sumber : Dokumen Pribadi)**

4.7 Analisis Lingkungan Kebunsayur Surabaya

Keberhasilan suatu bisnis tidak terlepas dari pengaruh adanya faktor-faktor dalam lingkungan bisnis tersebut, baik dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Begitupula yang dihadapi oleh Kebunsayur Surabaya dalam upaya mengembangkan usaha sayur hidroponik. Analisis lingkungan merupakan proses perencanaan strategi yang menentukan kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan (dapat dilihat pada lampiran 1).

4.7.1 Analisis Lingkungan Internal Kebunsayur Surabaya

Kajian proses analisis lingkungan internal dapat dilihat dari parameter seperti manajemen, keuangan, produksi dan operasi dan pemasaran. Adapun analisis dan identifikasi lingkungan internal Kebunsayur Surabaya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan dari manajemen, pemasaran, produksi dan operasi.

4.7.1.1 Manajemen

Dalam menganalisa fungsi manajemen pada usaha Kebunsayur Hidroponik terdapat beberapa hal yang perlu dikaji, antara lain aspek

perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan sumberdaya manusia dan pengendalian.

1. Perencanaan

Kebunsayur Surabaya telah memiliki kalender tanam tahunan. Kalender tanam ini disusun berdasarkan pengalaman yang diperoleh selama usaha ini berlangsung. Kalender tanam ini sangat membantu dalam proyeksi pemenuhan kebutuhan permintaan sayuran yang masuk. Perencanaan yang dilakukan oleh Kebunsayur Surabaya adalah menyusun pola tanam pada tiap-tiap kebun agar target produksi terpenuhi. Saat ini target produksi harian yang ingin dicapai oleh Kebunsayur Surabaya berkisar 100-150 kg per hari dari seluruh kebun yang ada (Kebun I-III).

2. Pengorganisasian

Dalam struktur organisasi pada Kebunsayur Surabaya yang tertera pada gambar 4.4, menunjukkan bahwa jabatan masing-masing staf dengan tanggung jawab yang berbeda. Setiap posisi telah melakukan kegiatannya sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan, namun rangkap jabatan masih terjadi. Hal ini terjadi pada *senior manager*, *manager kebun I* dan *manager kebun II* dijabat oleh satu orang karena kesamaan tugas yang dilakukan. Efisiensi pegawai dan kesamaan tugas inilah yang menjadi alasan rangkap jabatan di Kebunsayur Surabaya.

3. Pengelolaan sumberdaya manusia

Pengelolaan sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi/unit usaha terkait dengan budaya atau iklim kerja yang diterapkan oleh usaha tersebut. Suasana kerja di Kebunsayur Surabaya cenderung ke arah kekeluargaan tanpa adanya kekakuan hubungan antar personal yang bekerja di sana. Sehingga komunikasi yang terjalin antara manajemen dengan karyawan cukup baik. Kondisi ini memudahkan manajemen

dalam mendelegasikan tugas dan sebaliknya, apabila karyawan ingin menyampaikan sesuatu kepada manajemen mengenai masalah yang dihadapi di lapangan.

4. Pengendalian

Kebunsayur Surabaya dalam proses pengendaliannya meliputi proses produksi, pola tanam, serta pengawasan hasil produksi. Pengendalian dalam hal proses produksi dan pola tanam penting dilakukan karena terkait langsung dengan kuantitas dan kualitas sayur yang dihasilkan sehingga keberlanjutan proses produksi tetap terjaga. Pengawasan hasil produksi juga mutlak diperlukan karena terkait dengan hasil produksi agar tetap terjaga mutu dan kualitasnya.

4.7.1.2 Produksi dan Operasi

Produksi sayur hidroponik yang dilakukan oleh Kebunsayur Surabaya dilakukan secara semi terbuka (*outdoor*). Sistem hidroponik yang diaplikasikan adalah *nutrient film technique* (NFT). Konstruksi NFT menggunakan talang air model U. Bagian atasnya diberi penutup paranet yang menyerupai jala. Paranet ini berfungsi untuk mengurangi intensitas cahaya matahari agar sayuran tidak terpapar cahaya matahari yang terlalu terik sehingga suhu menjadi relatif rendah.

Kebunsayur Surabaya juga telah menetapkan *standart operational procedure* (SOP) untuk penanaman sayuran selada sebagai berikut :

1. Persemaian

Benih sayuran selada sebelum ditanam dalam media tanam (*rockwool*) harus disemai terlebih dahulu. Penyemaian benih dilakukan di dalam tempat penyemaian (rumah penyemaian) yang tempatnya berbeda dari tempat penanaman. Dalam rumah penyemaian dibuat meja-meja beserta *rockwooll* di atasnya, dengan ukuran lebar dan tinggi masing-masing 1 m dengan panjang yang disesuaikan dengan keadaan (gambar 4.12).



Gambar 4.12 Benih *romaine* dan *endive* masa penyemaian
(Sumber : Dokumen Penulis)

2. Persiapan Tanam

Media tanam yang digunakan adalah *rockwool*. Media tanam ini memiliki kelebihan dibandingkan dengan media lainnya terutama dalam hal perbandingan komposisi air dan udara yang dapat disimpan oleh media tanam ini, ramah lingkungan, mampu menampung air hingga 14 kali kapasitas tampung tanah, tidak mengandung patogen penyebab penyakit, meminimalkan penggunaan pestisida (gambar 4.13).



Gambar 4.13 Media tanam *rockwool* yang telah dipotong
(Sumber : Dokumen Penulis)

Rockwool dipotong kecil dengan ukuran 2 x 2 cm untuk jenis sayuran selada. Besar kecilnya potongan disesuaikan dengan jenis tanaman.

Lubang tanam dibuat dengan menggunakan *hole maker*. Lubang ini berfungsi untuk tempat peletakan benih. Media tanam yang sudah disiapkan dibasahi dengan air sehingga menjadi lembab.

3. Penanaman

Sebelum penanaman dilaksanakan, media tanam yang telah diisi dengan benih selada dilakukan prosedur penjemuran/pembasahan dengan larutan nutrisi AB Mix dengan pH berkisar 5,8 dengan *electro conductivity* (EC) 2. Media tanam yang berupa *rockwool* dibasahi dengan nutrisi tersebut secara merata. Penanaman sebaiknya dilakukan pada waktu pagi hari (06.00) atau sore hari (17.00) karena pada saat itu suhu relatif rendah sehingga tanaman tidak menjadi layu.

Jarak penanaman antara potongan *rockwool* pada tahap ini sekitar 10 cm. Benih selada baru dapat dipindahkan untuk ditanam di tempat penanaman dewasa setelah memiliki tunas dengan 3-5 helai daun, atau sekitar 5 hari setelah semai. Jarak penanaman di tempat tanam dewasa antara potongan *rockwool* sekitar 20 cm (gambar 4.14).



Gambar 4.14 Jarak tanam antar selada sekitar 10 cm

(Sumber : Dokumen Penulis)

4. Pemeliharaan

Tanaman selada hidroponik perlu dilakukan pemeliharaan dan pengawasan pada umur tanam sekitar 2-3 minggu. Pada masa ini biasanya terdapat daun selada yang memiliki cacat fisik (menguning, berlubang, kurang cerah warna daunnya). Hal ini terjadi karena proses pertumbuhan tidak optimal yang disebabkan oleh kandungan air yang terlalu asam, kekurangan nutrisi bahkan terserang hama atau penyakit. Perlu dilakukan pemangkasan (gambar 4.15).



Gambar 4.15 Prosedur cabut daun untuk yang terkena penyakit

(Sumber : Kebunsayur Surabaya)

Pemangkasan terhadap daun selada yang rusak dimaksudkan untuk memperbaiki sirkulasi udara sekitar tanaman dan membantu mengurangi serangan hama dan penyakit. Proses ini dilakukan seminggu sekali tergantung kondisi tanaman. Meskipun sayuran selada di Kebunsayur Surabaya menggunakan media *rockwool* yang relatif aman terhadap patogen, hama dan penyakit tanaman masih berpeluang untuk menyerang tanaman selada tersebut.



Gambar 4.16 Nutrisi AB Mix
(Sumber : Dokumen Penulis)

Hama yang banyak menyerang adalah mata kodok dan *thrips*. Pengendalian hama tersebut dilakukan dengan cara pemasangan jebakan berupa perangkat lekat berwarna kuning atau biru. Untuk menjaga sayuran dari serangan penyakit, kebersihan talang sebagai tempat menaruh media tanam harus terjaga. Agar memperoleh hasil pertumbuhan yang optimal, fertigasi (pemberian nutrisi) difokuskan pada pemberian air dan campuran nutrisi (AB Mix) sesuai dengan tahap pertumbuhan sayuran (gambar 4.16).



Gambar 4.17 Selada yang terkena penyakit
(Sumber : Dokumen Penulis)

Kebutuhan fertigasi disesuaikan dengan kondisi cuaca. Di saat kondisi panas tidak ada hujan, biasanya mencapai 5-6 kali dalam seminggu. Sedangkan pada kondisi mendung atau curah hujan tinggi, fertigasi dilakukan sebanyak 2-4 kali. Besarnya volume fertigasi tergantung dari umur tanaman. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan fertigasi adalah *electro conductivity* (EC) dan pH larutan fertigasi (gambar 4.17).



**Gambar 4.18 Jadwal pengecekan kadar pH dan EC dalam air nutrisi
(Sumber : Dokumen Penulis)**

EC adalah penghantaran listrik dalam suatu larutan. Nilai EC merupakan indikator kepekatan hara dalam suatu larutan dan satuannya adalah mS/cm. Tanaman yang relatif masih kecil belum membutuhkan unsur hara yang banyak diberi EC 1. Apabila telah mulai dewasa diberi EC 1,2-1,5. Sedangkan pH adalah kadar keasaman dan garam alkali dalam air dan terukur antara skala 0-14. Semakin rendah nilai pH menandakan semakin asam suatu larutan. Semakin tinggi nilai pH menandakan semakin basa suatu larutan (gambar 4.18).



Gambar 4.19 EC meter
(Sumber : Dokumen Penulis)



Gambar 4.20 Ph meter
(Sumber : Dokumen Penulis)

Nilai pH normal suatu larutan adalah 7. Namun pH optimum untuk suatu larutan nutrisi untuk sayur selada hidroponik adalah 5,5 sampai 6. Seperti tanaman lainnya dengan sistem tanam konvensional, selada juga memerlukan unsur hara makro dan mikro untuk pertumbuhannya. Jumlah unsur hara yang diberikan idealnya harus senantiasa dalam keadaan cukup dan seimbang supaya tingkat hasil tanaman yang diharapkan dapat tercapai (gambar 4.19 dan gambar 4.20).



**Gambar 4. 21 Tandon untuk suplai kebutuhan air tanaman
(Sumber : Dokumen Penulis)**

5. Panen dan Pacapanen

Sayuran selada biasanya memasuki masa panen pada minggu ke 6 sejak awal penanamannya. Selada yang hendak dipanen sebaiknya dilakukan pada pagi hari atau sore hari, ketika suhu udara relatif rendah. Pemanenan selada cukup diangkat dari tempat tanam dewasa. Proses pengangkatannya perlu dicermati agar daun seladanya tidak rusak/sobek karena dapat menurunkan mutu dan daya jual sayur tersebut (gambar 4.22).



**Gambar 4.22 Cold storage tempat penampungan sayur
sementara pascapanen**

(Sumber : Dokumen Penulis)

Selada yang telah dipanen diletakkan ke dalam keranjang. Potongan media tanam (*rockwool*) tidak perlu dibuang karena dapat menjaga kondisi selada agar tetap segar. Hal tersebut dikarenakan pada *rockwool* masih tersimpan nutrisi yang dibutuhkan oleh tumbuhan untuk

tetap hidup (daya serap *rockwool* tinggi). Penanganan pasca panen selada di Kebunsayur Surabaya meliputi sortasi, pencucian, penyimpanan, pengemasan dan pendistribusian (gambar 4.23).



Gambar 4.23 Sayur siap untuk dikirim ke konsumen

(Sumber : Dokumen Penulis)

4.7.1.3 Pemasaran

4.7.1.3.1 Aspek Produk

Produk sayuran hidroponik yang dihasilkan oleh Kebunsayur Surabaya mayoritas adalah selada dengan segmentasi kelas menengah ke atas (*middle up*). Perusahaan sengaja memilih segmen premium agar tidak mengambil ceruk keuntungan di pangsa pasar sayur konvensional, menghindari perang harga dan meminimalkan pesaing. Sayuran selada ini biasanya digunakan sebagai bahan campuran makanan seperti salad, burger, serta menu eropa lainnya. Sayuran hidroponik memiliki kelebihan dibandingkan dengan sayuran konvensional, yaitu tampilannya lebih bersih, lebih segar dan terasa manis. Oleh karena itu, perusahaan sangat memperhatikan kualitas produk melalui *quality control* (gambar 4.24).



Gambar 4.24 Selada yang telah dikemas
(Sumber : Dokumen Pribadi)

Pengendalian kualitas dilakukan mulai dari mendatangkan benih yang telah memiliki sertifikat dari Belanda, proses penyemaian benih, perencanaan tanam, pemeliharaan tanaman, kontrol terhadap hama, pemeriksaan mutu produk akhir sampai dengan pengiriman sayuran ke konsumen. Sayuran hidroponik perusahaan dapat dikelompokkan berdasarkan kualitasnya, yaitu : sayur grade A (memiliki kualitas paling bagus), sayur grade B (memiliki kualitas sedang) dan sayur grade C (memiliki kualitas buruk).

Kebunsayur Surabaya menggunakan kemasan yang relatif sederhana, yaitu membungkus dengan plastik bening berukuran besar. Merek dagang produk yang digunakan adalah *Kebunsayur Surabaya*. Pemberian label pada kemasan, cukup jelas dan nama dagangnya mudah diingat oleh konsumen. Label merupakan bagian dari kemasan produk yang berupa gambar, tulisan dengan variasi warna dan desain tertentu. Label kemasan produk dapat mengidentifikasi produk atau merek, menjelaskan beberapa informasi mengenai produk pada konsumen (gambar 4.25).



**Gambar 4.25 Label kemasan sayur
(Sumber : Dokumen Pribadi)**

4.7.1.3.2 Aspek Harga

Penetapan harga jual produk sayuran Kebunsayur Surabaya dipengaruhi oleh biaya produksi. Biaya benih, media tanam (*rockwool*), gaji karyawan, listrik, air dihitung secara periodik (bulanan). Dengan memasukkan parameter biaya produksi, diperoleh biaya produksi sebesar Rp.15.000/kg. Harga jual sayur di Kebunsayur Surabaya untuk jenis selada impor rata-rata Rp.50.000/ kg dengan berat setiap ikat seladanya berkisar 2-3 ons. Kelebihan dari harga sayur di Kebunsayur Surabaya ini adalah harganya yang stabil, sehingga konsumen dari kalangan resto dan kafe cukup loyal terhadap produk sayur tersebut (tabel 4.1).

Sistem pembayaran yang diterapkan oleh perusahaan untuk agen (*reseller*) melalui sistem kredit dengan pembayaran sebulan sekali. Sedangkan untuk pembelian secara langsung oleh konsumen (*direct distribution*) menggunakan pembayaran secara tunai. Sistem pembayaran yang dilakukan oleh agen bukan merupakan sistem konsinyasi. Pembayaran sayur disesuaikan dengan jumlah sayur yang dijual. Kebunsayur Surabaya tidak menanggung berapa banyak sayur yang terjual oleh agen, melainkan pembayaran dilakukan sesuai permintaan sayur yang dipesan oleh agen kepada Kebunsayur Surabaya.

Tabel 4.1 Harga sayur di Kebunsayur Surabaya

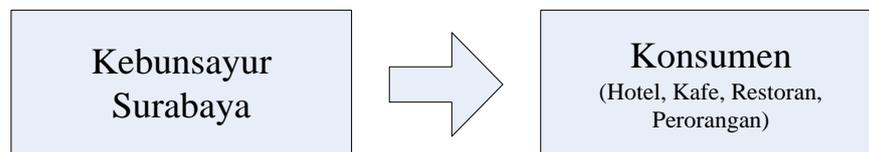
No.	Jenis Produk	Harga/Kg (Rp)
1.	Semua jenis selada (<i>endive lettuce, romain lettuce, red & green leaf lettuce, red & green oakleaf lettuce, butterhead lettuce</i>)	50.000
2.	Kale	175.000
3.	Aragula	150.000
4.	Basil	55.000
5.	Pakchoy	35.000
6.	Rosemary	100.000

4.7.1.3.3 Aspek Tempat

Pada aspek tempat atau distribusi, Kebunsayur Surabaya telah menjalankan rantai saluran pemasaran dengan baik. Ada dua saluran distribusi yaitu *direct channel of distribution* dan *indirect channel of distribution* (Angipora, 2002) dalam (Rahman, 2011). Dalam menjalankan usahanya, perusahaan menggunakan kedua saluran distribusi tersebut.

a) Saluran distribusi langsung (*direct channel of distribution*)

Kebunsayur Surabaya menjual produk secara langsung kepada konsumen. Adapun konsumen yang dilayani adalah hotel, kafe, restoran, perorangan (rumah tangga) (gambar 4.26).

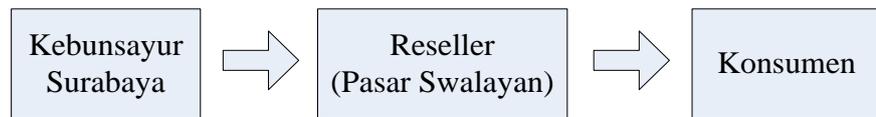


Gambar 4.26 Saluran distribusi langsung

b) Saluran distribusi tidak langsung (*indirect channel of distribution*)

Kebunsayur menggunakan jasa perantara untuk menyalurkan produk kepada agen atau *reseller*. Perusahaan menjadi pemasok bagi pasar swalayan yang berfungsi sebagai *reseller*. Pasar

swalayan modern yang bekerja sama dengan perusahaan antara lain Papaya, Lotte Mart, dan Carefour.



Gambar 4.27 Saluran distribusi tidak langsung

Proses pengiriman barang pada agen (*reseller*) menggunakan alat transportasi berupa mobil dan motor. Sayuran dimasukkan ke dalam kotak gabus (*styrofoam*) untuk menjaga kesegaran dan tidak terpapar cahaya matahari langsung. Prosedur penataan sayur ke dalam *styrofoam* juga perlu dicermati supaya tidak saling tumpang tindih sehingga dapat menurunkan kualitasnya. Merek dagang pada *reseller* tetap menggunakan nama Kebunsayur Surabaya (gambar 4.27).

4.7.1.3.4 Promosi

Promosi yang telah dilakukan oleh Kebunsayur Surabaya selama ini lebih bersifat pemberian edukasi pada masyarakat. Melalui pelatihan (*workshop*) dan kunjungan kebun yang diadakan oleh perusahaan, institusi, sekolahan, masyarakat diajak untuk mencoba memenuhi kebutuhan sayur secara mandiri di rumah melalui metode hidroponik. Selain itu, perusahaan juga memanfaatkan media sosial melalui internet, yang mampu memberikan dampak luar biasa. Peliputan media cetak maupun elektronik yang pernah berkunjung ke kebunsayur Surabaya, secara tidak langsung ikut membantu proses sosialisasi yang dicanangkan oleh perusahaan.

Kebunsayur telah banyak diliput oleh media cetak dan elektronik, baik skala lokal maupun nasional antara lain Tempo, Surya, Jawa Pos, ITS Tv, NET, Trans TV, SBO. Sedangkan pemanfaatan media sosial dan internet diantaranya melalui Facebook, Instagram, Twitter, dan website. Dengan adanya promosi tersebut, berpengaruh pada peningkatan jumlah pengunjung yang datang ke kebun untuk mengenal sayur hidroponik lebih dekat.

4.7.1.4 Keuangan

Bidang keuangan khususnya dalam bidang pemodalannya Kebunsayur Surabaya, awalnya diperoleh dari dana perseorangan (Ir. Venta) dan dana dari pihak keluarga karena ini adalah bisnis keluarga yang juga memiliki usaha serupa di Jakarta. Jumlah modal awal ketika usaha ini berdiri adalah sekitar 250 juta. Kondisi keuangan Kebunsayur Surabaya saat ini pada kondisi yang menguntungkan karena usaha ini sedang dalam tahap pertumbuhan. Setiap keuntungan yang diperoleh biasanya digunakan untuk belanja aset (memperluas lahan, pembelian alat penunjang produksi, transportasi) atau pembagian insentif pada karyawan. Mengenai masalah kenaikan upah karyawan dilakukan peninjauan 1-2 semester tiap tahunnya. Perkembangan *output* yang dihasilkan juga selalu melampaui target perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen Kebunsayur Surabaya, diperoleh faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan antara lain (pertanyaan wawancara dapat dilihat pada lampiran 1):

a) Kekuatan :

1. Keberagaman produk jenis selada hidroponik

Kebunsayur Surabaya dikenal sebagai produsen selada impor dengan segmentasi kelas premium. Jenis selada yang menjadi andalan Kebunsayur Surabaya dalam memenuhi kebutuhan konsumennya adalah *endive lettuce, romaine lettuce, red & green lettuce, red & green oakleaf lettuce, butterhead lettuce, rosemary* dan *raddichio*. Dengan beragamnya komoditas selada yang ditanam serta kebutuhan selada impor yang terus meningkat mengakibatkan konsumen memiliki pilihan dalam menggunakan produk serta adanya produk alternatif apabila produk yang diinginkan tidak ada.

2. Produk yang berkualitas

Setiap produk sayur selada yang dihasilkan oleh Kebunsayur Surabaya melewati pengawasan mutu yang

ketat. Manajemen menerapkan *zero defect* serta penyortiran pada selada yang telah dipanen dan siap akan dikirim. Hal ini dilakukan mengingat konsumen Kebunsayur Surabaya sebagian besar berasal dari kalangan perhotelan berbintang, serta resto dan kafe di Surabaya yang dikenal memiliki segmentasi konsumen kelas menengah ke atas (*middle up*). Pengawasan mutu ini juga bertujuan untuk menjaga kepercayaan konsumen terhadap Kebunsayur Surabaya akan produknya yang dikenal bersih dan segar.

3. Lokasi kebun dekat dengan konsumen

Kebunsayur Surabaya memiliki kebun di tiga titik lokasi yang tersebar di kota Surabaya dan Sidoarjo. Kebun pusat (kebun I) terletak di daerah Ketintang, Surabaya. Kemudian kebun II yang difokuskan sebagai kebun produksi terletak di wilayah Wage, Sidoarjo. Sedangkan kebun III yang paling luas menempati area di Penjaringan Asri, Surabaya. Penempatan sebagian besar kebun di wilayah Surabaya ini karena mempertimbangkan faktor jarak dengan konsumen Kebunsayur Surabaya.

Fokus utama usaha ini adalah pemenuhan kebutuhan selada impor di Surabaya dan sekitarnya meskipun tidak menutup kemungkinan juga melayani permintaan dari luar kota (Jakarta, Bandung, Semarang, Batam). Selama ini pasokan sayur untuk kota Surabaya selalu dikirim dari luar kota yang dikenal sebagai penghasil sayur dan buah seperti Pasuruan, Malang, Probolinggo dan Batu. Dengan semakin dekat jarak antara konsumen dan produsen maka biaya produksi dapat ditekan.

4. Pemilihan segmen pasar yang efektif

Dalam penentuan segmentasi bisnisnya, Kebunsayur Surabaya tidak ingin berhadapan langsung (*head to head*) dengan para petani sayur konvensional. Pemilik kebun berpendapat bahwa apabila Kebunsayur Surabaya mengambil segmen konsumen yang sama dengan petani sayur konvensional maka keuntungan yang diperoleh akan sulit menutup biaya operasionalnya dikarenakan biaya yang cukup tinggi untuk menjalankan usaha budidaya selada impor hidroponik ini. Sehingga dalam penentuan pangsa pasarnya, Kebunsayur Surabaya memilih untuk membuka segmen yang masih baru dan belum ada pesaingnya, yaitu kelas menengah atas (*middle up*).

5. Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya

Cuaca di kota Surabaya yang cenderung panas dan kering serta lansekap perkotaan yang dipenuhi oleh bangunan penduduk membuka lahan pertanian adalah suatu hal yang mustahil untuk dilakukan di Surabaya. Namun dengan adanya metode hidroponik yang digunakan oleh Kebunsayur Surabaya memungkinkan masyarakat kota mampu untuk swaswembada sayur di rumah sendiri. Kebunsayur Surabaya adalah pemain tunggal dalam bisnis ini.

Didirikan pada tahun 2014 yang lalu, dalam waktu dua tahun usaha ini telah berkembang dan menarik animo masyarakat untuk belajar lebih lanjut mengenai hidroponik. Selain misi bisnis, Kebunsayur Surabaya juga memiliki misi sosial yaitu memberdayakan lahan sempit yang tidak ekonomis menjadi lahan yang

produktif dengan cara pemanfaatan metode tanam hidroponiknya.

6. Harga sayur yang stabil

Harga komoditas selada di Kebunsayur Surabaya dari awal usaha ini berdiri (2014) sampai saat ini (2016) tidak mengalami perubahan. Selada impor keritingnya dihargai Rp.50.000/kg. Dengan menerapkan strategi harga seperti itu, konsumen Kebunsayur Surabaya dari kalangan resto dan kafe merasa cukup nyaman. Hal ini dikarenakan apabila harga di Kebunsayur Surabaya relatif fluktuatif, maka pihak resto dan kafe juga harus melakukan penyesuaian terhadap daftar harga, utamanya yang bahan bakunya adalah selada. Namun jika harga sayur stabil, pihak manajemen resto dan kafe juga tidak perlu merasa sering memainkan harga dalam menunya.

7. Tingkat penjualan tinggi

Sampai saat ini permintaan sayur yang masuk ke Kebunsayur Surabaya cukup tinggi. Sedangkan kemampuan Kebunsayur Surabaya dalam produksi sendiri terbatas. Tak jarang manajemen mengambil sebagian pasokan dari kebun lain yang menjadi mitra Kebunsayur Surabaya. Kebun mitra ini berada di wilayah luar kota seperti Malang, Batu, Trawas, dan Pasuruan.

b) Kelemahan :

1. Bahan baku harus impor

Bahan baku yang dimaksud di sini adalah benih dan media tanam. Jenis selada yang dibudidayakan oleh Kebunsayur Surabaya merupakan selada impor. Merek benih yang digunakan adalah Maximus RZ. Benih tersebut diimpor langsung dari Belanda melalui distributornya yaitu Rijk Zwaan. Sedangkan media tanam yang diimpor berupa *rockwool* dari Malaysia.

Ketergantungan usaha ini terhadap kedua benda tersebut cukup tinggi karena belum adanya produk lokal yang mampu memegang peranan sebagai produk substitusi dari segi kualitasnya. Apabila pasokan benih dan media tanam terganggu, maka dapat mengakibatkan kegiatan operasional di Kebunsayur Surabaya terhenti (gambar 4.28).



Gambar 4.28 Benih selada Maximus RZ

(Sumber : Dokumen Pribadi)

2. Tenaga riset dan pengembangan kurang

Sumberdaya manusia yang diperuntukkan sebagai tenaga riset dan pengembangan di Kebunsayur Surabaya hanya berjumlah satu orang. Dari total 18 orang karyawan, porsi terbesar ditempatkan pada bagian produksi (10 orang). Jumlah tersebut dinilai kurang apabila dibandingkan dengan tanggung jawab dan tantangan yang harus dihadapi. Pengembangan secara mandiri dalam usaha budidaya sayur hidroponik ini memiliki peranan yang cukup penting. Selama ini, teknologi yang berkembang dalam hidroponik selalu berasal dari luar negeri sehingga jika perusahaan tidak memiliki pijakan riset secara mandiri maka akan timbul ketergantungan dengan pihak lain.

3. Produk yang tidak laku dibuang

Salah satu kendala yang dihadapi oleh Kebunsayur Surabaya adalah ketidakstabilan permintaan sayur. Jika dalam kondisi liburan, maka permintaan sayur yang masuk cukup tinggi. Demikian pula sebaliknya. Pada masa pasca liburan, ketika para wisatawan telah kembali ke daerah asalnya, permintaan yang masuk cenderung turun. Sehingga penyerapan produk sayuran oleh pasar tidak maksimal. Terjadi penumpukan produk yang tidak laku terjual. Oleh manajemen, selama ini produk yang tidak laku cenderung untuk dibagikan pada karyawan bahkan dibuang. Hal ini tentu kerugian bagi perusahaan karena produk yang seharusnya memiliki nilai ekonomis menjadi tidak bernilai (*unvaluable*).

4. Volume produksi belum optimal

Kebunsayur Surabaya memiliki tiga kebun yang terdapat di Surabaya dan Sidoarjo. Kebun yang dijadikan sebagai pusat produksi adalah Kebun Wage, Sidoarjo (Kebun II) yang menempati luas lahan 1400 m². Kebun I di wilayah Ketintang, ditujukan sebagai pusat operasional dan komando perusahaan. Sedangkan kebun III di Penjaringan Asri memiliki luas lahan 1800 m². Namun saat ini penggunaan lahannya hanya 60% dari total kapasitas lahan tersedia.

Berdasarkan pengalaman selama ini, Kebunsayur mengalami kewalahan dalam menerima permintaan yang masuk. Dengan kapasitas produksi rata-rata per hari 100-120 kg untuk keseluruhan kebun, sedangkan permintaan yang masuk setiap harinya mencapai 200-300 kg, maka perusahaan perlu mengkaji terhadap kapasitas produksi serta pemanfaatan lahan yang dimiliki.

4.7.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peristiwa yang berada diluar kendali Kebunsayur Surabaya. Analisis lingkungan eksternal berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi ancaman dan peluang bagi perusahaan untuk menentukan strategi dalam meraih peluang dan menghindari ancaman. Faktor-faktor peluang dan ancaman tersebut antara lain :

a) Peluang :

1. Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat

Salah satu peluang terbesar dalam menjalankan usaha sayuran hidroponik adalah kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kesehatan dan pola hidup sehat. Walaupun belum semua masyarakat sadar akan pentingnya kesehatan, namun telah banyak masyarakat yang sedikit demi sedikit beralih dari pola mengkonsumsi makanan yang tinggi lemak dan kolesterol (menyebabkan obesitas) ke makanan yang tinggi serat dan membantu sistem pencernaan.

Kesadaran masyarakat akan pola hidup sehat ini akan membawa dampak signifikan terhadap produsen sayur, karena masyarakat cenderung memilih sayuran yang sehat dan tanpa pestisida. Semakin banyak masyarakat yang memahami bahwa bahan kimia pestisida berbahaya bagi tubuh, maka peluang usaha sayuran hidroponik semakin besar, sehingga diharapkan produk sayuran hidroponik dapat mudah memasuki pasar.

2. Permintaan selada hidroponik tinggi

Selada berpotensi dikembangkan di Indonesia karena iklimnya sesuai dan memiliki nilai ekonomis yang tinggi. Seperti halnya sayuran daun lainnya, selada pada umumnya dikonsumsi sebagai lalapan, campuran

masakan (salad) atau dijadikan sebagai penghias dalam menu masakan Eropa. Berkembangnya pasar swalayan dan hotel berbintang di kota Surabaya ikut menaikkan permintaan terhadap sayur segar yang berkualitas diantaranya selada hidroponik. Tren tersebut diikuti dengan semakin maraknya kafe dan resto, yang tidak hanya sekedar sebagai tempat makan dan berkumpul, namun juga sebagai simbol personalisasi kesuksesan dan bagian dari gaya hidup masyarakat modern, juga berimbas pada meningkatnya konsumen yang potensial (*potential customer*) untuk dibidik.

3. Loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan terhadap produk Kebunsayur Surabaya utamanya jenis selada cukup tinggi. Pelanggan tersebut sebagian besar berasal dari kalangan hotel, resto dan kafe. Konsumen tersebut merasa bahwa produk Kebunsayur mudah diperoleh karena lokasinya dekat dan harganya yang stabil. Hal ini dapat dijadikan peluang bagi Kebunsayur Surabaya supaya selalu menjaga mutu produk yang sesuai dengan kriteria konsumen sehingga kepercayaan konsumen dapat terjaga. Mutu produk dan kepercayaan inilah yang diharapkan mampu membantu dalam meningkatkan penjualan karena konsumen yang loyal dan percaya atas mutu produk dan layanan yang dihasilkan dapat membantu pemasaran usaha ini melalui promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*).

4. Perkembangan *urban farming* di perkotaan

Kehadiran *urban farming* dalam memberikan solusi atas berbagai masalah keterbatasan lahan yang dihadapi masyarakat telah menimbulkan gerakan komunitas berkebun. Indonesia Berkebun adalah salah satunya. Indonesia Berkebun merupakan gerakan sosial untuk

menggerakkan masyarakat supaya mengubah lahan kosong non produktif di perkotaan menjadi lahan hijau yang bermanfaat. Komunitas ini didirikan oleh Ridwan Kamil dan Shafiq Pontoh.

Hingga saat ini, komunitas ini telah berkembang di beberapa wilayah Indonesia seperti Medan, Padang, Jakarta, Bandung, Banten, Semarang, Bogor, Solo, Tasikmalaya, Surabaya dan Pontianak. Indonesia Berkebun juga telah memiliki jejaring (*networks*) di beberapa kampus. Komunitas ini juga aktif menjadi *buzzer* dan *influencers* di media sosial seperti Twitter, Facebook dan Instagram.

Dengan adanya gerakan berkebun di masyarakat dapat dimanfaatkan oleh Kebunsayur Surabaya untuk mensosialisasikan metode hidroponik karena sesuai dengan karakteristik lingkungan perkotaan dengan lahan terbatas serta sebagai sarana promosi produk Kebunsayur Surabaya.

5. Animo masyarakat terhadap metode hidroponik

Hidroponik bukan merupakan teknik baru dalam dunia pertanian. Telah banyak petani yang menerapkan sistem bertanam ini. Namun potensi pengembangan hidroponik di Indonesia masih terbuka. Dengan pertumbuhan penduduk yang pesat, kebutuhan pangan akan terus meningkat. Hidroponik menjadi solusi yang tepat ketika lahan pertanian semakin sempit. Sayuran hidroponik menjadi pilihan masyarakat kelas ekonomi menengah ke atas karena kualitasnya yang lebih baik dibandingkan dengan sayuran konvensional.

Tingginya animo masyarakat terhadap hidroponik ini dapat dilihat dari banyaknya pengunjung yang mendatangi kebun milik Kebunsayur Surabaya. Tidak

hanya pengunjung perorangan, yang mengataskanamakan instansi, institusi maupun perusahaan juga tertarik dengan metode tanam tanpa tanah ini. Kebun III milik Kebunsayur Surabaya yang memiliki lahan paling luas adalah tempat yang ideal sebagai kebun *display* hidroponik. Kebunsayur Surabaya juga memfasilitasi bagi masyarakat yang ingin mempelajari hidroponik lebih lanjut dengan mengadakan *workshop* hidroponik dengan biaya terjangkau.

6. Adanya komunitas hidroponik

Dengan semakin berkembang dan populernya sistem tanam hidroponik di Surabaya, maka mendorong lahirnya komunitas dengan latar belakang hobi yang sama. Komunitas Hidroponik Surabaya (KHS) berdiri pada tahun 2014. Dengan berkembangnya teknologi informasi melalui jejaring media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter semakin memudahkan KHS menyebarluaskan informasi mengenai hidroponik. Pada saat ini komunitas tersebut telah memiliki anggota lebih dari 3 ribu orang.

Melalui KHS, para anggota bisa belajar berbagai metode hidroponik yang telah ada. Anggota juga didampingi hingga berhasil memanen sendiri sayurnya. KHS juga melakukan sosialisasi ke kampung dan melakukan kampanye di media sosial. Selain KHS, di Surabaya juga ada komunitas hidroponik lainnya yaitu Belajar Bareng Hidroponik (BBH) yang terbentuk pada 2014 silam. Kedua komunitas ini mengusung misi yang sama, yaitu membantu masyarakat yang ingin belajar hidroponik namun memiliki dana terbatas.

7. Pendetang baru tidak mudah masuk dalam industri

Budidaya sayur selada hidroponik di Surabaya saat ini didominasi oleh Kebun Sayur Surabaya. Dengan mengandalkan ketiga kebun yang dimiliki, usaha ini berupaya memenuhi kebutuhan sayur utamanya selada impor di Surabaya. Kebun Sayur Surabaya juga pemain tunggal dalam bisnis ini. Tidak mudah bagi pesaing untuk ikut meramaikan kompetisi yang ada dikarenakan besarnya biaya investasi yang dikeluarkan serta tingginya biaya perawatan untuk operasional usaha bila dibandingkan dengan tanam sayur konvensional.

Banyak calon pendatang baru yang tertarik dengan usaha di bidang sejenis melihat potensi yang ada di dalamnya. Namun kendala pada umumnya adalah, ketika sudah berhasil memproduksi sayur, ternyata tidak adanya segmen pasar yang jelas untuk dijadikan sasaran sehingga sayur menjadi tidak laku dan usaha perlahan-lahan kolaps karena keuntungan yang diperoleh tidak mampu menutupi biaya operasional.

b) Ancaman :

1. Kondisi perekonomian yang tidak stabil

Kondisi perekonomian Indonesia saat ini berada dalam keadaan yang lebih kompleks dibandingkan pada 2008 silam. Pada tahun 2008, Indonesia masuk dalam kondisi krisis akibat kasus perumahan di Amerika Serikat. Pada tahun 2009, perekonomian Indonesia tumbuh 4,5% karena banyak aliran dana asing yang masuk ke Indonesia, dengan harga komoditas naik, mempengaruhi pendapatan masyarakat. Pada tahun tersebut secara global, ekonomi memburuk, namun ada kenaikan komoditas di Indonesia (*booming*).

Kenaikan pada 2009 tidak bertahan lama. Terjadi penurunan komoditas pada tahun 2012 sehingga ekonomi

Indonesia mengalami deselerasi (perlambatan). Hal tersebut dikarenakan para investor menyadari pelemahan ekonomi global membuat orang menarik investasi di sektor komoditas. Pada saat bersamaan terjadi normalisasi kebijakan moneter dimana pengurangan stimulus telah dilakukan sejak 2013. Pada tahun 2015 hingga awal 2016, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan paket kebijakan ekonomi untuk menciptakan momentum baru, guna menumbuhkan kembali gerak perekonomian.

2. Kenaikan UMR setiap tahun

Adanya kenaikan upah buruh tiap tahunnya merupakan mimpi buruk bagi kalangan pengusaha di Indonesia. Keadaan ekonomi yang fluktuatif, serta adanya tuntutan dari buruh untuk kenaikan upah menjadikan beban perusahaan akan membengkak. Saat ini pemerintah telah menetapkan rumusan baru dalam penetapan kenaikan upah yang tertuang dalam paket kebijakan ekonomi jilid IV. Rumusan perhitungan kenaikan UMR tiap tahunnya berdasarkan tingkat inflasi dan pertumbuhan ekonomi.

Dengan adanya ketetapan dari pemerintah tersebut memunculkan dilema bagi perusahaan. Di satu sisi kepatuhan terhadap regulasi adalah sesuatu yang diwajibkan oleh pemerintah, namun di sisi yang lain adalah persoalan biaya pekerja (*labor cost*) yang dirasakan menjadi berat terutama untuk industri-industri padat karya dan memiliki skala bisnis kecil-menengah.

3. Serangan hama dan penyakit tanaman

Penyebab petani merasa takut gagal dalam menjalankan usaha sayur hidroponik adalah adanya serangan hama dan penyakit tanaman. Hama yang sering

menyerang sayuran antara lain kutu daun dan ulat daun. Sedangkan penyakit yang sering menyerang adalah daun layu dan kering. Apabila hama tanaman ini menyerang maka harus segera diambil tindakan pengendalian dan perawatan yaitu pemisahan tanaman selada yang sakit dengan yang normal. Hama dan penyakit yang terlanjur menyerang tanaman dan tidak dapat dikendalikan pencegahannya, akan mengakibatkan kerugian karena dapat mempengaruhi perkembangan tumbuh kembang selada yang ada di sampingnya.

4. Permintaan yang tidak stabil

Kondisi perekonomian yang tidak stabil membuat daya beli masyarakat terhadap suatu produk menjadi fluktuatif. Demikian halnya yang dialami oleh Kebunsayur Surabaya mengenai permintaan sayur yang masuk. Dalam musim atau bulan tertentu, permintaan sayur cenderung tinggi sehingga manajemen kewalahan dalam mengantisipasi lonjakan kebutuhan sayur. Biasanya momentum ini terjadi pada masa liburan pertengahan tahun (liburan sekolah), bulan puasa sampai lebaran, serta menjelang akhir tahun (liburan natal dan tahun baru).

Selain periode tersebut, permintaan sayur yang masuk cenderung turun. Pada saat sepi permintaan ini sayuran yang tidak laku cenderung diberikan pada karyawan, atau bahkan dibuang. Penyusutan ini apabila tidak diantisipasi dengan baik oleh pihak manajemen akan mendatangkan kerugian yang besar karena biaya operasional kebun tidak mampu ditutup oleh keuntungan yang diperoleh dari penjualan sayur tersebut.

5. Kekuatan tawar pemasok yang tinggi

Pemasok cenderung menjadi kuat jika jumlah mereka sedikit, tergolong produk yang memiliki sedikit substitusi, produk dari pemasok termasuk produk yang penting, serta biaya peralihan ke pemasok lain atau biaya memproduksi sendiri lebih mahal. Produk yang ditawarkan oleh pemasok dalam usaha selada hidroponik ini adalah benih dan media tanam (*rockwool*) yang hubungannya terjalin secara kemitraan sehingga kualitas produknya terjaga.

Dalam penyediaan benih dan *rockwool* di Kebunsayur Surabaya, pihak manajemen berupaya mendatangkan langsung dari produsen. Benih yang digunakan selama ini diimpor dari Belanda melalui distributornya, Rijk Zwaan. Ketika pasokan benih mengalami keterlambatan karena sesuatu hal, maka kegiatan produksi di Kebunsayur Surabaya menjadi terganggu. Demikian pula untuk *rockwool* yang juga harus impor karena belum adanya produsen lokal yang mampu membuat produk sejenis sehingga mengakibatkan ketergantungan Kebunsayur Surabaya terhadap pemasok cukup tinggi.

6. Cuaca yang tidak menentu

Cuaca yang tidak menentu menjadi ancaman dalam menjalankan usaha sayur hidroponik. Sayuran selada membutuhkan penyiangan yang cukup di bawah sinar matahari. Apabila kondisi cuaca terlalu sering hujan, maka perkembangan selada tidak bisa optimal. Daunnya tidak bisa berkembang dengan baik bahkan beberapa kasus ada yang membusuk karena kadar air terlalu tinggi. Petugas juga harus sering melihat kadar nutrisi dan pH dalam air karena telah bercampur dengan air hujan. Manajemen harus benar-benar memahami apa yang harus

dilakukan apabila cuaca tidak menentu seperti itu. Salah satunya dengan menyiasati cara budidaya yang sesuai dengan cuaca yang sedang terjadi sehingga resiko gagal panen dapat diantisipasi.

4.8 Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal lingkungan usaha. Lingkungan internal tersebut terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Kebunsayur Surabaya. Data dan informasi mengenai aspek internal diperoleh dari hasil identifikasi faktor melalui wawancara, pengamatan lapangan, dan diskusi langsung dengan manajemen Kebunsayur Surabaya. Kegiatan diskusi dilakukan untuk mendapatkan persetujuan dari pihak internal manajemen. Persetujuan tersebut untuk lebih memastikan keberadaan faktor tersebut dan memastikan pengaruhnya secara langsung pada Kebunsayur Surabaya. Bobot dari masing-masing faktor ditentukan oleh responden yang terdiri dari dua orang pihak manajemen, yaitu direktur utama dan manajer perusahaan.

Analisis dilanjutkan dengan pemberian rating oleh responden yang sama. Rating tersebut merupakan penilaian yang berdasarkan kondisi usaha yang dimiliki. Rating masing-masing responden dirata-ratakan kemudian dikalikan dengan rata-rata bobot sehingga dihasilkan total skor. Penentuan proporsi yang sama untuk setiap responden didasarkan pada pengaruh dan pengetahuan responden terhadap usaha Kebunsayur Surabaya. Responden terdiri dari dua orang dari pihak Kebunsayur Surabaya, yaitu Responden 1 (Direktur Utama) dan Responden 2 (*Senior Manager*). Untuk kuesioner pembobotan dapat dilihat pada lampiran 2. Sedangkan rekapitulasi pembobotan dapat dilihat pada lampiran 5.

Tabel 4.2 Rekapitulasi pembobotan faktor internal

Faktor Internal	Bobot			Rating		
	R-1	R-2	Rataan	R-1	R-2	Rataan
Kekuatan						
A	0,094	0,107	0,1	4	3	3,5
B	0,086	0,107	0,096	4	4	4
C	0,107	0,107	0,107	4	4	4
D	0,09	0,071	0,08	4	3	3,5
E	0,116	0,075	0,095	4	4	4
F	0,103	0,071	0,087	4	3	3,5
G	0,103	0,107	0,105	4	4	4
Kelemahan						
H	0,086	0,071	0,078	4	3	3,5
I	0,086	0,071	0,078	3	2	2,5
J	0,043	0,107	0,075	2	4	3
K	0,086	0,107	0,096	3	4	3,5
TOTAL			1			39

Keterangan :

R-1 = Responden 1 (Direktur Utama)

R-2 = Responden 2 (*Senior Manager*)

Faktor Strategis Internal

- A Keberagaman produk jenis selada hidroponik
 - B Produk yang berkualitas
 - C Lokasi kebun dekat dengan konsumen
 - D Pemilihan segmen pasar yang efektif
 - E Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya
 - F Harga sayur yang stabil
 - G Tingkat penjualan tinggi
 - H Bahan baku harus impor
 - I Tenaga riset dan pengembangan kurang
 - J Produk yang tidak laku dibuang
 - K Volume produksi belum optimal
-

Tabel 4.3 Matriks IFE pada Kebunsayur Surabaya

Faktor Strategis	Bobot Rata-Rata (B)	Rating Rata-Rata (R)	Skor Total (B x R)
Kekuatan			
Keberagaman produk jenis selada hidroponik	0,1	3,5	0,35
Produk yang berkualitas	0,096	4	0,384
Lokasi kebun dekat dengan konsumen	0,107	4	0,428
Pemilihan segmen pasar yang efektif	0,08	3,5	0,28
Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya	0,095	4	0,38
Harga sayur yang stabil	0,087	3,5	0,304
Tingkat penjualan tinggi	0,105	4	0,42
Kelemahan			
Bahan baku harus impor	0,078	3,5	0,273
Tenaga riset dan pengembangan kurang	0,078	2,5	0,195
Produk yang tidak laku dibuang	0,075	3	0,225
Volume produksi belum optimal	0,096	3,5	0,336
TOTAL	1		3,575

Berdasarkan hasil pengolahan matriks IFE seperti yang tertera pada Tabel 4.3, total skor yang dihasilkan adalah sebesar 3,575 yang menunjukkan bahwa Kebunsayur Surabaya berada di atas rata-rata (2,5). Hal tersebut menggambarkan bahwa Kebunsayur Surabaya merupakan organisasi yang kuat secara internal. Faktor yang paling berpengaruh pada internal Kebunsayur Surabaya adalah lokasi kebun yang dekat dengan konsumen. Hal ini dapat diketahui dari skor sebesar 0,428. Faktor tersebut menjadi kekuatan utama untuk mempertahankan kondisi

yang ada saat ini. Kekuatan lainnya dengan skor sebesar 0,42 adalah tingkat penjualan yang tinggi. Kedua faktor yang pengaruhnya lebih besar dibandingkan dengan faktor kekuatan strategis lainnya.

Sedangkan faktor strategis yang menjadi kelemahan Kebunsayur Surabaya adalah volume produksi belum optimal memiliki skor tertimbang tertinggi, yaitu 0,336. Volume produksi belum optimal ini mengakibatkan kelemahan Kebunsayur Surabaya dalam mengembangkan usahanya. Kelemahan lainnya dengan skor 0,273 adalah bahan baku harus impor, sehingga membuat ketergantungan Kebunsayur Surabaya terhadap pihak luar perusahaan menjadi besar.

4.9 Analisis Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Pemberian bobot pada faktor eksternal tersebut dilakukan dengan cara yang sama dengan pemberian bobot pada faktor internal. Pemberian bobot rata-rata dan rating rata-rata untuk faktor eksternal dapat dilihat pada rekapitulasi pembobotan faktor eksternal di Tabel 4.4. (kuesioner pembobotan lampiran 3).

Tabel 4.4 Rekapitulasi pembobotan faktor eksternal

Faktor Eksternal	Bobot			Rating		
	R-1	R-2	Rataan	R-1	R-2	Rataan
Peluang						
A	0,089	0,061	0,075	4	4	4
B	0,085	0,091	0,088	4	4	4
C	0,082	0,091	0,086	4	4	4
D	0,082	0,091	0,086	4	4	4
E	0,082	0,091	0,086	3	4	3,5
F	0,041	0,061	0,051	2	3	2,5
G	0,041	0,061	0,051	3	2	2,5
Ancaman						
H	0,082	0,061	0,071	4	1	2,5
I	0,082	0,091	0,086	3	4	3,5
J	0,089	0,061	0,075	4	1	2,5
K	0,082	0,091	0,086	4	4	4
L	0,082	0,061	0,071	4	2	3
M	0,082	0,091	0,086	4	2	3
TOTAL			1			43

Ketereangan :

R-1 = Responden 1 (Direktur Utama)

R-2 = Responden 2 (*Senior Manager*)

Faktor Strategis Eksternal

A	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat
B	Permintaan selada hidroponik tinggi
C	Loyalitas pelanggan
D	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan
E	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik
F	Adanya komunitas hidroponik
G	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri sejenis
H	Kondisi perekonomian yang tidak stabil
I	Kenaikan UMR setiap tahun
J	Serangan hama dan penyakit tanaman
K	Permintaan yang tidak stabil
L	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi
M	Cuaca yang tidak menentu

Berdasarkan hasil pengolahan matriks EFE pada tabel 4.5, total skor yang dihasilkan adalah sebesar 3,375. Total skor rata-rata tertimbang Kebunsayur Surabaya yang berada di atas 2,5 mengindikasikan bahwa usaha ini mampu memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan matriks EFE, permintaan selada hidroponik tinggi dengan skor 0,352 merupakan faktor peluang terbesar yang bisa dimanfaatkan oleh Kebunsayur Surabaya. Kemudian diikuti dengan loyalitas pelanggan dan perkembangan *urban farming* di perkotaan yang memiliki skor yang sama besar, 0,344. Kedua faktor ini menjadi peluang yang penting dalam pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya karena dapat menunjang penjualan.

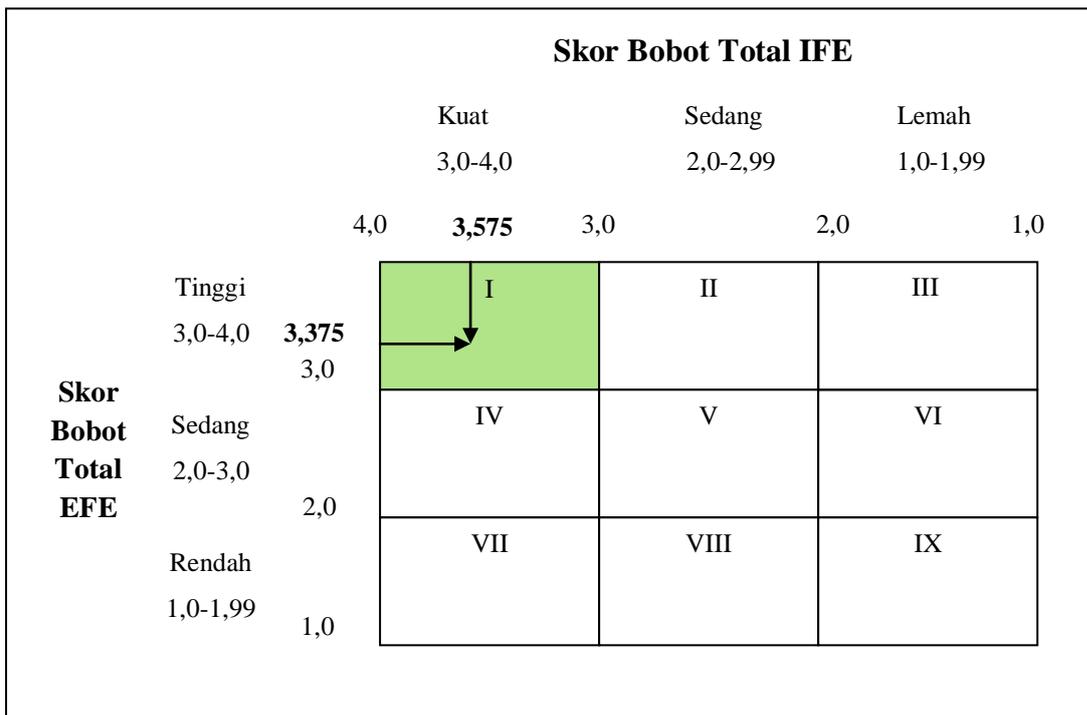
Pada faktor ancaman, permintaan yang tidak stabil memiliki nilai tertimbang tertinggi, yaitu 0,344 dan menjadi tantangan besar bagi manajemen dalam mempertahankan eksistensi dan untuk pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya (rekapitulasi pembobotan dapat dilihat pada lampiran 5.)

Tabel 4.5 Matriks EFE pada Kebunsayur Surabaya

Faktor Strategis	Bobot Rata-Rata (B)	Rating Rata-Rata (R)	Skor Total (B x R)
Peluang			
Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat	0,075	4	0,3
Permintaan selada hidroponik tinggi	0,088	4	0,352
Loyalitas pelanggan	0,086	4	0,344
Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan	0,086	4	0,344
Animo masyarakat terhadap metode hidroponik	0,086	3,5	0,301
Adanya komunitas hidroponik	0,051	2,5	0,127
Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri	0,051	2,5	0,127
Ancaman			
Kondisi perekonomian yang tidak stabil	0,071	2,5	0,177
Kenaikan UMR setiap tahun	0,086	3,5	0,301
Serangan hama dan penyakit tanaman	0,075	2,5	0,187
Permintaan yang tidak stabil	0,086	4	0,344
Kekuatan tawar pemasok yang tinggi	0,071	3	0,213
Cuaca yang tidak menentu	0,086	3	0,258
TOTAL	1		3,375

4.10 Analisis Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks IE merupakan matriks yang menunjukkan posisi Kebunsayur Surabaya berada dalam sembilan sel yang ada dan menunjukkan strategi general apa yang dapat diambil berdasarkan posisi sel tersebut. Dengan menggabungkan total skor pada matriks IFE dan matriks EFE. Skor pada matriks IFE adalah sebesar 3,575. Sedangkan skor pada matriks EFE adalah sebesar 3,375. Untuk lebih jelasnya hasil pemetaan matriks IE Kebunsayur Surabaya dapat dilihat berikut ini (gambar 4.29).



Gambar 4.29 Posisi Kebunsayur Surabaya pada Matriks IE

Usaha Kebunsayur Surabaya menempati posisi sel no I. Sel I ini menggambarkan bahwa posisi usaha Kebunsayur Surabaya berada pada posisi *Growth* (Pertumbuhan). Strategi yang tepat bagi usaha yang berada pada sel ini adalah konsentrasi melalui integrasi vertikal. Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (menggambil alih fungsi pemasok) atau dengan cara *forward integration* (menggambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk

perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

4.11 Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang, kemudian pemetaan strategi berdasarkan posisi Kebunsayur Surabaya pada matriks IE yang telah diolah, maka dapat diformulasikan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT. Alternatif strategi ini bertumpu pada *general strategy* yang ada pada matriks IE. Berdasarkan matriks SWOT diperoleh empat tipe strategi yaitu strategi S-O (*strengths-opportunities*), strategi W-O (*weakness-opportunities*), strategi S-T (*strengths-threats*), dan strategi W-T (*weakness-threats*).

Alternatif strategi yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini adalah strategi yang dirumuskan dengan menggunakan kekuatan internal Kebunsayur Surabaya untuk memanfaatkan peluang.

a. Mempertahankan pasar potensial yang sudah ada (S2,S4,S7,O2,O3,O7)

Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui bagian Administrasi Kebunsayur Surabaya dan wawancara yang terjadi selama ini dengan Manajer dan Direktur Utama, diketahui bahwa permintaan selada impor di Surabaya cukup tinggi. Pihak manajemen belum bisa memenuhi permintaan yang masuk. Kebunsayur Surabaya memiliki kekuatan berupa produk yang berkualitas, pemilihan segmen pasar yang efektif, dan tingkat penjualan yang tinggi. Kekuatan perusahaan tersebut didukung dengan peluang yang dimiliki seperti permintaan selada hidroponik yang tinggi, loyalitas pelanggan, serta pendatang baru yang tidak mudah masuk dalam industri sejenis. Kekuatan yang dimiliki oleh Kebunsayur Surabaya dengan dukungan peluang yang ada, dapat digunakan untuk mempertahankan pasar potensial yang sudah ada. Hal ini dapat ditempuh dengan cara meningkatkan pelayanan pada konsumen. Pelayanan merupakan salah satu bagian penting dari setiap kegiatan

bisnis. Peningkatan pelayanan pada konsumen dapat dilakukan dengan memberi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan, baik ketersediaan produk di pasaran serta kualitas yang terus terjaga untuk menekan keluhan dari konsumen. Alternatif strategi mempertahankan pasar potensial yang sudah ada ini harus disesuaikan dengan prioritas permintaan yang akan dipenuhi karena Kebunsayur Surabaya belum dapat memenuhi semua permintaan yang masuk. Perusahaan diharapkan mampu mempererat hubungan kerjasama dengan konsumen sehingga dapat mempertahankan pasar potensial dan mendukung upaya pengembangan Kebunsayur Surabaya.

- b. Membuat program loyalitas pelanggan seperti layanan antar, *membership*, dan diskon khusus (S7,O3)

Kebunsayur Surabaya memiliki kekuatan pada tingkat penjualan yang tinggi serta loyalitas pelanggan yang baik. Salah satu cara mempertahankan loyalitas pelanggan adalah melalui layanan pesanan antar bagi konsumen pribadi, pembuatan *membership*, atau komunitas khusus Kebunsayur Surabaya serta pemberian diskon khusus. Dengan adanya layanan ini diharapkan dapat menjaga kerja sama yang telah terjalin antara Kebunsayur Surabaya dengan pihak konsumen, baik dari korporat (hotel, kafe dan resto) maupun perorangan sehingga akan terjadi *repeat order*.

- c. Melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik (S1,S2,S3,O1,O3)

Alternatif strategi ini dirumuskan berdasarkan kekuatan yang dimiliki Kebunsayur Surabaya, yaitu keberagaman produk jenis selada hidroponik, produk yang berkualitas dan lokasi kebun yang dekat dengan konsumen. Selain berdasarkan kekuatan internal Kebunsayur Surabaya, strategi alternatif ini juga dibuat berdasarkan peluang yang mampu diraih oleh perusahaan yaitu perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat serta permintaan selada hidroponik yang tinggi. Dengan mempertimbangkan hal tersebut,

manajemen dapat melakukan pengembangan produk olahan dengan bahan baku sayur dari kebun, misalnya, mie sayur, es krim sayur, serta yang paling inovatif adalah ekstrak sayur. Tujuan dari pembuatan ekstrak sayur ini adalah konsumen dapat menikmati kandungan gizi yang ada pada sayur hidroponik, di mana pun dan kapan pun juga, serta lebih praktis penyajiannya. Cukup diseduh dengan air biasa. Selain itu juga dapat disimpan dalam waktu yang lebih lama bila dibandingkan dengan penyajian sayur dalam sebuah masakan.

2. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan atau memperbaiki kelemahan internal Kebunsayur Surabaya dengan cara mengambil manfaat dari peluang eksternal.

- a. Melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik secara intensif dalam peningkatan kompetensi SDM (W1,W2,O6)

Adanya komunitas hidroponik di Surabaya dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen Kebunsayur Surabaya untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki, yaitu bahan baku harus impor serta tenaga riset dan pengembangan kurang. Melalui komunitas hidroponik yang ada, dapat dilakukan kerjasama untuk memecahkan permasalahan yang sering dihadapi oleh petani hidroponik, baik untuk tujuan rekreasi perorangan (hobi) maupun yang berorientasi keuntungan (bisnis). Diharapkan muncul pengembangan teknologi yang baru terkait dengan metode hidroponik, seperti pemanfaatan barang bekas (*reduce, reuse, recycle*), atau barang yang mudah ditemui di sekitar guna menunjang teknik tanam hidroponik tersebut. Dengan adanya kerjasama ini, manajemen juga memperoleh solusi yang mudah dan murah apabila harus merekrut para profesional yang ahli di bidangnya.

- b. Memperluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra (W4,O1,O2)

Alternatif strategi ini dibuat dengan mempertimbangkan kelemahan yang dimiliki oleh Kebunsayur Surabaya, yaitu volume produksi belum optimal. Sedangkan peluang yang dimiliki perusahaan adalah perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat serta permintaan selada hidroponik yang tinggi. Hal tersebut dapat diantisipasi dengan memperluas area tanam. Kebunsayur Surabaya memiliki tiga kebun. Yang paling besar lahannya adalah kebun III dengan luas lahan 1800 m². Dari luas lahan tersebut, pemanfaatannya baru mencapai 60% dari total lahan keseluruhan. Manajemen dapat mempertimbangkan untuk mengoptimalkan lahan yang dimiliki mengingat besarnya jumlah permintaan selada yang masuk selama ini. Selain itu, untuk menutupi setiap kekurangan permintaan yang ada, Kebunsayur Surabaya juga dapat meningkatkan kerjasama dengan petani mitra yang berada di wilayah Trawas, Batu, Malang, dan Pasuruan.

3. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

Strategi ini dirumuskan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki Kebunsayur Surabaya dengan cara menghindari, atau mengatasi dampak ancaman eksternal.

- a. Melakukan dan merencanakan pola tanam sesuai SOP untuk menghadapi serangan hama dan cuaca yang tidak menentu (S5,T1,T3)

Serangan hama dan penyakit tanaman datang pada saat tertentu, seperti pada saat musim hujan, sehingga manajemen Kebunsayur Surabaya dituntut untuk mampu mengatasi ancaman tersebut. Salah satu caranya dengan perencanaan tanam yang baik di setiap awal musim tanam. Kebunsayur Surabaya merupakan perintis usaha selada hidroponik sehingga telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi permasalahan yang sering dihadapi. Kondisi perekonomian yang tidak stabil juga berpengaruh terhadap jumlah

permintaan selada yang masuk ke Kebunsayur Surabaya sehingga diperlukan perencanaan penanaman selada yang baik berdasarkan permintaan tersebut.

b. Mempertahankan kualitas produk (S1,S2,S6,T1,T4)

Keberagaman produk jenis selada hidroponik, produk yang berkualitas dan harga sayur yang stabil merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Kebunsayur Surabaya dalam menghadapi dampak ancaman yang ada seperti kondisi perekonomian dan permintaan yang tidak stabil. Untuk mengatasi hal tersebut alternatif strateginya adalah mempertahankan kualitas produk yang sudah ada melalui jaminan kepuasan konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Selain itu perlunya pengawasan terhadap penanganan dan pengendalian terhadap hama dan penyakit agar kualitas hasil produksinya tetap terjaga dengan baik.

4. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan bertujuan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki Kebunsayur Surabaya serta menghindari ancaman.

a. Melakukan diversifikasi konsentris terhadap produk sayuran yang tidak terjual dan tidak layak jual (W3,T1,T2)

Dengan adanya kelemahan Kebunsayur Surabaya dalam hal produk yang tidak laku dibuang, serta ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yaitu kondisi perekonomian yang tidak stabil dan kenaikan UMR setiap tahun mendorong perusahaan untuk melakukan strategi agar dapat bertahan dalam usaha ini. Alternatif strategi yang dapat menjadi pilihan Kebunsayur Surabaya adalah dengan melakukan diversifikasi konsentris terhadap sayuran yang tidak terjual dan tidak layak jual. Diversifikasi konsentris adalah upaya perusahaan untuk menambah produk atau jasa baru namun masih terkait. Yang dapat dilakukan Kebunsayur Surabaya adalah mengolah produk-produk yang tidak terjual atau tidak layak jual menjadi produk yang memiliki nilai ekonomis, seperti membuat

keripik dari sayur yang tidak terjual, atau mengolahnya menjadi pupuk kompos sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan tambahan dari produk baru tersebut.

- b. Meningkatkan pertumbuhan melalui konsentrasi dengan melakukan integrasi ke belakang (W1,T5)

Alternatif strategi ini diperoleh berdasarkan kelemahan yang dimiliki oleh Kebunsayur Surabaya yaitu bahan baku yang harus diimpor. Bahan baku yang dimaksud adalah benih dan media tanam berupa *rockwool*. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yaitu kekuatan tawar pemasok yang tinggi. Untuk menjaga eksistensi perusahaan dalam industri ini, dan mempertahankan keuntungan yang dimiliki, maka Kebunsayur Surabaya dapat melakukan integrasi ke belakang (*backward integration*). Alternatif strategi ini bertujuan untuk mengambil alih fungsi pemasok. Dalam hal ini, dengan melihat kondisi perusahaan sekarang, dapat ditempuh dengan cara meningkatkan kerjasama yang ada selama ini antara Kebunsayur Surabaya dengan Rijk Zwaan (pemasok benih dan *rockwool* dari Belanda). Dengan peningkatan kerjasama tersebut diharapkan adanya proses ToT (*transfer of technology*) dari Rijk Zwaan sehingga SDM Kebunsayur Surabaya ikut meningkat.

Perumusan strategi Kebunsayur Surabaya berdasarkan matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Matriks SWOT Kebunsayur Surabaya

IFE	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESS)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keberagaman produk jenis selada hidroponik 2. Produk yang berkualitas 3. Lokasi kebun dekat dengan konsumen 4. Pemilihan segmen pasar yang efektif 5. Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya 6. Harga sayur stabil 7. Tingkat penjualan tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan baku harus impor 2. Tenaga riset dan pengembangan kurang 3. Produk yang tidak laku dibuang 4. Volume produksi belum optimal
EFE	PELUANG (OPPORTUNITIES)	STRATEGI W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat 2. Permintaan selada hidroponik tinggi 3. Loyalitas pelanggan 4. Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan 5. Animo masyarakat terhadap metode hidroponik 6. Adanya komunitas hidroponik 7. Pendetang baru tidak mudah masuk dalam industri 	STRATEGI S-O	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik secara intensif dalam peningkatan kompetensi SDM (W1,W2,O6) • Memerluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra (W4,O1,O2)
ANCAMAN (THREATS)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi perekonomian yang tidak stabil 2. Kenaikan UMR setiap tahun 3. Serangan hama dan penyakit tanaman 4. Permintaan yang tidak stabil 5. Kekuatan tawar pemasok yang tinggi 6. Cuaca yang tidak menentu 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan dan merencanakan pola tanam sesuai SOP untuk menghadapi serangan hama dan cuaca yang tidak menentu (S5,T1,T3) • Mempertahankan kualitas produk (S1,S2,S6,T1,T4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan diversifikasi konsentris terhadap produk sayuran yang tidak terjual dan tidak layak jual (W3,T1,T2) • Meningkatkan pertumbuhan melalui konsentrasi dengan melakukan integrasi ke belakang (W1,T5)

4.12 Analisis AHP

Berdasarkan analisis matriks SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, telah diperoleh beberapa alternatif strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya. Namun dengan keterbatasan sumber daya yang ada, belum dapat dilakukan

pemilihan secara bersamaan terhadap beberapa alternatif strategi yang diperoleh. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan proses pemilihan prioritas dari alternatif-alternatif strategi yang berhasil dirumuskan melalui pendekatan analisis AHP (*Analytic Hierarchy Process*) yang diperoleh berdasarkan pendapat narasumber ahli (*expert*) serta pengolahannya menggunakan bantuan *software Expert Choice* (kuesioner AHP pada lampiran 4)

4.12.1 Penentuan Kriteria

Pada metode AHP terdapat kesatuan (asumsi) bahwa kriteria-kriteria yang disertakan bersifat operasional, spesifik, efisien, dan efektif (Devi, 2012).

1. Kriteria-kriteria harus operasional

Kriteria harus mudah dipahami maksudnya dan dapat dihayati implikasinya oleh responden. Kriteria yang lebih terukur mencerminkan bahwa kriteria tersebut lebih operasional.

2. Kriteria-kriteria harus spesifik

Kriteria yang dipilih harus memenuhi makna tunggal (tidak ambigu) dan saling lepas (*independen*) sehingga mencegah terjadinya perhitungan ulang.

3. Jumlah kriteria harus efisien dan efektif

Jumlah kriteria seminimal mungkin (efisien) dengan maksud untuk menjaga konsistensi dan validitas penilaian oleh responden. Namun perlu diperhatikan pula bahwa jumlah tersebut harus cukup efektif (lengkap dan komprehensif) untuk mencapai tujuan penelitian (tabel 4.7).

Tabel 4.7 Kriteria dalam penelitian ini

No.	Kriteria
1.	Strategi S-O (<i>Strengths-Opportunities</i>)
2.	Strategi W-O (<i>Weakness-Opportunities</i>)
3.	Strategi S-T (<i>Strengths-Threats</i>)
4.	Strategi W-T (<i>Weakness-Threats</i>)

4.12.2 Penyusunan Hirarki

Untuk menyederhanakan dan mesistematisasikan persoalan maka semua faktor-faktor harus dipisahkan ke dalam kelompok-kelompok hirarki. Pendekatan

yang digunakan dalam penyusunan struktur hirarki adalah pendekatan dari bawah (*bottom up*). Letak faktor-faktor diidentifikasi mulai dari level terendah (level 3) hingga level tertinggi (level 1). Faktor-faktor yang disertakan dalam analisis ini dibagi menjadi tiga golongan besar, yaitu :

1. Tujuan

Level 1 merupakan tujuan dalam penelitian ini, yaitu strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya. Faktor penentuan prioritas strategi pengembangan Kebunsayur Surabaya diletakkan pada hirarki teratas (level 1). Faktor ini merupakan fokus dari semua faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan prioritas strategi pengembangan usaha.

2. Kriteria-Kriteria

Level 2 adalah kriteria-kriteria penentu, dalam hal ini alternatif strategi yang diperoleh dari analisa SWOT, yaitu :

- a. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)
- b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)
- c. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)
- d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

3. Alternatif-Alternatif

Level 3 merupakan prioritas alternatif strategi berdasarkan alternatif strategi yang telah dirumuskan. Untuk lebih jelasnya seperti berikut.

a. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini adalah strategi yang dirumuskan dengan menggunakan kekuatan internal Kebunsayur Surabaya untuk memanfaatkan peluang. Strategi ini menghasilkan rumusan strategi :

- ✓ Mempertahankan pasar potensial yang sudah ada.
- ✓ Membuat program loyalitas pelanggan seperti layanan antar, *membership*, dan diskon khusus.
- ✓ Melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik.

b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan atau memperbaiki kelemahan internal Kebunsayur Surabaya dengan cara mengambil

manfaat dari peluang eksternal. Strategi ini menghasilkan rumusan strategi :

- ✓ Melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik secara intensif dalam peningkatan kompetensi SDM.
- ✓ Memperluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra.

c. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

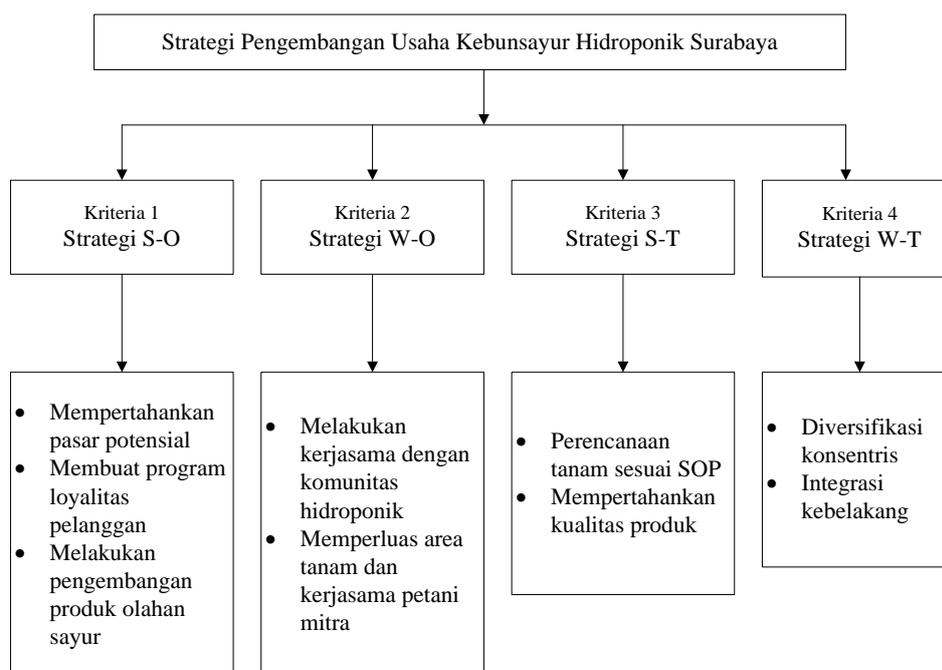
Strategi ini dirumuskan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki Kebunsayur Surabaya dengan cara menghindari, atau mengatasi dampak ancaman eksternal. Strategi ini menghasilkan rumusan strategi :

- ✓ Melakukan dan merencanakan pola tanam sesuai SOP untuk menghadapi serangan hama dan cuaca yang tidak menentu.
- ✓ Mempertahankan kualitas produk.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan bertujuan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki Kebunsayur Surabaya serta menghindari ancaman. Strategi ini menghasilkan rumusan strategi :

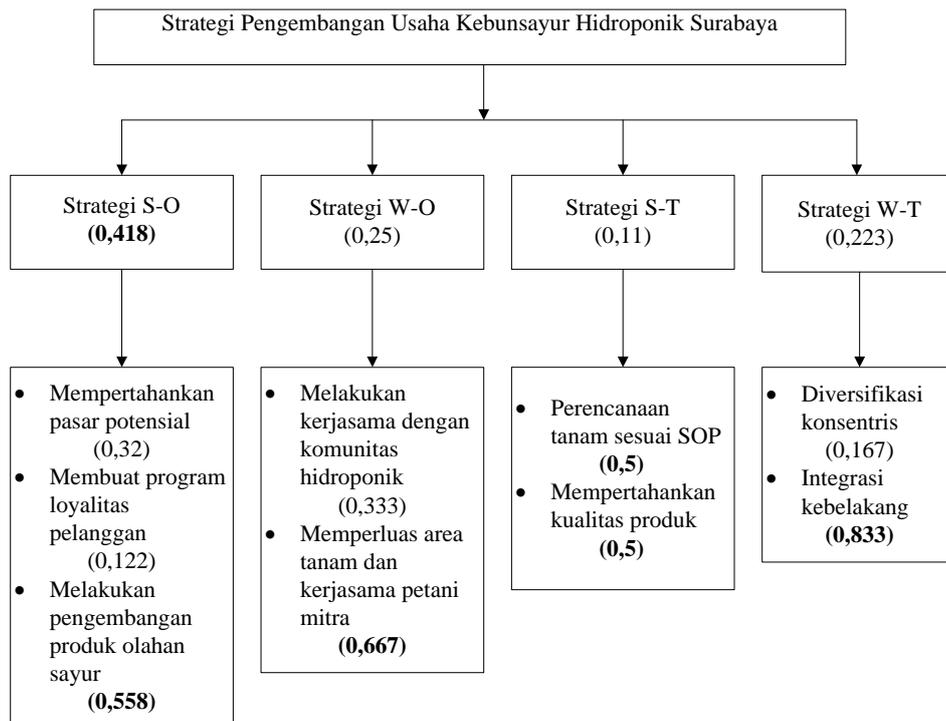
- ✓ Melakukan diversifikasi konsentris terhadap produk sayuran yang tidak terjual dan tidak layak jual.
- ✓ Meningkatkan pertumbuhan melalui konsentrasi dengan melakukan integrasi ke belakang.



Gambar 4.30 Penyusunan hirarki pengambilan keputusan

4.12.3 Pembobotan Kriteria

Pembobotan faktor-faktor adalah proses mengukur tingkat kepentingan relatif antar kriteria dan alternatif strategi. Untuk tujuan tersebut, dilakukan penilaian perbandingan berpasangan antar faktor-faktor dalam setiap kelompok faktor yang terletak dalam hirarki yang sama. Penilaian ini dilakukan oleh para responden ahli yang memiliki pengetahuan dan kompetensi pada penentuan kebijakan dalam manajemen Kebunsayur Surabaya. Responden ahli tersebut terdiri atas dua orang, yaitu *senior manager* dan direktur utama dari Kebunsayur Surabaya. Dalam penentuan bobotnya, dilakukan pengisian kuesioner melalui *focus group discussion* bersama kedua responden ahli untuk memperoleh bobot yang sesuai dengan kondisi Kebunsayur Surabaya saat ini. Hasil pembobotan dari responden diolah menggunakan *software Expert Choice 2000* dengan hasil seperti pada gambar 4.30. Sedangkan rekapitulasi pembobotan dapat dilihat pada gambar 4.31. Hasil kuesioner AHP dapat dilihat pada lampiran 5.

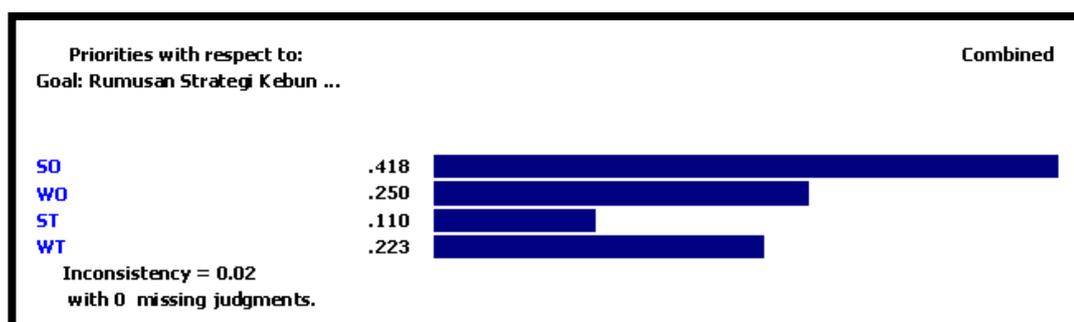


Gambar 4.31 Rekapitulasi pembobotan

1. Pembobotan Kriteria

Berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap tujuan penentuan prioritas strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya, untuk kriteria strategi S-O memiliki bobot tertinggi sebesar 0,418, diikuti dengan kriteria strategi W-O memiliki bobot 0,25, kemudian kriteria strategi W-T dengan bobot 0,223 dan kriteria strategi S-T dengan bobot paling kecil, 0,11. Konsistensi rasio global pada kriteria ini sebesar 0,02. Artinya secara umum jawaban dari para responden ahli cukup konsisten terhadap masing-masing kriteria ketika memilih kriteria strategi S-O sebagai kriteria utama dalam menentukan prioritas strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya. Pemilihan kriteria strategi S-O ini sebagai prioritas strategi utama dilandasi atas kemampuan internal perusahaan seperti kekuatan yang dimiliki dalam merespon peluang yang ada cukup tinggi. Hal ini berdasarkan bahwa usaha pengembangan budidaya sayur hidroponik memiliki potensi pasar yang besar dan belum semuanya mampu digarap oleh Kebunsayur Surabaya. Potensi tersebut didukung oleh Kebunsayur Surabaya sebagai pemain tunggal dalam segmen bisnis ini. Kondisi saat ini cukup

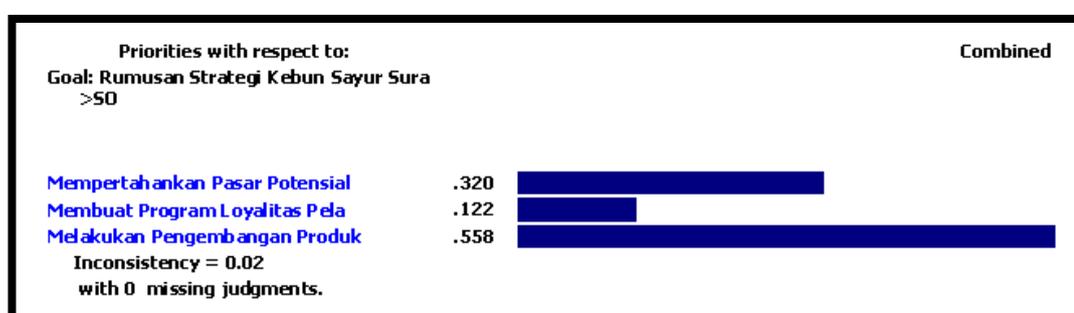
menguntungkan bagi Kebunsayur Surabaya untuk semakin mengembangkan usahanya selain mempertahankan pangsa pasar yang telah dikuasai sebelumnya (gambar 4.32).



Gambar 4.32 Diagram batang pembobotan kriteria strategi

2. Pembobotan Alternatif

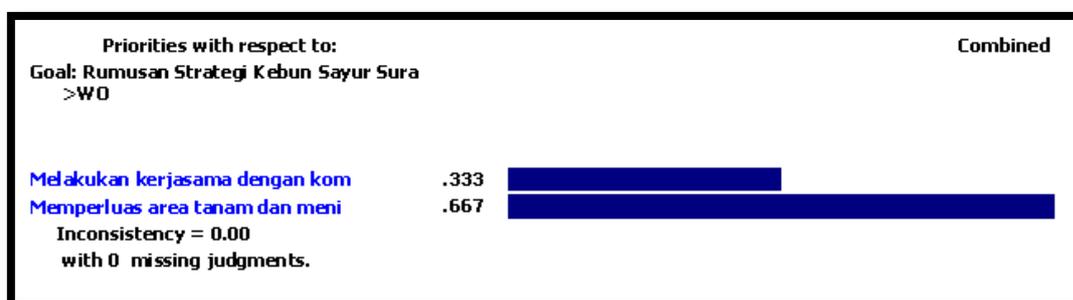
Setiap kriteria strategi memiliki alternatif rumusan strategi masing-masing. Pembobotan alternatif ini dilakukan untuk menentukan prioritas alternatif rumusan strategi pada keempat kriteria strategi yang ada (S-O, W-O, S-T, W-T). Seperti pada kriteria strategi S-O memiliki tiga alternatif rumusan strategi. Setelah dilakukan pembobotan, menghasilkan urutan prioritas alternatif rumusan strategi seperti pada gambar 4.31. Konsistensi rasio global pada pembobotan alternatif strategi S-O ini sebesar 0,02. Artinya secara umum jawaban dari para responden ahli cukup konsisten terhadap masing-masing kriteria (gambar 4.33).



Gambar 4.33 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi S-O

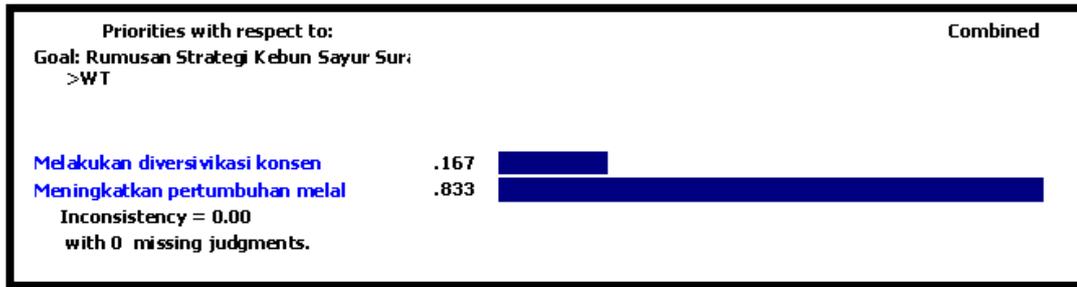
Berdasarkan hasil pembobotan pada alternatif strategi S-O diperoleh prioritas alternatif rumusan strategi yang utama adalah melakukan pengembangan produk dengan bobot terbesar, 0,558. Kemudian diikuti oleh mempertahankan pasar potensial dengan bobot 0,32 dan yang terakhir adalah membuat program

loyalitas pelanggan di bobot terkecil, 0,122. Melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik dipilih sebagai alternatif rumusan strategi yang utama didasarkan bahwa daya serap pasar masih bagus. Tren yang dialami selama usaha ini berdiri menunjukkan bahwa pasar cenderung kekurangan pasokan terhadap ketersediaan barang. Selain itu Kebunsayur Surabaya mencoba memanfaatkan peluang bahwa kecenderungan gaya hidup dan pola konsumsi masyarakat saat ini menuju ke arah yang lebih sehat. Mengonsumsi sayur dan produk olahannya merupakan salah satu cara mewujudkan hal tersebut. Mempertahankan pasar potensial yang sudah ada menempati posisi kedua dalam prioritas alternatif rumusan strategi. Kemudian membuat program loyalitas pelanggan adalah pilihan terakhir pada kriteria strategi S-O.



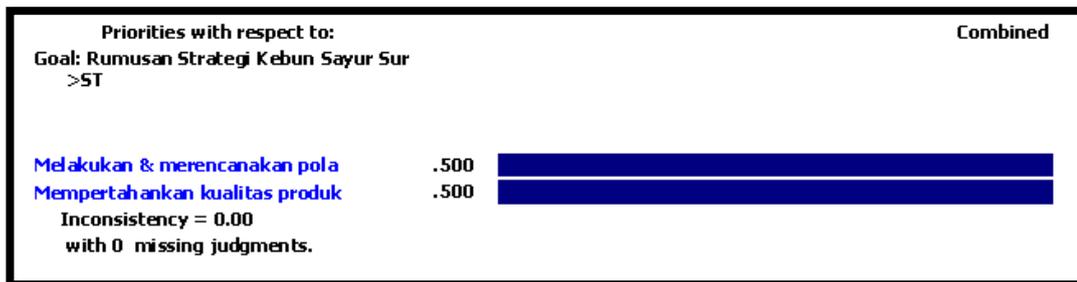
Gambar 4.34 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi W-O

Kriteria strategi yang kedua adalah strategi W-O. Pada kriteria strategi ini memperluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra berada pada posisi pertama untuk prioritas alternatif rumusan strateginya dengan bobot sebesar 0,667. Kemudian diikuti oleh melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik secara intensif dalam peningkatan kompetensi SDM dengan bobot senilai 0,333. Manajemen merasa yakin dengan saling bersinergi dengan petani hidroponik maka semakin mudah untuk memenuhi permintaan pasar sehingga konsumen tidak perlu mencari produk substitusinya (gambar 4.34).



Gambar 4.35 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi W-T

Kriteria strategi ketiga berdasarkan hasil pembobotan adalah strategi W-T. Strategi W-T memberikan alternatif rumusan strategi dua pilihan. Prioritas yang dipilih oleh manajemen Kebun Sayur Surabaya adalah meningkatkan pertumbuhan melalui konsentrasi dengan melakukan integrasi ke belakang, memiliki bobot sebesar 0,833. Sedangkan alternatif kedua yaitu melakukan diversifikasi konsentris terhadap produk sayuran yang tidak terjual dan tidak layak jual diberikan bobot senilai 0,167. Manajemen beranggapan bahwa pentingnya melakukan integrasi ke belakang (*backward integration*). Strategi ini bertujuan untuk menguasai pemasok yang ada. Dengan meningkatkan kerjasama dengan pemasok Kebun Sayur Surabaya, salah satu poin penting yang ingin manajemen raih yaitu untuk meningkatkan SDM yang dimiliki, diantaranya melalui *transfer of technology* (gambar 4.35).



Gambar 4.36 Diagram batang pembobotan pada alternatif strategi S-T

Berdasarkan hasil pembobotan antar kriteria strategi sebelumnya, kriteria strategi S-T menempati urutan yang terakhir. Strategi S-T memberikan alternatif rumusan strategi dua hal, antara lain melakukan dan merencanakan pola tanam sesuai SOP untuk menghadapi serangan hama dan cuaca yang tidak menentu, serta yang kedua adalah mempertahankan kualitas produk. Kedua alternatif

rumusan strategi tersebut dianggap memiliki prioritas yang sama oleh manajemen sehingga diberikan bobot yang sama besar, yaitu 0,5 (gambar 4.36).

4.13 Strategi *Road map* Kebunsayur Surabaya

Road map Kebunsayur Surabaya 2016-2020 disusun berdasarkan analisis dan kajian secara komprehensif terhadap dinamika dan skenario permintaan pasar, perkembangan gaya hidup sehat di masyarakat, perubahan iklim, kerentanan dan dampaknya terhadap tanaman sayur. Strategi usaha yang dilaksanakan dalam operasional perusahaan tahun 2016 adalah :

A. Strategi Korporat

1. Meningkatkan daya tumbuh melalui efektivitas pada semua aspek kegiatan bisnis dengan tetap mempertahankan fungsi-fungsi yang ada dan tetap berorientasi pada kegiatan yang mengarah pada efisiensi di segala bidang serta mempertahankan penggunaan strategi yang relevan.
2. Mengembangkan diversifikasi dan inovasi produk olahan sayur dalam rangka peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya melalui pemanfaatan potensi internal.
3. Mempertahankan kerjasama yang telah ada dan mencari mitra petani/bisnis yang kompeten dan kredibel untuk mengembangkan kerjasama lain dalam upaya pemanfaatan aset perusahaan dengan prinsip *bussines to bussines*.
4. Pengembangan teknologi informasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan *brand corporate image*.

B. Strategi Bisnis

1. Meningkatkan produksi sayur selada melalui kerjasama dengan petani mitra dengan memperluas areal tanam.
2. Optimalisasi produksi sayur selada melalui penggunaan teknologi dengan tetap mempertahankan umur ekonomis tanaman.
3. Meningkatkan efisiensi melalui substitusi bahan baku produksi seperti merek benih dan media tanam (*rockwool*) dengan menggunakan

merek benih lainnya serta alternatif media tanam yang lain, seperti arang sekam, tatal kayu.

4. Pembentukan industri hilir untuk menyalurkan produk secara langsung dari kebun, dan mengolahnya menjadi produk baru, yaitu dengan membuat cafe/resto.
5. Mengoptimalkan pemanfaatan aset-aset non produktif menjadi *profit center*.

C. Strategi Fungsional

1. Meningkatkan produktivitas dengan terus mendorong upaya kemitraan bersama petani sayur untuk melaksanakan teknik budidaya yang mengarah pada peningkatan produktivitas lahan.
2. Melakukan perawatan dan menjaga kebersihan terhadap infrastruktur kebun, seperti talang tanam, tandon air, jaring *paranet*, pompa air dan instalasi lainnya.
3. Melaksanakan investasi berdasarkan skala prioritas.
4. Mempertahankan pelanggan utama dan mengembangkan segmen pasar baru.
5. Mempertahankan *brand image*, serta menggandeng mitra strategis dalam pemasaran produk.
6. Mengembangkan unit wisata kunjung kebun pada kebun yang memiliki potensi.
7. Membuat program edukasi dan sosialisasi pada masyarakat mengenai metode tanam hidroponik melalui seminar yang diadakan sebulan sekali oleh Kebun Sayur Surabaya.
8. Meningkatkan peranan organ fungsional secara profesional dan meningkatkan koordinasi antar divisi.
9. Pemanfaatan lahan non produktif untuk dijadikan taman vertikal yang dapat diisi dengan tanaman bunga dan pengembangan tanaman hortikultura.
10. Pengembangan sistem aplikasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan memanfaatkan media publikasi (*website*, media sosial).

Untuk mendukung strategi usaha, manajemen Kebunsayur Surabaya menerapkan kebijakan dan langkah sebagai berikut :

1. Kebijakan Umum

a) Optimalisasi produksi

- i. Mempertahankan pengelolaan tanaman sayur selada melalui peningkatan luas areal tanam dengan menjalin kemitraan dengan petani sayur dan asosiasi hidroponik.
- ii. Eksploitasi produksi melalui penggunaan teknologi, pelaksanaan *standard operating procedure* (SOP) tanam dan pengendalian terhadap penyakit.
- iii. Menjalinkan kerjasama dengan lembaga terkait dalam rangka mengembangkan teknologi budidaya sayuran dan penanganan hama dan penyakit.

b) Diversifikasi dan pemanfaatan aset

- i. Pengembangan jenis sayuran yang lain (*basil*).
- ii. Pemanfaatan areal yang kurang produktif untuk dijadikan taman vertikal (ditanami dengan bunga).
- iii. Kerjasama dengan kelompok hidroponik untuk pengembangan alternatif media tanam.
- iv. Pengembangan produk olahan sayur, seperti jus sayur, es krim sayur, ekstrak sayur.

c) Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi

- i. Menerapkan sistem pelatihan/pengembangan SDM berbasis kompetensi.
- ii. Menerapkan sistem *reward and punishment* bagi karyawan.

d) Peningkatan pelayanan

- i. Membuat program layanan antar gratis bagi konsumen di wilayah Surabaya dan sekitarnya (*free delivery*), program *membership* dan pemberian diskon khusus.

- ii. Menghasilkan produk secara konsisten dan sesuai standar mutu yang telah diterapkan manajemen untuk kepuasan pelanggan.
- iii. Memenuhi ketepatan waktu penyerahan barang.
- iv. Membuat *database* konsumen.

2. Kebijakan Fungsional

a) Produksi dan Produktivitas Tanaman

- i. Melaksanakan teknik budidaya yang mengarah pada peningkatan produktivitas lahan dengan biaya yang efisien.
- ii. Penyusunan *standard operating procedure* (SOP) untuk setiap kategori sayuran dan pemenuhan biaya guna kelancaran pekerjaan di kebun.
- iii. Meningkatkan kerjasama dengan petani mitra dalam upaya mewujudkan pemenuhan kebutuhan sayur selada hidroponik di Surabaya.
- iv. Menjalin kerjasama dengan komunitas hidroponik untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan saling berbagi informasi (*information sharing*).
- v. Menyesuaikan jarak tanam sesuai rekomendasi dari instansi terkait, dengan mempertimbangkan aspek ekonomis.

b) Pemasaran

- i. Seluruh volume produksi diharapkan dapat terserap oleh pasar.
- ii. Hasil produksi diupayakan sesuai standar mutu sayur hidroponik dan konsisten untuk pencapaian kepuasan pelanggan.
- iii. Berusaha memenuhi ketepatan waktu penyerahan barang.

c) Pengadaan Barang

- i. Memproses pengadaan barang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- ii. Mengevaluasi dan menyempurnakan sistem serta prosedur pengadaan barang.
- iii. Menerapkan stok minimum untuk barang-barang kritis (benih, *rockwool*).

Tabel 4.8 Road Map Strategi Kebunsayur Surabaya

No.	Tujuan Strategis	Program Strategis	Indikator	Prioritas Waktu Pelaksanaan				
				2016	2017	2018	2019	2020
1.	Peningkatan volume produksi sayur selada, kualitas produk sayuran selada dan adanya jenis produk olahan sayur serta mempertahankan pasar yang ada	Peningkatan kualitas dan kuantitas fasilitas produksi (perbaikan/peningkatan/penambahan)	Fasilitas produksi yang lebih lengkap, luas, modern dan efisien		•	•		
		Membuat program loyalitas pelanggan (<i>membership</i> , layanan antar, diskon khusus)	Permintaan sayuran yang stabil	•	•	•	•	•
		Melakukan pengembangan produk olahan sayur seperti es krim sayur, ekstrak sayur, jus sayur	Jumlah sayuran yang terbuang menjadi nihil		•	•	•	
2.	Antisipasi terhadap perubahan cuaca dan serangan hama tanaman	Analisis kebijakan dan program penanaman sesuai SOP	Sayuran yang gagal panen dapat diminimalisir	•	•	•		
		Pengembangan sistem informasi mengenai database perubahan cuaca, curah hujan, pedoman kalender tanam	Hama dan penyakit tanaman dapat ditekan persebarannya			•	•	•
		Aplikasi teknologi pertanian adaptif (penyesuaian pola tanam, jenis varietas, diversifikasi benih)	Jenis sayur yang diproduksi menjadi bertambah	•	•	•	•	•

Tabel 4.8 Road Map Strategi Kebunsayur Surabaya (Lanjutan)

No.	Tujuan Strategis	Program Strategis	Indikator	Prioritas Waktu Pelaksanaan				
				2016	2017	2018	2019	2020
3.	Penelitian dan pengembangan teknologi hidroponik	Bekerjasama dengan komunitas hidroponik untuk pengembangan alternatif media tanam	Penemuan alternatif media tanam yang baru	•	•	•		
		Aplikasi teknologi ramah lingkungan dengan memanfaatkan tenaga surya (<i>solar cell</i>) untuk tenaga pompa air	Jumlah penggunaan energi listrik dapat direduksi				•	•
		Meningkatkan kerjasama dengan pemasok benih dari Belanda	Terjadinya <i>transfer of technology</i> antara Kebunsayur Surabaya dengan Rijk Zwaan, Belanda		•	•		
4.	Peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kesejahteraan karyawan	Mengadakan program pelatihan berbasis <i>soft skill</i> maupun <i>hard skill</i>	Produktivitas menjadi meningkat	•	•			
		Peningkatan insentif berbasis kinerja karyawan	Meningkatnya besaran insentif yang berbasis kinerja	•	•	•	•	•
		Pengembangan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja karyawan	Terjadi penurunan kegagalan kerja (<i>human error</i>)	•	•	•	•	•

- d) Pengembangan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia
- i. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM dengan menerapkan sistem pelatihan berbasis kompetensi.
 - ii. Menerapkan sistem jenjang karir sesuai dengan rencana.
 - iii. Mengevaluasi *job description* secara berkala disesuaikan dengan pengembangan perusahaan.
 - iv. Melaksanakan pelatihan, baik *soft skill* maupun *hard skill* untuk pemenuhan kompetensi masing-masing karyawan.
 - v. Melakukan penilaian (*asesment*) kompetensi untuk mengetahui kompetensi setiap individu, utamanya level manajer.
 - vi. Memberikan penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang berprestasi dan memberikan hukuman (*punishment*) secara adil kepada karyawan yang melakukan kelalaian dalam bekerja sesuai ketentuan yang berlaku.
 - vii. Mendorong karyawan untuk menciptakan gagasan/inovasi baru yang mengarah pada sistem yang lebih efisien dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk mengetahui *road map* strategi Kebunsayur Surabaya selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.8.

(halaman ini sengaja dikosongkan)



DAFTAR WAWANCARA

Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal
Kebunsayur Surabaya

Dalam rangka penelitian untuk Tesis dengan judul :

**Identifikasi Perumusan Strategi pada Pengembangan Usaha Budidaya Sayur
Hidroponik**

(Studi Kasus : Kebunsayur Surabaya)

Oleh :

Hafid Syaifullah

2511 205 201

PROFIL DAN GAMBARAN UMUM KEBUNSAYUR SURABAYA

1. Bagaimana sejarah berdirinya Kebunsayur Surabaya?
2. Bagaimana kondisi umum usaha Kebunsayur Surabaya?
3. Bagaimana perkembangan usaha Kebunsayur Surabaya selama ini?
4. Bagaimana visi, misi, dan tujuan didirikannya Kebunsayur Surabaya?
5. Bagaimana bentuk struktur organisasi Kebunsayur Surabaya?
6. Apa bentuk badan usaha ini?
7. Apakah alasan yang mendasari pendirian Kebunsayur Surabaya?
8. Produk apa saja yang dihasilkan?
9. Darimana memperoleh pengetahuan/informasi mengenai budidaya sayur hidroponik?
10. Darimana memperoleh modal awal usaha?
11. Berapa modal awal yang diperlukan untuk mendirikan Kebunsayur Surabaya?
12. Berapa luas lahan Kebunsayur Surabaya? (Kebun I,II dan III)
13. Berapa total karyawan Kebunsayur Surabaya?

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL KEBUNSAYUR SURABAYA

A. Manajemen

1. Bagaimana Kebunsayur Surabaya menerapkan fungsi-fungsi manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*?
2. Apakah fungsi tersebut berjalan dengan baik?
3. Bagaimana tingkat keterampilan karyawan yang dibutuhkan dalam menjalankan dan memenuhi target perusahaan?
4. Apakah ada pelatihan untuk karyawan?
5. Jika iya, jenis pelatihannya apa?
6. Apakah ada insentif untuk karyawan?
7. Bagaimana mekanisme pemberian insentif?
8. Berapa jumlah karyawan Kebunsayur Surabaya?
9. Berapa jam kerja per hari?
10. Apakah tenaga kerja yang tersedia sudah memenuhi dari segi jumlah yang dibutuhkan?
11. Apakah ada kenaikan upah bagi setiap tenaga kerja?
12. Kapan dan Bagaimana hal tersebut dilakukan?
13. Bagaimana sistem produksi usaha Kebunsayur Surabaya?
14. Berapa lama produksi dalam sehari, bagaimana pembagian kerjanya?

B. Keuangan

1. Dari mana sumber modal Kebunsayur Surabaya?
2. Berapa jumlah modal awal usaha Kebunsayur Surabaya?
3. Bagaimana kondisi keuangan Kebunsayur Surabaya sekarang ini?
4. Bagaimana sistem manajemen keuangan Kebunsayur Surabaya?
5. Bagaimana kondisi perkembangan *output* dari komoditas di Kebunsayur?
6. Jenis komoditas apakah yang memiliki kontribusi terbesar bagi Kebunsayur Surabaya?

C. Produksi dan Operasi

1. Berapa luas lahan yang digunakan untuk proses produksi sayur?
2. Target produksi dilakukan berdasarkan apa? (berdasarkan permintaan konsumen atau pesanan atau musiman atau lainnya?)
3. Apa saja peralatan atau mesin-mesin yang digunakan untuk kegiatan produksi?
4. Bagaimana pengaruhnya perkembangan teknologi yang dimiliki dengan perkembangan usahanya?
5. Bagaimana sistem pengawasan produksi yang digunakan oleh Kebunsayur Surabaya?
6. Kualitas seperti apa yang ingin dicapai oleh Kebunsayur Surabaya atas produk yang dihasilkannya?
7. Bahan baku dan bahan pendukung apa yang digunakan dalam produksi di Kebunsayur Surabaya?

8. Dari mana memperoleh bahan tersebut?
9. Apakah ada spesifikasi tertentu dalam penerimaan bahan baku tersebut?
10. Apakah tindakan yang dilakukan jika bahan baku yang diterima tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan?
11. Berapa persentase penggunaan bahan import dan lokal?
12. Kendala apa yang dihadapi dalam memperoleh bahan baku?
13. Berapa jumlah produk setiap kali produksi (kg)?
14. Bagaimana diagram alur produksinya?
15. Apakah ada kegagalan dalam proses produksi?
16. Jika ada:
 - a) Berapa besar rata-rata kegagalan yang terjadi?
 - b) Dalam siklus sekali tanam, yang gagal panen berapa?
 - c) Apa yang menjadi penyebabnya?
 - d) Bagaimana penanganan produk yang gagal?
17. Berapa biaya produksi yang dikeluarkan dalam setiap kali produksi?
18. Adakah produk yang tidak terjual?
19. Berapa jumlahnya?
20. Apa yang dilakukan jika produk tidak terjual?
21. Apakah yang menjadi kendala dalam proses produksi?

D. Pemasaran

1. Berapa harga produk yang dijual?
2. Apa segmentasi pasar yang dituju?
3. Mengapa memilih segmen pasar tersebut?
4. Apakah keunggulan dari penetapan segmen pasar tersebut?
5. Bagaimana cara memperoleh informasi pasar yang dibutuhkan?
6. Seperti apa proses distribusi yang ada dalam Kebunsayur Surabaya dalam memasarkan produknya?
7. Bagaimana strategi penetapan harga produk yang digunakan Kebunsayur Surabaya?
8. Apa saja bentuk promosi yang sudah dilakukan oleh Kebunsayur Surabaya atas produk yang dihasilkan?
9. Melalui media apa saja?
10. Apakah yang menjadi kendala dalam kegiatan promosi?
11. Bagaimana bentuk kemasan yang dijual oleh Kebunsayur Surabaya untuk produk yang dihasilkan?

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL KEBUNSAYUR SURABAYA

A. Ekonomi

1. Bagaimana kondisi perekonomian secara umum?
2. Bagaimana perkembangan tingkat harga produk Kebunsayur Surabaya?
3. Bagaimana sikap Kebunsayur Surabaya menyikapi kondisi jika terjadi perubahan harga sayur?

4. Bagaimana perkembangan permintaan sayur di Surabaya?

B. Sosial, Budaya, dan Demografi

1. Bagaimana bentuk tanggung jawab sosial Kebunsayur Surabaya terhadap karyawan maupun masyarakat sekitarnya?
2. Bagaimana upaya Kebunsayur Surabaya memperkenalkan sayur hidroponik di tengah masyarakat yang terbiasa dengan pola konsumsi sayur tanam konvensional?

C. Politik dan Kebijakan Pemerintah

1. Apakah ada kebijakan Pemerintah yang mendukung kegiatan usaha ini?
2. Apakah ada bantuan dari Pemerintah setempat?

D. Teknologi

1. Bagaimana perkembangan teknologi produksi di Kebunsayur Surabaya?
2. Apakah ada inovasi terbaru yang diterapkan oleh Kebunsayur Surabaya berkaitan dengan metode Hidroponik?
3. Teknologi apa saja yang telah diterapkan oleh Kebunsayur Surabaya, baik teknologi produksi, maupun informasi?
4. Bagaimana perkembangan teknologi dalam mengakses informasi?
5. Berapa besar biaya untuk memenuhi kebutuhan teknologi tersebut?

E. Kompetitif

I. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

1. Seberapa banyak jumlah pendatang baru yang masuk dalam usaha yang sama?
2. Seberapa besar pengaruh pendatang baru terhadap usaha yang ada?
3. Ancaman apa saja yang berpengaruh pada perusahaan dengan adanya pendatang baru?

II. Persaingan Antar Usaha Sejenis

1. Berapakah jumlah usaha sejenis yang ada di Surabaya?
2. Siapa pesaing utama dalam usaha ini?
3. Apa yang menjadi keunggulan dari pesaing tersebut?
4. Apa yang menjadi sasaran pesaing dan bagaimana strategi yang dilakukan pesaing tersebut?
5. Bagaimana sikap Kebunsayur Surabaya dalam menanggapi para pesaing tersebut?

III. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

1. Bagaimana loyalitas pembeli terhadap produk yang dihasilkan oleh Kebunsayur Surabaya?
2. Apakah ada standar mutu produk yang dijual kepada konsumen?
3. Bagaimana kualitas produk yang diharapkan?

4. Apakah ada konsumen yang komplain terhadap kualitas produk?
5. Apakah yang menjadi alasan konsumen melakukan komplain terhadap Kebunsayur Surabaya?
6. Bagaimana Kebunsayur Surabaya menanggapi komplain tersebut?
7. Berapa total konsumen yang dimiliki oleh Kebunsayur Surabaya?

IV. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

1. Berapakah jumlah pemasok saat ini?
2. Apakah jumlah pemasok tersebut mampu memenuhi kebutuhan Kebunsayur Surabaya?
3. Bagaimana kemampuan pemasok dalam memenuhi kebutuhan Kebunsayur Surabaya?
4. Apakah ada bentuk kerjasama dengan pemasok tersebut?

(halaman ini sengaja dikosongkan)



KUESIONER PENELITIAN

Penentuan Faktor-Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Pembobotan Faktor-Faktor Internal

Penentuan Peringkat Faktor-Faktor Internal

Kebunsayur Surabaya

Kuesioner ini digunakan sebagai bahan penelitian untuk Tesis dengan judul :

Identifikasi Perumusan Strategi pada Pengembangan Usaha Budidaya Sayur

Hidroponik

(Studi Kasus : Kebunsayur Surabaya)

Oleh :

Hafid Syaifullah

2511 205 201

Manajemen Rekayasa

Program Pascasarjana

Teknik Industri ITS

2016

Nama Responden :

Jabatan :

Hari/Tanggal :

Tanda Tangan :

PENENTUAN FAKTOR INTERNAL

Tujuan :

Menentukan faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan dalam kelompok kekuatan dan kelemahan dalam strategi pengembangan usaha budidaya sayur hidroponik di Kebunsayur Surabaya yang dilakukan oleh para responden.

Petunjuk Pengisian :

1. Berikan tanda (x) pada kolom kekuatan pada tabel 1 berikut ini, apabila faktor tersebut menjadi peluang di Kebunsayur Surabaya.
2. Berikan tanda (x) pada kolom kelemahan pada tabel 1 berikut ini, apabila faktor tersebut menjadi ancaman di Kebunsayur Surabaya.

Tabel 1 Faktor-Faktor Strategis Internal

No.	Faktor Strategis Internal	Kekuatan	Kelemahan
1.	Keberagaman produk jenis selada hidroponik		
2.	Produk yang berkualitas		
3.	Lokasi kebun dekat dengan konsumen		
4.	Pemilihan segmen pasar yang efektif		
5.	Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya		
6.	Harga sayur yang stabil		
7.	Tingkat penjualan tinggi		
8.	Bahan baku harus impor		
9.	Tenaga riset dan pengembangan kurang		
10.	Produk yang tidak laku dibuang		
11.	Volume produksi belum optimal		

PEMBOBOTAN FAKTOR INTERNAL (KEKUATAN & KELEMAHAN)

Tujuan :

Memperoleh penilaian para responden terhadap faktor internal mengenai tingkat kepentingan suatu faktor-faktor strategis dalam strategi pengembangan usaha budidaya sayur hidroponik di Kebunsayur Surabaya. Tingkat kepentingan yang dimaksud adalah berupa pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor strategi tersebut menentukan strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya.

Petunjuk Pengisian :

1. Pemberian nilai diberikan berdasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya.
2. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan dengan skala 1,2, dan 3.
Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 - 1 = Apabila indikator horizontal *kurang penting* daripada indikator vertikal
 - 2 = Apabila indikator horizontal *sama penting* daripada indikator vertikal
 - 3 = Apabila indikator horizontal *lebih penting* daripada indikator vertikal

Tabel 2. Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Internal

Faktor- Faktor Strategis Internal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total	Bobot
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
Total													

Keterangan Faktor-Faktor Strategis Internal :

No.	Faktor Strategis Internal
1	Keberagaman produk jenis selada hidroponik
2	Produk yang berkualitas
3	Lokasi kebun dekat dengan konsumen
4	Pemilihan segmen pasar yang efektif
5	Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya
6	Harga sayur yang stabil
7	Tingkat penjualan tinggi
8	Bahan baku harus impor
9	Tenaga riset dan pengembangan kurang
10	Produk yang tidak laku dibuang
11	Volume produksi belum optimal

PENENTUAN PERINGKAT (RATING) FAKTOR INTERNAL

Petunjuk Umum :

1. Dalam pengisian kuisioner ini, responden diharapkan melakukan secara langsung (tidak menunda) untuk menghindari terjadinya inkonsistensi jawaban.
2. Penentuan nilai peringkat (rating) terhadap faktor-faktor Internal, baik faktor kekuatan dan kelemahan harus konsisten dengan tabel sebelumnya (Tabel 1).

Tujuan :

Penentuan tingkat (rating) dimaksudkan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi lingkungannya. Variabel faktor internal ini terdiri dari faktor kekuatan yang dapat di manfaatkan dan faktor kelemahan yang mungkin dapat diatasi dalam upaya strategis pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya.

Petunjuk Pengisian :

1. Pemberian nilai pada seberapa besar pengaruh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dalam strategi pengembangan Kebunsayur Surabaya.
2. Tentukan nilai peringkat (rating) terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam strategi pengembangan Kebunsayur Surabaya (Tabel 3) berikut ini dengan menggunakan tanda (x) pada pilihan Saudara.
3. Penentuan nilai rating berdasarkan pada keterangan berikut.

Identitas Kepentingan	Definisi Nilai
4	Apabila faktor tersebut berpengaruh sangat besar/kekuatan utama bagi Kebunsayur Surabaya
3	Apabila faktor tersebut berpengaruh besar/kekuatan kecil bagi Kebunsayur Surabaya
2	Apabila faktor tersebut kurang berpengaruh /kelemahan kecil bagi Kebunsayur Surabaya
1	Apabila faktor tersebut sangat kurang berpengaruh /kelemahan bagi Kebunsayur Surabaya

Menurut Saudara, bagaimana kondisi strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya terhadap faktor-faktor berikut :

Tabel 3. Penentuan Peringkat (Rating) Faktor Internal Strategis

No	Faktor Internal Strategis	Peringkat			
		1	2	3	4
1	Keberagaman produk jenis selada hidroponik				
2	Produk yang berkualitas				
3	Lokasi kebun dekat dengan konsumen				
4	Pemilihan segmen pasar yang efektif				
5	Perintis usaha sayur hidroponik				
6	Harga sayur yang stabil				
7	Tingkat penjualan tinggi				
8	Bahan baku harus impor				
9	Kurangnya tenaga riset dan pengembangan				
10	Produk yang tidak laku dibuang				
11	Volume produksi belum optimal				



KUESIONER PENELITIAN

Penentuan Faktor-Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Pembobotan Faktor-Faktor Eksternal

Penentuan Peringkat Faktor-Faktor Eksternal

Kebunsayur Surabaya

Kuesioner ini digunakan sebagai bahan penelitian untuk Tesis dengan judul :

Identifikasi Perumusan Strategi pada Pengembangan Usaha Budidaya Sayur

Hidroponik

(Studi Kasus : Kebunsayur Surabaya)

Oleh :

Hafid Syaifullah

2511 205 201

Manajemen Rekayasa

Program Pascasarjana

Teknik Industri ITS

2016

Nama Responden :

Jabatan :

Hari/Tanggal :

Tanda Tangan :

PENENTUAN FAKTOR EKSTERNAL

Tujuan :

Menentukan faktor-faktor strategis yang akan dimasukkan dalam kelompok peluang dan ancaman dalam strategi pengembangan usaha budidaya sayur hidroponik di Kebunsayur Surabaya yang dilakukan oleh para responden.

Petunjuk Pengisian :

3. Berikan tanda (x) pada kolom peluang pada tabel 1 berikut ini, apabila faktor tersebut menjadi peluang di Kebunsayur Surabaya.
4. Berikan tanda (x) pada kolom ancaman pada tabel 1 berikut ini, apabila faktor tersebut menjadi ancaman di Kebunsayur Surabaya.

Tabel 1 Faktor-Faktor Strategis Eksternal

No.	Faktor Strategis Eksternal	Peluang	Ancaman
1.	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat		
2.	Permintaan selada hidroponik tinggi		
3.	Loyalitas pelanggan		
4.	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan		
5.	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik		
6.	Adanya komunitas hidroponik		
7.	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri		
8.	Kondisi perekonomian yang tidak stabil		
9.	Kenaikan UMR setiap tahun		
10.	Serangan hama dan penyakit tanaman		
11.	Permintaan yang tidak stabil		
12.	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi		
13.	Cuaca yang tidak menentu		

PEMBOBOTAN FAKTOR EKSTERNAL (PELUANG & ANCAMAN)

Tujuan :

Memperoleh penilaian para responden terhadap faktor eksternal mengenai tingkat kepentingan suatu faktor-faktor strategis dalam strategi pengembangan usaha budidaya sayur hidroponik di Kebunsayur Surabaya. Tingkat kepentingan yang dimaksud adalah berupa pemberian bobot terhadap seberapa besar faktor strategi tersebut menentukan strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya.

Petunjuk Pengisian :

3. Pemberian nilai diberikan berdasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya.
4. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan dengan skala 1,2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 - 1 = Apabila indikator horizontal *kurang penting* daripada indikator vertikal
 - 2 = Apabila indikator horizontal *sama penting* daripada indikator vertikal
 - 3 = Apabila indikator horizontal *lebih penting* daripada indikator vertikal

Tabel 2. Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Faktor Eksternal

Faktor- Faktor Strategis Eksternal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	Bobot
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
Total															

Keterangan Faktor-Faktor Strategis Eksternal :

No.	Faktor Strategis Eksternal
1	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat
2	Permintaan selada hidroponik tinggi
3	Loyalitas pelanggan
4	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan
5	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik
6	Adanya komunitas hidroponik
7	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri sejenis

No.	Faktor Strategis Eksternal
8	Kondisi perekonomian yang tidak stabil
9	Kenaikan UMR setiap tahun
10	Serangan hama dan penyakit tanaman
11	Permintaan yang tidak stabil
12	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi
13	Cuaca yang tidak menentu

PENENTUAN PERINGKAT (RATING) FAKTOR EKSTERNAL

Petunjuk Umum :

3. Dalam pengisian kuesioner ini, responden diharapkan melakukan secara langsung (tidak menunda) untuk menghindari terjadinya inkonsistensi jawaban.
4. Penentuan nilai peringkat (rating) terhadap faktor-faktor eksternal, baik faktor peluang dan ancaman harus konsisten dengan tabel sebelumnya (Tabel 1).

Tujuan :

Penentuan tingkat (rating) dimaksudkan untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi lingkungannya. Variabel faktor eksternal ini terdiri dari faktor peluang yang dapat di manfaatkan dan faktor ancaman yang mungkin dapat diatasi dalam upaya strategis pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya.

Petunjuk Pengisian :

4. Pemberian nilai pada seberapa besar pengaruh faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan dalam strategi pengembangan Kebunsayur Surabaya.
5. Tentukan nilai peringkat (rating) terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dalam strategi pengembangan Kebunsayur Surabaya (Tabel 3) berikut ini dengan menggunakan tanda (x) pada pilihan Saudara.

6. Penentuan nilai rating berdasarkan pada keterangan berikut.

Identitas Kepentingan	Definisi Nilai
4	Apabila faktor tersebut berpengaruh sangat besar/kekuatan utama bagi Kebunsayur Surabaya
3	Apabila faktor tersebut berpengaruh besar/kekuatan kecil bagi Kebunsayur Surabaya
2	Apabila faktor tersebut kurang berpengaruh /kelemahan kecil bagi Kebunsayur Surabaya
1	Apabila faktor tersebut sangat kurang berpengaruh /kelemahan bagi Kebunsayur Surabaya

Menurut Saudara, bagaimana kondisi strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya terhadap faktor-faktor berikut :

Tabel 3. Penentuan Peringkat (Rating) Faktor Eksternal Strategis

No	Faktor Eksternal Strategis	Peringkat			
		1	2	3	4
1	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat				
2	Permintaan selada hidroponik tinggi				
3	Loyalitas pelanggan				
4	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan				
5	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik				
6	Adanya komunitas hidroponik				
7	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri sejenis				
8	Kondisi perekonomian yang tidak stabil				
9	Kenaikan UMR setiap tahun				
10	Serangan hama dan penyakit tanaman				
11	Permintaan yang tidak stabil				
12	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi				
13	Cuaca yang tidak menentu				



KUESIONER AHP

**ANALISIS AHP UNTUK MENENTUKAN ALTERNATIF STRATEGI
PENGEMBANGAN
KEBUNSAYUR SURABAYA**

Kuesioner ini digunakan sebagai bahan penelitian untuk Tesis dengan judul :

**Identifikasi Perumusan Strategi pada Pengembangan Usaha Budidaya Sayur
Hidroponik**

(Studi Kasus : Kebunsayur Surabaya)

Oleh :

Hafid Syaifullah

2511 205 201

Manajemen Rekayasa

Program Pascasarjana

Teknik Industri ITS

2016

Nama Responden :

Jabatan :

Hari/Tanggal :

Tanda Tangan :

Tujuan :

Kuesioner ini ditujukan untuk memilih prioritas kebijakan dalam penelitian “Identifikasi Perumusan Strategi pada Pengembangan Usaha Budidaya Sayur Hidroponik di Kebunsayur Surabaya”. Kuesioner AHP ini merupakan lanjutan analisis internal dan eksternal yang telah dilaksanakan sebelumnya dan telah menghasilkan beberapa alternatif strategi yang terpilih.

Penjelasan :

5. Maksud penelitian adalah untuk mendapatkan persepsi/penilaian ahli yang sifatnya subjektif, sehingga jawaban responden dibuat berdasarkan persepsi responden atas penilaian-penilaian faktor internal dan faktor eksternal yang dimiliki oleh Kebunsayur Surabaya.
6. Bahwa untuk memperoleh masukan seperti pada poin no 1 di atas, maka yang akan dijadikan responden (dianggap ahli) adalah para direksi terkait di lingkungan Kebunsayur Surabaya.
7. Mengingat pentingnya masukan dari responden, maka kami mohon kiranya dapat membantu sepenuhnya dengan mengisi penilaian dengan sungguh-sungguh supaya hasil yang dicapai dapat memberikan alternatif kebijakan yang terbaik bagi Kebunsayur Surabaya.
8. Karena sifatnya penelitian akademik, maka untuk menjamin keakuratan masukan yang responden berikan, kami mengharapkan Bapak berkenan mengisi data-data identitas dan jabatan di bagian yang telah disediakan pada kuesioner ini.

Petunjuk Pengisian :

Kuesioner ini merupakan peralatan pendukung Analytical Hierarchy Process (AHP). Adapun kuesioner yang digunakan adalah sistem ranking yang menilai besarnya pengaruh antar satu elemen faktor dengan elemen faktor lainnya. Dengan kata lain, setiap responden dapat memilih jawaban yang berada di sisi kanan maupun kiri menurut bobot kepentingannya. Bobot nilai yang digunakan dalam pertanyaan-pertanyaan ini diberi definisi verbal sebagai berikut :

- Nilai bobot 1 = sama pentingnya
- Nilai bobot 3 = sedikit lebih penting
- Nilai bobot 5 = kuat pentingnya
- Nilai bobot 7 = sangat kuat pentingnya
- Nilai bobot 9 = mutlak lebih penting

Nilai 2,4,6,8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1,3,5,7,9.

Setiap responden memilih jawaban dengan membandingkan tingkat prioritas kepentingan (antara 1 sampai dengan 9) dari kedua elemen faktor dengan membubuhkan tanda silang (x) pada salah satu kolom bobot nilai tersebut, seperti contoh berikut ini :

Contoh :

No	Kriteria 1	Skala penilaian														Kriteria 2				
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6		7	8	9	
1	A					x														B

Jawaban A lebih penting dari B dengan bobot 5

Artinya : pilihan kriteria A “kuat pentingnya” dibandingkan dengan pilihan B

No	Kriteria 1	Skala penilaian														Kriteria 2				
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6		7	8	9	
1	A																x			B

Jawaban B lebih penting dari A dengan bobot 7

Artinya : pilihan kriteria B “sangat kuat pentingnya” dibandingkan dengan pilihan A

No	Kriteria 1	Skala penilaian														Kriteria 2				
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6		7	8	9	
1	A									x										B

IFE EFE	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESS)
	8. Keberagaman produk jenis selada hidroponik 9. Produk yang berkualitas 10. Lokasi kebun dekat dengan konsumen 11. Pemilihan segmen pasar yang efektif 12. Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya 13. Harga sayur stabil 14. Tingkat penjualan tinggi	5. Bahan baku harus impor 6. Tenaga riset dan pengembangan kurang 7. Produk yang tidak laku dibuang 8. Volume produksi belum optimal
PELUANG (OPPORTUNITIES)	<u>STRATEGI S-O</u>	<u>STRATEGI W-O</u>
8. Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat 9. Permintaan selada hidroponik tinggi 10. Loyalitas pelanggan 11. Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan 12. Animo masyarakat terhadap metode hidroponik 13. Adanya komunitas hidroponik 14. Pendetang baru tidak mudah masuk dalam industri	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan pasar potensial yang sudah ada (S2,S4,S7,O2,O3,O7) • Membuat program loyalitas pelanggan seperti layanan antar, <i>membership</i>, dan diskon khusus (S7,O3) • Melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik (S1,S2,S3,O1,O3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik secara intensif dalam peningkatan kompetensi SDM (W1,W2,O6) • Memerluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra (W4,O1,O2)
ANCAMAN (THREATS)	<u>STRATEGI S-T</u>	<u>STRATEGI W-T</u>
7. Kondisi perekonomian yang tidak stabil 8. Kenaikan UMR setiap tahun 9. Serangan hama dan penyakit tanaman 10. Permintaan yang tidak stabil 11. Kekuatan tawar pemasok yang tinggi 12. Cuaca yang tidak menentu	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan dan merencanakan pola tanam sesuai SOP untuk menghadapi serangan hama dan cuaca yang tidak menentu (S5,T1,T3) • Mempertahankan kualitas produk (S1,S2,S6,T1,T4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan diversifikasi konsentris terhadap produk sayuran yang tidak terjual dan tidak layak jual (W3,T1,T2) • Meningkatkan pertumbuhan melalui konsentrasi dengan melakukan integrasi ke belakang (W1,T5)

Strategi S-O

No	Kriteria 1	Skala penilaian																		Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Mempertahankan pasar potensial																			Membuat program loyalitas pelanggan
																				Melakukan pengembangan produk olahan sayur
2	Membuat program loyalitas pelanggan																			Melakukan pengembangan produk olahan sayur

Strategi W-O

No	Kriteria 1	Skala penilaian																		Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik untuk pengembangan SDM																			Memperluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra

Strategi S-T

No	Kriteria 1	Skala penilaian																		Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Melakukan dan merencanakan pola tanam sesuai SOP untuk menghadapi serangan hama dan cuaca yang tidak menentu																			Mempertahankan kualitas produk

Strategi W-T

No	Kriteria 1	Skala penilaian																		Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Melakukan diversifikasi konsentris terhadap produk sayuran yang tidak terjual maupun yang tak layak jual																			Meningkatkan pertumbuhan melalui konsentrasi dengan melakukan integrasi ke belakang

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Olahan Data Internal dan Eksternal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya (LAMPIRAN 5)

Tabel Matriks Berpasangan Faktor Eksternal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya

Faktor- Faktor Strategis Eksternal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total (H)	Bobot (H/V)
1		2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	26	0,089
2	2		2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	25	0,085
3	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0,082
4	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0,082
5	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	24	0,082
6	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	12	0,041
7	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	12	0,041
8	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	24	0,082
9	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	24	0,082
10	2	2	2	2	2	3	3	2	2		2	2	2	26	0,089
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	24	0,082
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	24	0,082
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		24	0,082
Total (V)														293	1,001

Tabel Peringkat (rating) Faktor Strategis Eksternal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya

No.	Faktor Strategis Eksternal	Rating
1	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat	4
2	Permintaan selada hidroponik tinggi	4
3	Loyalitas pelanggan	4
4	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan	4
5	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik	3
6	Adanya komunitas hidroponik	2
7	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri sejenis	3
8	Kondisi perekonomian yang tidak stabil	4

No.	Faktor Strategis Eksternal	
9.	Kenaikan UMR setiap tahun	3
10.	Serangan hama dan penyakit tanaman	4
11	Permintaan yang tidak stabil	4
12	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi	4
13	Cuaca yang tidak menentu	4

Tabel Rekapitulasi Rating & Pembobotan Eksternal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya

No.	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (B)	Rating (R)
1.	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat	0,089	4
2.	Permintaan selada hidroponik tinggi	0,085	4
3.	Loyalitas pelanggan	0,082	4
4.	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan	0,082	4
5.	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik	0,082	3
6.	Adanya komunitas hidroponik	0,041	2
7.	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri sejenis	0,041	3
8.	Kondisi perekonomian yang tidak stabil	0,082	4
9.	Kenaikan UMR setiap tahun	0,082	3
10.	Serangan hama dan penyakit tanaman	0,089	4
11.	Permintaan yang tidak stabil	0,082	4
12.	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi	0,082	4
13.	Cuaca yang tidak menentu	0,082	4
TOTAL		1,001	

Tabel Matriks Berpasangan Faktor Internal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya

Faktor- Faktor Strategis Internal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total (H)	Bobot (H/V)
1		2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	22	0,094
2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	0,086
3	3	2		2	2	2	2	3	3	3	3	25	0,107
4	2	2	3		2	2	2	2	2	2	2	21	0,09
5	3	2	2	2		3	3	3	3	3	3	27	0,116
6	2	2	2	2	2		2	3	3	3	3	24	0,103
7	2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	24	0,103
8	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	20	0,086
9	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	20	0,086
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	10	0,043
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		20	0,086
Total (V)												233	1

Tabel Peringkat (rating) Faktor Strategis Internal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya

No.	Faktor Strategis Internal	Rating
1	Keberagaman produk jenis selada hidroponik	4
2	Produk yang berkualitas	4
3	Lokasi kebun dekat dengan konsumen	4
4	Pemilihan segmen pasar yang efektif	4
5	Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya	4
6	Harga sayur yang stabil	4
7	Tingkat penjualan tinggi	4
8	Bahan baku harus impor	4
9	Tenaga riset dan pengembangan kurang	3
10	Produk yang tidak laku dibuang	2

No.	Faktor Strategis Internal	Rating
11	Volume produksi belum optimal	3

Tabel Rekapitulasi Rating & Pembobotan Internal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya

No.	Faktor Strategis Internal	Bobot (B)	Rating (R)
1.	Keberagaman produk jenis selada hidroponik	0,094	4
2.	Produk yang berkualitas	0,086	4
3.	Lokasi kebun dekat dengan konsumen	0,107	4
4.	Pemilihan segmen pasar yang efektif	0,09	4
5.	Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya	0,116	4
6.	Harga sayur yang stabil	0,103	4
7.	Tingkat penjualan tinggi	0,103	4
8.	Bahan baku harus impor	0,086	4
9.	Tenaga riset dan pengembangan kurang	0,086	3
10.	Produk yang tidak laku dibuang	0,043	2
11.	Volume produksi belum optimal	0,086	3
TOTAL		1	

Olahan Data Internal dan Eksternal Senior Manager Kebunsayur Surabaya

Tabel Matriks Berpasangan Faktor Eksternal Senior Manager Kebunsayur Surabaya

Faktor- Faktor Strategis Eksternal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total (H)	Bobot (H/V)
1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0,061
2	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0,091
3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0,091
4	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	0,091
5	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	36	0,091
6	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	24	0,061
7	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	24	0,061
8	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	24	0,061
9	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	36	0,091
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	24	0,061
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	36	0,091
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	24	0,061
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		36	0,091
Total (V)														396	1,003

Tabel Peringkat (rating) Faktor Strategis Eksternal Senior Manager Kebunsayur Surabaya

No.	Faktor Strategis Eksternal	Rating
1	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat	4
2	Permintaan selada hidroponik tinggi	4
3	Loyalitas pelanggan	4
4	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan	4
5	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik	4
6	Adanya komunitas hidroponik	3
7	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri sejenis	2
8	Kondisi perekonomian yang tidak stabil	1

No.	Faktor Strategis Eksternal	
9.	Kenaikan UMR setiap tahun	4
10.	Serangan hama dan penyakit tanaman	1
11	Permintaan yang tidak stabil	2
12	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi	2
13	Cuaca yang tidak menentu	2

Tabel Rekapitulasi Rating & Pembobotan Eksternal Senior Manager Kebunsayur Surabaya

No.	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (B)	Rating (R)
1.	Perubahan pola konsumsi dan gaya hidup masyarakat	0,061	4
2.	Permintaan selada hidroponik tinggi	0,091	4
3.	Loyalitas pelanggan	0,091	4
4.	Perkembangan <i>urban farming</i> di perkotaan	0,091	4
5.	Animo masyarakat terhadap metode hidroponik	0,091	4
6.	Adanya komunitas hidroponik	0,061	3
7.	Pendatang baru tidak mudah masuk dalam industri sejenis	0,061	2
8.	Kondisi perekonomian yang tidak stabil	0,062	1
9.	Kenaikan UMR setiap tahun	0,091	4
10.	Serangan hama dan penyakit tanaman	0,061	1
11.	Permintaan yang tidak stabil	0,091	2
12.	Kekuatan tawar pemasok yang tinggi	0,061	2
13.	Cuaca yang tidak menentu	0,091	2
TOTAL		1,003	

Tabel Matriks Berpasangan Faktor Internal Senior Manager Kebunsayur Surabaya

Faktor- Faktor Strategis Internal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total (H)	Bobot (H/V)
1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,107
2	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,107
3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3	30	0,107
4	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	20	0,071
5	2	2	2	3		2	2	2	2	2	2	21	0,075
6	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	20	0,071
7	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	30	0,107
8	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	20	0,071
9	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	20	0,071
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	30	0,107
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		30	0,107
Total (V)												281	1,001

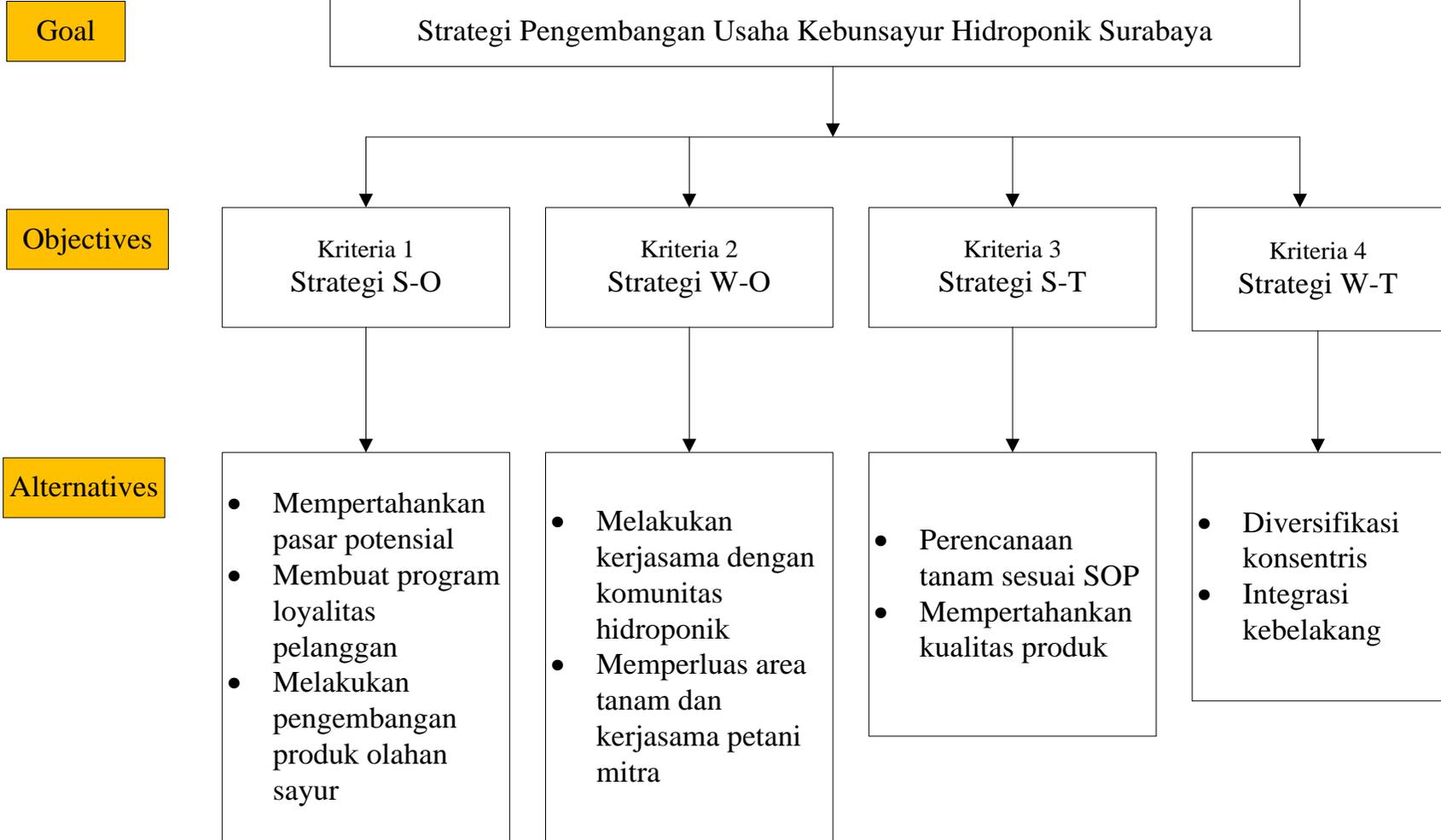
Tabel Peringkat (rating) Faktor Strategis Internal Senior Manager Kebunsayur Surabaya

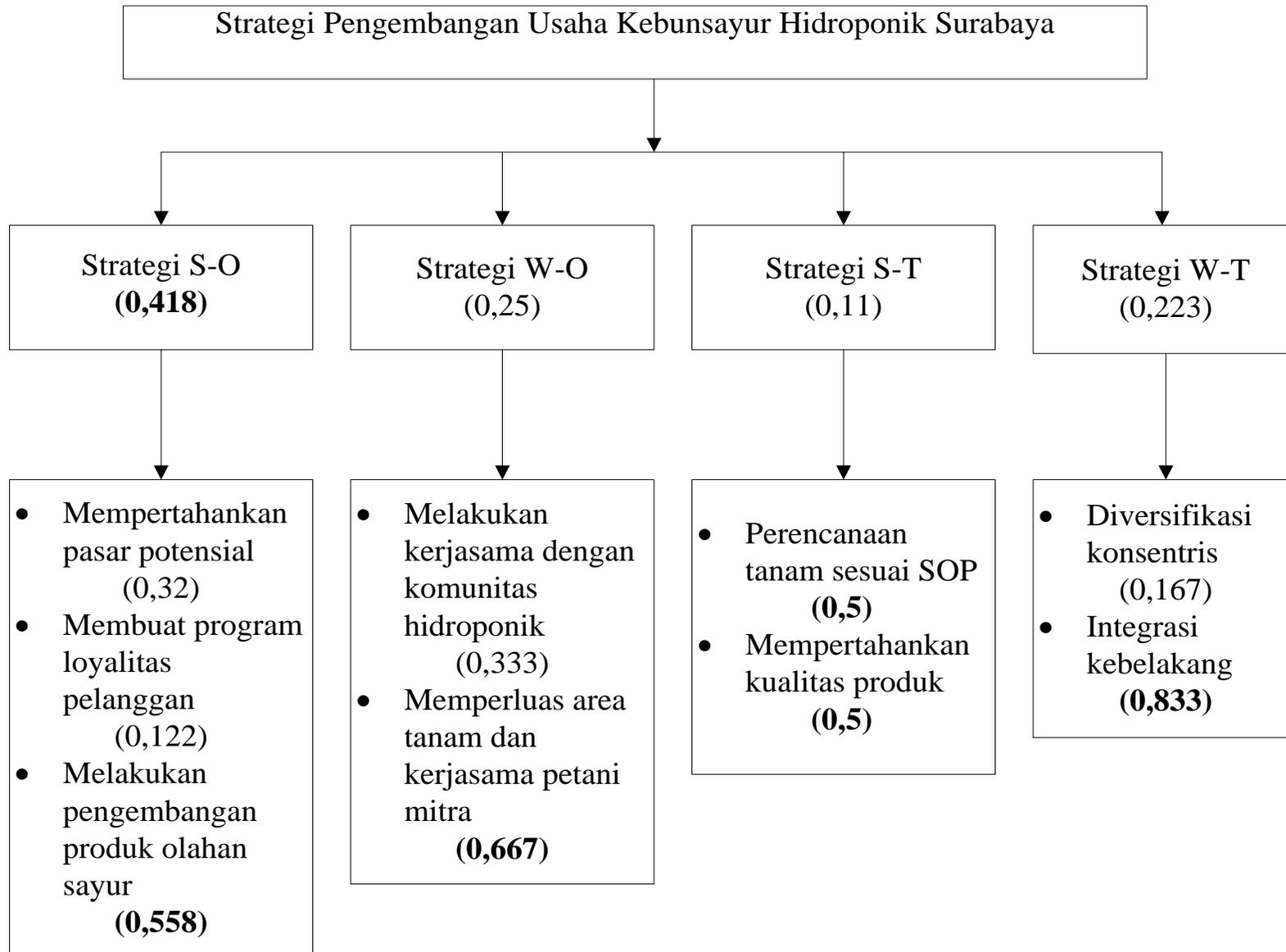
No.	Faktor Strategis Internal	Rating
1	Keberagaman produk jenis selada hidroponik	3
2	Produk yang berkualitas	4
3	Lokasi kebun dekat dengan konsumen	4
4	Pemilihan segmen pasar yang efektif	3
5	Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya	4
6	Harga sayur yang stabil	3
7	Tingkat penjualan tinggi	4
8	Bahan baku harus impor	3
9	Tenaga riset dan pengembangan kurang	2
10	Produk yang tidak laku dibuang	4

No.	Faktor Strategis Internal	Rating
11	Volume produksi belum optimal	4

Tabel Rekapitulasi Rating & Pembobotan Internal Direktur Utama Kebunsayur Surabaya

No.	Faktor Strategis Internal	Bobot (B)	Rating (R)
1.	Keberagaman produk jenis selada hidroponik	0,107	3
2.	Produk yang berkualitas	0,107	4
3.	Lokasi kebun dekat dengan konsumen	0,107	4
4.	Pemilihan segmen pasar yang efektif	0,071	3
5.	Merupakan perintis kebun sayur selada hidroponik di Surabaya	0,075	4
6.	Harga sayur yang stabil	0,071	3
7.	Tingkat penjualan tinggi	0,107	4
8.	Bahan baku harus impor	0,071	3
9.	Tenaga riset dan pengembangan kurang	0,071	2
10.	Produk yang tidak laku dibuang	0,107	4
11.	Volume produksi belum optimal	0,107	4
TOTAL		1,001	





Tabel Rekapitulasi Jawaban Kuesioner AHP melalui *focus group discussion* dengan Direktur Utama dan Senior Manager Kebunsayur Surabaya

No	Kriteria 1	Skala penilaian																	Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Strategi SO								x										Strategi WO
								x											Strategi ST
									x										Strategi WT
2	Strategi WO							x											Strategi ST
										x									Strategi WT
3	Strategi ST										x								Strategi WT

Strategi S-O

No	Kriteria 1	Skala penilaian																	Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Mempertahankan pasar potensial								x										Membuat program loyalitas pelanggan
												x							Melakukan pengembangan produk olahan sayur
2	Membuat program loyalitas pelanggan											x							Melakukan pengembangan produk olahan sayur

Strategi W-O

No	Kriteria 1	Skala penilaian																	Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik untuk pengembangan SDM											x							Memperluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan proses identifikasi lingkungan usaha, lingkungan Kebunsayur Surabaya terbagi menjadi lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal Kebunsayur Surabaya terdiri atas kekuatan dan kelemahan. Kekuatan utama yang dimiliki Kebunsayur Surabaya yaitu lokasi kebun yang dekat dengan konsumen. Sedangkan kelemahan utama Kebunsayur Surabaya adalah volume produksi yang belum optimal. Pada kondisi lingkungan eksternal, faktor yang menjadi peluang utama bagi Kebunsayur Surabaya adalah permintaan selada hidroponik yang tinggi, dan faktor yang menjadi ancaman utamanya adalah permintaan yang tidak stabil.
2. Hasil analisa yang diperoleh dari total skor matriks IFE dan matriks EFE menempatkan posisi Kebunsayur Surabaya berada pada sel I pada matriks IE dengan *general strategy* nya adalah *growth* (pertumbuhan). Pada pengolahan matriks SWOT dengan berlandaskan pada pemetaan posisi Kebunsayur Surabaya di matriks IE, menghasilkan alternatif rumusan strategi sebagai berikut :
 - a. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)
 - Mempertahankan pasar potensial yang sudah ada.
 - Membuat program loyalitas pelanggan seperti layanan antar, *membership*, dan diskon khusus.
 - Melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik.
 - b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)
 - Melakukan kerjasama dengan komunitas hidroponik secara intensif dalam peningkatan kompetensi SDM.
 - Memperluas area tanam dan meningkatkan kerjasama dengan petani mitra.

c. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

- Melakukan dan merencanakan pola tanam sesuai SOP untuk menghadapi serangan hama dan cuaca yang tidak menentu.
- Mempertahankan kualitas produk.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

- Melakukan diversifikasi konsentris terhadap produk sayuran yang tidak terjual dan tidak layak jual.
- Meningkatkan pertumbuhan melalui konsentrasi dengan melakukan integrasi ke belakang.

3. Strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya yang terpilih berdasarkan analisa SWOT dan AHP dengan bantuan *software Expert Choice 2000* diperoleh strategi S-O dengan prioritas alternatif strateginya yang pertama adalah melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik. Kemudian mempertahankan pasar potensial yang sudah ada. Yang terakhir adalah membuat program loyalitas pelanggan seperti layanan antar, *membership*, dan diskon khusus.

5.2 Saran

1. Kebunsayur Surabaya merupakan perintis dalam usaha sayur selada hidroponik di Surabaya. Usia perusahaan ini relatif masih muda, baru didirikan pada tahun 2014 yang lalu. Perusahaan harus mampu mengantisipasi faktor lingkungan internal dan eksternal secara kontinyu dalam mempengaruhi keputusan strategisnya, saat ini maupun di masa mendatang mengingat bisnis sayur hidroponik ini memiliki perkembangan yang bagus bagi masyarakat perkotaan karena mampu menjadi solusi dari keterbatasan lahan dan memiliki nilai ekonomis yang tinggi. Sehingga tidak menutup kemungkinan akan muncul usaha sejenis di masa mendatang.
2. Dalam penerapan alternatif strategi pengembangan usaha Kebunsayur Surabaya, yang menjadi prioritas saat ini adalah melakukan pengembangan produk olahan sayur hidroponik. Perusahaan harus tetap memperhatikan dan meningkatkan kendali mutu atas produk olahan yang nantinya akan diproduksi agar nama dagang Kebunsayur Surabaya yang selama ini dikenal dengan produk premium senantiasa terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- BPS, Susenas (2015), Konsumsi per Kapita dalam Rumah Tangga Setahun, <http://www.bps.go.id/Subjek/view/id/11#subjekViewTab3|accordion-daftar-subjek2>, diakses 17 September 2015).
- BPS, Produksi Komoditas Sayuran di Indonesia, diambil dari <http://www.bps.go.id/site/pilihdata>, diakses 10 September 2015).
- BPS Surabaya, Jumlah Tamu Asing dan Domestik Hotel Berbintang di Surabaya, diambil dari <http://surabayakota.bps.go.id/site/pilihdata>, diakses 15 Mei 2016).
- David, Fred. R. (2011). Manajemen Strategis Konsep. Edisi 12. Salemba Empat; Jakarta.
- Fathnurfirda, Ilma (2012). Perancangan Strategi Industri Film Indonesia Menggunakan Metoda SWOT-AHP, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Febtyanisa, Mita (2013). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik pada Kelompok Tani Cibolerang Agro Kecamatan Selaawi-Kabupaten Garut, Tesis, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Gorener, Ali., Kerem, Toker., Korkmaz, Ulucay. (2012). "Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, hal. 1525-1534.
- Indriasti, Ratna. (2013). Analisis Usaha Sayuran Hidroponik Pada PT Kebun Sayur Segar Kabupaten Bogor, Skripsi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. (1995). *Strategy Safari*. The Free Press. New York.
- Nursyamsyah. (2008). Strategi Pengembangan Usaha Produk Sayuran Organik Pada PT. Amani Mastra Jakarta, Skripsi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Qamar, Bahrul (2011). Strategi Pengembangan Bisnis PT. Pertamina Tongkang Dalam Industri Jasa Maritim Sektor Migas di Indonesia, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Rahman, Firman Kamil (2011). Strategi Pengembangan Usaha Sayuran Organik di Permata Hati *Organic Farm* Kabupaten Bogor, Jawa Barat, Skripsi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Rajiman. Alternatif Sistem Hidroponik Sederhana Untuk Ketahanan Pangan Perkotaan.
- Rangkuti, Freddy (2013). Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Renditia, Muhammad Reza (2010). Formulasi Strategi Bersaing Unit Mitra Usaha Rakyat (MUR)-Bank BTPN Untuk Produk Tanpa Jaminan di Region Kalimantan, Sulawesi, dan Papua (Kasulpa), Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Republika (2011), Masih Rendah, Tingkat Konsumsi Sayuran di Indonesia, <http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/11/09/30/lsc2q1-masih-rendah-tingkat-konsumsi-sayuran-di-indonesia> diakses tanggal 23 Februari 2014).

- Roslioni, Rini, Nani, Sumarni. (2005). *Budidaya Tanaman Sayuran dengan Sistem Hidroponik*. Balai Penelitian Tanaman Sayuran.
- Rosita, Santi. (2008). Analisis Strategi Sayuran Organik di PT Anugerah Bumi Persada “RR *Organic Farm*” Kabupaten Cianjur, Skripsi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Savaringga, Rendy. (2013). Strategi Pengembangan Usaha Cabai Paprika Hidroponik di Koperasi Petani Mitra Sukamaju Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung Barat, Skripsi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Seker, Sukran., Mesut, Ozgurler. (2012). “Analysis of the Turkish Consumer Electronics Firm using SWOT-AHP method”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, hal. 1544-1554.
- Sofiansyah, Irwan. (2008). Analisa Strategi Jasindo Takaful Dalam Menghadapi Persaingan Asuransi Kerugian Syariah di Indonesia, Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Susila, Anas, D. (2013). Sistem Hidroponik. Departemen Agronomi dan Hortikultura, Fakultas Pertanian, IPB.
- Wardhany, Meiyana Dwi Kesuma. (2002). Analisis Pengembangan Wisata Agro Apel Pada Kusuma Agrowisata (PT. Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya) Batu-Malang, Skripsi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Widyawati, Nugraheni. (2013). *Urban Farming*. Gaya Bertani Spesifik Kota. Lily Publisher. Yogyakarta.
- Wulandari, Jeni (2009). Strategi Pengembangan Kawasan Industri Kecil Berbasis Komoditas Unggulan (Studi Kasus Kawasan Sentra Industri Keripik Kota Bandar Lampung), Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Yazdani, Morteza., Amirhossein, Lotfi., Seifollah, Talebi., Abbas, Monnavarian. (2012). “Developing Optimized Strategy by Comprehensive Framework of Strategy; Case Study in a Construction Inspection Company”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.58, hal. 73-83.

BIODATA PENULIS



Penulis bernama Hafid Syaifullah, anak kedua dari tiga bersaudara, lahir pada 17 Oktober 1989 di kota Surabaya, propinsi Jawa Timur, Indonesia. Penulis telah menempuh pendidikan di SDN Kedurus I No. 428, Surabaya (1995-2001), SMP Negeri 1 Surabaya (2001-2004), SMA Negeri 15 Surabaya (2004-2007), kemudian melanjutkan ke perguruan tinggi dengan program studi Teknik Desain dan Manufaktur, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya dan dinyatakan lulus Diploma IV pada tahun 2011.

Setelah lulus Diploma IV, penulis memilih untuk melanjutkan studinya untuk memperdalam disiplin ilmu manajemen industri. Penulis mengambil S2 Teknik Industri dengan program keahlian Manajemen Rekayasa, dan dinyatakan lulus pada tahun 2016. Selain menempuh studi, penulis mempunyai hobi membaca dan penikmat film layar lebar.

Penulis dapat dihubungi melalui email hafid_syaifullah@yahoo.com.

(halaman ini sengaja dikosongkan)