

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan merupakan salah satu proses yang harus dilakukan dalam manajemen strategi, dimana bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan perusahaan. Analisis lingkungan terdiri dari lingkungan internal dan eksternal, lingkungan internal yaitu berasal dari STA yang terbagi menjadi kekuatan dan kelemahan sedangkan lingkungan eksternal mencakup informasi sekitar yang berpengaruh terhadap jalannya STA yang terbagi menjadi Peluang dan Ancaman.

1. Kondisi Faktor Internal

Kondisi internal merupakan keadaan yang berada dalam lingkungan perusahaan. Kondisi internal terbagi menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan merupakan keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghadapi daya saing sedangkan kelemahan merupakan keterbatasan perusahaan yang dapat menghambat kinerja perusahaan.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi faktor internal yang dapat mempengaruhi pengembangan STA Kabupaten Brebes dapat diketahui dari hasil matriks IFE

(*Internal Factor Evaluation*) berikut ini :

Tabel 20. Matrik IFE STA Kabupaten Brebes

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan :			
1. STA berada di KTU dan dekat dengan pasar	0,09	4	0,36
2. Akses ke jalan mudah	0,09	4	0,36
3. Pelayanan 24 jam	0,08	3	0,24
4. Terdapat pelatihan bagi pengelola STA	0,09	4	0,36
5. Terdapat fasilitas gudang, penjemuran, lapak jual	0,10	4	0,40
6. Harga sewa fasilitas murah	0,09	3	0,27
7. Ada petugas keamanan untuk mengawasi STA	0,08	4	0,32
8. Ada pengontrolan fasilitas ketika terjadi kendala	0,07	3	0,21
Total kekuatan			2,52
Kelemahan :			
1. Sosialisasi belum maksimal	0,08	2	0,16
2. Kontribusi pengurus belum maksimal	0,08	3	0,24
3. Kios penjualan bawang merah tidak digunakan	0,08	2	0,16
4. Tidak memiliki dana mandiri	0,08	2	0,16
Total kelemahan			0,72
Total Internal			3,24

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Pada tabel 20 dapat dilihat hasil analisis Internal *Internal Factor Evaluation* (IFE) dimana disimpulkan dari faktor internal kekuatan Sub Terminal, kekuatan dengan skor tertinggi adalah memiliki fasilitas gudang, penjemuran, lapak jual dengan total skor sebesar 0,40. Kekuatan tersebut sangat mempengaruhi lingkungan internal perusahaan dan menjadi kekuatan utama bagi STA Kabupaten Brebes. Sedangkan kelemahan yang dimiliki STA Kabupaten Brebes yang tidak berpengaruh bagi STA yaitu kontribusi pengurus yang belum maksimal dengan total skor 0,24.

Berdasarkan hasil dari analisis *Internal Faktor Evaluaiton* (IFE) dapat disimpulkan bahwa jumlah skor dari faktor internal kekuatan STA sebesar 2,52.

Sedangkan jumlah skor dari faktor internal kelemahan STA sebesar 0,72. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor kekuatan lebih besar dari faktor kelemahan yang dimiliki STA. Dalam menjalankan usahanya dapat dikatakan bahwa STA sudah memanfaatkan kekuatan untuk memperkecil kelemahan yang ada. Diketahui bahwa total faktor internal sebesar 3,24.

Berikut ini merupakan hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh STA Kabupaten Brebes :

a. Kekuatan (*Strenghts*)

1) STA Berada di KTU dan Dekat dengan Pasar

STA Larangan terletak di wilayah kota tani utama yang merupakan kawasan pengembangan agropolitan dengan desa sekitarnya yang menjadi *hinterland* (desa pendukung pengembangan kawasan agropolitan) yaitu kecamatan Jatibarang, Bulakamba, Wanasari, Ketanggungan, Bantarkawung dan Songgom, Desa tersebut merupakan desa pemasok produk segar ataupun produk olahan hasil pertanian. Selain itu STA juga dibangun berlokasi di sentra produksi komoditas unggulan berupa bawang merah dan sangat dekat dengan pasar Larangan yang akan berdampak baik untuk kelancaran penjualan. Oleh karena hal tersebut dapat dikatakan lokasi STA terbilang strategis. Berdasarkan dari hasil analisis IFE STA berada di KTU dan dekat dengan pasar merupakan kategori yang menjadi kekuatan bagi STA dimana hasil skor yang diperoleh adalah 0,36.

2) Akses ke Jalan Mudah

Akses jalan menuju STA sangat penting untuk diperhatikan karena menyangkut dengan kemudahan dalam pemintahan barang. Akses jalan menuju STA sendiri sangat mudah, hal ini dikarenakan STA dibangun tepat dipinggir jalan besar yaitu JL. Raya-Sengom atau jalur alternatif Cirebon. Oleh karena itu akses yang mudah menuju kelokasi STA akan memudahkan petani dan pedagang untuk bertransaksi. Mudahna akses akan membuat pembeli atau pemasok tidak mengalami kesulitan ketika menuju STA sehingga hal ini dikategorikan sebagai kekuatan yang dimiliki oleh STA. jika dilihat dari hasil matriks IFE kategori akses ke jalan mudah termasuk kedalam kekuatan yang berpengaruh bagi STA karena memperoleh total skor 0,36 dimana skor yang diperoleh diatas rata-rata perolehan.

3) Pelayanan 24 jam

Pelayanan yang dilakukan akan sangat mempengaruhi kelancaran distribusi barang. STA sendiri menyediakan layanan 24 jam penuh, hal ini dikarenakan biasanya pembeli bawang merah yang berasal dari luar daerah melakukan transaksi pada jam tertentu, pengiriman bawang merah kadang sering dilakukan pada jam tengah malam sekitar jam dua belas malam hingga jam tiga dini hari tergantung pembeli. Hal ini dikarenakan jarak tempuh yang jauh sehingga pembeli luar daerah melakukan bongkar muat bawang merah dengan mobil pengangkut pada jam-jam yang tidak bisa di prediksi.hal ini menjadi kekuatan bagi STA karena melayani 24 jam sehingga memudahkan dilakukan pengiriman dalam waktu kapanpun. Hasil matriks IFE menunjukkan kategori pelayanan 24 jam menjadi kekuatan yang kurang berpengaruh

dibandingkan kategori lainnya karena mendapat total skor dibawah rata-rata perolehan skor dengan total 0,24.

4) Terdapat Pelatihan bagi Pengelola STA.

Dalam membangun sebuah perusahaan, maka diperlukan sumber daya manusia yang memadai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan pengelola STA dilakukan sebelum STA beroperasi yaitu pada tahun 2009, pelatihan ini diberikan kepada pengelola STA dengan tujuan agar peran semua pihak dalam mengelola STA dapat optimal. Pelatihan untuk pengelola STA ini difasilitasi oleh pemerintah yaitu melalui Dinas pertanian dan Tanaman pangan Kabupaten Brebes. Pengelola dikirim ke berbagai tempat untuk melakukan magang, diantaranya ke STA Sewukan Magelang, dan pelatihan SCM (*supply chain management*) tentang penanganan pasca panen, *packing*, dan pemasaran. Hasil matriks IFE menunjukkan bahwa terdapat pelatihan bagi pengelola STA menjadi salah satu kekuatan yang berpengaruh bagi STA dengan total skor 0,36.

5) Memiliki fasilitas gudang, penjemuran, lapak jual.

STA merupakan sarana pemasaran hasil pertanian yang dibangun untuk melayani dan melaksanakan kegiatan distribusi dan pemasaran hasil pertanian dari sumber produksi ke lokasi tujuan pemasarannya oleh karena itu fasilitas merupakan hal terpenting yang harus diperhatikan. STA sendiri sudah memiliki fasilitas yang dibutuhkan petani, hal ini dapat diketahui dengan adanya fasilitas dasar seperti tempat penjemuran yang digunakan untuk menjemur bawang merah, gudang penyimpanan bawang merah, serta lapak jual yang multifungsi digunakan untuk display bawang merah dan berbagai transaksi jual beli. Adanya fasilitas- fasilitas ini dikategorikan

menjadi kekuatan bagi STA. Berdasarkan hasil analisis IFE, STA memiliki fasilitas gudang, penjemuran dan lapak jual merupakan kekuatan utama dan yang paling berpengaruh bagi STA dimana total skor yang diperoleh yaitu sebesar 0,40.

6) Harga Sewa Fasilitas Murah.

STA dibangun dengan tujuan untuk memudahkan petani dalam memasarkan produk hasil pertaniannya dan memotong rantai pasar sehingga petani mendapatkan keuntungan yang layak, oleh karena itu harga sewa yang ditetapkan STA diharapkan tidak memberatkan petani. Penetapan harga sewa yaitu lapak Rp.3.000-4.000/kw, penetapan jasa penggunaan gudang dibagi menjadi beberapa fasilitas yang terdapat didalamnya dimana penggunaan rak Rp.15.000/k Rp.150/kw/hari dan penggunaan gudang bawah Rp.150/kw/hari. Oleh karenanya penetapan harga sewa yang murah dikategorikan sebagai kekuatan bagi STA. harga sewa fasilitas murah menjadi kekuatan yang tidak terlalu berpengaruh bagi STA dengan total skor 0,27.

7) Ada Petugas Keamanan untuk Mengawasi STA.

Keamanan sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting, oleh karenanya setiap perusahaan yang bergerak dibidang bisnis pasti mempunyai sistem keamanannya sendiri. STA sendiri memiliki petugas untuk menjaga keamanan STA, hal ini dikarenakan produk bawang merah disimpan dalam gudang penyimpanan dalam jangka waktu yang tidak bisa di prediksi bahkan berhari-hari maka untuk mengantisipasi terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan seperti hilangnya produk bawang merah di malam hari maka STA memiliki orang yang bertugas untuk menjaga produk bawang merah dengan biaya upah yang dibayarkan oleh petani untuk keamanan bawang merahnya yaitu sebesar Rp.1.000-1.500/kw. Adanya petugas keamanan untuk

mengawasi STA dalam menjalankan usahanya STA memiliki kekuatan yaitu ada petugas keamanan untuk mengawasi STA, kategori ini merupakan salah satu kekuatan yang berpengaruh bagi STA dengan hasil skor IFE yang diperoleh yaitu 0,32.

8) Ada Pengontrolan fasilitas ketika terjadi kendala

Pengontrolan dilakukan untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan dan memastikan segala kegiatan berjalan dengan maksimal. STA selalu mengontrol setiap kegiatan yang ada di STA. Pengontrolan ini dilakukan ketika terjadi kerusakan pada fasilitas, seperti rak yang berada didalam gudangrudak atau patah atau rusak nya fasilitas lain seperti toilet ataupun rusaknya kendaraan pangangkut. Adanya pengontrolan yang dilakukan oleh pengurus dikategorikan sebagai kekuatan bagi STA. adanya pengontrolan fasilitas ketika terjadi kendala merupakan salah satu kekuatan yang tidak begitu berpengaruh bagi STA dengan total skor yang diperoleh yaitu 0,21.

b. Kelemahan (*Weakneses*) Sosialisasi belum maksimal

1) Sosialisasi Belum Maksimal

Sosialisasi yang diadakan oleh STA sendiri selama ini bertujuan untuk menginformasikan kepada masyarakat khususnya kepada petani dan pedagang terkait dengan fungsi STA yang berperan sebagai tempat pengolahan pasca panen dan tempat pemasaran hasil bwang merah. Namun sosialisasi ini hanya dilakukan pada awal STA berdiri dan hanya dilakukan di STA saja sehingga informasi yang disediakan hanya dapat diserap oleh petani sekitar STA saja. Terkait dengan hal tersebut maka dapat dikatakan sosialisasi yang belum maksimal menjadi salah satu kelemahan bagi STA. sosialisasi yang belum maksimal dapat dikatakan sebagai salah satu kelemahan yang sangat berpengaruh bagi STA dimana total skor yang diperoleh yaitu sebesar 0,16.

2) Kontribusi Pengurus Masih Belum Maksimal.

Pengurus sebuah perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab besar dalam menjalankan keberhasilan sebuah perusahaan. Setiap pengurus yang bertugas untuk mengelola STA diberi tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, namun pengurus di STA terbilang belum semuanya berkontribusi dalam mengelola STA, hal ini dikarenakan ada beberapa pengurus yang jarang masuk dan menjalankan tugasnya. Berdasarkan total skor yang diperoleh dari matriks IFE kontribusi pengurus belum maksimal dikatakan tidak terlalu berpengaruh bagi STA dimana total skor yang diperoleh yaitu 0,24.

3) Kios Penjualan Bawang Merah tidak digunakan.

Pemerintah memberikan 5 kios sebagai bagian dari sarana STA yang harapannya digunakan sebagai tempat penjualan produk bawang merah. Namun pada kenyataannya kios tersebut belum digunakan secara sebagaimana mestinya oleh pengurus, dikarenakan banyaknya kompetitor yang telah menjual produk hasil bawang merah di pinggir jalan sekitaran STA. hal ini menjadi salah satu kelemahan karena kios yang harus nya digunakan untuk menjual produk bawang merah namun tidak digunakan sebagai mana semestinya. Kios penjualan bawang merah tidak digunakan menjadi salah satu kelemahan yang sangat berpengaruh bagi STA dengan total skor 0,16.

4) Tidak Memiliki Dana Mandiri.

Banyaknya kompetitor yang ada disekitar STA yang menyediakan modal untuk petani sehingga hal ini membuat STA banyak kehilangan konsumen. Petani bawang merah biasanya membutuhkan modal untuk melakukan produksi bawang merah oleh karena itu modal menjadi salah satu hal yang sangat dibutuhkan oleh petani, namun hingga saat ini karena keterbatasan tersebut STA belum mampu menyediakan modal untuk petani karena tidak memiliki dana mandiri. Sehingga hal ini dapat dikategorikan sebagai salah satu kelemahan yang dimiliki oleh STA karena menjadi keterbatasan yang dimiliki STA. Hasil IFE menunjukkan tidak memiliki dana mandiri menjadi salah satu kategori kelemahan yang sangat berpengaruh bagi STA dengan total skor 0,16

2. Kondisi Faktor Eksternal

Kondisi internal merupakan kondisi yang berada diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi berjalannya sebuah perusahaan. Terdapat dua faktor yang dapat menimbulkan peluang-peluang (*opportunities*) atau ancaman-ancaman (*threat*) pada perusahaan. Peluang merupakan situasi yang dimiliki perusahaan dimana dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keuntungan sedangkan ancaman merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk berkembang.

Berikut ini merupakan matriks EFE (*Eksternal factor Evaluation*) guna mengetahui bagaimana kondisi faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan STA Kabupaten Brebes dapat dilihat dari hasil matriks EFE berikut ini :

Tabel 21. Matriks EFE STA Kabupaten Brebes

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang :			
1. Adanya dukungan dari pemerintah terhadap STA	0,14	4	0,56
2. Banyaknya petani bawang merah di Kabupaten Brebes	0,16	4	0,64
3. Banyaknya industri pengolahan makanan yang menggunakan bawang merah	0,15	4	0,60
Total Peluang			1,80
Ancaman :			
1. Menurunnya produktivitas lahan petani	0,14	2	0,28
2. Pengusaha lapak menyediakan lapak jual bagi petani	0,13	3	0,39
3. Pengusaha lapak menyediakan modal untuk petani	0,15	2	0,30
4. Banyaknya pengusaha lapak dan tersebar di berbagai wilayah di kabupaten brebes	0,12	2	0,24
Total Ancaman			1,21
Total Eksternal			3,01

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) dapat di simpulkan bahwa dari faktor eksternal peluang STA, faktor yang memperoleh hasil perhitungan paling tinggi yaitu banyaknya petani bawang merah di kabupaten brebes dengan nilai sebesar 0,64. Faktor tersebut merupakan faktor yang sangat berpengaruh besar pada lingkungan eksternal STA dan menjadi peluang utama. sedagkan faktor eksternal yang menjadi ancaman dengan skor tertinggi yaitu pengusaha lapak menyediakan lapak jual bagi petani dengan skor yang diperoleh sebesar 0,39. Faktor tersebut menjadi sebuah ancaman bagi STA yang tidak berpengaruh.

Berdasarkan hasil analisis *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dapat dilihat bahwa jumlah faktor eksternal peluang STA yaitu sebesar 1,80. Sedangkan faktor eksternal ancaman yang ada di STA yaitu sebesar 1,21. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa peluang yang dimiliki STA lebih besar daripada ancaman yang dihadapi. Sehingga STA Kabupaten Brebes dapat memanfaatkan peluang untuk memperkecil ancaman yang ada. Dengan perolehan skor total yang didapat sebesar 3,01.

Berikut ini merupakan identifikasi peluang dan ancaman yang dimiliki oleh STA Kabupaten Brebes :

a. Peluang (*opportunities*)

1) Adanya Dukungan dari Pemerintah terhadap STA

Pemerintah selama ini telah memberikan berbagai fasilitas untuk mendukung berkembangnya sektor pertanian, salah satunya adalah sarana prasarana berupa STA, selain itu pemerintah juga mendukung setiap perkembangan STA dengan adanya upaya promosi melalui pameran bawang merah di berbagai daerah dimana pameran ini sendiri di fasilitasi oleh pemerintah melalui dinas pertanian dan kehutanan Kabupaten Brebes. Selain itu pemerintah juga mendukung adanya STA dengan cara membuka jejaring antar STA, dan membuka jejaring pasar dengan insdustri importir serta pasar tradisional. hal ini dikategorikan sebagai peluang untuk STA. berdasarkan perolehan skor dari matriks IFE dapat dilihat bahwa adanya dukungan dari pemerintah menjadi peluang yang kurang berpengaruh bagi STA dimana memperoleh skor sebesar 0,56.

2) Banyaknya Petani Bawang Merah di Kabupaten Brebes

Banyaknya petani bawang merah di Kabupaten Brebes membawa peluang baik bagi STA. Petani sendiri dapat dikatakan sumber utama pendapatan STA, hal ini dikarenakan STA merupakan sarana prasarana yang dibangun untuk memfasilitasi petani dalam menangani proses pasca panen dan kegiatan pemasaran komoditas pertaniannya sehingga jasa-jasa yang disediakan oleh STA nantinya dipakai dan dibayarkan oleh petani. Semakin banyaknya petani bawang merah yang ada di Brebes maka akan semakin bagus pula peluang STA untuk berkembang dan meningkatkan pendapatannya. Banyaknya petani bawang merah di Kabupaten Brebes menjadi peluang utama bagi STA dimana skor yang diperoleh diatas rata-rata yaitu sebesar 0,64.

3) Banyaknya Industri Pengolahan makanan yang menggunakan bawang merah

Dengan banyaknya industri pengolahan makanan yang menggunakan bawang merah akan sangat berpeluang bagi STA karena industri pengolah makanan berbahan dasar bawang merah akan memerlukan banyak bahan baku, industri pengolahan makanan seperti pengolahan produk bawang goreng, sambal dan berbagai olahan lainnya yang berbahan dasar bawang goreng akan sangat banyak membutuhkan bawang merah. Oleh karena hal itu nantinya STA dapat menjual bawang merah ke industri pengolahan. Adanya industri pengolahan makanan tentunya akan membuat hasil panen bawang merah milik petani dengan mudah menjual hasil panennya dan tidak harus menunggu lama sehingga ini juga nantinya akan meminimalisir terjadinya penumpukan bawang merah yang lama di gudang, dan meminimalisir terjadinya kerusakan pada bawang merah. Banyaknya industri pengolahan yang menggunakan bawang merah dikategorikan menjadi peluang yang sangat bagus untuk STA.

banyaknya industri pengolahan makanan yang menggunakan bawang merah menjadi peluang yang berpengaruh bagi STA dimana skor yang diperoleh adalah sebesar 0,60.

b. ancaman (*threat*)

1) Produktivitas lahan menurun

Ketersediaan unsur hara lahan pertanian yang menurun tentunya akan mengakibatkan menurunnya hasil produksi pertanian. Petani yang terus menggunakan bahan-bahan kimia seperti pestisida dan fungisida tentunya akan membuat unsur hara yang terdapat didalam tanah menurun dan akan mengakibatkan menurunnya hasil produksi pertanian. Menurunnya produksi yang dihasilkan petani juga akan berdampak pada keberlangsungan kegiatan yang ada di STA, hal ini akan menyebabkan pemasukan/pendapatan STA menurun karena setiap jasa yang digunakan oleh petani ada biaya yang harus dibayarkan, biaya yang dibayarkan adalah per kwintal hasil pertanian yang dibawa petani, sehingga faktor ini dapat dikategorikan sebagai ancaman bagi STA. berdasarkan hasil EFE dapat dilihat bahwa menurunnya produktivitas lahan petani menjadi ancaman yang berpengaruh terhadap STA dimana skor yang diperoleh yaitu sebesar 0,28.

2) Persaingan dengan Pengusaha Lapak yang ada disekitar.

Menurut data lapak bawang merah yang berada di sekitar STA Kabupaten Brebes tahun 2018 terdapat 42 pengusaha lapak yang berdiri disekitar dengan keterangan aktifitas yang rutin dan kontemporer. Adanya lapak-lapak ini tentunya menjadi sebuah ancaman bagi STA Kabupaten Brebes Kecamatan Larangan dikarenakan akan menarik minat petani untuk membawa hasil panennya sehingga lebih memilih menggunakan jasa pengusaha lapak. Pengusaha lapak menyediakan modal untuk petani merupakan

salah satu ancaman yang kurang berpengaruh bagi STA dimana skor yang diperoleh adalah sebesar 0,39.

3) Pengusaha Lapak menyediakan modal untuk petani.

Adanya pengusaha lapak sudah menjadi ancaman bagi STA, namun hal lain yang perlu diperhatikan adalah fasilitas yang diberikan oleh pengusaha lapak itu sendiri. Pengusaha lapak menyediakan modal untuk petani sehingga petani lebih memilih membawa hasil panennya walaupun harga sewa fasilitas yang diberikan lebih mahal dibandingkan STA dan terkadang dapat mengurangi pendapatan yang didapat dari hasil panen hasil pertaniannya. Hal ini juga menjadi sebuah ancaman bagi STA karena adanya modal yang diberikan oleh pengusaha lapak akan membuat banyak petani yang lebih memilih membawa hasil panennya ke pengusaha lapak, karena pada dasarnya permasalahan yang sering dihadapi oleh petani yaitu permodalan untuk memulai produksi pertanian. Pengusaha lapak menyediakan lapak jual bagi petani merupakan ancaman yang berpengaruh bagi STA dimana total skor yang diperoleh adalah sebesar 0,30.

4) Banyaknya Pengusaha Lapak dan Tersebar di berbagai wilayah di kabupaten Brebes.

Daerah Brebes sendiri dikenal sebagai sentra produksi bawang merah karena produksi bawang merahnya yang banyak. Banyaknya produk bawang merah juga berdampak dengan banyaknya pengusaha lapak yang tersebar di berbagai Kecamatan di Kabupaten Brebes. Pengusaha lapak yang posisi lapaknya tersebar diberbagai wilayah tentunya akan lebih mudah mendapatkan pengguna yaitu petani yang lahannya berada disekitar lokasinya lapaknya. Hal ini menjadi sebuah ancaman bagi STA karena

terdapat lahan petani yang jaraknya jauh dari STA namun mendekati posisi lapak pengusaha lapak sehingga akan menarik minat petani untuk lebih memilih membawa hasil panen dan menggunakan jasa pengusaha lapak. Banyaknya pengusaha lapak yang tersebar diberbagai wilayah di Kabupaten Brebes membuat banyak petani lebih memilih membawa produk bawang merah nya ke lapak pengusaha lapak penyebab lainnya dikarenakan alasan tertentu seperti adanya hubungan sosial yang baik antara petani dan pengusaha lapak atau adanya ikatan persaudaraan sehingga petani lebih memilih membawa produk bawang merahnya ke lapak pengusaha lapak. Berdasarkan matriks EFE diperoleh skor banyaknya pengusaha lapak yang tersebar diberbagai wilayah di Kabupaten Brebes yaitu sebesar 0,24, dapat dikatakan hal ini menjadi ancaman yang sangat berpegaruh bagi STA.

B. Analisis Matriks Internal-Eksternal IE

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis matriks internal-eksternal IE, analisis ini dilakukan untuk mengetahui posisi STA saat ini, dimana nantinya strategi yang dihasilkan dapat lebih akurat sehingga memperkuat hasil dari evaluasi dan analisis yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Matriks ini menggunakan total skor yang terdapat pada analisis sebellumnya yaitu total skor IFE dan EFE.

Berdasarkan analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) didapatkan total skor faktor internal sebesar 3,24 dan faktor eksternal sebesar 3,01. Pemetaan total skor tersebut menunjukkan posisi STA yaitu terletak pada sel I.

Skor Total Bobot IFE

		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Skor Total Bobot EFE	Tinggi 3,0-4,0	Sel I	Sel II	Sel III
	Sedang 2,0-2,99	Sel IV	Sel V	Sel VI
	Lemah 1,0-1,99	Sel VII	Sel VIII	Sel IX

Gambar 4. Hasil Analisis Matriks Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil IFE yaitu sebesar 3,24 dan EFE sebesar 3,01 maka matriks IE berada pada sel I yaitu tumbuh dan kembangkan atau dikenal dengan *growth and build strategy*. Menurut David (2006) kuadran I berarti strategi yang cocok digunakan untuk zona ini yaitu intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk). Strategi penetrasi pasar adalah sebuah usaha dalam meningkatkan pangsa pasar suatu produk atau jasa yang sudah ada dipasar melalui pemasaran yang lebih intensif. Strategi penetrasi pasar juga dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas produk dan promosi penjualan. Strategi pengembangan produk yaitu suatu usaha meningkatkan penjualan dengan cara menambah atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah dimiliki saat ini.

STA sendiri dapat melakukan strategi intensif pasar dengan cara melakukan pengenalan produk bawang merah ke pasar yang baru sehingga dapat menarik pembeli bawang merah. Strategi intensif pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh STA yaitu menambah produk olahan berbahan dasar bawang yang dapat di pasarkan melalui kios STA, dimana selama ini di STA produk yang tersedia adalah bawang merah segar. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara membuat bawang merah menjadi produk olahan makanan seperti bawang goreng, pasta bawang goreng dan sambal bawang.

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan tahap selanjutnya yang harus dilakukan untuk mengetahui strategi pengembangan STA. Analisis SWOT merupakan alat analisis perencanaan strategis yang berpengaruh dalam mencapai tujuan perusahaan berdasarkan kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportuniities*), dan ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh perusahaan.

Analisis SWOT mwmemberikan empat alternatif strategi untuk STA Kabupaten Brebes yaitu strategi SO (*strenghts-opportuniities*) dimana menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada, strategi ST (*strenghts-threats*) menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman dari lingkungan luar perusahaan, strategi WO (*weaknesses-opportuniities*) untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada dan strategi WT (*weaknesses- threats*) menjadi solusi dalam mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

Tabel 22. Analisis SWOT STA Kabupaten Brebes.

<p style="text-align: center;">IFE</p>	<p>STRENGTH(S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. STA berada di KTU dan dekat dengan pasar. 2. Akses ke jalan mudah 3. Pelayanan STA 24 jam 4. Terdapat pelatihan bagi pengelola STA. 5. Terdapat fasilitas gudang, penjemuran, lapak jual. 6. Harga sewa fasilitas murah. 7. Ada petugas keamanan untuk mengawasi STA. 8. Ada pengontrolan fasilitas ketika terjadi kendala. 	<p>WEAKNESS (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi belum maksimal. 2. Kontribusi pengurus masih belum maksimal. 3. Kios penjualan bawang merah tidak digunakan. 4. Tidak memiliki dana mandiri.
<p>OPPORTUNITY (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya dukungan dari pemerintah terhadap STA. 2. Banyaknya petani bawang merah di Kabupaten Brebes. 3. Banyaknya industri pengolahan makanan yang menggunakan bawang merah. 	<p>Strategi SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pasar bawang merah dengan menambah jangkauan pengiriman ke daerah lain. (S1:O3) 	<p>Strategi WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan penggunaan kios (W3:O1:O3) 2. Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan untuk jasa permodalan petani. (W4:O1:O2) 3. Melakukan perbaikan struktur organisasi terhadap pengurus yang kurang berkontribusi. (W2:O1:O2)
<p>THREAT (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurunnya produktivitas lahan petani. 2. Pengusaha lapak menyediakan lapak jual bagi petani. 3. Pengusaha lapak menyediakan modal untuk petani. 4. Banyaknya pengusaha lapak dan tersebar di berbagai wilayah di kabupaten brebes. 	<p>Strategi ST :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan harga sewa fasilitas yang murah (S6:T2) 2. Menambah fasilitas Transportasi guna menjangkau lahan petani (S2 :T4) 	<p>Strategi WT :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama dengan pengusaha lapak sekitar. (W4:T2:T3)

1. Strategi SO

Strategi SO (*Strength- Opportunity*) merupakan strategi yang digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan memaksimalkan kekuatan internal yang dimiliki oleh STA. Adapun alternatif strategi SO yang didapat sebagai berikut :

Memperluas pemasaran bawang merah dengan menambah jangkauan pengiriman bawang merah ke daerah lain. Strategi ini digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Sebagaimana yang telah diketahui selama ini STA melayani pembeli dari Jakarta, Bandung dan daerah lainnya di Pulau Jawa, namun masih belum menjangkau daerah diluar pulau jawa seperti Sumatra. Memperluas pasar bawang merah tentunya akan membantu meningkatkan penjualan bawang merah milik petani. Sehingga akan berdampak baik bagi STA dan kegiatan pemasaran akan terus berlangsung.

2. Strategi WO

Strategi WO (*Weaknesses-Opportunity*) merupakan strategi yang digunakan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki oleh STA agar dapat mengambil atau memanfaatkan peluang yang ada. Adapun alternatif strategi Wo yang didapat sebagai berikut :

Pengoptimalan penggunaan terhadap 5 kios yang telah disediakan pemerintah untuk menjual produk bawang merah di STA. Hingga saat ini kios-kios tersebut belum digunakan sebagaimana sdengan semestinya. Pengoptimalan 5 kios ini dapat dilakukan dengan menjual produk bawang merah dan melakukan promosi dengan memasang papan petunjuk di pinggir jalan dengan informasi keberadaan kios produk bawang merah di STA. Harapannya dengan menjual produk bawang merah nantinya akan

memikat pelintas untuk membeli oleh-oleh bawang merah di STA, dengan adanya strategi ini maka akan membantu pendapatan STA menjadi meningkat.

Menjalinkan kerjasama dengan lembaga keuangan. Strategi ini bertujuan untuk membantu penyediaan modal usaha tani bagi petani. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara melakukan kerjasama dengan lembaga keuangan atau koperasi untuk memberikan jasa permodalan kepada petani. Harapannya petani tidak lagi menggantungkan diri kepada pengusaha lapak sekitar dan petani tidak lagi terikat untuk memasarkan hasil panennya kepada pedagang tersebut. Strategi ini merupakan salah satu strategi yang perlu diperhatikan oleh STA dengan harapan agar petani tidak lagi membawa hasil penennya ke pengusaha lapak lain.

Melakukan perbaikan struktur organisasi terhadap pengurus yang kurang berkontribusi terhadap STA dengan melakukan rapat bulanan rutin agar pengurus tetap bekerja secara maksimal, sadar bertanggung jawab dan sesuai SOP organisasi STA. Pemerintah juga berperan penting melakukan pengawasan terhadap STA dari manajemen kepengurusan agar jalannya organisasi STA untuk kedepannya bisa berjalan dengan baik.

3. Strategi ST

Strategi ST (*strenghts-threats*) menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman dari lingkungan luar perusahaan. Alternatif strategi WO sebagai berikut ini :

Mempertahankan harga sewa fasilitas yang murah. STA sendiri dibangun oleh untuk mensejahterakan petani, oleh karena itu penetapan sewa fasilitas yang digunakan diharapkan tidak membebankan petani. Selain itu mahal nya harga sewa fasilitas yang

disediakan pengusaha lapak juga akan mempengaruhi pengguna STA karena petani akan lebih memilih memasarkan hasil panennya di STA dibandingkan pengusaha lapak sekitar. Strategi ini akan sangat berguna karena akan mempertahankan loyalitas konsumen dalam menggunakan jasa STA selain itu akan menarik konsumen lebih banyak lagi.

Menambah fasilitas transportasi untuk menjangkau lahan petani. Kabupaten brebes terbagi menjadi beberapa daerah penghasil bawang merah, namun keberadaan STA di Kecamatan Larangan membuat petani yang berada didaerah lain terkadang enggan membawa hasil panennya ke STA dikarenakan jauh dan lebih memilih membawa hasil panennya ke lapak pengusaha lapak yang dekat dengan lahannya. Menambah fasilitas transportasi tentunya sangat berpengaruh untuk menjangkau petani yang jarak lahannya jauh dengan STA sehingga petani dapat merasakan jasa yang disediakan oleh STA.

4. Strategi WT

Strategi WT (*weaknesses- threats*) menjadi solusi dalam mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman yang dimiliki oleh STA. Alternatif strategi WO sebagai berikut ini :

Melakukan kerjasama dengan pengusaha lapak sekitar. Strategi ini berguna ketika petani lebih memilih membawa hasil panen ke tempat pengusaha lapak sekitar dari pada ke STA.strategi ini dapat dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi persaingan bisnis. Strategi ini tentunya harus dilakukan dengan kesepakatan antara pihak STA dan pengusaha lapak dengan ketentuan yang tidak merugikan kedua belah pihak.

D. Analisis Matriks QSPM

Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planing Matrix*) menjadi tahap akhir yaitu tahap pengambilan keputusan dimana untuk menentukan strategi yang menjadi prioritas dari alternatif strategi yang sudah didapat sebelumnya yaitu dari analisis IE dan hasil analisis SWOT. Berikut ini merupakan hasil analisis QSPM :

Tabel 23. Hasil Analisis QSPM

No	Strategi	Total Skor
1	Menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan untuk jasa permodalan petani.	1,36
2	Melakukan perbaikan struktur organisasi terhadap pengurus yang kurang berkontribusi.	1,35
3	Mengoptimalkan penggunaan kios penjualan bawang merah	1,32
4	Memperluas pasar bawang merah dengan menambah jangkauan pengiriman ke daerah lain.	0,96
6	Melakukan kerjasama dengan pengusaha lapak sekitar	0,85
	Mempertahankan harga sewa fasilitas yang murah	0,69
7	Menambah fasilitas Trasportasi guna menjangkau lahan petani	0,60

Pada tabel hasil QSPM dapat dilihat berbagai alternatif strategi yang telah diurutkan berdasarkan prioritas dalam pengembangan STA yang ada di Kecamatan Larangan. Dalam pengembangan STA, strategi pertama yang diprioritaskan yaitu menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan untuk jasa permodalan petani, strategi prioritas kedua yaitu melakukan perbaikan struktur organisasi terhadap pengurus yang kurang berkontribusi dan yang ketiga adalah mengoptimalkan kios penjualan bawang merah. Ketiga strategi tersebut merupakan strategi yang dapat dipergunakan dan dikembangkan oleh STA untuk kedepannya.