

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Landasan Teori**

#### **2.1.1. Agroindustri**

Agroindustri merupakan suatu rangkaian kegiatan yang berbasis produk pertanian dengan melalui proses produksi, pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, pendanaan dan pemasaran. Dapat dikatakan bahwa agroindustri adalah suatu kegiatan industri yang memanfaatkan produk primer sebagai bahan baku untuk diolah sedemikian rupa sehingga menjadi produk yang bersifat setengah jadi maupun jadi yang melibatkan manusia, komoditas pertanian, modal, teknologi informasi serta faktor-faktor lainnya (Kurniati, 2015). Sektor agroindustri, usaha mikro kecil dan menengah merupakan kolaborasi yang strategi karena berperan penting dalam pembangunan ekonomi nasional maupun daerah. Agroindustri tersebut memiliki potensi yang tinggi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi karena pangsa pasar yang besar dalam skala nasional. Pengembangan agroindustri sangat diperlukan dalam menciptakan keterkaitan yang erat antara sektor industri dan sektor pertanian sehingga menarik pengembangan sektor pertanian, menciptakan lapangan pekerjaan serta memperbaiki pemerataan pendapatan.

#### **2.1.2. Konsep Strategi Pengembangan**

Strategi berasal dari bahasa Yunani kuno yang berarti “seni berperang” strategi memiliki dasar-dasar atau rencana agar tercapainya sasaran yang dituju. Strategi diartikan sebagai proses menentukan rencana oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang disertai penyusunan suatu cara atau upaya agar suatu tujuan dapat tercapai . Strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat serta terus menerus dan dilakukan berdasarkan prospek yang diharapkan oleh para konsumen dimasa mendatang. Strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Meliputi ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi dan *join venture*. Strategi adalah kegiatan yang membutuhkan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar dalam hal pengambilan keputusan. Selain itu, strategi berpengaruh

terhadap kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan (Nusawanti, 2009).

Defenisi strategi menurut David (2017) adalah suatu tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi tersebut dimaksudkan untuk pencapaian tujuan dalam jangka panjang. Dalam perkembangan era globalisasi, setiap perusahaan pastinya akan sangat membutuhkan strategi dalam menjalankan usahanya guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Persaingan antar bidang usaha yang semakin maju dan berkembang membuat perusahaan dibidang apapun harus mempunyai satu tujuan khusus antara bertahan dan berkembang dalam waktu yang cukup lama. Dalam proses pengembangan tersebut, pemilik perusahaan memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan strategi-strategi apa saja yang harus diambil dan diterapkan serta strategi apa saja yang harus dihilangkan supaya perusahaan tidak tersingkir dan bisa berkembang serta dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar daripada sebelumnya (Kurniawan, 2018).

Strategi merupakan suatu tindakan atau proses untuk membantu perusahaan dalam mengidentifikasi apa yang ingin dicapai dan bagaimana seharusnya tindakan yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut. Pada masa sekarang ini, besarnya peranan manajemen strategi yang semakin maju membuat perusahaan-perusahaan ditantang harus semakin kompetitif karena akibat dari persaingan yang semakin erat, sehingga manajemen strategi sangat dibutuhkan sebagai suatu kerangka kerja dalam menyelesaikan setiap permasalahan didalam suatu perusahaan terutama yang berkaitan tentang persaingan (Widanti, 2015).

Berdasarkan defenisi yang telah diberikan oleh beberapa ahli bahwa strategi dapat disimpulkan sebagai suatu proses atau tindakan yang dilakukan dalam sebuah organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai melalui proses perencanaan. Strategi pengembangan adalah rencana tindakan yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dalam pengembangan bisnis untuk menerapkannya. Selain itu, strategi pengembangan juga berdampak pada keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang, yaitu minimal lima tahun. Oleh karena itu, sifat dari strategi pembangunan adalah berorientasi ke depan. Strategi pengembangan

memiliki fungsi merumuskan dan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan (David, 2017).

Strategi pengembangan adalah proses merumuskan rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan hasil lingkungan secara efektif dengan mempertimbangkan kekuatan dan aspirasi perusahaan. Strategi yang dirumuskan menjadi lebih spesifik dalam menanggapi aktivitas manajemen fungsional (Marketing, 2021).

### **2.1.3. Lingkungan Internal**

Menurut David (2006) analisis lingkungan internal adalah tahap analisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan. Kekuatan merupakan suatu keunggulan khusus yang memberikan keunggulan kompetitif didalam suatu industri yang berasal dari organisasi. Sedangkan kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumberdaya, keahlian serta kemampuan secara nyata menghambat aktivitas keragaman organisasi. Terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi dalam lingkungan internal perusahaan, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Manajemen**

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya organisasi agar tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut David (2006) terdapat lima fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf dan pengendalian.

#### **2. Pemasaran**

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen atas barang dan jasa.

#### **3. Keuangan dan akuntansi**

Keuangan dan akuntansi dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam aspek keuangan dan akuntansi adalah kemampuan perusahaan mengembangkan modal jangka pendek serta jangka panjang, beban yang harus ditanggung perusahaan sebagai upaya

memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal atau pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk dan pemantauan penyebab pemborosan sistem *accounting* yang dapat dipercaya.

#### 4. Proses produksi (operasi)

Fungsi produksi (operasi) dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang merubah input menjadi barang atau jasa. Menurut David (2006) manajemen produksi (operasi) terdiri dari lima area keputusan atau fungsi, yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas.

#### 5. Sumber daya manusia

Manusia adalah sumber daya penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer harus berusaha mewujudkan perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada akses sumber daya manusia, antara lain langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas serta sistem imbalan.

#### 6. Penelitian dan pengembangan

Perusahaan yang melaksanakan strategi pengembangan produk harus memiliki orientasi litbang yang kuat. Pengeluaran litbang ditujukan pada pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya untuk memperbaiki kualitas produk atau untuk memperbaiki proses produksi untuk menurunkan biaya.

### **2.1.4. Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal bertujuan membuat daftar terbatas mengenai beberapa peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan berbagai ancaman yang harus dihindari. Analisis lingkungan eksternal tidak ditujukan untuk membuat daftar panjang mengenai setiap faktor yang mungkin dapat mempengaruhi bisnis melainkan ditujukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang dapat memberikan tanggapan dan yang dapat dilaksanakan. Perusahaan harus mampu merespon faktor-faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang dapat memanfaatkan peluang untuk meminimalkan dampak dari ancaman (David, 2006).

## 1. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang diperhatikan adalah faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

- Politik

Meliputi undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan, peraturan-peraturan tentang perdagangan, kebijakan pemerintah baik tingkat nasional maupun daerah tempat beroperasinya perusahaan.

- Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis atau perusahaan. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis suatu daerah atau negara adalah pertumbuhan ekonomi, suku bunga, inflasi, nilai tukar mata uang, harga-harga produk dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja.

- Sosial

Kondisi sosial mencakup beberapa aspek antara lain sikap, gaya hidup, adat istiadat atau kebiasaan dari orang-orang diluar lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari kondisi kultural, ekologis, demografis, relegius, pendidikan dan etnis.

- Teknologi

Perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat baik dibidang bisnis maupun teknologi pendukung kegiatan bisnis. Hal tersebut tidak hanya meliputi penemuan baru saja, tetapi meliputi metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Metode tersebut memberikan gambaran yang luas yang meliputi mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan.

## 2.2. Komoditi Salak

Tanaman salak adalah salah satu tanaman buah yang banyak disukai dan memiliki prospek yang baik untuk diusahakan. Daerah asal salak tidak jelas, tetapi diduga berasal dari Indonesia, Thailand dan Malaysia bahkan ada juga yang mengatakan bahwa salak berasal dari pulau Jawa. Salak dalam bahasa Inggris

disebut sebagai buah ular (*snake fruit*) karena kulit buah salak mirip dengan sisik ular. Diurutan pertama ada salak pondoh yang kebanyakan berada di kawasan Magelang, Jawa Tengah dan Sleman, Yogyakarta. Salak pondoh ada diurutan pertama karena buah jenis ini punya dominasi rasa yang manis dan renyah. Diurutan kedua ada salak madu. Salak jenis ini berbuah sepanjang musim dengan warna buah putih kekuningan seperti warna madu. Kemudian diposisi ketiga ada salak gading. Buah jenis ini berukuran lebih besar dibandingkan salak pondoh dan salak madu. Keempat ada salak gula pasir yang paling banyak ditanam di Bali dan yang terakhir ada salak Sidimpuan. Sesuai dengan namanya salak jenis ini banyak dibudidayakan di Padang Sidimpuan dan Tapanuli Selatan dengan warna daging buah berwarna kemerahan (Prihatman, 2000).

Di Indonesia ada banyak jenis komoditas pertanian yang dapat diolah lebih lanjut menjadi produk yang bermutu serta bernilai tinggi, salah satunya adalah buah salak. Buah salak merupakan salah satu tanaman buah yang diminati masyarakat luas dan mempunyai potensi untuk diusahakan dan buah salak ini tergolong komoditas hortikultura yang bersifat buah musiman serta mempunyai karakter mudah rusak sehingga umur simpannya relatif pendek (Herliska, 2017).

Salak merupakan salah satu komoditas pertanian yang didorong pemerintah untuk kegiatan ekspor. Salak Indonesia telah menembus 29 negara di dunia tanpa mengalami hambatan karena memenuhi standar yang disyaratkan oleh negara tujuan. Data Statistik Pertanian Hortikultural (SPH) menunjukkan bahwa terdapat lima komoditas yang memberikan kontribusi besar terhadap produksi buah di Indonesia, antara lain pisang, mangga, nanas, jeruk siam/kapok dan salak (Warni *et al.*, 2021).

### **2.3. Analisis SOAR**

Menurut Stravos & Hinrichs (2009) SOAR adalah sebuah proses perencanaan strategi bisnis didasarkan pada hal-hal yang sudah positif diterapkan diorganisasi perusahaan yang sedang dikembangkan bagus. SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations and Results*) adalah sebuah kerangka kerja yang sangat positif yang dapat digunakan untuk pemikiran strategis dan analisis yang memungkinkan seseorang, tim atau organisasi untuk membuat strategi atau rencana strategis untuk membangun masa depannya melalui kolaborasi, pemahaman bersama dan

komitmen untuk bertindak (Watkins, Mohr & Kelly, 2011). SOAR menempatkan fokus pada hal-hal berikut, yaitu:

- a. *Strengths* (kekuatan) merupakan segala sesuatu yang menjadi kekuatan atau kemampuan terbesar yang dimiliki dalam keberlangsungan usaha, baik berupa aset berwujud maupun tidak berwujud. Tujuan mengetahui kekuatan dalam sebuah usaha adalah untuk memberikan penghargaan terhadap segala hal-hal baik yang dimiliki dan akan selalu dimiliki oleh individu maupun organisasi. Kekuatan akan terus dikembangkan demi kemajuan organisasi maupun individu dimasa depan.
- b. *Opportunities* (peluang) merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang harus dianalisis agar dapat memanfaatkan dan memaksimalkan peluang yang ada di lingkungan keberlangsungan bisnis. Peluang akan memberikan manfaat bagi organisasi jika organisasi tersebut mampu meraih peluang tersebut dengan tepat dan cepat.
- c. *Aspirations* (aspirasi) merupakan harapan dan tujuan untuk keberhasilan pada masa yang akan datang. *Aspirations* dalam SOAR menginspirasi tim untuk mengeksplorasi nilai-nilai, visi dan misi serta menetapkan tujuan dan sasaran strategis dengan menemukan aspirasi untuk masa depan yang paling diinginkan dan apa yang dihargai dari para *stakeholders* organisasi. Seluruh kinerja akan lebih mudah dilakukan dengan adanya motivasi, saran ataupun aspirasi dari orang sekitar agar mendapatkan kepercayaan diri dalam melakukan usaha. Setelah perasaan percaya diri timbul maka dapat dipastikan usaha yang dijalankan akan menimbulkan kinerja yang tinggi dan akan memberikan energi positif.
- d. *Results* (hasil) berarti menentukan ukuran dari hasil yang ingin dicapai. *Results* pada SOAR menghubungkan perumusan strategi dan implementasi fokus pada hasil yang terukur dan bermakna.

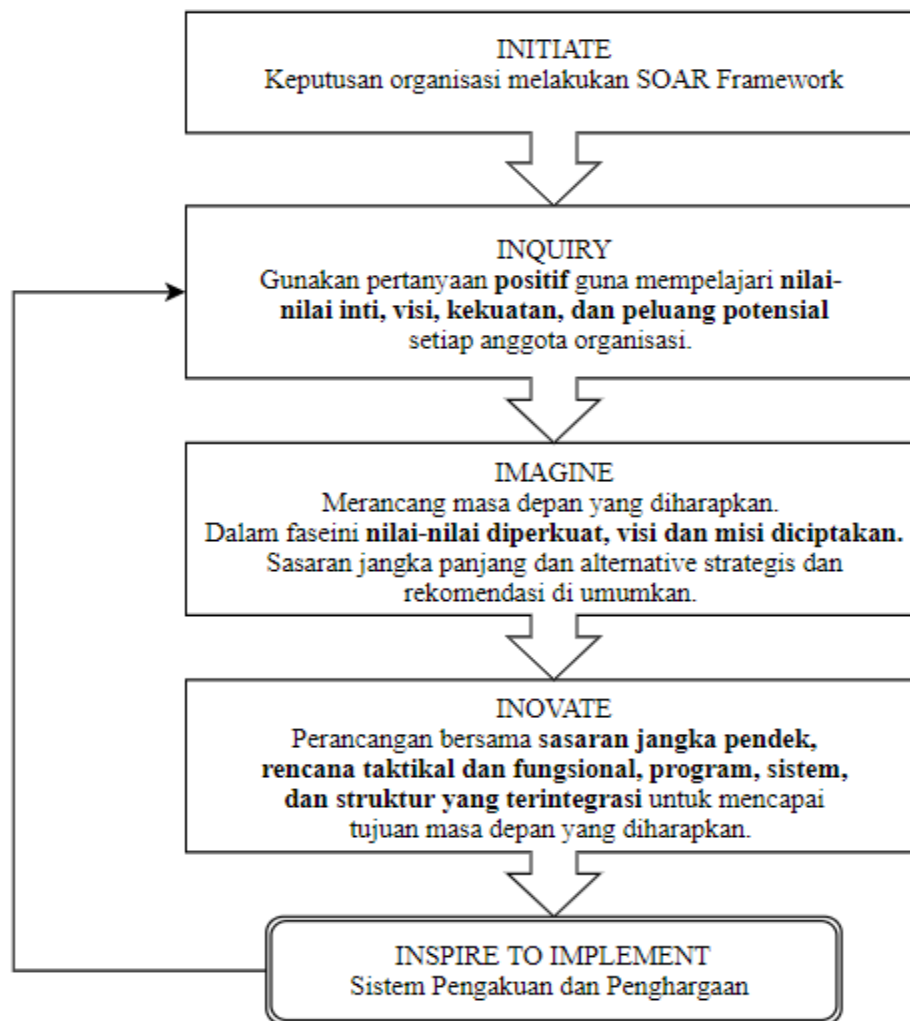
Metode SOAR berpusat pada kekuatan dari perusahaan dan peluang yang ada pada pasar serta bagaimana kekuatan-kekuatan yang ada dapat di pergunakan untuk mencapai hasil yang di harapkan. Metode SOAR merupakan metode *bottom up* (atasan mau menerima masukan-masukan dari karyawan) yang melibatkan seluruh komponen dalam organisasi untuk bersama-sama berusaha mencapai hasil (*result*)

yang diinginkan. Metode ini merupakan *alternative* pengembangan dari metode SWOT.

- Tahapan analisis SOAR

Menurut Rothwell *et al.*, (2015) SOAR menampilkan pendekatan 5-I yang dimulai dengan menginisiasi (*initiate*) untuk membantu organisasi mencari tahu (*inquire*) kekuatan, peluang, aspirasi dan hasil, membayangkan (*imagine*) masa depan terbaiknya, menginovasikan (*innovate*) strategi, inisiatif strategis, rencana, sistem, desain serta struktur dan menginspirasi (*inspire*) rencana strategis dan strategi untuk menciptakan hasil positif. Analisis SOAR menggunakan beberapa tahapan yang diawali dengan tahapan *initiate* dimana tahapan ini merupakan tahap analisis penciptaan alternatif strategi. Pada tahap ini menjelaskan apa dan bagaimana melakukan tahapan analisis serta penciptaan alternatif strategi menggunakan diagram serta matriks SOAR kepada beberapa sampel yang sudah ditetapkan berdasarkan hasil wawancara serta diskusi. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan tahap *Inquiry* (penyelidikan) untuk mempelajari dan menganalisis terkait kekuatan dan peluang yang dapat dimanfaatkan. Tahapan selanjutnya adalah *Imagination* untuk merancang masa depan yang diharapkan berdasarkan aspirasi dari beberapa sampel terkait dengan visi dan misi untuk tujuan sasaran jangka panjang. Lalu tahap *Inovation* dimana perusahaan merancang sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, sistem, program dan struktur yang terintegrasi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan di masa depan yang sesuai dengan harapan. Sedangkan tahap *implement* merupakan sistem tahapan pengakuan dan penghargaan. alternatif strategi yang sudah tercipta diserahkan untuk dipahami serta diperdalam dengan tujuan agar semua anggota perusahaan paham akan alternatif strategi yang sudah dirancang sehingga akan tercipta hasil yang terukur bagi perusahaan baik dalam sasaran jangka pendek maupun jangka panjang. Lima fase pendekatan 5-I dapat dianggap sebagai langkah dimana setiap langkah melibatkan siklus pemikiran dan percakapan SOAR.





Gambar 2. Tahapan analisis SOAR

Sumber : Rothwell, Sullivan dan Stavros (2015)

SOAR lebih fokus memperbesar apa yang saat ini sudah dilakukan dengan baik dibandingkan berkonsentrasi pada ancaman dan kelemahan yang dihadapi. Analisis SOAR dimulai dengan melakukan analisis pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan untuk mencari peluang apa yang tersedia. Kemudian seluruh peluang dan kekuatan yang dimiliki akan dimasukkan ke dalam analisis SOAR untuk kemudian menghasilkan aspirasi dan hasil.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Windi Apriliani (2020), dalam jurnal penelitiannya yang berjudul Strategi Pengembangan Agribisnis Ekonomi Kreatif Melalui Analisis SOAR (Studi Kasus pada Cafe Prakerta Kopi Purwokerto). Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis dekskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis SOAR. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan ekonomi kreatif yang dilakukan dan mengetahui hasil analisis SOAR terhadap strategi yang dijalankan oleh Praketa Kopi dengan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa melalui tahapan strategi dan analisis SOAR menunjukkan strategi yang dilakukan Cafe Praketa Kopi cukup efektif dalam pengembangan usaha namun melihat peluang pasar yang masih terbuka dan bersamaan dengan banyaknya muncul usaha yang serupa diperlukan strategi tambahan yaitu dengan memanfaatkan kekuatan (*Strenght*) yang dimiliki.

Rohmad Adisaputro (2020), dalam jurnal penelitiannya yang berjudul Strategi Pengembangan Pemasaran Keramba Jaring Apung Ikan Nila di Dukuh Ruwet Sragen dengan Menggunakan Analisis SOAR dan Matrix QSPM. Penelitian ini bertujuan agar mengetahui pengembangan Keramba Jaring Apung Ikan Nila di Dukuh Ruwet Sragen. Metode analisis yang digunakan sama-sama menggunakan pendekatan SOAR dalam melakukan strategi pemasaran sedangkan perbedaannya terletak pada pengolahan data, pada penelitian Rohmad menggunakan metode pendukung yaitu Matrix QSPM yang berfungsi untuk mengetahui prioritas strategi yang digunakan. Hasil penelitian yang diperoleh adalah dipilih tiga alternatif strategi yang terbaik yang diprioritaskan menggunakan matrix QSPM. Pengembangan pemasaran yang dilakukan menghasilkan 10 alternatif strategi SOAR. Hasil dari matrix QSPM menunjukkan tiga prioritas utama yang harus dilakukan agar pemasaran dapat berkembang lebih luas. Ketiga prioritas tersebut adalah menggunakan media online maupun offline untuk promosi, meningkatkan jumlah keramba jaring apung dan ikan nila agar kebutuhan konsumen terpenuhi dan memberikan lokasi terkini dengan *goggle maps* agar mempermudah pencarian lokasi.

Sandi Prabowo (2022), dengan judul penelitian Analisis Usaha dan Strategi Pengembangan Industri Keripik Pisang (Studi Kasus CV Vanana Jaya Sinergi) dengan menggunakan analisis R/C dan analisis SOAR. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kelayakan usaha yang dijalankan apakah layak atau tidak dan untuk mengetahui strategi pengembangan SOAR yang bisa digunakan pada CV Vanana Jaya Sinergi dengan hasil yang diperoleh dari penelitian alternatif strategi dalam pengembangan usaha keripik pisang di CV Vanana Jaya Sinergi yaitu bekerja sama dengan *influencer*, mempertahankan rasa dan kualitas produk agar dapat diterima di retail modern, membuat iklan atau konten promosi di sosial media serta memindahkan lokasi ke jalur yang banyak dilewati oleh wisatawan.

Ramadhanti (2020), dalam jurnal penelitiannya yang berjudul Strategi Pengembangan Bisnis pada *Thrift's Trove* dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif dan menggunakan pendekatan 5-I (*Initiate, Inquire, Imagine, Innovate, Implement*) dan analisis SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) dengan tujuan penelitian untuk mengembangkan strategi bisnis *Thrift's Trove*. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa keadaan *Thrift's Trove* saat ini sedang mengalami penurunan. Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh *Thrift's trove* dalam mengembangkan bisnisnya adalah seperti penetrasi pasar, menambah diferensiasi produk dan membuat konten yang bisa memotivasi dan menarik konsumen.