

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara agraris beriklim tropis. yang mempunyai potensi hasil bumi melimpah berupa komoditas hasil pertanian sub sektor tanaman pangan, perkebunan, hortikultura dan peternakan dengan banyak keragaman jenis (Pambudi, 2018). Holikultura merupakan budidaya tanaman kebun dengan teknik yang modern. Hortikultura meliputi buah-buahan, sayuran, tanaman obat, dan tanaman hias. Komoditas hortikultura yang sangat potensial untuk memasuki pasar internasional dan pasar lokal adalah buah. Selain merupakan penyedia vitamin dan mineral bagi tubuh, buah-buahan juga mempunyai peluang pasar yang baik. Pertambahan jumlah penduduk, peningkatan taraf penghasilan serta kesadaran masyarakat akan gizi berdampak positif terhadap peningkatan kebutuhan buah-buahan (Saraswati, dkk, 2017). Salah satu komoditas subsektor hortikultura yang unggul dan layak untuk dikembangkan adalah strawberry.

Strawberry merupakan salah satu komoditas buah-buahan subtropis yang sangat potensial untuk dikembangkan di Indonesia. Tanaman strawberry termasuk tanaman yang memiliki nilai ekonomi tinggi, daya tariknya terletak pada warna buah yang merah mencolok dan rasanya manis segar. Buah strawberry mempunyai peluang pasar yang semakin luas, karena buah subtropis ini tidak hanya dikonsumsi segar tetapi strawberry juga dapat diolah menjadi sirup, selai, dodol, manisan, jus, dan bahan baku pembantu pembuat es krim (Saraswati, dkk, 2017). Tanaman strawberry ini mempunyai prospek yang cukup baik, ditinjau dari segi kemampuan produksi, tanaman ini dapat dipanen 4 kali dalam setahun. Minat masyarakat dalam

menanam strawberry semakin meningkat, hal ini selain dipengaruhi oleh budidaya strawberry sangat menguntungkan, juga mempunyai arti penting dalam usaha peningkatan gizi masyarakat. Berkebun Strawberry merupakan salah satu usaha dalam bidang Agribisnis yang dapat ditekuni dan menjanjikan keuntungan. Permintaan Buah Strawberry cukup tinggi baik untuk dikonsumsi langsung, maupun diolah kembali menjadi produk makanan (Gunawan,2017).

Bali Food Industry merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang pertanian dimana perusahaan ini terintegrasi dengan petani untuk memenuhi suplai buah sepanjang musim. Perusahaan ini menjual beberapa produk hasil olahan buah-buahan seperti melon beku, naga beku, jambu merah beku, sirsak beku, jagung beku, strawberry beku dan lainnya. Strawberry merupakan buah yang permintaan pasar cukup tinggi baik untuk dikonsumsi langsung maupun diolah kembali menjadi produk makanan (Dananjaya, 2019). Hal ini dilihat dari data penjualan strawberry beku tahun 2021 di Bali Food Industry.

Table 1.1 Data Penjualan Strawberry tahun 2021 Bali Food Industry

No	Bulan	Item		Harga per item		Item x Harga		Total
		500gr	1000gr	500gr	1000gr	500gr	1000gr	
1	Januari	7	38	17.000	27.000	119.000	1.026.000	1.145.000
2	Februari	11	126	17.000	27.000	187.000	3.402.000	3.589.000
3	Maret	63	475	17.000	27.000	1.071.000	12.825.000	13.896.000
4	April	77	438	17.000	27.000	1.309.000	11.826.000	13.135.000
5	Mei	53	495	17.000	27.000	901.000	13.365.000	14.266.000
6	Juni	35	527	17.000	27.000	595.000	14.229.000	14.824.000
7	Juli	110	548	17.000	27.000	1.870.000	14.796.000	16.666.000
8	Agustus	130	534	17.000	27.000	2.210.000	14.418.000	16.628.000
9	September	97	532	17.000	27.000	1.649.000	14.364.000	16.013.000
10	Oktober	98	455	17.000	27.000	1.666.000	12.285.000	13.951.000
11	November	126	470	17.000	27.000	2.142.000	12.690.000	14.832.000
12	Desember	311	646	17.000	27.000	5.287.000	17.442.000	22.729.000

Sumber: Dananjaya (2019)

Berdasarkan tabel di atas, dilihat bahwa penjualan strawberry beku di Bali Food Industry mengalami fluktuatif atau naik turun pendapatan yang diperoleh. Hal ini disebabkan karena kurangnya strategi untuk lebih mengembangkan produk strawberry beku. Usaha strawberry mengalami perkembangan yang menjanjikan di kalangan masyarakat luas. Hal ini disebabkan semakin meningkatnya permintaan produk-produk buah strawberry beku. Peningkatan permintaan tersebut membuat Bali Food Industry mengalami kendala yaitu kapasitas ketersediaan bahan baku kurang yang membuat permintaan pelanggan tidak memenuhi dan kurangnya pemahaman masyarakat tentang manfaat dan fungsi dari buah strawberry beku. Dalam mengembangkan usaha buah strawberry beku diperlukan suatu manajemen strategi guna untuk mendapatkan hasil yang maksimal sehingga produk buah strawberry beku dapat berkembang dengan baik. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis tentang Strategi pengembangan Usaha Buah Strawberry Beku di Bali Food Industry.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor internal dan eksternal pengembangan usaha buah strawberry Beku di Bali Food Industry?
2. Bagaimana Strategi pengembangan usaha buah strawberry Beku di Bali Food Industry?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Permasalahan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis faktor internal dan eksternal dalam pengembangan usaha buah strawberry Beku di Bali Food Industry.
2. Untuk menganalisis alternatif Strategi Pengembangan usaha buah strawberry Beku di Bali Food Industry.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

- a) Bagi penulis

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pertanian jurusan agribisnis fakultas pertanian dan bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar, selain itu untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang Strategi Pengembangan Usaha Buah Strawberry Beku.

- b) Bagi Akademis

Sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam menambah wawasan dan referensi bagi peneliti yang mengkaji penelitian yang serupa dalam lingkup yang lebih luas di masa yang akan datang.

2. Secara Praktis

Bagi Pengusaha, sebagai bahan informasi dalam mengolah dan mengembangkan usahanya khususnya pada Bali Food Industry.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen berasal dari *to manage* yang berarti mengatur, mengelola atau mengurus. Ungkapan yang menarik mengenai manajemen adalah manajemen sering diartikulasikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Menurut para ahli manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber-sumber daya organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Kata strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strato*” yang artinya pasukan dan “*agenis*” yang artinya pemimpin. Jadi strategi berarti hal yang berhubungan dengan pasukan perang (Riyanti, 2020).

Menurut Widayanto (2020), manajemen strategik adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari Ilmu Manajemen. Keberdaannya sebagai sebuah solusi guna memberdayakan semua sumberdaya perusahaan atau organisasi agar secara sistematis serta komprehensif dapat mewujudkan visi dan misi yang dimiliki perusahaan atau organisasi tersebut. Manajemen Strategik ini berupaya merespon perubahan atau dinamika yang terjadi di lingkungannya baik internal ataupun eksternal yang selanjutnya akan ditindaklanjuti dengan usaha untuk menyesuaikan sehingga tujuan yang telah ditetapkan itu dapat terwujud atau terealisasi. Ada beberapa pengertian manajemen strategi yang diungkapkan para ahli sebagai berikut:

- a. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang
- b. Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari perbuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating), keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang
- c. Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulating) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan
- d. Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Berdasarkan uraian pengertian manajemen strategi di atas, dapat dipahami bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang ditujukan untuk tahap pengambilan keputusan organisasi secara strategi dengan melakukan perumusan perencanaan yang akan dicapai, melaksanakan visi dan misi sesuai tujuan organisasi hingga melakukan evaluasi atas pelaksanaan strategik yang sudah

dijalankan. Selanjutnya dalam tahapan perumusan strategi yang ingin dicapai organisasi harus dilakukan dengan cara mengevaluasi faktor-faktor strategis untuk mengukur kekuatan dan kelemahan organisasi serta memahami juga potensipotensi organisasi terkait peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi.

2.2 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan suatu proses organisasi dalam menentukan strategi atau arah serta keputusan bagaimana sumberdaya organisasi itu hendak dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang. Penyusunan perencanaan strategis menjadikan sebuah organisasi lebih terencana dan sistematis dalam mencapai tujuannya. Secara umum, proses penyusunan rencana strategis (renstra) merupakan sebuah langkah untuk menata dan mempersiapkan sebuah organisasi mencapai kondisi yang diinginkan dimasa datang. Renstra merupakan road map yang membawa sebuah organisasi menuju kepada kondisi yang dicitakan akan terwujud lima atau sepuluh tahun ke depan (Permatasari, 2017).

Perencanaan strategis merupakan langkah antisipatif sehingga sebuah organisasi tidak lagi setiap kali mengambil langkah ketika suatu permasalahan timbul. Perencanaan strategis menjadikan sebuah organisasi mulai melakukan antisipasi terhadap kemungkinan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi di masa depan bukan sekedar bereaksi terhadap perubahan-perubahan ketika itu sesudah terjadi. Dengan demikian perencanaan strategis merupakan satu langkah penting bukan saja dalam dunia usaha namun juga sangat perlu dilakukan di sektor publik seperti sektor pendidikan, sektor kesehatan dan lain sebagainya. Makna perencanaan tidak dapat berdiri sendiri dan terbatas pada satu pengertian. Hal itu disebabkan beragamnya makna perencanaan dalam berbagai bidang ilmu. Berbagai

makna perencanaan bergantung pada sudut pandang serta latar belakang yang mempengaruhi seseorang, berikut ini penulis uraikan ragam definisi perencanaan dari berbagai pakar dan beberapa sumber (Fuad, 2021).

2.3 Strategi pengembangan

Strategi pengembangan adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dalam pengembangan usaha untuk merealisasikannya. Disamping itu, strategi pengembangan juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi pengembangan adalah berorientasi ke masa depan. Strategi pengembangan mempunyai fungsi perumusan dan dalam mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan (Afridhal, 2017).

Strategi pengembangan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku (Nandy, 2021). Strategi pengembangan adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu system total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.

2.4 Tanaman Strawberry

2.4.1 Pengertian dan Klasifikasi Tanaman Strawberry

Tanaman Strawberry merupakan tanaman buah tahunan berbentuk semak yang berasal dari daerah subtropik yaitu daerah pegunungan chili. Tanaman strawberry yang dibudidayakan, atau dikenal dengan nama ilmiah *Fragaria x ananassa* var *duchesne* adalah hasil persilangan antara *Fragaria Virginiana* L var *duchene* dari Amerika Utara dengan *Fragaria chiloensis* L. var *duchene* dari Chili, Ameika Selatan. Spesies tanaman strawberry yaitu *Fragaria chiloensis* L. var *duchene* menyebar ke berbagai Negara di Amerika, Eropa, dan Asia. Persilangan ini dilakukan pada tahun 1750. Persilangan-persilangan lebih lanjut menghasilkan jenis stawberry dengan buah berukuran besar, harum, dan manis. Sementara spesies lainnya yaitu *F.Vesca* yang lebih luas penyebarannya dan jenis stawberry inilah yang pertama kali masuk ke Indonesia (Kurniawan, 2022).

Tanaman strawberry dalam tatanama (taksonomi) tumbuhan diklasifikasikan sebagai berikut:

Kingdom : Plantae

Divisi : Spermatopyta

Kelas : Dicotyledonae

Sub Divisi : Angiospermae

Ordo : Rosales

Familia : Rosaideae

Sub Family : Rosaceae

Genus : *Fragaria*

Spesies : *Fragariaspp*

2.4.2 Budidaya Tanaman Strawberry

Strawberry merupakan tanaman subtropik yang di daerah tropis dapat beradaptasi dengan baik didaerah yang memiliki curah hujan 600-700 mm/tahun dengan lama penyinaran 8-10 jam setiap harinya. Beradaptasi dengan baik didaerah dengan suhu diantara 17-20 °C dengan kelembaban udara antara 80-90%. Derajat

keasaman tanah (pH tanah yang ideal untuk budidaya strawberry yaitu sekitar 6.5-7.0 dengan ketinggian tempat sekitar 1.000-1.300 mdpl. Tinggi tempat dari permukaan laut menentukan suhu udara dan intensitas sinar matahari yang diterima oleh tanaman. Semakin tinggi suatu tempat, semakin rendah suhu tempat tersebut, demikian juga intensitas matahari semakin berkurang. Suhu dan penyinaran inilah yang nantinya akan menggolongkan tanaman apa yang sesuai untuk dataran tinggi atau dataran rendah (Oktarina, dkk, 2017).

Jika ditanam di kebun, tanah yg dibutuhkan adalah tanah liat berpasir, subur, gembur, mengandung banyak bahan organik, tata air & udara baik. Derajat keasaman tanah (pH tanah) yg ideal utk budidaya stroberi di kebun adalah 5.4-7.0, sedangkan utk budidaya di pot adalah 6.5–7,0. Jika ditanam dikebun maka kedalaman air tanah yg disyaratkan adalah 50-100 cm dari permukaan tanah. Jika ditanam di dalam pot, media harus memiliki sifat poros, mudah merembeskan air dan unsur hara selalu tersedia.

2.4.3 Pasca Panen Strawberry

Pascapanen strawberry bertujuan untuk mempertahankan kesegaran buah sehingga akan memperpanjang umur simpan. Kegiatan pascapanen dimulai dari pemanenan, pengumpulan buah secara hati-hati, sortasi dan grading, dilanjutkan dengan pencucian, pencelupan dengan ksstroberi adalah dengan pelapisan lilin pada permukaan buah. Pelapisan lilin bertujuan untuk mencegah penguapan air sehingga dapat memperlambat kelayuan, menghambat laju respirasi, dan membuat kulit buah mengkilap sehingga menambah daya tarik bagi konsumen. Pelapisan lilin dengan kepekatan dan ketebalan yang sesuai dapat menghindarkan keadaan aerobik pada

buah dan memberikan perlindungan yang diperlukan terhadap luka/goresan pada permukaan buah (Sukasih & Setyadjit, 2019).

Proses pelapisan lilin sering dikombinasikan dengan fungisida untuk mengendalikan pembusukan buah selama penyimpanan. Fungisida dapat diberikan dengan cara mencelupkan buah sebelum diberi lapisan lilin. Penggunaan benlate dengan konsentrasi rendah tidak mempengaruhi rasa dan sekaligus dapat berfungsi sebagai bahan antibopeng sehingga penampakan buah lebih baik. Namun pada stroberi tidak dianjurkan menggunakan fungisida karena buah umumnya dimakan langsung (Medho, 2019).

2.4.4 Jenis Produk Olahan Strawberry

Buah stroberi (*Fragaria spp*) memiliki ukuran yang mungil dan menarik. Warna merah yang begitu cantik ini seolah mengundang hasrat siapa saja untuk mengonsumsinya. Meskipun rasanya dominan asam, namun manfaat yang terkandung dalam buah ini begitu banyak. Kandungan vitamin C yang tinggi berperan dalam meningkatkan produksi hormon seks dan memperlancar aliran darah menuju organ intim. Kandungan lain seperti *antianaemic* dan *reconstituent* juga baik dalam menjaga dan memelihara stamina tubuh (Nathania, 2019). Ada banyak olahan stroberi yang mudah dibuat di rumah, seperti jus, smoothie, es krim, hingga kue.

Bali Food Industry mengolah buah strawberry menjadi produk yang bertahan lama seperti strawberry beku. Pengolahan strawberry beku lebih praktis, bebas dari pengawet langsung dari perkebunan indonesia nutrisi tetap terjaga seperti buah fresh (berdasarkan jurnal) tanpa tambahan apapun, 100% buah asli. Bali Food Industry terintegrasi dengan petani untuk memenuhi suplai buah

sepanjang musim. Misinya untuk membangun pertanian di Indonesia yang sustainable dengan hasil pertanian yang berkualitas sehingga mampu menyediakan pangan sehat untuk masyarakat. Bali Food Industry memberikan inovasi untuk menyerap seluruh hasil panen dengan membuat produk pasca panen yang berkualitas, bergizi, serta daya simpan lama. Dibandingkan dengan fresh product yang dapat membusuk dengan cepat, frozen fruit memiliki daya simpan yang lama hingga 6-12 bulan. Walaupun dalam keadaan beku, nutrisi serta rasa seperti buah fresh pada umumnya. Sehingga sangat cocok digunakan untuk jus, smoothies, ice cream, dan masih banyak lagi (Dananjaya, 2019).

2.4.5 Market Mix Pemasaran

Menurut Mas'ari, dkk (2019) konsep *market mix* atau bauran pemasaran terdiri dari 4P, yaitu:

1. Produk (*product*), yaitu suatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, agar produk yang dijual mau dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi suatu keinginan atau kebutuhan dari konsumen.
2. Harga (*Price*), yaitu sejumlah nilai yang ditukarkan konsumen dengan manfaat dari memiliki atau menggunakan produk atau jasa yang nilainya ditetapkan oleh pembeli dan penjual melalui tawar menawar, atau ditetapkan oleh penjual untuk satu harga yang sama terhadap semua pembeli.
3. Tempat (*Place*), yaitu sebuah tempat diasosiasikan sebagai saluran distribusi yang ditujukan untuk mencapai target konsumen. Sistem distribusi ini mencakup lokasi, transportasi, pergudangan, dan sebagainya.

4. Promosi (*Promotion*), promosi artinya aktivitas yang menyampaikan manfaat produk dan membujuk pelanggan membelinya.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran adalah unsur-unsur pemasaran yang saling terikat, dibaurkan, diorganisir dan digunakan dengan tepat, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran dengan efektif sekaligus memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

2.5 Analisis SWOT

2.5.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal (Mashuri & Nurjannah, 2020).

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil. Analisa ini secara logis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan

keputusan berkaitan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan perusahaan. Sehingga analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor- faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi (Istiqomah & Andriyanto, 2017).

2.5.2 Faktor- Faktor dalam Analisis SWOT

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan sumber daya/ kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok dan faktor- faktor lain. Faktor- faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/ kapabilitas suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara

efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan -kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/ regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/ pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya kekuatan tawarmenawar dari pembeli/ pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaharuan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan perusahaan penentu strategi perusahaan untuk

memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

2.5.3 Analisis Matriks SWOT

Untuk membuat suatu rencana harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi yang bersangkutan.

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor eksternal ini mempengaruhi *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry (*industry environment*) dan lingkungan bisnin makro (*macro environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
2. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini

meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*)

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT.

Masing- masing alternatif strategi tersebut adalah:

- a. Strategi SO (*Strenght- Opportunity*) Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi ST (*Strenght- Threath*) Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.
- c. Strategi WO (*Weakness- Opportunity*) Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- d. Strategi WT (*Weakness- Threath*) Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman- ancaman

Analisis SWOT terbagi menjadi empat kuadran utama yang memiliki strategi yang berbeda untuk masing-masing kuadarannya. Gambar diagram kuadaran analisis SWOT dan penjelasannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.5 Kuadran Analisis SWOT

1. Kuadran I (Mendukung Strategi Agresif/positif,positif)

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan, bisnis, maupun strategi pemasaran Anda memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada. Posisi ini menandakan sebuah perusahaan yang kuat dan berpeluang, strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*) ataupun dengan rekomendasi strategi progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

2. Kuadran II (Mendukung Strategi Diversifikasi/positif,negatif)

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan, bisnis, maupun strategi pemasaran Anda masih memiliki kekuatan dari segi internal. Posisi ini menandakan sebuah perusahaan yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda perusahaan akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, perusahaan disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

3. Kuadran III (Mendukung Strategi Difensif/negatif,positif)

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Posisi ini menandakan, sebuah perusahaan yang lemah namun sangat berpeluang. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih besar atau dengan cara mengubah strategi, artinya perusahaan disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja perusahaan.

4. Kuadran IV (Mendukung Strategi *Turn Arround*/negative negatif)

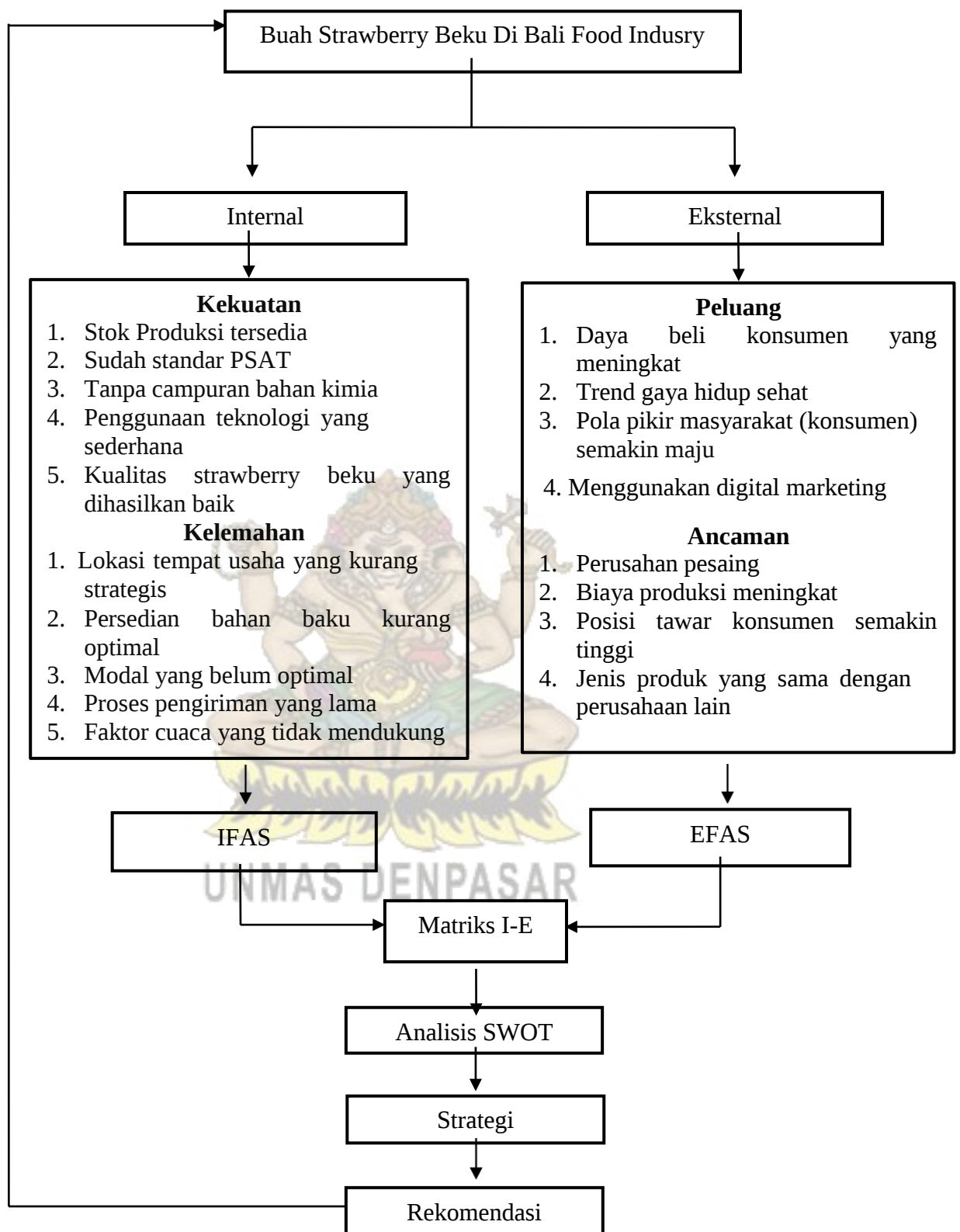
Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Posisi

ini menandakan sebuah perusahaan yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal perusahaan berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok.

2.6 Kerangka Berpikir

Bali Food Industry adalah suatu perusahaan yang bergerak dibidang pertanian dengan membekukan buah Strawberry biar tidak cepat rusak guna memenuhi permintaan pasar. Bahan baku yang dipergunakan adalah dari sumber daya alam lokal yaitu dari mitra tani Bali dan Jawa. Dalam hal ini pengembangan usaha buah strawberry beku diperlukan suatu manajemen strategi guna untuk mendapatkan hasil yang maksimal, sehingga produk buah strawberry beku dapat berkembang dengan baik.

Evaluasi kondisi internal dan eksternal perlu dilakukan untuk mengatasi kondisi manajemen perusahaan baik dari segi pengolahan dan pengembangan yang dibutuhkan dalam perusahaan. Analisis internal dan eksternal berguna untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman didalam pengembangan buah strawberry di bali food industry. Tahap selanjutnya adalah informasi yang diperoleh kemudian dimasukan dalam matrik *Internal Faktor Analisis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Faktor Analisis Summary* (EFAS) dan setelah itu matriks IFAS dan EFAS dipadukan dalam matriks IE untuk mengetahui produk buah strawberry di bali food industry berada pada posisi kuat, sedang atau lemah. Kemudian matriks SWOT yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada Bali Food Industry.



Gambar 2.6 Kerangka Berpikir Penelitian

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian terdahulu yang dapat pernah dilakukan, dalam penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan dan kajian penelitian terdahulu digunakan tidak terlepas dari topik yang diangkat oleh peneliti.

Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti dan judul penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1	Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi pada tahun 2018 yang berjudul Strategi Pengembangan Usaha Rengginang Pulut dengan Metode Analisis SWOT	Ditunjukkan dari diagram cartecius bahwa perusahaan berada pada kuadran I, yaitu progresif, yang merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi yang digunakan adalah dengan memproduksi rengginang pulut yang berkualitas, menjual produk dengan harga yang murah, meningkatkan promosi penjualan dan memilih lokasi yang pas.	Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek penelitian dan waktu penelitian. Sedangkan persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama menganalisis strategi menggunakan analisis SWOT, menggunakan pendekatan deskriptif dan penelitian kualitatif
2	Penelitian yang dilakukan oleh Ritonga pada tahun 2019 yang berjudul Strategi Pengembangan usahatani strawberry di Desa Tongkoh kecamatan Barus Jahe kabupaten Karo	Hasil Penelitian sebagai berikut: 1). Pendapatan usaha petani stroberi di daerah penelitian yaitu Rp. 37.465.577,3 dengan priode produksi selama 1 musim. 2) Usahatani stroberi di daerah penelitian layak untuk di usahakan. 3) Skor IFE adalah 0,80 yang terletak pada kuadran kekuatan dan	Perbedaan terletak pada objek penelitian, tahun serta analisis dalam penelitian menggunakan analisis deskriptif kualitatif saja sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan analisis SWOT serta matrik EFE dan IFE. persamaan dalam penelitian ini dengan

		EFE adalah 0,35 yang terletak pada kuadran I (growth), pertumbuhan.	penelitian terdahulu adalah pada metode penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.
3	Penelitian yang dilakukan Rahman pada tahun 2017 yang berjudul Pengembangan Produk Kopi Bubuk Cap Semut dalam Meningkatkan Penjualan Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Islam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan produk kopi bubuk cap semut pada kelompok tani wanita melati sudah berkembang dengan baik dilihat dari peningkatan hasil penjualan periode sebelumnya berdasarkan hasil data wawancara	Perbedaannya terletak pada objek penelitian, kajian penelitian, dan tahun penelitian serta analisis dalam penelitian dimana penelitian terdahulu menggunakan analisis deskriptif dan rumus slovin sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis swot serta matrik EFE dan IFE. Sedangkan persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama menganalisis dan menggunakan pendekatan deskriptif, penelitian lapangan, observasi, wawancara dan lapangan.
4	Penelitian yang dilakukan oleh Silaban & Trimono pada tahun 2021 yang berjudul Strategi Pengembangan Agribisnis Stroberi Pada CV. Bumi Agro Technology, Jawa Barat	Berdasarkan hasil matriks SWOT diperoleh delapan alternatif strategi yang kemudian dianalisis menggunakan QSPM, sehingga diperoleh urutan prioritas strategi sebagai berikut: (1) Mempertahankan kualitas produk, (2) Menambah kegiatan pelatihan kerja, (3) Meningkatkan promosi, (4) Memperbaiki sistem pembukuan, (5) Menciptakan varietas stroberi baru, (6) Memanfaatkan lahan kosong pada kebun produksi, (7)	Perbedaan dari penelitian ini yaitu objek penelitian dan waktu penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama menggunakan data kualitatif dan metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan studi literatur

		Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen, dan (8) Pengembangan kemitraan antara perusahaan dengan konsumen dan petani.	
5	Penelitian yang dilakukan oleh Malinda pada tahun 2017 yang berjudul Analisis Strategi Pengembangan Bisnis UKM Guna Meningkatkan Pendapatan Karyawan Menurut Perspektif Ekonomi Islam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan Cahaya Bahari adalah dengan menggunakan bauran pemasaran (marketing mix) yang meliputi produk yang halal, harga yang terjangkau, dan promosi yang transparan	Perbedaan terletak pada objek penelitian, tahun serta analisis dalam penelitian menggunakan analisis deskriptif kualitatif saja sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan analisis SWOT. Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada metode penelitian yang menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.