

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengembangan usaha telah banyak dilakukan, penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan yang akan menjadi acuan sebagai referensi penulis memperkaya teori untuk mengkaji dan mbahan perbandingan mengenai kekurangan serta kelebihan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Mapping penelitian terdahulu tentang strategi pegembangan usaha beberapa tahun terakhir disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Mapping Penelitian Terdahulu Tentang Strategi Pegembangan Usaha Beberapa Tahun Terakhir

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
1	Strategi Pengembangan Usaha Lebah Madu Kelompok Tani Setia Jaya Di Desa Rambah Jaya Kecamatan Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu (Setiawan et al., 2017)	Kurangnya pengetahuan petani tentang usaha ternak lebah madu dan minimnya modal yang dimiliki petani membuat banyak usaha para petani gagal dan menjadi gulung tikar sehingga jumlah petani ternak lebah madu di Desa Rambah Jaya makin hari semakin berkurang.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengetahui kegiatan yang telah dilakukan Kelompok Tani Setia Jaya Desa Rambah Jaya Kecamatan Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu untuk mengembangkan usaha lebah madu.</li> <li>Mengetahui alternatif strategi dalam mengembangkan usaha lebah madu di Kelompok Tani Setia Jaya Desa Rambah Jaya Kecamatan Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analisis deskriptif</li> <li>Analisis SWOT</li> </ol>
2	Strategi Pengembangan Usaha Lebah Madu Kelompok Tani Mau Sigaro Hutan Kemasyarakatan Desa Gamsungi Kabupaten Halmahera Barat (Hikmah et al., 2020)	Terjadinya penurunan aktivitas masyarakat dalam usaha ternak lebah madu yang dilakukan oleh KTH Mau Sigaro	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengetahui kegiatan yang dilakukan oleh kelompok tani Mau Sigaro dalam usaha budidaya lebah madu.</li> <li>Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang yang memengaruhi usaha budidaya lebah madu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Analisis deskriptif</li> <li>Analisis SWOT</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
3	Strategi Pengembangan Usaha Pada Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu Di Bojonegoro (Studi Kasus Pada Aspek Pemasaran) (Prayitno, 2015)	Masih belum efisiennya pemasaran membuat pengembangan usaha Kecap Cap Tawon Madu menjadi terhambat sehingga perusahaan memerlukan strategi pemasaran yang tepat.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganalisis situasi dan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu.</li> <li>2. Memberikan rencana strategi pemasaran yang tepat bagi Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> </ol>
4	Strategi Pengembangan Budidaya Lebah Madu Di Kelurahan Kalampangan Kecamatan Sabangau Kota Palangka Raya (Yunita et al., 2019)	Usaha budidaya lebah madu sangat potensial untuk dikembangkan di Kota Palangka Raya, mengingat sumber daya alamnya sangat mendukung dan memenuhi berbagai persyaratan lokasi untuk budidaya lebah madu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.</li> <li>2. Merumuskan alternatif strategi yang memungkinkan untuk diterapkan dalam pengembangan budidaya lebah madu di Kelurahan Kalampangan, Kecamatan Sabangau, Kota Palangka Raya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis IFAS dan EFAS</li> <li>2. Matriks SWOT.</li> </ol>
5	Strategi Pengembangan Usaha Madu Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (Studi Kasus: UMKM Toko Pelawan Desa Namang Kabupaten Bangka Tengah) (Rahmatang et al., 2019)	Banyaknya pesaing yang membuat produk serupa dan strategi yang diterapkan kurang efektif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi model bisnis yang diterapkan di UMKM Toko Pelawan dengan pendekatan sembilan elemen <i>business model canvas</i>, yaitu <i>customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, cost structure</i>.</li> <li>2. Merumuskan alternatif strategi yang paling tepat di UMKM Toko Pelawan untuk mengembangkan usahanya dengan pendekatan <i>business model canva</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> <li>2. Analisis SWOT.</li> </ol>
6	Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Di Kota Tarakan (Ariani & Utomo, 2017)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi UMKM.</li> <li>2. Merumuskan model strategi pengembangan UMKM berbasis daya saing.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> <li>2. Analisis SWOT.</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
7	Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) dan <i>Multi Attribute Utility Theory</i> (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar (Effendi et al., 2017)	Ekspor kakao Indonesia terus mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun dan masih didominasi oleh kakao dalam bentuk komoditas primer, yaitu biji kakao kering. Harga komoditas ini relatif masih rendah dibanding produk olahan kakao lainnya. Hal itu menyebabkan petani kakao mengalami kerugian begitu juga dengan usaha yang bergerak di bidang pengolahan kakao menjadi kurang berkembang.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang paling mempengaruhi usaha cokelat di Kampung Coklat.</li> <li>2. Mengetahui posisi usaha cokelat di Kampung Coklat.</li> <li>3. Mengetahui perencanaan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha cokelat di Kampung Coklat.</li> <li>4. Menentukan prioritas strategi pengembangan usaha cokelat di Kampung Coklat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis SWOT</li> <li>2. Analisis QSPM</li> <li>3. Analisis MAUT</li> </ol>
8	Strategi Pengembangan Usaha Tahu Rumah Tangga (Siregar, 2014)	Seiring dengan perkembangan bisnis makanan olahan tahu, maka banyak yang mengembangkan usaha industri tahu dan melakukan strategi pemasarannya masing-masing untuk bisa bersaing.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui pengaruh kondisi lingkungan internal dan kondisi lingkungan eksternal terhadap pengembangan tahu.</li> <li>2. Merekomendasikan strategi pengembangan yang dilakukan pengusaha tahu di Kecamatan Simpang Kiri Kota Subulussalam.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis SWOT</li> <li>2. Analisis IFAS dan EFAS</li> </ol>
9	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Koperasi Produksi Susu Bogor, Jawa Barat (Gandhy & Kurniawati, 2018)	Pengembangan usaha peternakan sapi perah di daerah Jawa Barat tidak terlepas dari campur tangan koperasi yang berperan sebagai wadah bagi peternak dalam mengembangkan usahanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi oleh KPS Bogor.</li> <li>2. Menganalisis strategi yang dapat dirumuskan untuk mengembangkan usaha KPS Bogor.</li> <li>3. Menentukan strategi yang menjadi prioritas dalam pengembangan usaha KPS Bogor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> <li>2. Analisis SWOT</li> <li>3. Analisis QSPM</li> </ol>
10	Strategi Pengembangan Usaha Cv. Steba Advertising Semarang Dalam Meningkatkan Pendapatan (Wijaya et al., 2017)	Meningkatnya persaingan usaha pada saat ini berdampak pada menurunnya pendapatan yang diperoleh oleh CV. Steba Advertising Semarang.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi dalam mengembangkan usaha.</li> <li>2. Mengetahui alternative strategi pengembangan usaha yang efektif dalam meningkatkan pendapatan pada CV. Steba Advertising Semarang.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> <li>2. Analisis SWOT</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
11	Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia Di Kota Bogor, Propinsi Jawa Barat (Purwono et al., 2015)	Rumah Tempe Indonesia (RTI) merupakan unit bisnis dari Koperasi Pengrajin Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Bogor. RTI merupakan suatu industri pengolahan makanan berbentuk UKM yang bergerak di bidang pengolahan kedelai khususnya tempe di Kota Bogor yang telah berdiri sejak pertengahan tahun 2012.	1. Mengidentifikasi faktor kunci lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha Rumah Tempe Indonesia. 2. Merumuskan alternatif strategi dan menetapkan prioritas strategi pengembangan usaha berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal Rumah Tempe Indonesia.	1. Analisis IFE EFE 2. Analisis SWOT 3. Analisis QSPM
12	Strategi Pengembangan Usaha Mikro Milik Mahasiswa (Rosyadi, 2013)		1. Menyusun model strategi pengembangan usaha mikro dan kecil milik mahasiswa berbasis peranan strategis perguruan tinggi.	1. Analisis deskriptif 2. Analisis SWOT
13	Potensi Dan Strategi Pengembangan Ekowisata Madu Di Desa Telaga Langsung Kecamatan Takisung Kabupaten Tanah Laut (Lestari et al., 2020)	Kurangnya pengunjung tidak sebanding dengan potensi yang dimiliki ekowisata madu di Desa Telaga Langsung Kecamatan Takisung Kabupaten Tanah Laut.	1. Mengidentifikasi potensi dan strategi pengembangan ekowisata madu di Desa Telaga Langsung Kecamatan Takisung Kabupaten Tanah Laut.	1. Analisis deskriptif 2. Analisis SWOT
14	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Ucok Durian Medan (Imsar 2018)	Walaupun banyaknya pesaing bisnis serupa, Ucok Durian masih diminati oleh banyak pelanggan dari Medan maupun luar kota. Oleh karena itu, Ucok Durian dituntut untuk mampu memberikan jaminan pada pelanggannya yang ingin menikmati buah durian dengan kualitas terbaik.	1. Mengidentifikasi analisis Strategi Pengembangan Usaha Ucok Durian Medan.	1. Analisis SWOT

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
15	Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Tegal (Anita, 2020)	Selain dalam penyerapan tenaga kerja yang cukup besar, UMKM juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pendistribusian hasil-hasil pembangunan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi masalah yang dihadapi.</li> <li>2. Menyusun strategi dalam pengembangan UMKM di Kota Tegal khususnya pada Sektor Perdagangan sebagai salah satu sektor unggulan komparatif dan kompetitif.</li> <li>3. Mendukung pembangunan wilayah berdasarkan potensi dari sumber daya yang dimiliki oleh Kota Tegal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> <li>2. Analisis SWOT</li> </ol>
16	Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Produk Olahan Coklat (Meilani & Febrinaldo, 2016)	Dalam perkembangan usaha, Pabrik Pengolahan Coklat Chokato mengalami kendala dalam memenuhi permintaan pasar yang masih tergolong kecil karena keterbatasan kapasitas produksi sehingga keuntungan pun masih kecil.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun strategi pengembangan perusahaan yang tepat agar dapat mengoptimalkan kemampuan UKM dalam menjalankan usahanya sehingga mampu memperoleh profit yang maksimal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis SWOT</li> </ol>
17	Strategi Pengembangan Usaha Produk Tape Ketan (Kasus di Industri Rumah Tangga Tape Ketan di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan) (Rahmawati et al., 2017)	Dari sisi kompetitor sudah banyak industri rumah tangga yang memproduksi tape ketan di Kuningan sehingga pemilik memerlukan strategi yang baik dalam mengelola usahanya agar tidak kalah dengan pesaing yang berada disekitar lingkungannya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui kondisi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).</li> <li>2. Merumuskan strategi pengembangan usaha.</li> <li>3. Menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam industri rumah tangga tape ketan di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis IFAS dan EFAS</li> <li>2. Analisis SWOT</li> <li>3. Analisis QSPM</li> </ol>
18	Strategi Pengembangan Usaha Pada CV Wiramitra Kabupaten Sidoarjo (Fajriyah & Kartini, 2011)	Adanya persaingan produk dari perusahaan sejenis lainnya, yang menyebabkan konsumen dapat berpindah ke perusahaan lain.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendeskripsikan strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh CV Wiramitra Kabupaten Sidoarjo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
19	Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Kopi Arabika Studi Kasus: Usaha "Kampung Kupa Gayo", Kabupaten Aceh Tengah (Fattarani et al., 2017)	Perusahaan masih menggunakan sistem informasi manajemen secara manual dan masih ditemukannya tumpang tindih pekerjaan dalam kegiatan perusahaan. Pemasaran yang dilakukan Kampung Kupa Gayo masih kurang. Walaupun produk kopi olahan Kampung Kupa Gayo ini dipasarkan ke berbagai coffee shop, kafe di berbagai daerah, namun promosi masih sangat kurang dan jaringan distribusi yang belum luas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dihadapi usaha "Kampung Kupa Gayo".</li> <li>2. Menentukan strategi pengembangan usaha "Kampung Kupa Gayo".</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis IFAS dan EFAS</li> <li>2. Analisis SWOT</li> </ol>
20	Strategi Pengembangan Bisnis Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Di Café District 29 (Qistiya et al., 2017)	Pada bulan-bulan terakhir ini volume penjualan District 29 semakin menurun. Hal ini disebabkan sifat konsumen yang menyukai hal baru. Dengan banyaknya cafe sejenis yang bermunculan di Kota Bandung membuat pengunjung cafe District 29 berkurang.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganalisis faktor internal yang menjadi kekuatan Cafe District 29.</li> <li>2. Menganalisis faktor internal yang menjadi kelemahan Cafe District 29.</li> <li>3. Menganalisis faktor eksternal yang menjadi peluang dalam bisnis Cafe District 29</li> <li>4. Menganalisis faktor eksternal yang menjadi ancaman dalam bisnis Cafe District 29.</li> <li>5. Mengidentifikasi strategi pengembangan bisnis Cafe District 29 menggunakan analisis SWOT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis IFAS dan EFAS</li> <li>2. Analisis SWOT</li> </ol>
21	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Makan Wong Solo Di Kendari (F. Rahmawati et al., 2018)	Terjadinya perubahan lingkungan, baik itu dari lingkungan internal yang masih bisa dikendalikan maupun dari lingkungan eksternal yang sukar untuk dikendalikan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengetahui strategi pengembangan bisnis Rumah Makan Wong Solo di Kendari.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis SWOT</li> </ol>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
22	Strategi Pengembangan Usaha <i>Cake</i> Buah Naga Sebagai Ikon Oleh-Oleh Asli Batam (Studi Kasus : CV. Aroma <i>Cake</i> Buah Naga, Batam) (Lainatussifa et al., 2018)	Terjadinya inflasi Kota Batam yang fluktuatif menyebabkan kenaikan harga bahan-bahan yang digunakan dalam pembuatan <i>cake</i> buah naga yang menyebabkan penambahan pada harga jual produk.	1. Menganalisis strategi pengembangan bisnis <i>cake</i> buah naga di CV. Aroma Buah Naga, Batam.	1. Analisis IFE, EFE 2. Analisis SWOT 3. Analisis AHP
23	Analisis Pendapatan Dan Strategi Pengembangan Usaha Ikan Bandeng Tanpa Duri Di Desa Lalombi Kabupaten Donggala (Pramita et al., 2018)	Produk ini diproduksi hanya sesuai dengan jumlah modal dan permintaan, karena itu untuk meningkatkan nilai ekonomi produk perikanan ini perlu dikembangkan melalui usaha diversifikasi olahan produk pangan hasil perikanan.	1. Menganalisis pendapatan usaha ikan bandeng tanpa duri di Desa Lalombi Kabupaten Donggala. 2. Menyusun strategi pengembangan usaha ikan bandeng tanpa duri di Desa Lalombi Kabupaten Donggala. 3. Menyusun perumusan pilihan strategi usaha bandeng tanpa duri di Desa Lalombi.	1. Analisis SWOT 2. Analisis QSPM
24	Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Dalam Penguatan Ekonomi Kerakyatan (Studi Kasus pada Usaha Roti Maros di Kabupaten Maros) (Alyas & Rakib, 2017)	Perkembangan industri roti yang ada di Kabupaten Maros memiliki prospek yang sangat baik dalam menunjang pertumbuhan ekonomi Kabupaten Maros.	1. Merumuskan strategi pengembangan usaha Roti Maros dalam penguatan ekonomi kerakyatan.	1. Analisis SWOT
25	Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Kopi Luwak Pada Satria Agrowisata Di Kabupaten Gianyar (Rosyanta et al., 2018)	Bertambahnya jumlah agrowisata akan berimplikasi terhadap tingkat persaingan yang semakin tinggi diantara agrowisata kopi luwak.	1. Mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal agroindustri kopi luwak. 2. Merumuskan strategi pengembangan usaha agroindustri kopi luwak. 3. Merumuskan alternatif strategi dan menetapkan prioritas strategi pengembangan usaha agroindustri kopi luwak pada Satria Agrowisata, Kabupaten Gianyar, Bali.	1. Analisis IFE, EFE 2. Analisis SWOT 3. Analisis QSPM

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Masalah Empirik	Tujuan	Analisis
26	Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong Di Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen (Afridhal, 2017)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merumuskan strategi yang tepat dalam pengembangan Usaha Roti Tanjong Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen.</li> <li>2. Untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada Usaha Roti Tanjong Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis deskriptif</li> <li>2. Analisis SWOT</li> </ol>

Mapping penelitian terdahulu tentang strategi pengembangan usaha beberapa tahun terakhir menunjukkan banyak penelitian mengenai strategi pengembangan usaha akan tetapi masih minim penelitian mengenai pengembangan usahatani madu oleh karena itu penulis tertarik dan memutuskan untuk melakukan penelitian Penerapan *Business Model Canvas* Pada Perkumpulan Peternak Lebah Madu Di Kediri. Pengembangan usahatani ini digunakan untuk mengetahui strategi yang diterapkan Perkumpulan Peternak Lebah Kediri setelah itu penulis dapat memformulasikan strategi untuk Perkumpulan Peternak Lebah Kediri melalui pendekatan sembilan elemen *business model canvas*, (segmentasi konsumen, proposisi nilai konsumen, saluran, sumber pendapatan, sumberdaya, hubungan konsumen, aktivitas yang dijalankan, kerjasama, struktur biaya). Hasil penelitian ini menjadi masukan atau saran yang dapat dilakukan kelompok peternak dan peternak lebah dalam meningkatkan penjualan untuk memperoleh keuntungan dengan memperbaiki sistem pemasaran yang tepat.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Usahatani

Usahatani merupakan ilmu yang mempelajari mengenai bagaimana seorang petani mengkoordinasi dan mengorganisasikan faktor produksi seefisien mungkin



sehingga nantinya dapat memberikan keuntungan bagi petani (Suratiyah, 2015). Ilmu usahatani adalah sebuah ilmu yang berisi mengenai tata cara petani memanfaatkan sumber daya seefektif dan seefisien dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Efektif berarti produsen atau petani dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan sebaik-baiknya, sedangkan efisien mempunyai arti bahwa pemanfaatan sumber daya nantinya dapat menghasilkan output (keluaran) yang lebih kecil dari input (masukan) (Luntungan, 2012).

Suratiyah (2015) mengemukakan bahwa faktor yang sangat mempengaruhi kegiatan usahatani adalah faktor alam. Faktor alam dibagi menjadi dua, yaitu: (1) faktor tanah. Tanah merupakan faktor yang sangat penting dalam kegiatan usahatani karena tanah merupakan tempat tumbuhnya tanaman. Tanah merupakan faktor produksi yang istimewa karena tanah tidak dapat diperbanyak dan tidak dapat berubah tempat, (2) faktor iklim. Iklim sangat menentukan komoditas yang akan diusahakan, baik ternak maupun tanaman. Iklim dengan jenis komoditas yang akan diusahakan harus sesuai agar dapat memperoleh produktivitas yang tinggi dan manfaat yang baik. Faktor iklim juga dapat mempengaruhi penggunaan teknologi dalam usahatani. Iklim di Indonesia, pada musim hujan khususnya memiliki pengaruh pada jenis tanaman yang akan ditanam, teknik bercocok tanam, pola pergiliran tanaman, jenis hama dan jenis penyakit.

Petani atau produsen akan menghasilkan produktivitas usahatani yang tinggi apabila mereka dapat mengalokasikan sumberdaya dengan seefisien dan seefektif mungkin. Faktor produksi usahatani memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk berproduksi secara berkelanjutan, namun nilai produktivitas dapat ditingkatkan apabila dengan pengelolaan yang sesuai.

Tanah merupakan bagian yang paling penting dalam pembentuk usahatani karena tanah merupakan media yang digunakan sebagai media tumbuh bagi tanaman. Besar kecilnya luas lahan yang dimiliki oleh petani dapat mempengaruhi dalam menerapkan cara berproduksi. Luas lahan kecil menjadikan petani sulit untuk mengkombinasikan cabang usahatani sedangkan luas lahan besar memudahkan petani dalam mengkombinasikan cabang usahatani yang bermacam-macam sehingga lebih menguntungkan bagi petani (Handayani, 2006).

Tenaga kerja adalah energi yang dikeluarkan pada suatu kegiatan untuk menghasilkan suatu produk. Jenis tenaga kerja dalam usahatani dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: manusia, hewan dan mesin. Tenaga kerja manusia terdiri dari tenaga kerja laki-laki dan wanita. Tenaga kerja laki-laki, umumnya dapat mengerjakan seluruh pekerjaan sedangkan tenaga kerja wanita biasanya hanya membantu pekerjaan laki-laki, pekerjaan yang biasa dikerjakan oleh tenaga kerja wanita misalnya menanan, menyang tanaman dan panen. Tenaga kerja hewan dan mesin digunakan ketika tenaga kerja manusia tidak dapat melakukannya (Luntungan, 2012). Tenaga kerja manusia dapat dibedakan menjadi tenaga kerja dalam keluarga dan tenaga kerja di luar anggota keluarga. Tenaga kerja di dalam keluarga adalah tenaga kerja yang masih anggota keluarga, misalnya ayah, ibu dan anak-anak. Tenaga kerja di dalam keluarga umumnya tidak mendapatkan upah. Sedangkan tenaga kerja di luar keluarga adalah tenaga kerja yang mendapatkan upah atas hasil kerjanya. Pembayaran upah tenaga kerja tersebut dapat harian atau borongan, dapat berbentuk uang ataupun hasil panen (Shinta, 2011).

Modal merupakan hal terpenting selain tanah dalam usahatani. Beberapa jenis modal dalam usahatani yaitu tanah, bangunan (gudang, tempat seleb, kandang dan sebagainya), alat pertanian (*sprayer*, sabit, cangkul dan

sebagainya), sarana produksi (benih, obat-obatan), uang tunai dan uang pinjaman dari bank. Sumber modal dapat berasal dari modal sendiri, pinjaman, warisan dan kontrak sewa. Kontrak sewa biasanya diatur dalam jangka waktu yang sudah di sepakati antara peminjan dan pemilik modal (Shinta, 2011). Modal berdasarkan sifatnya dibagi menjadi dua, yaitu modal tetap dan modal bergerak. Modal tetap yaitu modal yang dapat berkali-kali digunakan untuk masa produksi, yang termasuk modal tetap adalah tanah. Modal bergerak adalah modal yang akan habis setiap kali masa produksi. Bibit dan pupuk merupakan contoh dari modal bergerak (Tiku, 2008). Modal terbagi atas modal lancar dan modal tetap. Modal lancar atau disebut juga modal berputar merupakan modal yang tertanam ke dalam barang-barang yang lancar yang berputar dari bentuk satu menjadi bentuk lainnya. Modal tetap adalah modal yang diinvestasikan ke dalam barang-barang yang tetap. Modal ini tidak mengalami perubahan selama jangka panjang dan tidak berubah ke dalam bentuk lain (Sigit, 1987).

Pengelolaan dalam usahatani adalah kemampuan seorang petani dalam mengorganisasikan, mengarahkan, menentukan dan mengkoordinasikan faktor produksi sesuai yang di harapkan (Luntungan, 2012). Modernisasi dan restrukturisasi produksi yang berwawasan agribisnis harus mempunyai manajemen usaha yang baik agar dapat bersaing dengan pasar.

Perubahan teknologi sangat diperlukan untuk meningkatkan hasil produksi. Kemajuan jaman menuntut peternak untuk selalu memperbarui teknologi yang digunakan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan produksinya, namun permasalahan yang sering terjadi adalah para peternak enggan untuk beralih menggunakan teknologi sederhana ke teknologi modern karena mereka sudah nyaman dan sudah terbiasa menggunakan teknologi tersebut serta minimnya modal yang peternak miliki oleh karena itu para peternak tidak dapat bersaing dengan pasar global.

Di dalam pertanian ada istilah tentang manajemen 'bakul sate', manajemen ini merupakan manajemen yang sering digunakan oleh para petani/peternak. Manajemen 'bakul sate' merupakan suatu manajemen yang mengharuskan petani/peternak untuk selalu mengerjakan dan menunggui usahataniya sendiri mulai dari hulu hingga hilir. Manajemen tersebut harus ditinggalkan, para petani/peternak sekarang tidak harus menunggui usahatani mereka, terdapat alternatif manajemen yang lebih efektif yaitu manajemen yang korporatif dan korporasi. Kelebihan menggunakan manajemen tersebut yaitu: pengelolaan lahan, irigasi, dan budidaya diserahkan kepada tim lapangan yang sudah terampil sehingga pengelolaan lebih efisien, mobilisasi sumber daya pertanian seperti lahan, tenaga kerja dan modal lebih mudah karena sudah di kelola tim manajer yang ahli, pembagian keuntungan yang diperoleh dizbagi secara adil sesuai perjanjian yang telah disepakati.

Metode penyuluhan juga harus diubah dan disesuaikan dengan manajemen modal yang diterapkan oleh kelompok. Model penyuluhan dibagi menjadi tiga yaitu: pendekatan personal, pendekatan kelompok dan pendekatan masal (Shinta, 2011).

### **2.2.2 Penjualan**

Istilah penjualan sering disalah artikan dengan istilah pemasaran, bahkan ironisnya ada yang menganggap sama pengertian penjualan dan pemasaran. Kesalahpahaman tidak hanya pada praktek penjualan tetapi juga pada struktur organisasi perusahaan. Pada hakekatnya kedua istilah tersebut memiliki arti dan ruang lingkup yang berbeda. Zulkarnain (2012) mengemukakan bahwa pemasaran memiliki arti yang lebih luas meliputi berbagai fungsi perusahaan, sedangkan penjualan merupakan bagian dari kegiatan pemasaran itu sendiri. Dengan demikian penjualan adalah tidak sama dengan pemasaran.

Penjualan adalah kegiatan yang terkait proses produksi, finansial, sumber daya manusia, riset dan pengembangan dan seterusnya sehingga tidak mungkin penjualan yang berhasil tidak disinergikan dengan aspek lainnya dalam perusahaan. Penjualan merupakan tujuan dari pemasaran artinya perusahaan melalui departemen/bagian pemasaran termasuk tenaga penjualan (*sales force*) nya akan berupaya melakukan kegiatan penjualan untuk menghabiskan produk yang dihasilkan.

Arti pentingnya penjualan dalam konteks pemasaran begitu urgen untuk dibicarakan dan didiskusikan karena dapat menentukan keberhasilan dalam kegiatan pemasaran, walaupun fungsi penjualan hanya merupakan salah satu dari kegiatan pemasaran. Keberhasilan dalam program pemasaran sangat ditunjang oleh penjualan. Artinya penjualan memegang posisi sentral untuk meraih keberhasilan. Penjualan diartikan dalam artian positif dan mencapai tujuan yang diinginkan seseorang atau perusahaan. Penjualan yang dilakukan secara positif memberikan efek jangka panjang dan dapat mempertahankan eksistensi usaha dimasa yang akan datang. Dengan demikian penjualan dalam artian ini harus dipertahankan dan dikembangkan secara baik yang dapat dipraktekkan setiap individu atau perusahaan dan membawa dampak positif pula terhadap perkembangan usaha. Seorang penjual yang sukses, selalu berpedoman kepada nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku agar pembeli tidak merasa tertipu dalam melakukan pembelian.

### **2.2.3 Lebah Madu**

Lebah madu merupakan serangga sosial yang hanya dapat hidup dalam koloni besar. Dalam sebuah koloni lebah madu terdiri dari seekor lebah ratu, beberapa ratus ekor lebah jantan dan sekitar seratus ribu ekor atau lebih lebah pekerja. Diantara jenis lebah madu ada yang produksi madunya sedikit dan ada

pula yang potensial dikembangkan karena produksinya banyak. Selain itu, juga terdapat lebah madu yang hingga saat ini belum dapat dibudidayakan (Pramuka, 1988).

Madu merupakan salah satu produk hasil hutan non-kayu yang menjadi produk unggulan di sektor kehutanan. Dengan luas daratan 193 juta hektar dan luas hutan sekitar 143 juta hektar, maka Indonesia mempunyai sumber daya alam lahan yang sangat luas untuk pengembangan industri madu. Sedikitnya terdapat 115 tanaman yang dapat menjadi sumber nektar di negeri ini, keadaan alam Indonesia ini sangat cocok untuk usaha peternakan lebah karena sangat kaya akan keragaman tanaman berbunga. Kenyataan ini memungkinkan produksi madu di Indonesia dapat terjadi sepanjang tahun (Kementrian Kehutanan,2010).

Secara taksonomi lebah madu diklasifikasikan sebagai berikut :

Kingdom : *Animalia*

Filum : *Arthropoda*

Kelas : *Insecta*

Ordo : *Hymenoptera*

Famili : *Apidae*

Genus : *Apis*

Spesies : *Apis dorsata*, *Apis florea*, *Apis cerana*, *Apis mellifera*, *Apis koschvnikovi*, *Apis laboriosa*

Di Indonesia madu dihasilkan dari beberapa jenis lebah madu diantaranya (Pramuka, 2007) :

a. Lebah Hutan (*Apis dorsata*)

Jenis lebah ini merupakan jenis lebah yang belum dapat dibudidayakan, umumnya hidup secara alami di hutan Sumatra, Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan Nusa Tenggara. Sampai saat ini lebah hutan merupakan jenis lebah yang penting bagi perlebah Indonesia karena kontribusinya berupa produksi

madu yang cukup tinggi, disamping itu kegiatan pemungutan madu lebah hutan merupakan salah satu peluang kegiatan bagi masyarakat.

b. Lebah Kerdil (*Apis floera*)

Keberadaan lebah ini menjadi perdebatan ilmiah, karena hanya ditemukan spesimennya di museum Kalimantan. Sedangkan dilapangan, saat ini tidak pernah dilaporkan keberadaanya.

c. Lebah Lokal (*Apis cerana*)

*Apis cerana* merupakan species lebah lokal yang umum dibudidayakan oleh masyarakat di pedesaan sebagai kegiatan sampingan. Meskipun produktifitasnya tergolong rendah, namun lebah ini sangat cocok dikembangkan untuk peningkatan kesehjateraan dan gizi masyarakat karena mudah diperoleh dan harganya relatif rendah.

d. Lebah Unggul (*Apis mellifera*)

Lebah jenis ini berasal dari daerah subtropik, yaitu benua Eropa dan Australia. Ciri khas lebah ini adalah memiliki gelang berwarna kuning di belakang abdomen. Warna tubuh bervariasi dari coklat gelap sampai kuning hitam. Lebah ini sudah sejak lama dijinakkan dan ditenakkan orang.

e. Lebah Merah (*Apis koschevnikovi*)

Jenis lebah ini sedikit lebih besar dari *Apis cerana* dengan warna bulu yang kemerahan, hingga kini belum diusahakan secara komersial dan penyebaranya terdapat di Kalimantan dan Sumatra.

f. Lebah Himalaya (*Apis laboriosa*)

Lebah jenis ini terdapat di pegunungan Himalaya, pada ketinggian lebih dari 1.200 m dpl. Jumlahnya yang terbatas dan letaknya yang sulit dijangkau manusia, membuat informasi mengenai lebah ini menjadi terbatas.

g. Lebah Kerdil/Kecil (*Apis andreniformis*)

Jenis lebah ini mirip dengan *Apis floera* , dengan membuat sarang tunggal pada semak-semak. Produktifitas lebah ini tergolong rendah dan kurang begitu ekonomis dilihat dari produksi madunya. Penyebaran madu ini dilaporkan terdapat di Sumatra, Kalimantan, Jawa dan Nusa Tenggara.

h. Lebah Gunung (*Apis nuluensis*)

Jenis lebah ini juga masih menjadi perdebatan keberadaanya di Indonesia. Sejauh ini sudah dilaporkan keberadaanya di dataran tinggi Serawak, namun diduga terdapat pula di Kalimantan. Ukuran lebah ini hampir sama dengan *Apis cerana*.

i. Lebah Lokal Sulawesi (*Apis nigrocincta*)

Jenis lebah ini mirip dengan *Apis cerana* dan hanya terdapat di Sulawesi, namun warna tubuhnya lebih kuning.

j. Lebah Tanpa Sengat (*Trigona spp*)

Lebah ini merupakan lebah asli Asia dari genus *trigona* yang memiliki karakteristik spesifik yaitu madu yang dihasilkan mempunyai rasa asam namun tahan terhadap fermentasi dan bersifat jarang sekali hijrah serta harga produk madunya lebih tinggi dibandingkan dengan madu produk lebah genus *Apis*.

Lebah seperti halnya organisme lain, sangat dipengaruhi oleh factor lingkungan yaitu faktor biotik dan abiotik. Faktor biotik seperti keanekaragaman tanaman penghasil nektar dan tepung sari (*pollen*), serta hama dan penyakit. Faktor abiotik berupa temperatur, kelembaban udara, curah hujan dan lama penyinaran. Faktor lingkungan ini akan mempengaruhi aktivitas hidup, keadaan makanan di alam, dan proses perkembangan populasi (Sihombing, 2005).



#### **2.2.4 Strategi Pengembangan**

Strategi itu sendiri memiliki arti bahwa semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk didalamnya pengalokasian sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Strategi adalah salah satu perangkat untuk mencapai tujuan. Pengembangan juga berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1990). Strategi merupakan suatu proses perencanaan dengan tujuan yang ingin dicapai, dan strategi merupakan suatu upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang ingin dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya serta kepada siapa saja hal tersebut dikomunikasikan. Suatu bentuk strategi terdiri dari suatu kumpulan pilihan yang terintegrasi. Sehingga strategi merupakan suatu peralatan untuk meyakinkan bahwa orang tepatlah yang dapat mengetahui apa maksud dan tujuan yang ingin dicapai, serta dengan demikian strategi di arahkan untuk bagaimana organisasi itu berupaya memanfaatkan atau mengusahakan agar dapat mempengaruhi lingkungannya (Assauri, 2013).

Suyanto (2007) mengemukakan bahwa inti dari strategi adalah bagaimana bisa bertahan hidup dalam dunia kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang baik di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan juga kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, menguasai satu kata yang sederhana di kepala, kepemimpinan yang memberikan arah dan memahami realitas pasar dengan menjadi yang pertama daripada menjadi yang lebih baik.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan adalah kunci keberhasilan dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan institusi belaka dan mengabaikan keputusan

yang lain. Maka dari itu strategi dibutuhkan untuk penyusunan langkah kedepan dalam mencapai tujuan.

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan juga kelemahan pada perusahaan.

Adapun beberapa yang dapat dilakukan perusahaan atau organisasi dalam merumuskan strategi :

- a. Mengidentifikasi tempat yang nantinya ditempati suatu perusahaan di masa yang akan datang serta menentukan sebuah inti dari visi yang diharapkan oleh perusahaan.
- b. Menganalisis pada kondisi internal dan eksternal perusahaan guna dapat melihat kemampuan kelebihan serta kekurangan juga adanya potensi dari hambatan yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam melakukan tujuannya. Oleh karena itu, mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting, karena dengan menganalisis lingkungan eksternal bisa memiliki kemampuan untuk mengendalikan kondisi lingkungan eksternal yang berada diluar kemampuan perusahaan. Tidak hanya kondisi lingkungan eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal organisasi juga perlu dilakukan, oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dari lingkungan internal ini, mampu memahami terkait kelemahan dan kekuatan.
- c. Melakukan dari tujuan dan target secara terukur, mengevaluasi berbagai cara alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dengan keadaan eksternal yang akan dihadapi.
- d. Memilih strategi yang tepat sesuai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Hikmah (2017) mengemukakan bahwa strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) tipe strategi yaitu :

#### a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh suatu manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

#### b. Strategi Investasi

Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya, apakah perusahaan melakukan strategi pertumbuhan yang agregatif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi diinventasi, dan sebagainya.

#### c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Hamel & Prahalad (1995) mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Perumusan strategi menurut David (2009) mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan

internalorganisasi, memilih strategi tertentu untuk digunakan. Teknik-teknik perumusan strategi ini dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap, yaitu *Input Stage* (tahap masukan), *Matching Stage* (tahap pencocokan), dan *Decision Stage*(tahap keputusan).

Menurut david, ada beberapa jenis alternatif. Berikut ini adalah jenis-jenis stretegi alternatif yang dibagi dalam 4 kelompok:

a. Strategi integrasi

Strategi integrasi merupakan jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan atau pesaing. Jenis-jenis strategi integrasi adalah sebagai berikut:

- 1) Integrasi kedepan merupakan suatu jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.
- 2) Integrasi kebelakang merupakan suatu jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
- 3) Integrasi horizontal merupakan suatu jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

b. Strategi intensif

Strategi intensif merupakan suatu jenis strategi yang mengahruskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi intensif dibagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) Penetrasi pasar merupakan jenis strategi yang mengusahakan perluasan *market share* dengan melalui pemasaran atau dengan melalui promosi.
- 2) Pengembangan pasar merupakan suau jenis strategi yang mana mengusahakan perluasan pangsa pasar ke wilayah geografis baru.
- 3) Pengembangan produk merupakan suatu jenis strategi yang mengupayakan dalam peningkatan penjualan dengan cara melalui perbaikan produk atau jasa pengembangan produk.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru dalam membantu meningkatkan penjualan perusahaan. Strategi diversifikasi dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Diversifikasi terkait merupakan suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.
- 2) Diversifikasi tak terkait merupakan jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

d. Strategi Defensif

Strategi defensif merupakan strategi dimana kondisi perusahaan perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi dengan cara melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Strategi defensif dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

- 1) Penciutan merupakan strategi dimana dilakukan kembali pengelompokan dengan cara pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
- 2) Divestasi merupakan suatu strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
- 3) Likuidasi merupakan strategi dimana dilakukan penjualan seluruh asset perusahaan. Secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya (Larasati, 2018).

Menurut Effendi (2017) pengembangan merupakan sebuah usaha yang terencana dari organisasi guna meningkatkan sebuah pengetahuan, keterampilan, dan juga kemampuan. Dalam pengembangan lebih didekatkan

pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan dimasa yang akan datang, dan pengembangan ini dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Pengembangan menurut Mathis adalah segala upaya dalam meningkatkan kinerja manajemen saat ini atau dimasa yang akan datang dengan memberi bekal pengetahuan, perubahan sikap, atau peningkatan keterampilan. Pengembangan merupakan usaha yang dilakukan oleh individu dalam memikul tanggungjawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pengembangan yang cenderung lebih bersifat formal, menyangkut atisipasi kemampuan dan keahlian yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu dalam meningkatkan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa harus direncanakan tau perubahan yang direncanakan. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatih dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana) (Larasati, 2018).

Budidaya lebah madu pada umumnya dilakukan masyarakat sekitar hutan, dalam hal pemeliharanya syarat utama bagi keberhasilannya adalah tersedianya sumber pakan bagi kelangsungan hidup koloni lebah madu itu sendiri. Sumber-sumber pakan lebah madu pada umumnya berupa tegakan-tegakan atau pepohonan yang menghasilkan sumber nektar dan pollen bagi lebah madu. Dalam hal ini jelas bahwa usaha budidaya lebah madu sangatlah menunjang usaha pelestarian hutan dan sumberdaya alam serta memberikan banyak manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar hutan baik yang memanfaatkan ataupun tidak melakukan usaha budidaya lebah madu (Warisno, 1996).

Sejak dahulu telah diketahui bahwa memelihara lebah madu memiliki tingkat keuntungan tersendiri baik secara langsung maupun tidak langsung. Keuntungan tersebut dirasakan secara langsung karena dapat menambah tingkat pendapatan yang diterima dari usaha lebah madu yang menghasilkan banyak produk seperti, lilin lebah, pollen, larva, royal jelly dan sebagainya. Seiring perkembangan zaman dan semakin canggih tingkat teknologi, produk yang dihasilkan semakin banyak bahkan sampai diekspor ke luar negeri yang membantu pembangunan perekonomian Negara (Hadiwiyoto, 1980).

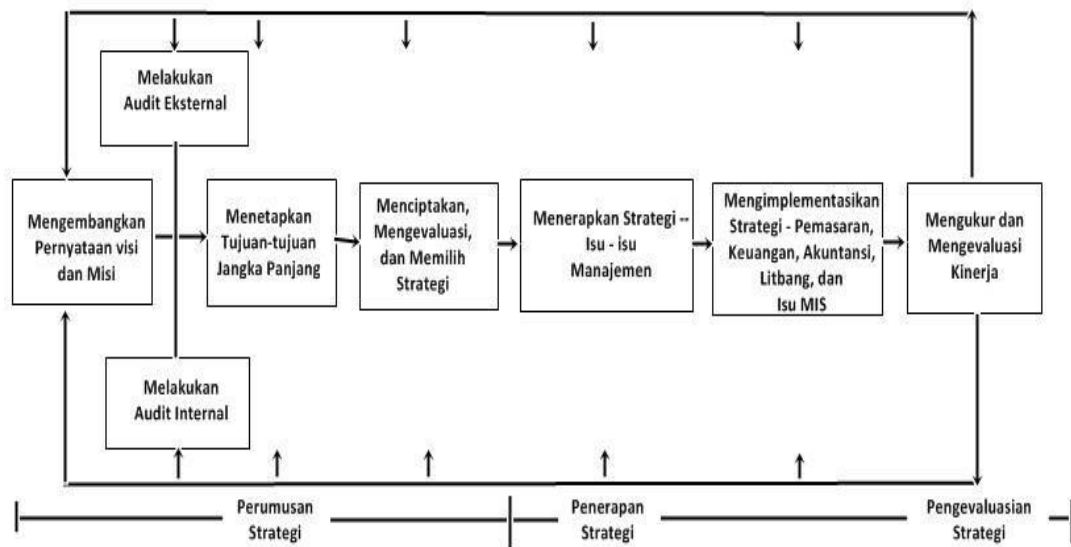
#### **2.2.5 Manajemen Strategi**

Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang (Fahmi, 2013). Sedangkan menurut David (2006), manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya.

Wheelen dan Hunger (2003) mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, evaluasi dan pengendalian.

Hunger & Wheelen (2003) mengemukakan bahwa proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu pengamatan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Sementara menurut David (2006), proses manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memperoleh strategi persaingan. Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan.

Adanya suatu perubahan pada komponen utama dalam proses manajemen strategi mengembangkan perubahan pendekatan yang jelas dan praktis mengenai formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Berikut adalah proses manajemen strategi



Gambar 2. 1 Model Komprehensif Manajemen Strategis (David, 2006)

#### a. Perumusan Strategi

Perumusan Strategi meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi yang akan dilaksanakan.

#### b. Penerapan strategi

Penerapan strategi meliputi pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja pemasaran.



### c. Evaluasi strategi

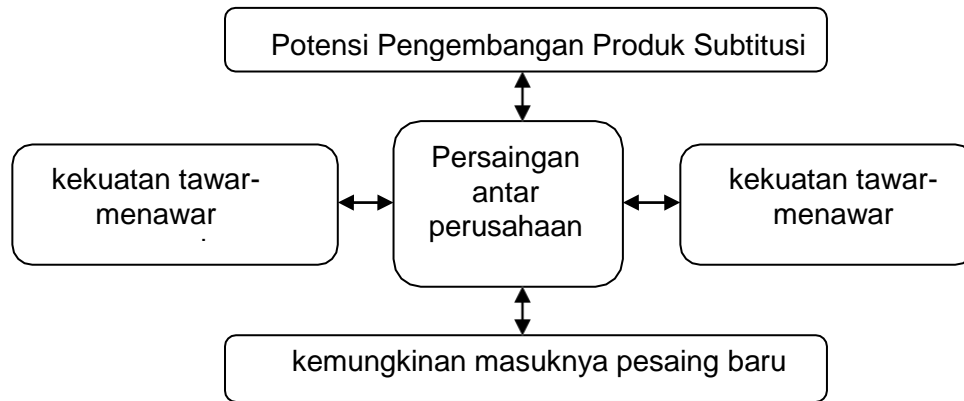
Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi yang didalamnya mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

### **2.2.6 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang tak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan ini dapat dianalisis dengan profil analisis peluang dan ancaman (Yogi & Ratnaningtyas, 2007). David (2011) mengemukakan bahwa analisis terhadap lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan, sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat merumuskan suatu strategi. Analisis lingkungan eksternal menekankan kepada evaluasi terhadap peristiwa di luar kendali sebuah perusahaan.

David (2006) mengemukakan bahwa kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas : (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintahan dan hukum; (4) kekuatan teknologi; (5) kekuatan kompetitif.

David (2006) memperkenalkan model lima kekuatan pembentuk persaingan dalam lingkungan industri (*five forces model of competition*), yaitu ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan antar pesaing. Secara keseluruhan interaksi antar kelima faktor ini menentukan besarnya laba yang akan dicapai. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Model Lima Kekuatan Porter (David, 2006)

Berdasarkan Gambar 2.2 , lima kekuatan yang menentukan struktur persaingan

dalam industri yang dihadapi perusahaan,yaitu :

1. Pesaing- pesaing industri, dimana semakin banyak pesaing industri maka persaingan segmen akan makin ketat. Kondisi ini menyebabkan perang harga, perang iklan dan pengenalan produk.
2. Pendaatang baru potensial, dimana bila hambatan masuk rendah maka perusahaan-perusahaan baru akan mudah masuk dalam industri dan menyebabkan tingkat persaingan semakin tinggi.
3. Adanya produk pengganti atau substitusi, dimana semakin banyak perusahaan lain yang menawarkan produk substitusi maka persaingan akan semakin tinggi, dan dapat mengancam laba dan pertumbuhan dalam industri.
4. Kekuatan tawar menawar pembeli, dimana jika pembeli dalam posisi yang kuat akan dapat memaksa agar harga diturunkan. Hal ini akan mempengaruhi profitabilitas dan berdampak pada intensitas persaingan dalam industri.
5. Kekuatan tawar-menawar pemasok, dimana pemasok berada dalam posisi yang kuat dengan produk yang unik dan penting. Dalam kondisi ini perusahaan pembeli bukanlah pelanggan penting bagi pemasok, karena pemasok tidak bersaing dengan produk lain dalam industri.

### 2.2.7 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Faktor internal perusahaan merupakan faktor faktor lingkungan di dalam perusahaan yang mempengaruhi arah dan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan. Daftar kekuatan dan kelemahan internal adalah segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan atau akutansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Setiap organisasi berusaha menerapkan strategi yang menonjolkan kekuatan internal dan berusaha menghapus kelemahan internal (David, 2006).

Taufik (2011) mengemukakan bahwa dalam analisis lingkungan internal perusahaan identifikasi terhadap informasi mengenai organisasi dan manajemen adalah hal terpenting untuk menentukan kekuatan, kelemahan yang juga menentukan peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. David,(2006) mengemukakan bahwa bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal antara lain :

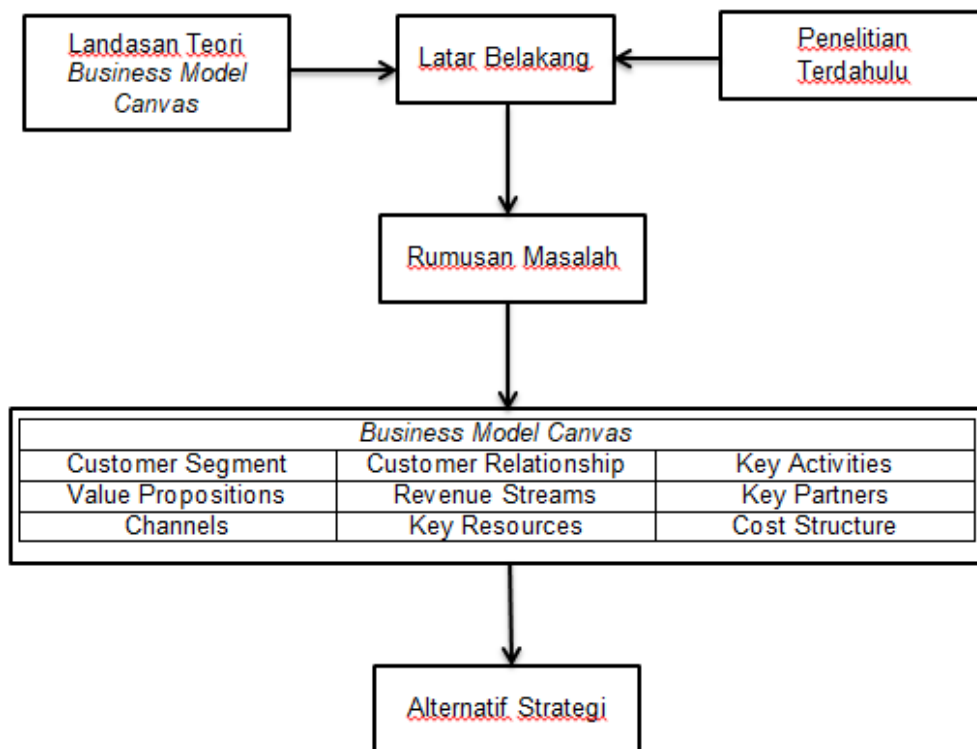
- a. Fungsi Manajemen, dilakukan dan diterapkan pada struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan mencakup lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf serta pengendalian atau kontrol.
- b. Fungsi Pemasaran, adalah proses mengidentifikasi, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan pelanggan akan barang atau jasa, mencakup tujuh fungsi dasar yaitu analisis pelanggan, Kinerja Penjualan atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.
- c. Fungsi Keuangan, merupakan indikator terbaik posisi kompetitif dan daya tarik perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari rasio keuangan perusahaan yang

mencakup rasio likuiditas, leverage, aktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan.

- d. Fungsi Produksi atau Operasi, terdiri dari seluruh aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa, mencakup lima fungsi dasar yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas.
- e. Fungsi Penelitian dan Pengembangan (Litbang), terdiri dari aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan, biasanya diarahkan pada produk-produk baru.
- f. Fungsi Sistem Informasi Manajemen (SIM), berguna untuk memperbaiki kinerja perusahaan melalui perbaikan kualitas keputusan manajerial. SIM berisi database catatan penting yang sangat berguna bagi perusahaan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kota Kediri memiliki wilayah yang berada pada dataran tinggi dan dataran rendah. Daerah dataran tinggi dan dataran rendah memiliki jenis vegetasi yang bermacam-macam. Wilayah ini banyak dimanfaatkan sebagai lahan perkebunan dan pertanian oleh masyarakat. Salah satu komoditas unggulan yang dimiliki daerah ini adalah madu. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada ilustrasi.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Usahatani madu yang dimaksud pada penelitian ini adalah usaha pembudidayaan lebah dengan keluaran yang diinginkan adalah madu. Usaha ini mempunyai prospek yang baik untuk dikembangkan dengan dukungan berbagai faktor penunjang di dalamnya. Prospek usahatani madu dapat dilihat melalui ketersediaan faktor produksi, yaitu berupa ketersediaan lahan yang digunakan sebagai lokasi produksi usahatani madu, tenaga kerja, sarana produksi (bibit, pakan, obat-obatan) dan teknologi.

Adanya gambaran bahwa petani telah banyak mengusahakan madu dapat dilihat dari strategi yang diterapkan, strategi yang seharusnya dilakukan dan alternatif strategi. Dari segi pasar, dapat dilihat permintaan madu semakin meningkat, hal ini disebabkan karena madu yang memiliki banyak manfaat diantaranya ialah menangkal radikal bebas, meningkatkan imunitas tubuh, meredakan batuk, menjaga kesehatan sistem pencernaan serta menjaga kesehatan jantung.

Masih belum efisiennya pemasaran, kurangnya pengetahuan peternak lebah tentang usahatani ternak lebah madu serta minimnya modal yang dimiliki peternak membuat pengembangan usahatani madu menjadi terhambat sehingga diperlukan strategi pemasaran yang tepat. Berkurangnya eksistensi peternak lebah madu dalam mengembangkan usahanya baik saat proses pemeliharaan, pemanenan maupun memasarkan produknya mengakibatkan kurangnya minat masyarakat untuk membeli produk dari peternak lebah madu tersebut. Kebanyakan dari mereka masih menggunakan cara-cara tradisional yang masih sangat bergantung pada kondisi alam. Hal ini berpengaruh pada kualitas serta ketersediaan produk peternak lebah madu dan berbanding lurus dengan pendapatan peternak lebah madu tersebut. Maka diperlukan alternatif strategi dan menetapkan prioritas strategi pengembangan usaha pada peternak lebah, ini dapat diwujudkan dengan cara membuat asosiasi peternak lebah sebagai wadah untuk berbagi masalah yang dihadapi serta memikirkan cara penyelesaian secara bersama-sama agar didapat penyelesaian masalah yang efektif dengan resiko yang seminimal mungkin.

Usahatani madu dapat meningkatkan pendapatan dan layak secara finansial untuk dikembangkan, dengan diketahui kelayakan usahatani madu, maka dapat diketahui pula prospek pengembangannya. Hal ini secara langsung menunjukkan bahwa usahatani madu ini prospektif. Adanya petani yang dalam usaha ini

berperan sebagai pemilik, perencana dan pelaksana kegiatan usahatani madu, berperan dalam pengembangan usahatani. Pengembangan usahatani madu ini terdapat beberapa masalah yang menjadi penghambat. Untuk mengatasi masalah tersebut dibutuhkan strategi pengembangan usahatani di masa depan agar prospek pengembangan meningkat.