

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR</b>	
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR</b>	
<b>TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I</b>	<b>I</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN</b>	
<b>MASALAH</b> .....	<b>6</b>
2.1. Tinjauan Pustaka.....	6
2.1.1. Konsep Agroindustri .....	6
2.1.2. Konsep Strategi.....	7
2.1.3. Konsep Pengembangan .....	8
2.1.4. Kulit Jeruk .....	9
2.1.5. Analisis SWOT .....	10
2.1.6. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Pendekatan Masalah.....	12
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>16</b>
3.1. Waktu Dan Tempat Penelitian .....	16
3.2. Metode Penelitian .....	16
3.3. Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data .....	17
3.4. Teknik Penentuan Responden.....	17
3.5. Definisi Dan Operasionalisasi Variabel .....	18
3.6. Kerangka Analisis .....	19
3.6.1. Analisis Faktor Internal IFAS.....	19
3.6.2. Analisis Faktor Eksternal EFAS .....	21
<b>BAB IV KEADAAN UMUM</b>	
<b>WILAYAH</b> .....	<b>24</b>
4.1. Keadaan Umum Lokasi	
Agroindustri.....	24
4.1.1. Monografi Dan Potensi Desa	
Situsari.....	24

4.1.2.	Jumlah	Penduduk	Dan	Kelompok	
Tani.....					25
4.2.	Profil		Kelompok		Wanita
Tani.....					27
4.2.1.	Struktur	Organisasi	Kelompok		Wanita
Tani.....					28
<b>BAB</b>	<b>V</b>		<b>HASIL</b>	<b>DAN</b>	
<b>PEMBAHASAN.....</b>					<b>29</b>
5.1.	Identifikasi Faktor Internal.....				29
5.1.1.		Identifikasi			Faktor
Internal.....					29
5.1.2.		Identifikasi			Faktor
External.....					34
5.1.3.		Analisis			Faktor
Internal.....					39
5.1.4.		Analisis			Faktor
Eksternal.....					40
5.2.	Analisis Matriks SWOT.....				45
<b>BAB</b>	<b>VI</b>		<b>SIMPULAN</b>	<b>DAN</b>	
<b>SARAN.....</b>					<b>46</b>
6.1.	Simpulan.....				46
6.2.	Saran.....				46
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>					<b>47</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>					<b>49</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>					<b>63</b>

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Indonesia merupakan negara berkembang yang sedang menuju ke arah industri maju sehingga proses perubahan dari sektor pertanian ke sektor industri tidak dapat dihindarkan. Namun peran sektor pertanian sebagai pendukung dari sektor industri mutlak diperlukan sebagai penyeimbang struktur ekonomi. Pembangunan ekonomi Indonesia seharusnya lebih berbasis pada pertanian dalam arti luas sehingga industri yang seharusnya dikembangkan adalah industri manufaktur agro (agroindustri). Pembangunan agroindustri dapat dikatakan merupakan kelanjutan dari pembangunan pertanian, apabila pembangunan pertanian berhasil maka pembangunan agroindustri pun berhasil. Begitupun sebaliknya, apabila pembangunan pertanian gagal, maka pembangunan agroindustri pun sulit untuk berkembang (Soekartawi, 2000).

Salah satu komoditi tanaman hortikultura yang mempunyai prospek baik dan termasuk tanaman unggulan nasional adalah Jeruk Siam (*Citrus nobilis lour*) karena dibutuhkan oleh penduduk baik dalam negeri maupun luar negeri, kaya vitamin c dan zat lainnya untuk kesehatan manusia (Ditjen Hortikultura, 2006). Jenis Jeruk yang paling banyak dikembangkan dan yang paling luas penyebarannya di Indonesia. Tanaman Jeruk Siam dapat tumbuh dan diusahakan petani di dataran rendah hingga dataran tinggi dan dapat dikonsumsi oleh masyarakat berpendapatan rendah hingga tinggi. Pada umumnya macam-macam jenis Jeruk Siam tidak jauh berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan biasanya dari keharuman, rasa yang berbeda dan biasanya dalam warna kulit, dikarenakan tempat penanaman yang berbeda sehingga mempunyai karakteristik faktor alam yang berbeda. Ciri-ciri Jeruk Siam memiliki karakteristik aroma yang khas, rasa yang lezat, manis dengan kombinasi asam yang menyegarkan, kulit buah berwarna hijau kekuning-kuningan, dan kulit buah tipis serta mudah terkelupas. Daerah yang tetap mengembangkan sektor pertanian Jeruk Siam yaitu Kabupaten Garut yang merupakan bagian dari provinsi Jawa Barat Kabupaten Garut yang selain terkenal dengan industri penghasil dodol dan industri kulit. Kabupaten Garut juga terkenal dengan penghasil Jeruk.

Tabel 1. Data Produksi Jeruk Siam Tertinggi Di Jawa Barat Pada Tahun 2016

No	Kabupaten	Produksi (kwintal)
1	Garut	81.705
2	Bandung Barat	57.569
3	Karawang	55.611
4	Cianjur	8.954
5	Subang	8.449
6	Ciamis	7.711
	Jumlah	219.999

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat 2018

Tabel 1 menunjukkan beberapa kabupaten sentra produksi Jeruk Siam dengan produksi tertinggi di Jawa Barat. Kabupaten Garut merupakan sentra produksi tertinggi di Jawa Barat dengan angka produksi 81.705 kwintal pada tahun 2016. Disusul oleh Kabupaten Bandung Barat dengan produksi 57.569 kwintal.

Jeruk Garut telah populer dan sudah sejak lama menjadi *trademark* Kabupaten Garut. Oleh karena itu, sesuai dengan Perda No. 9 Tahun 1981, Jeruk Garut telah dijadikan sebagai komponen penyusun lambang daerah kabupaten Garut. Selain sebagai buah ciri khas Kabupaten Garut, Jeruk merupakan komoditas sub-sektor pertanian tanaman pangan yang mempunyai prospek cukup cerah dengan nilai ekonomis yang cukup tinggi. Sebagai komoditas unggulan khas daerah, Jeruk Garut mempunyai peluang tinggi untuk terus dikembangkan karena keunggulan komparatif dan kompetitifnya artinya produk berbeda dengan yang lain memiliki keunggulan, ciri khas sendiri bagi daerah Garut dan dapat bersaing. Dengan berbagai usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produksinya, Jeruk Garut akan mampu bersaing dengan produk sejenis baik pada tingkat nasional seperti halnya Jeruk Medan, Jeruk Pontianak serta jeruk impor seperti Jeruk Mandarin dan Jeruk New Zealand. (Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura, dan Perkebunan Kabupaten Garut, 2017 dalam Diskominfo Kabupaten Garut, 2017).

Tabel 2. Data Luas Panen Jeruk Siam Beberapa Kecamatan di Kabupaten Garut

No	Kecamatan	Tahun					Jumlah	Rata-Rata
		2013	2014	2015	2016	2017		
1	Karangpawitan	3.829	3.352	8.822	9.500	11.200	36.703	7.341
2	Cikajang	6.325	12.000	18.252	17.450	12.725	66.752	13.350
3	Cisurupan	85.200	90.250	91.150	99.362	95.049	461.011	92.202
4	Samarang	71.663	85.300	126.500	25.000	9.500	317.963	63.593
5	Wanaraja	3.900	4.002	22.000	7.081	3.251	40.234	8.047
6	Banyuresmi	4.468	475	29.070	27.455	5.331	66.799	13.360

*Sumber: Dinas Pertanian Kabupaten Garut (2018)*

Kabupaten Garut memiliki beberapa sentra Jeruk Siam dengan tingkat produktivitas yang cukup tinggi setiap tahunnya. Beberapa sentra Jeruk Siam yang cukup di kenal di Kabupaten Garut diantaranya adalah Kecamatan Samarang, Kecamatan Cisurupan, Kecamatan Karangpawitan dan Kecamatan Cikajang. Diantara keempat kecamatan tersebut, pada kurun waktu 2013-2017 Luas panen Kecamatan Karangpawitan meningkat, hal ini dikarenakan banyak sawah yang beralih fungsi menjadi kebun Jeruk (Dinas Pertanian Kabupaten Garut, 2018). Banyak petani yang tertarik dengan pendapatan yang cukup tinggi dari bercocok tanam Jeruk Siam ini. Hal ini memberikan potensi yang cukup besar kedepannya bagi Kecamatan Karangpawitan sebagai sentra Jeruk Siam dengan tingkat luas panen dan produksi yang tinggi.

Menurut Balai Penyuluh Pertanian Desa Situsari Kecamatan Karangpawitan Kabupaten Garut, salah satu masalah yang di hadapi petani saat ini adalah hama penggerek buah yang menyerang kebun Jeruk milik para petani. Akibatnya hasil panen Jeruk Siam di Kecamatan tersebut berkurang sampai 30 persen dan hal ini menyebabkan kerugian. Jika dihitung persekali panen, harga Jeruk berada pada kisaran Rp.8.000,-/kg dan pada sawah milik salah satu anggota Kelompok Wanita Tani di Desa Situsari, rata-rata menghasilkan 2 ton dalam 0.18 hektar. Namun setelah hama penggerek buah tersebut menyerang kebun milik para petani di sekitar Desa, produksi berkurang menjadi 1,4 ton, maka penerimaan berkurang menjadi Rp.11.200.000,- dari Rp.16.000.000,-. Akibat dari hama

penggerek buah tersebut banyak buah Jeruk yang terserang dan di buang begitu saja oleh para petani. Kerugian yang dialami para petani Jeruk di Kecamatan tersebut cukup meresahkan, sehingga ada sedikit dari petani Jeruk yang menjual jeruk tersebut kepada KWT.

Kelompok Wanita Tani Mandiri di Desa Situsari Kecamatan Karangpawitan membuat terobosan baru dengan memanfaatkan limbah Jeruk tersebut untuk mengurangi kerugian yang di alami oleh petani Jeruk, yaitu dengan membuat produk olahan Jeruk menjadi sirup, kerupuk kulit Jeruk, dan selai. Salah satu produk olahan dari Jeruk Siam tersebut adalah kerupuk kulit Jeruk. Produk ini berpotensi untuk menjadi produk olahan Jeruk yang akan menjadi makanan khas Kabupaten Garut. Salah satu upaya untuk membuat agroindustri ini maju dan berkembang adalah dengan mengetahui strategi pengembangan pada produk yang dihasilkan. Maka dari itu, perlu diketahui strategi pengembangan usaha dari pada produk kerupuk kulit Jeruk tersebut. Adapun untuk mengetahui strategi apa yang tepat dilakukan untuk pengembangan usaha kerupuk kulit Jeruk adalah dengan cara mengetahui faktor internal yang akan menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman. Maka dilakukanlah analisis strategi pengembangan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam di Desa Situsari Kecamatan Karangpawitan Kabupaten Garut agar dapat menambah produksi dan berlangsung dalam jangka waktu yang cukup lama.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap petani dengan melakukan wawancara mengenai kondisi Kelompok Wanita Tani Mandiri Garut saat ini dapat diidentifikasi berbagai faktor yang menjadi faktor internal dan faktor eksternal dari agroindustri. Dari pengidentifikasian faktor inilah yang kemudian akan di analisis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari agroindustri tersebut dan selanjutnya dilakukan pengkolaborasian sesuai analisis SWOT.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang diajukan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- 1) Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut di Desa Sitisari Kecamatan Karangpawitan ?
- 2) Bagaimana strategi pengembangan yang tepat dalam mengembangkan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut di Desa Sitisari Kecamatan Karangpawitan ?

### **1.3. Tujuan penelitian**

Tujuan dari penelitian strategi pengembangan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut di Desa Sitisari Kecamatan Karangpawitan adalah :

- 1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut di Desa Sitisari Kecamatan Karangpawitan..
- 2) Mengetahui strategi pengembangan yang tepat dalam mengembangkan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut Di Desa Situ Sari Kecamatan Karangpawitan.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian strategi pengembangan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut di Desa Situ Sari Kecamatan Karangpawitan diharapkan berguna bagi :

- 1) Penulis, diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan mengenai deskripsi agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut.
- 2) Pengusaha, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai strategi pengembangan.
- 3) Pemerintah, diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan dan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan untuk pengembangan pertanian.
- 4) Peneliti selanjutnya, dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian sejenis.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH**

### **2.1. Tinjauan Pustaka**

#### **2.1.1. Konsep Agroindustri**

Krisnamurthi (2001) menyatakan agroindustri merupakan bagian dari sistem agribisnis. Agroindustri memiliki pengertian sebagai suatu kegiatan usaha yang mengolah bahan baku yang berasal dari tanaman dan hewan. Pengolahan tersebut dapat mencakup berbagai bentuk transformasi dan preservasi melalui perlakuan fisik dan kimia, penyimpanan, pengemasan, dan distribusi. Agroindustri mencakup beberapa kegiatan, antara lain; 1) Industri pengolahan hasil produksi pertanian dalam bentuk setengah jadi dan produksi akhir seperti industri minyak sawit, industri pengalengan ikan, industri kayu lapis dan sebagainya; 2) Industri penanganan hasil pertanian segar, seperti industri pembekuan ikan, industri penanganan bunga segar dan sebagainya; 3) industri pengadaan sarana produksi pertanian, seperti pupuk, pestisida, dan bibit; 4) industri pengadaan alat-alat pertanian dan agroindustri lain, seperti industri traktor pertanian, industri mesin perontok, industri mesin pengolah minyak sawit, industri pengolah karet dan sebagainya.

Soekartawi (2000) mendefinisikan agroindustri dalam dua hal, yaitu pertama agroindustri sebagai industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian dan kedua agroindustri sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri. Agroindustri memiliki peranan yang sangat penting dalam pembangunan pertanian. Hal ini dapat dilihat dari kontribusinya dalam hal meningkatkan pendapatan pelaku agribisnis, menyerap tenaga kerja, meningkatkan perolehan devisa, dan mendorong tumbuhnya industri lain. Meskipun peranan agroindustri sangat penting, pembangunan agroindustri masih dihadapkan pada berbagai tantangan. Terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi agroindustri dalam negeri, antara lain:

1) kurang tersedianya bahan baku yang cukup dan kontinu; 2) kurang nyataanya peran agroindustri di perdesaan karena masih berkonsentrasinya agroindustri di perkotaan; 3) kurang konsistennya kebijakan pemerintah terhadap agroindustri; 4) kurangnya fasilitas permodalan (perkreditan) dan walaupun ada prosedurnya amat ketat; 5) keterbatasan pasar; 6) lemahnya infrastruktur; 7) kurangnya perhatian terhadap penelitian dan pengembangan; 8) lemahnya keterkaitan industri hulu dan hilir; 9) kualitas produksi dan prosesing yang belum mampu bersaing; 10) lemahnya entrepreneurship.

### **2.1.2. Konsep Strategi**

Freddy Rangkuti (2003) mengatakan bahwa strategi merupakan kegiatan perusahaan untuk mencari kesesuaian antara kekuatan dan kelemahan (internal) perusahaan, peluang dan ancaman (eksternal) untuk suatu pasar. Adapun kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati terhadap persaingan peraturan tingkat inflasi, siklus bisnis, keunggulan, dan harapan konsumen serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Strategi adalah perencanaan secara komprehensif, yang menjelaskan bagaimana usaha akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses penyusunan strategi lebih banyak menggunakan proses analisis (Freddy Rangkuti, 1997). Strategi merupakan tindakan awal yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumberdaya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Sifat strategi berorientasi ke masa depan atau jangka panjang.

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi suatu usaha, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan (David F.R, 2004).

Strategi memiliki peranan yang sangat penting dalam lingkungan organisasi atau perusahaan bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan

yang diinginkan tercapai. Menurut Grant (1999) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

- 1) Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan  
Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan individu atau organisasi.
- 2) Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi  
Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan.
- 3) Strategi sebagai target  
Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan yang mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

### **2.1.3. Konsep Pengembangan**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru. Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan dan perubahan secara bertahap.

Pengembangan berarti proses menterjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan kedalam bentuk fitur fisik. Mengenai pengembangan yaitu memajukan dan memperbaiki atau meningkatkan sesuatu yang telah ada (Seels dan Richey, 1994 *dalam* Alim Sumarno, 2012). Menurut Poerwadarminta (2007) berpendapat bahwa pengembangan adalah suatu proses atau cara menjadikan sesuatu menjadi maju, baik, sempurna dan berguna. Pengembangan dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu proses memajukan serta memperbaiki atau

perbuatan pengembangan dari yang sudah ada menjadi lebih baik demi meningkatkan atau memaksimalkan potensi yang ada.

#### **2.1.4. Kulit jeruk**

Kulit jeruk terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu *flavedo* (kulit bagian luar yang berbatasan dengan *epidermis*) dan *albedo* (kulit bagian dalam yang merupakan jaringan busa). *Flavedo* sebagai kulit bagian luar ditandai dengan adanya warna hijau kuning, orange, kelenjar minyak dan tidak terdapat ikatan pembuluh. *Pigmen* yang terdapat pada *flavedo* adalah *kloroplas* dan *karotenoid*. *Albedo* merupakan jaringan seperti spon berwarna putih yang berhubungan dengan *core* ditengah-tengah buah. Berfungsi untuk menyediakan air dan nutrisi dari pohon untuk pertumbuhan dan perkembangan buah. Bagian *albedo* mengandung banyak *selulosa*, *hemiselulosa*, *lignin* dan senyawa *pektat*. Bagian kulit dan *albedo* buah jeruk lebih banyak mengandung *pektin* dibandingkan jaringan *parenkim* (Winarno, 2002).

Kandungan pektin pada kulit jeruk bermanfaat bagi kesehatan tubuh karena dapat membantu menurunkan kolesterol dan gula darah. Menurunkan kolesterol darah karena mempunyai kemampuan mengikat asam empedu, empedu terbuat dari kolesterol sehingga pengeluarannya dari tubuh dapat menurunkan kolesterol darah (Almatsier, 2010). Kulit jeruk mengandung vitamin C yang lebih banyak dibandingkan didalam buahnya. *Inositol* banyak terdapat pada kulit buah, 70-83 persen kulit buah mengandung air, selain itu kulit jeruk juga mengandung *carotenoid* yang dapat memberikan warna kuning, orange, dan merah diantaranya *xanthophyll*, *violaxanthin*, *lycopene*. Pada waktu buah jeruk masak, *klorofil* sedikit demi sedikit menjadi hilang, carotenoid bertambah banyak sehingga warna berubah menjadi kuning, orange atau merah. Kandungan nutrisi, vitamin dan mineral seperti vitamin C, protein, *amino nitrogen*, *kalسيوم*, *magnesium*, *kalium*, belerang paling tinggi justru di bagian kulit jeruk dibandingkan pada dagingnya atau sari buah jeruk. Sedangkan, kandungan lemak dan gula lebih rendah pada kulit jeruk. (Pracaya, 2010).

### 2.1.5. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2013), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan diharapkan dapat menyusun berbagai alternatif strategi berdasarkan kombinasi antara faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Matriks SWOT adalah alat yang penting bagi seorang manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi, yaitu:

- a. SO (*Strengths-Opportunities*), dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b. WO (*Weaknesses-Threats*), diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- c. ST (*Strengths-Threats*), yaitu strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi ancaman eksternal.
- d. WT (*Weaknesses-Threats*), didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman.

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan analisis faktor-faktor internal pada matriks IFAS dan faktor-faktor eksternal pada matriks EFAS.

### 2.1.6. Penelitian Terdahulu

Yumanda (2009) dalam penelitian yang berjudul “Strategi Pemasaran Keripik Singkong Industri Rumah Tangga Cap Kelinci di Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang” Metode penentuan daerah penelitian dilakukan secara *purposive*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis SWOT dan teori strategi bisnis.

Hasil penelitian diperoleh kesimpulan 1) Industri Rumah Tangga Cap Kelinci sebagai produsen yang menghasilkan keripik singkong, sistem penjualannya langsung di tempat produksi (rumah industri) dan bukan sebagai distributor atau penyalur; 2) Kekuatan yang dapat diandalkan IRT Cap Kelinci yaitu keunggulan produk, sikap jujur dan ramah terhadap pelanggan; 3) Kelemahan yang dimiliki IRT Cap Kelinci yaitu, pertama tidak mempunyai kas perusahaan, sehingga perusahaan akan mengalami krisis keuangan (menurun) apabila perusahaan tersebut terkena dampak dari krisis perekonomian dunia yang sedang drop atau jatuh dan kedua tidak menggunakan jasa promosi atau iklan baik visual maupun non visual; 4) Peluang terbesar yang mungkin dapat diperoleh IRT Cap Kelinci yaitu dapat menguasai pasar monopolistik; 5) Ancaman terbesar yang dihadapi IRT Cap Kelinci yaitu daya beli konsumen menurun dan kecenderungan masyarakat terhadap supermarket; 6) Strategi pemasaran yang digunakan pada IRT Cap Kelinci adalah salah satu dari jenis strategi bisnis yaitu keunggulan produk.

Arnol Sitompul (2014) dengan penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Salak. Hasil penelitian (1) Kekuatan agroindustri salak dalam pengembangan agroindustri salak di daerah penelitian adalah ketersediaan bahan baku yang melimpah, ketersediaan tenaga kerja yang banyak, variasi jenis produk banyak. Kelemahan agroindustri salak dalam pengembangannya di daerah penelitian adalah keterbatasan modal, kurangnya tenaga profesional, kurangnya kemitraan industri. Peluang agroindustri salak dalam pengembangannya di daerah penelitian adalah pemasaran yang cukup luas, adanya dukungan Pemda, sarana dan prasarana yang mendukung, nilai jual olahan salak tinggi, sistem birokrasi dan keamanan yang baik. Ancaman agroindustri salak dalam pengembangannya di daerah penelitian adalah ketidakstabilan harga salak, dan kurangnya koordinasi antara instansi Pemda. (2) Strategi pengembangan agroindustri salak di daerah penelitian berada pada daerah kuadran I. Hal ini berarti bahwa pengembangan agroindustri salak berada pada strategi SO (Strengths-Opportunities) atau strategi agresif (growth oriented strategy) yaitu dengan melakukan kegiatan dengan meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi

olahan salak dan melakukan pemasaran produk hingga ke pasar luar negeri dan memanfaatkan dukungan Pemkab.

Nugraha (2011) dalam penelitian yang berjudul “Strategi Pemasaran Keripik Tempe pada Industri Rumah Tangga di Kecamatan Baturetno Kabupaten Wonogiri. Metode analisis data yang digunakan adalah (1) matriks IFAS dan EFAS untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis, (2) matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi keripik tempe pada industri rumah tangga di kecamatan Baturetno kabupaten Wonogiri.

Hasil penelitian ini adalah diketahui faktor internal pada industri keripik tempe yang menjadi kekuatan adalah kualitas terjaga, sedangkan kelemahan adalah modal kecil dan kurang promosi. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah minat konsumen tinggi dan fleksibilitas keripik tempe, sedangkan yang menjadi ancaman adalah persaingan produk antar daerah. Prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam memasarkan keripik tempe pada industri rumah tangga adalah pengusaha memberi merk untuk media promosi terutama saat keripik tempe dibeli oleh konsumen dari luar daerah.

## **2.2. Pendekatan Masalah**

Kabupaten Garut merupakan salah satu Kabupaten di Jawa Barat, dimana sektor pertaniannya merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi terhadap perekonomian daerah. Sektor pertanian di Kabupaten Garut terdiri dari beberapa subsektor salah satunya adalah subsektor hortikultura. Jeruk merupakan jenis buah yang menjadi komoditas unggulan di Kabupaten Garut. Pada tahun 1980, produksi Jeruk Garut terus menurun. Hal ini disebabkan karena adanya letusan Gunung Galunggung, selain itu terjadinya serangan hama penyakit. Hal ini menjadikan produksi jeruk menurun sehingga menyebabkan perekonomian petani menurun dan kesulitan dalam mengembangkan kembali tanaman ini. Dalam beberapa tahun terakhir jeruk mulai kembali dikembangkan oleh petani, sehingga perlu adanya strategi pengembangan untuk meningkatkan produksi jeruk.

Kecamatan Karangpawitan merupakan daerah sentra penghasil Jeruk di Kabupaten Garut. Kegiatan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam di daerah

tersebut tidak terlepas dari pengaruh lingkungan internal dan eksternal. Di dalam pelaksanaan agroindustri, petani harus memutuskan apa yang ingin di produksi dan bagaimana memproduksinya. Pada proses pengambilan keputusan, petani memperoleh peluang yang dibatasi oleh faktor eksternal. Proses pengambilan keputusan strategis berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan agroindustri. Perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis agroindustry (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Freddy Rangkuti, 1997).

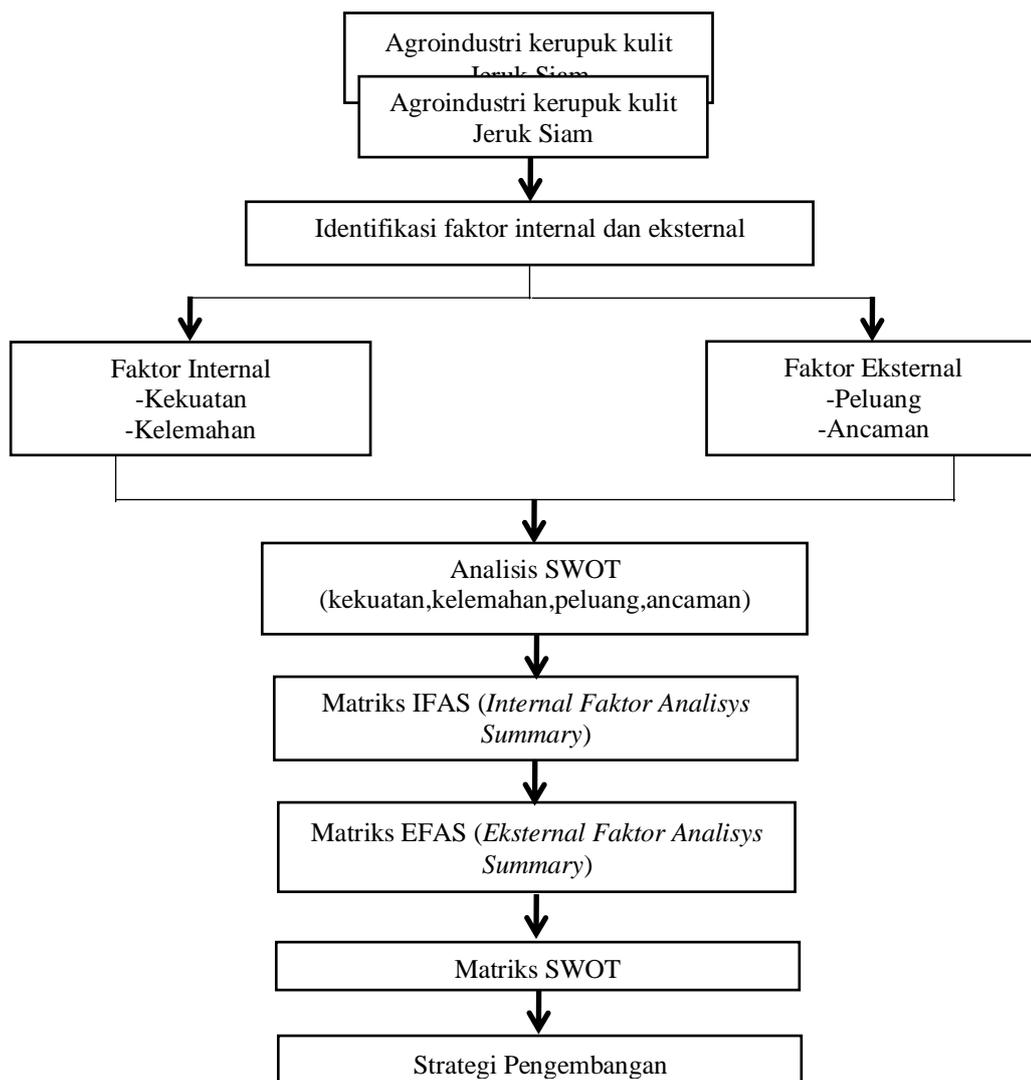
Perumusan strategi dirancang untuk mengarahkan para pelaku agroindustri dalam mencapai tujuan yang diinginkan, penentuan strategi dimulai dengan mengidentifikasi, menganalisis dan mendiagnosa berbagai kesempatan dan resiko yang ada dalam lingkungan. Ini dimaksudkan agar petani mampu menghadapi situasi dan kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah.

Faktor internal adalah faktor-faktor yang ada pada agroindustri tujuan dari analisis faktor internal untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan di dalam pengembangan agroindustri. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar agroindustri, tujuan dari analisis faktor eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Dalam analisis SWOT faktor internal dan faktor eksternal harus dipertimbangkan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT berusaha mengkombinasikan antara peluang dan ancaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan dari faktor internal. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Analisis matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam. Matriks SWOT menggambarkan bagaimana kekuatan dan kelemahan dari faktor

internal dapat dipadukan dengan peluang dan ancaman dari faktor eksternal sehingga dihasilkan rumus strategi agroindustri. Rumusan strategi ini akan menghasilkan empat alternatif yaitu strategi SO (*Strength-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*).

Strategi SO menggunakan kekuatan dari faktor internal untuk memanfaatkan peluang dari faktor eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dari faktor internal dengan memanfaatkan peluang dari faktor eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan dari faktor internal untuk mengurangi dampak ancaman dari faktor eksternal. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan dari faktor internal dan menghindari ancaman dari faktor eksternal.



Gambar 1. Bagan Kerangka Pemikiran

### BAB III METODE PENELITIAN

#### 3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2019. Penelitian dilakukan pada Kelompok Wanita Tani Mandiri di Desa Situsari Kecamatan Karangpawitan Kabupaten Garut. Adapun waktu penelitian terbagi beberapa tahapan sebagai berikut:

Tabel 3. Tahapan Waktu Penelitian

Tahapan Kegiatan	Waktu Penelitian																							
	Januari				Februari				Maret				April				Mei				Juni			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Survey Pendahuluan	■	■	■	■																				
Studi Pustaka			■	■																				
Penulisan Usulan Penelitian					■	■	■	■	■	■	■	■												
Seminar Usulan Penelitian												■												
Revisi Makalah Usulan Penelitian												■	■	■	■									
Pengumpulan Data															■	■	■	■						
Pengolahan dan Analisis Data																	■	■	■	■				
Penulisan Hasil Penelitian																		■	■	■				
Seminar Kolokium																				■				
Revisi Makalah Kolokium																					■	■	■	■
Sidang Skripsi																								■
Revisi Skripsi																								■

#### 3.2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan adalah metode studi kasus. Studi kasus adalah suatu penyelidikan intensif tentang seorang individu, namun studi kasus terkadang dapat juga di pergunakan untuk menyelidiki unit sosial yang kecil seperti keluarga, sekolah, kelompok-kelompok “geng” anak muda (Muhammad Idrus, 2009). Kasus dalam penelitian ini adalah agroindustri pada Kelompok Wanita Tani Mandiri yang mengusahakan kerupuk kulit Jeruk Siam Garut di Desa Situ Sari Kecamatan Karangpawitan. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa daerah tersebut merupakan daerah yang mengembangkan industri pengolahan Jeruk di Kabupaten Garut.

### 3.3. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden maupun pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini melalui wawancara langsung dengan responden menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan. Data sekunder diperoleh dari instansi atau lembaga yang terkait serta studi pustaka yang terkait dengan penelitian ini.

Studi lapangan, yaitu teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dilokasi penelitian melalui cara:

a) *interview* (Wawancara)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

b) *Kuesioner* (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

c) *FGD (Focus Group Discussion)*

*Focus Group Discussion* (FGD) adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap makna dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari makna yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

### 3.4. Teknik Penentuan Responden

Teknik penentuan responden di daerah penelitian dilakukan secara *purposive* yaitu teknik sampling yang digunakan oleh peneliti jika memiliki pertimbangan-pertimbangan tertentu dalam pengambilan sampelnya. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap tahu tentang

apa yang kita harapkan tentang penelitian agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam di Desa Sitisari Kecamatan Karangpawitan, Garut. (Muhammad Idrus, 2009)

Responden yang dipilih berjumlah 8 orang yang terdiri dari ketua Kelompok Wanita Tani Mandiri dan tiga anggota Kelompok Wanita Tani Mandiri, satu dari badan penyuluhan pertanian, satu dari industri perdagangan dan dua konsumen dengan pertimbangan bahwa responden tersebut mengetahui keadaan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam di Desa Sitisari Kecamatan Karangpawitan, Garut.

### **3.5. Definisi dan Operasionalisasi Variabel**

Strategi Pengembangan agroindustri yaitu suatu kegiatan untuk mengembangkan agroindustri kerupuk kulit Jeruk melalui identifikasi faktor eksternal dan internal serta merumuskan strategi yang tepat.

Cara untuk memudahkan dalam melakukan analisis maka masing-masing variabel terlebih dahulu diberikan batasan (pengertian) sehingga menjadi jelas dalam operasionalnya, variabel-variabel tersebut adalah :

- 1) Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan mencari kesesuaian faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal serta alat untuk mencapai tujuan.
- 2) Pengembangan adalah suatu proses pembangunan secara bertahap dan teratur menjurus ke sasaran yang dikehendaki.
- 3) Strategi pengembangan adalah hasil dari formulasi antara kekuatan dan kelemahan internal terhadap peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam.
- 4) Agroindustri adalah proses pengorganisasian faktor-faktor produksi yaitu alam, tenaga kerja, modal dan pengelolaan yang diusahakan oleh perorangan atau sekumpulan orang untuk menghasilkan output yang dapat memenuhi kebutuhan keluarga.
- 5) Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang ada pada agroindustri meliputi kekuatan dan kelemahan.
- 6) Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar agroindustri meliputi peluang dan ancaman.

- 7) Kekuatan adalah faktor-faktor yang menjadi keunggulan bagi pengembangan agroindustri.
- 8) Kelemahan adalah faktor-faktor yang menjadi keterbatasan bagi pengembangan agroindustri.
- 9) Peluang adalah faktor-faktor yang dapat membantu pelaksanaan pengembangan agroindustri.
- 10) Ancaman adalah faktor-faktor yang dapat mengganggu pelaksanaan pengembangan agroindustri.

### **3.6. Kerangka Analisis**

Analisis SWOT adalah suatu cara mengidentifikasi berbagai faktor-faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi pengembangan agroindustri. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT mempertimbangkan dan membandingkan faktor lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dengan lingkungan internal kekuatan dan kelemahan sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategi.

#### **3.6.1. Analisis Faktor Internal IFAS**

Analisis internal dilakukan untuk mengetahui berbagai kemungkinan faktor kekuatan dan kelemahan. Masalah strategis yang akan dianalisis harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi kegiatan agroindustri di masa yang akan datang. Untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut disusun dengan menggunakan Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*).

Tabel 4. Format Dasar Matriks IFAS

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kekuatan : 1. Kualitas produk 2. Kemasan produk 3. Produk baru 4. Pengalaman berwirausaha 5. Motivasi pengusaha			
Kelemahan : 1. Fasilitas produksi 2. Ketetersediaan modal 3. Terbatasnya SDM 4. Belum banyak dikenal konsumen 5. Lokasi berwirausaha			
Total	1,0		

Langkah-langkah penyusunan tabel IFAS:

- 1) Menyusun variabel faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- 2) Memberikan bobot masing-masing variabel Faktor lingkungan mulai dari 1,0 (sangat Penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total 1,0.
- 3) Memberikan rating untuk masing-masing dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang bersangkutan.
- 4) Mengalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh skor pembobotan.
- 5) Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana kegiatan usahatani bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya
- 6) Total skor pembobotan menunjukkan tingkat kepentingan faktor lingkungan internal terhadap pengembangan agroindustri kerupuk kulit jeruk di Desa Situ Sari Kecamatan Karangpawitan Kabupaten Garut. (Freddy Rangkuti, 1997) adalah sebagai berikut:

- 1 (kurang baik)
- 2 (Cukup baik)
- 3 (baik)
- 4 (sangat baik)

### 3.6.2. Analisis Faktor Eksternal EFAS

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dianalisis harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi kegiatan usahatani di masa yang akan datang. Untuk merumuskan faktor-faktor strategi eksternal tersebut disusun dengan menggunakan matriks EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*).

Tabel 5. Format Dasar Matriks EFAS

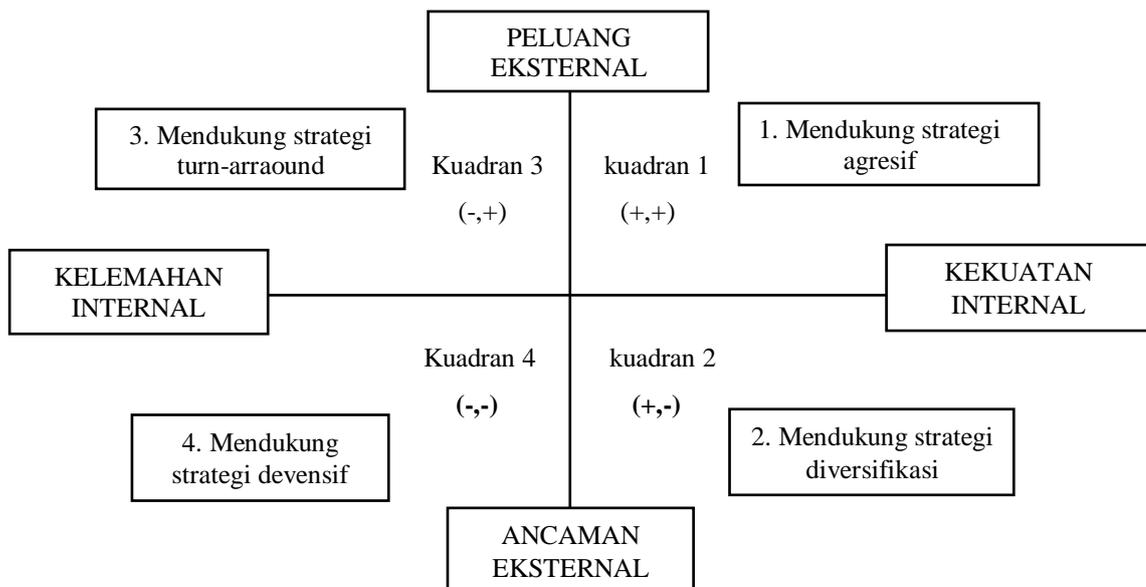
Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang : 1. Pasar masih terbuka 2. Pesaing produk yang berbeda 3. Pemanfaatan limbah 4. Selera konsumen yang berbeda 5. Meningkatkan kesejahteraan petani sekitar			
Ancaman : 1. Kenaikan biaya produksi 2. Pesaing usaha yang sejenis 3. Industri besar 4. Harga tidak mampu bersaing 5. Banyaknya pasar online			
Total	1,0		

Langkah-langkah penyusunan tabel EFAS :

- 1) Menyusun variabel faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman.
- 2) Memberikan bobot masing-masing variabel faktor lingkungan mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total 1,0.

- 3) Memberikan rating untuk masing-masing dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang bersangkutan.
- 4) Mengalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh skor pembobotan.
- 5) Menjumlahkan skor pembobotan untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana kegiatan agroindustri bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.
- 6) Total skor pembobotan menunjukkan tingkat kepentingan faktor lingkungan eksternal terhadap pengembangan agroindustri kerupuk kulit jeruk siam di Desa Situ Sari Kecamatan Karangpawitan Kabupaten Garut. (Freddy Rangkuti, 1997) adalah sebagai berikut :
  - 1 (kurang baik)
  - 2 (cukup baik)
  - 3 (baik)
  - 4 (sangat baik)

Berdasarkan skor yang didapat melalui analisis matriks IFAS dan EFAS, apakah oportunites (+) atau threats (-), dan apakah strength (+) mengungguli weakness (-) maka didapat empat kuadran rekomendasi sebagai berikut :



Gambar 2. Matriks Kuadran Analisis SWOT

Berdasarkan gambar 2, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Kuadran 1 (+,+)

Posisi ini menandakan keadaan kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah agresif, artinya kegiatan agroindustri dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

2) Kuadran 2 (+,-)

Posisi ini menandakan kegiatan yang kuat namun menghadapi ancaman yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, artinya kegiatan agroindustri dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah ancaman berat sehingga diperkirakan akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

3) Kuadran 3 (-,+)

Posisi ini menandakan keadaan yang lemah namun sangat berpeluang, rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi (turn around), artinya disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab strategi yang lama di khawatirkan sulit untuk menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja agroindustri.

4) Kuadran 4 (-,-)

Posisi ini menandakan keadaan yang lemah dan menghadapi ancaman yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan (defensif), Artinya kondisi internal agroindustri berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Analisis Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan agroindustri kerupuk kulit Jeruk Siam Garut. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dari faktor eksternal yang dihadapi oleh suatu agroindustri dapat disesuaikan dengan

kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Analisis SWOT digambarkan ke dalam matriks SWOT dengan empat set kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 6. Matriks SWOT.

Internal Eksternal	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Peluang ( <i>Opportunities</i> )	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman ( <i>Threats</i> )	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Freddy Rangkuti (1997).

Berdasarkan Tabel 6, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Strategi S-O (*Strength-Opportunities*)  
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- 2) Strategi S-T (*Strength-Threats*)  
Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- 3) Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)  
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- 4) Strategi W-T (*Weakness-Threats*)  
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.