

# FORMULASI STRATEGI KOMUNIKASI KARANTINA PERTANIAN MENGUNAKAN AUDIT KOMUNIKASI

## COMMUNICATIONS STRATEGIC FORMULATION FOR THE AGRICULTURAL QUARANTINE THROUGH AUDIT OF COMMUNICATIONS METHODS

---

**Endah Kartikawati**

Kementerian Pertanian, Jl. Harsono RM. No. 3. Ragunan, Jakarta 12550 - Indonesia Telp.: 021-7806131  
e-mail: endahasucipto@yahoo.com

Naskah diterima tanggal 6 Agustus 2014, direvisi tanggal 1 Oktober 2014, disetujui tanggal 31 Oktober 2014

---

### **Abstract**

*In today's global trade, Quarantine Agriculture plays a strategic role to protect local agricultural products and food safety. As the impact of world trade agreements, where Indonesia as a member of the organization must obey the rules of world trade, which are non-tariff policies for export and import procedures, including agricultural products. And as a result, Indonesian agricultural products that are still in the growth and development will experience a difficult situation. Agricultural Quarantine Agency will become the spearhead for export and import procedures to anticipate the tariff-free market. However, with the limited government's resources in providing quarantine services throughout the exit and entrance in all parts of Indonesia, the Indonesian community participation in quarantine become indispensable. Public awareness program be the way to increase public participation in the quarantine issues. This study aimed to evaluate public awareness programs that being implemented by using the method of communication audits and seek suitable strategic formula for public awareness programs in the future. This research used a descriptive method. The respondents came from the internal that have the scope of work to communicate with the public, and from external that selected by purposive sampling method. Data were analyzed using descriptive methods, internal analysis, external analysis, IE analysis, SWOT analysis and QSPM. Data represent the attitudes and perceptions of people that passing on the exit and entry NKRI's territory (traveler), which will be used to develop communication strategies and public awareness programs that appropriate for Agricultural Quarantine Agency in the future.*

**Keywords:** Strategic Planning, Agricultural Quarantine, TOWS Analysis, QSPM

### **Abstrak**

Pada perdagangan global saat ini, tindakan Karantina Pertanian memegang peranan strategis untuk melindungi produk pertanian lokal dan keamanan pangan. Sebagai dampak dari perjanjian perdagangan dunia, di mana Indonesia sebagai anggota dari organisasi harus menaati aturan perdagangan dunia ini, antara lain kebijakan nontarif untuk prosedur ekspor dan impor termasuk produk pertanian. Dan sebagai dampaknya, produk pertanian Indonesia yang masih dalam pertumbuhan dan perkembangan akan mengalami situasi yang sulit. Badan Karantina Pertanian akan menjadi ujung tombak pada prosedur ekspor dan impor untuk mengantisipasi pasar bebas nontarif. Namun demikian, dengan adanya keterbatasan sumber daya pemerintah dalam menyediakan layanan karantina di seluruh pintu keluar dan masuk di seluruh wilayah Indonesia, maka partisipasi masyarakat Indonesia dalam hal karantina menjadi sangat dibutuhkan. Program kesadaran publik menjadi jalan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap isu karantina. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program kesadaran publik yang sedang dilaksanakan dengan menggunakan metode audit komunikasi dan mencari formulasi strategis yang sesuai untuk program kesadaran publik pada masa mendatang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Responden berasal dari internal yang memiliki ruang lingkup kerja berkomunikasi dengan publik, dan eksternal yang dipilih dengan metode sampling purposif. Data dianalisis menggunakan metode dekriptif, analisis internal, analisis eksternal, analisis IE, analisis SWOT dan QSPM. Data merepresentasikan sikap dan persepsi masyarakat yang lalu-lalang pada pintu keluar dan masuk wilayah NKRI (*traveller*), yang akan digunakan untuk menyusun strategi komunikasi dan program kesadaran publik yang sesuai bagi Badan Karantina Pertanian di masa mendatang.

**Kata Kunci:** Perencanaan Strategi, Karantina Pertanian, Analisa TOWS, QSPM

## PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara dengan kekayaan keragaman hayati (*bio diversity*) terbesar di dunia setelah negara Brasil. Beragam jenis hewan dan tumbuhan banyak terdapat di negara yang dilalui oleh garis khatulistiwa ini. Kelestarian alam hayati perlu dilindungi demi menjaga keseimbangan tidak hanya untuk negara Indonesia tetapi juga untuk keseimbangan bumi secara keseluruhan.

Pada kondisi perdagangan bebas saat ini, di mana hambatan tarif tidak lagi menjadi prasyarat perdagangan ekspor dan impor maka aspek teknis berupa *sanitary* dan *phytosanitary* menjadi benteng terdepan dalam perlindungan sumber daya alam serta perekenomian bangsa.

Namun selain dalam dunia perdagangan, di mana tindakan karantina pertanian merupakan salah satu prasyarat, kesadaran masyarakat untuk melaporkan hewan dan tumbuhan yang dilalulintaskan masih rendah. Hal ini dapat dibuktikan dengan masih tingginya tingkat penyelundupan komoditas pertanian, sering terjadi wabah yang disebabkan hama penyakit hewan dan tumbuhan seperti flu burung, flu babi atau rabies serta tingkat kepercayaan negara mitra dagang yang masih rendah terhadap komoditas pertanian Indonesia yang ditenggarai belum bebas hama penyakit sehingga diperlukan perlakuan khusus, yakni fumigasi berujung penambahan biaya sehingga produk kurang memiliki daya saing. Partisipasi dan dukungan masyarakat sangat diperlukan terhadap isu perlindungan sumber daya alam pertanian. Masyarakat yang secara sukarela melaporkan hewan dan tumbuhan yang dilalulintaskan kepada petugas karantina pertanian di pintu keluar dan masuk wilayah NKRI atau *quarantine minded*.

Sesuai dengan Pedoman Umum Tata Kelola Humas Instansi Pemerintah pada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2010, program kehumasan Badan Karantina Pertanian sejak tahun 2010 disusun

berdasarkan hasil analisis situasi atau audit komunikasi yang dituangkan dalam Rancang Bangun Program Kehumasan Badan Karantina Pertanian Tahun 2010-2025. Diharapkan program kehumasan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terprogram dan berkesinambungan sehingga dapat efisien dan efektif.

Badan Karantina Pertanian sebagai salah satu instansi pemerintah dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya akan didukung salah satunya dengan program kehumasan, untuk menyosialisasikan peraturan, kebijakan dan info terkini. Dengan pendekatan strategi *social marketing* pada fungsi-fungsi *government relations* diharapkan hasil-hasil program dapat lebih tepat guna.

Kajian khusus mengenai perencanaan formulasi strategi komunikasi pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian yang dikaitkan dengan sikap, perilaku dan persepsi masyarakat menjadi hal yang strategis demi keberhasilan mencapai tujuan program kehumasan Badan Karantina Pertanian yakni *Quarantine Minded* - meningkatnya partisipasi dan dukungan masyarakat terhadap isu karantina dalam rangka perlindungan kekayaan alam hayati, kesehatan masyarakat dan akselerasi perdagangan komoditas pertanian Indonesia.

Penelitian ini mempunyai rumusan masalah sebagai berikut:

1. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang memengaruhi strategi komunikasi pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian?
2. Bagaimana alternatif strategi komunikasi pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian dalam meningkatkan dukungan dan partisipasi masyarakat dalam isu karantina?
3. Bagaimana persepsi dan perilaku masyarakat terhadap isu karantina?
4. Alternatif strategi serta prioritasnya yang tersedia dengan memperhatikan hasil analisa terhadap persepsi dan perilaku

masyarakat terhadap isu karantina, strategi apa yang merupakan prioritas program kehumasan Badan Karantina Pertanian?

5. Bagaimana rencana aksi strategis (*strategic action plan*) yang dituangkan dalam program kehumasan berjangka lima tahun kedepan?

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi strategi komunikasi pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian.
2. Menganalisis faktor internal dan eksternal (I/E) pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian.
3. Menganalisis evaluasi faktor eksternal (EFE) dan evaluasi faktor internal (EFI) pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian.
4. Menganalisis persepsi dan sikap masyarakat terhadap isu karantina dan pola komunikasinya.
5. Merumuskan alternatif strategi komunikasi pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian.
6. Menentukan prioritas strategi komunikasi pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian.

Penelitian ini juga mempunyai beberapa manfaat, yaitu:

1. Memberikan gambaran tentang profil dan kondisi umum tingkat partisipasi dan dukungan masyarakat terhadap program kehumasan Badan Karantina Pertanian.
2. Memberikan masukan kepada pimpinan Badan Karantina Pertanian dalam menentukan strategi komunikasi pada program kehumasan dalam rangka pelaksanaan rancang bangun program kehumasan Badan Karantina Pertanian periode 2010 – 2025, menuju Masyarakat Peduli Karantina Pertanian (*quarantine minded*).

3. Memberikan gambaran pelaksanaan tahapan tata kelola di lingkungan humas pemerintah atau *government relations* (permenpan no.11/2011) yakni tahapan analisis situasi dengan menggunakan metode Audit Komunikasi.

Penelitian dilakukan di Kantor Pusat Badan Karantina Pertanian, Gedung E – Kantor Pusat Kementerian Pertanian, Jl. Harsono RM No. 3 – Ragunan, Jakarta Selatan dan 2 Kantor Unit Pelaksana Teknis Karantina Pertanian wilayah Barat INDONESIA yakni Bandar Udara Polonia, Medan dan Bandar Udara Soekarno Hatta, Jakarta.

Penelitian ini menggunakan beberapa teori, antara lain mengenai konsep dasar manajemen strategi. Manajemen Strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan sasaran perusahaan/unit usaha/lembaga (Pearce & Robinson, 2007). Di lain pihak, David (2002) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mencapai objektivitasnya. Di lain pihak, menurut Jauch dan Glueck (1998), manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi yang efektif untuk membantu perusahaan mencapai sasaran perusahaan, dapat membantu perusahaan melihat lebih dahulu ancaman dan peluang di masa mendatang, menyediakan sasaran yang jelas serta arah untuk masa depan perusahaan dan memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi lingkungan yang selalu berubah.

Strategi meliputi hal-hal berikut (Hax & Majluf, 1991) :

- a. Strategi merupakan pola keputusan yang koheren, menyatukan dan integratif.
- b. Strategi menentukan dan mengartikulasi tujuan organisasi dalam konteks tujuan jangka panjang, program aksi dan prioritas alokasi sumber daya.

- c. Menyeleksi bisnis yang sedang dijalankan maupun yang akan dijalankan oleh organisasi.
- d. Mencoba mencapai keunggulan yang berkesinambungan dalam jangka panjang dalam setiap bisnisnya, dengan memberikan respon secara memadai terhadap peluang dan ancaman yang terjadi di lingkungan perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan dalam organisasi.
- e. Menyatukan seluruh level dalam lembaga (korporat, bisnis dan fungsional).
- f. Memformulasikan kontribusi ekonomis dan non ekonomis yang akan diberikan kepada *stakeholders*.

Secara ringkas, formulasi strategis merupakan kumpulan program kegiatan yang terkoordinir dengan baik dan ditujukan untuk memperoleh keunggulan secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Dengan menghubungkan lembaga dengan lingkungannya, di mana lembaga ini 'bersaing' dengan perilaku masyarakat yang masih 'bertentangan' yang memengaruhi upaya perlindungan kekayaan alam hayati Indonesia, yaitu ancaman, sikap ketidakpedulian, perilaku penyelundupan dan kekuatan lain yang berimbas pada wabah penyakit yang mengganggu kesehatan manusia dan perekonomian bangsa (Porter, 1980).

Pengaturan atau manajemen strategi diartikan sebagai serangkaian keputusan atau tindakan manajerial yang menentukan keragaman lembaga dalam jangka panjang. Hal ini meliputi analisis situasi lingkungan (*environmental scanning*) baik eksternal maupun internal. Formulasi strategi (*strategy formulation*) termasuk misi, tujuan, strategi dan kebijakan, implementasi strategi (*implementation strategy*) meliputi program, anggaran dan prosedur, serta evaluasi dan implementasi.

Proses manajemen strategi adalah menentukan cara dan jalan yang dapat diambil pada perencanaan strategi dalam menentukan sasaran-sasaran, kebijakan dan kegiatan

pengambilan keputusan. Manajemen strategi merupakan proses yang terdiri dari rangkaian terdiri dari rangkaian tahapan sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2001):

1. Analisis Lingkungan  
Setelah menentukan analisis lingkungan eksternal dan internal diharapkan sudah memiliki gambaran tentang posisi lembaga dalam persaingan, mampu mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi.
2. Formulasi Strategi  
Setelah analisis lingkungan, menentukan dan menetapkan arah lembaga maka analisis tersebut diarahkan berdasarkan misi, visi dan tujuan yang telah ditetapkan dan langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa lembaga akan mencapai misi, visi dan tujuan yang ditentukan di atas.
3. Implementasi Strategi  
Tahap ini melibatkan strategi yang muncul dalam tahap sebelumnya. Kemudian strategi tersebut dikembangkan secara logis dalam bentuk tindakan.
4. Pengendalian Strategi  
Adalah pengendalian organisasi yang berfokus kepada pemantauan dan evaluasi manajemen strategi dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya.

Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai sasarannya (David, 2006). Hax & Majluf (1991) menyebutkan bahwa manfaat yang dapat diperoleh lembaga dalam menerapkan manajemen strategi adalah sebagai berikut :

1. Memberikan arah jangka panjang akan tujuan di masa mendatang.

2. Membuat organisasi menjadi lebih efektif dalam melaksanakan tugasnya.
3. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan yang terjadi.
4. Mengidentifikasi keunggulan komperatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
5. Mempertinggi kemampuan lembaga untuk mencegah munculnya masalah di masa mendatang.

Dari beberapa pengertian manajemen strategi di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah lembaga berusaha untuk mengatasi kekurangannya serta berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya dengan berbagai keputusan dan usaha manajerial berupa formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional untuk mencapai kinerja jangka panjang yang baik.

Pada penelitian itu juga menggunakan teori proses perencanaan strategik. Proses perencanaan strategik bisnis dipusatkan pada formulasi strategi bisnis dan program-program strategik (Hax dan Majluf, 1991). Strategi bisnis merupakan produk akhir dari sebuah proses berpikir, di dalamnya mencakup pengamatan lingkungan internal dan eksternal serta memerlukan visi dan misi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Steiner (1979) dalam Goodstein, et. al (1993), terdapat 4 (empat) pendekatan untuk menyusun rencana strategis yakni :

1. Pendekatan atas ke bawah (*Top-Down Approach*)

Dalam lembaga yang bersifat terpusat, perencanaan diadakan oleh pimpinan atasan, sedangkan unit kerjanya mengembangkan rencana tersebut. Pada lembaga yang bersifat desentralisasi, pimpinan atasan memberikan petunjuk pada unit kerja untuk kemudian diminta untuk menyusun rencana. Keuntungan perubahan ini pimpinan atasan dapat menentukan apa yang diinginkan dan dapat memberikan petunjuk kepada unit-

unit kerjanya. Kelemahan yang mungkin dihadapi pendekatan ini adalah timbulnya keterbatasan dalam pelaksanaannya oleh para pimpinan unit kerja dibawahnya.

2. Pendekatan dari bawah ke atas (*Bottom-Up Approach*)

Pendekatan yang berlawanan dari model di atas, pimpinan atasan tidak memberikan petunjuk namun meminta unit-unit kerjanya menyampaikan rencananya. Data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan ini dikumpulkan dan dimanfaatkan oleh unit-unit kerja bawahannya, kemudian diminta oleh atasan untuk ditinjau dan dianalisa.

Keuntungannya, pimpinan atasan tidak perlu siap dengan pengarahan dan sekaligus dapat memberi pelajaran bagi bawahan dalam penyusunan rencana. Sementara kelemahannya adalah kemungkinan terjadinya perasaan kurang mampu pimpinan unit kerja bawahan dalam menyusun rencana kerja tanpa petunjuk atasan.

3. Kombinasi Pendekatan dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas (*Combination*)

Pendekatan dilakukan melalui kontak antara pimpinan atasan dengan pimpinan unit kerja bawahan. Umumnya kontak atau dialog dalam rangka penyusunan rencana banyak dilakukan oleh staf antar unit kerja. Keuntungannya pendekatan perencanaan ini adalah diperolehnya koordinasi yang lebih efektif dan diperoleh perencanaan yang lebih kreatif serta memakan waktu yang relatif lebih sedikit.

4. Perencanaan melalui sistim tim (*Team Planning*)

Perencanaan seperti ini disusun melalui suatu tim. Para anggota tim terdiri dari pimpinan-pimpinan unit kerja bersama stafnya. Perencanaan melalui proses ini akan lebih efektif apabila ada hubungan

dan pengertian yang baik antara pimpinan atasan dengan tim serta sesama anggota tim itu sendiri.

Menurut David (2006), aplikasi untuk menentukan strategi utama dapat dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan 3 (tiga) tahapan pelaksanaan perencanaan strategik, yakni :

1. Tahap Masukan (*The Input Stage*)  
Alat analisa yang dilakukan pada tahapan ini digunakan untuk mengkuantifikasi subjek pada tahap awal dari proses formulasi strategi. Dalam tahap ini dihasilkan faktor-faktor dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Alat analisis yang digunakan dalam tahapan ini adalah EFE dan IFE Matriks.
2. Tahap Penyesuaian (*The Matching Stage*)  
Tahap ini merupakan tahap penggabungan hasil dari tahap masukan, yaitu lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman, dengan lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang akan menghasilkan alternatif strategi. Alat analisis yang digunakan dalam tahap ini adalah SWOT Matriks.
3. Tahap Pengambilan Keputusan (*The Decision Stage*)  
Alternatif strategi yang dihasilkan pada tahap penyesuaian diberi bobot dan diurutkan untuk mendapatkan daftar prioritas strategi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi kondisi internal dan eksternal.

Berikut disajikan macam-macam matriks yang dapat digunakan pada ketiga tahapan dimaksud (Gambar 1).



**Gambar 1. Tahap-Tahap dalam Perencanaan Strategi**

(Sumber : David, 2006)

Pada penelitian ini juga membahas tentang pengertian visi dan misi. Misi adalah maksud atau kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri atau bisnis yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain dalam bidang usaha yang sejenis (Siagian, 2008). Pernyataan misi organisasi menggambarkan struktur bisnis dan arahan pengembangan suatu organisasi. Penentuan *critical succes factors* dan kesempatan-kesempatan kunci harus sedapat mungkin dinyatakan dalam sebuah misi. Rumusan misi yang baik juga perlu meletakkan dasar-dasar pengalokasian sumberdaya secara efisien dan efektif (David, 2006).

David (2006) menjelaskan bahwa suatu pernyataan misi harus merupakan definisi dan aspirasi dari organisasi. Misi harus terbatas untuk menghindari *venture* atau bias yang mungkin terjadi dan cukup luas untuk mengantisipasi pertumbuhan yang kreatif. Misi yang baik harus jelas dimengerti oleh seluruh organisasi dan merupakan *framework* dalam evaluasi aktivitas saat ini dan aktivitas prospektif. Beberapa komponen pernyataan misi di antaranya dapat mempertimbangkan

pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi, konsep diri, *public image*, dan karyawan. Pernyataan misi minimal harus berisi aspek pelanggan, produk atau jasa yang ditawarkan.

Menurut Susanto (2007), visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya. Visi tidak menerangkan secara spesifik mengenai cara-cara yang digunakan untuk mencapai cita-cita tersebut. Kotter (1997) menjelaskan bahwa visi perusahaan merupakan keinginan perusahaan yang bersifat ideal yang dirumuskan secara seksama, yang menentukan arah atau keadaan masa depan.

Visi yang benar merupakan gagasan yang sangat ampuh yang dapat membuat loncatan awal ke masa depan dengan memadukan segala sumber daya untuk mewujudkan visi tersebut. Visi yang benar memiliki daya tarik dan menyebabkan orang lain membuat komitmen, membangkitkan tenaga dan semangat, mampu menciptakan makna bagi kehidupan perusahaan, mampu menciptakan standar untuk mengukur keberhasilan, dan menjadi jembatan utama antara apa yang dikerjakan perusahaan sekarang dengan apa yang diinginkan perusahaan di masa depan (Suyanto, 2007).

Selain itu juga dibahas mengenai analisis eksternal dan internal. Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat memengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasi (Pearce & Robinson, 2007). Lingkungan jauh perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya berada di luar perusahaan dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Pearce dan Robinson (2007) mengategorikan lingkungan jauh sebagai faktor ekonomi, sosial, politik,

teknologi, dan ekologi yang berasal dari luar dan biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu perusahaan tertentu.

Menurut Hubeis dan Najib (2008), analisis lingkungan diperlukan berdasarkan pertimbangan bahwa organisasi dewasa ini lebih merupakan suatu sistem yang terbuka. Oleh karena itu, organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konsisten dengan lingkungan yang melingkupinya. Tujuan dilakukan analisis lingkungan antara lain adalah untuk menyediakan kemampuan menanggapi masalah-masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen perusahaan, menyelidiki kondisi masa depan lingkungan dan memasukkannya dalam pengambilan keputusan organisasi, dan mengenali masalah-masalah mendesak saat ini yang nyata bagi perusahaan dan memberikan prioritas terhadap masalah tersebut, serta mengembangkan suatu rencana untuk mengatasinya.

David (2006) menyebutkan analisis eksternal sebagai audit eksternal yang bertujuan untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Audit atau analisis eksternal hanya ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci atau faktor eksternal strategis yang menawarkan respon yang dapat dijalankan. Perusahaan harus dapat merespon secara agresif atau defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan memformulasikan strategi yang mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial. Untuk menjalankan audit atau analisis eksternal, perusahaan harus mendapat informasi tentang pesaing dan informasi tentang kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi.

Analisis internal adalah upaya untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam berjalan dan mencapai kinerja. Analisis ini terdiri dari konfigurasi internal (kepemimpinan, praktek GCG, struktur organisasi, praktik

manajemen, sistem formal, iklim organisasi, produk dan jasa), analisis terhadap sumberdaya yang dimiliki (dana, sumber daya manusia, sarana, sistem, kekayaan alam, teknologi), dan kemampuan dalam menggerakkan semua faktor pendukung keberhasilan pencapaian misi dan visi organisasi. Analisis internal juga dapat dilakukan dalam bentuk analisis kinerja dari kegiatan operasional, produksi, pemasaran, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan teknologi informasi. Hasil analisis internal adalah informasi berupa kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi (Djohar & Saptono, 2008).

Analisis internal diperlukan untuk mengidentifikasi faktor strategis internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang yang ada sambil menghindari ancaman yang dihadapi. Suatu variabel atau faktor merupakan kekuatan jika menyediakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang dilakukan atau berpotensi untuk dilakukan perusahaan dengan lebih baik secara relatif terhadap kecakapan pesaing lain yang sudah ada ataupun potensial. Suatu variabel merupakan kelemahan jika berupa sesuatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan atau perusahaan tidak memiliki kapasitas untuk melakukannya sementara pesaing memiliki kapasitas untuk melakukannya. Evaluasi secara mendalam harus dilakukan untuk menilai apakah kekuatan atau kelemahan tersebut merupakan faktor strategis internal yaitu kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan yang akan membantu menentukan masa depan (Wheelen & Hunger, 2001).

Penentuan faktor strategis internal dapat dilakukan dengan membandingkan dan mengevaluasi kinerja masa lalu perusahaan, pesaing kunci perusahaan, dan industri sebagai satu kesatuan. Jika suatu variabel (misalnya kondisi keuangan) secara signifikan berbeda dengan kinerja masa lalu, pesaing kunci perusahaan atau rata-rata industri, maka

variabel tersebut kemungkinan merupakan faktor strategis internal dan harus dilibatkan dalam keputusan-keputusan strategis (Wheelen & Hunger, 2001). Menurut David (2006), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman eksternal serta pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Pelaksanaan analisis atau audit internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi informasi tentang operasi perusahaan untuk mendapatkan faktor penentu keberhasilan (atau faktor strategis internal). Aspek yang dianalisis dapat meliputi aspek operasi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, sumberdaya manusia, dan sistem informasi manajemen (David, 2006).

Pada penelitian ini juga membutuhkan konsep Pemasaran Sosial (*Social Marketing*). *Social Marketing* adalah prinsip-prinsip dan teknik marketing untuk memengaruhi target sasaran untuk secara sukarela menyetujui, menolak, mengubah atau mengabaikan sebuah tingkat laku untuk keuntungan dari individu, kelompok atau komunitas (kelompok sosial secara keseluruhan), (Philip & Kotler, 2002 dalam Helsen, Kristiaan & Kotabe Masaaki, (2007).

Penerapan teknik pemasaran dalam melaksanakan program-program organisasi nirlaba membutuhkan strategi yang sedikit berbeda dibandingkan dengan memasarkan produk barang. Perbedaan prinsip terletak pada tambahan "2P" pada *marketing mix*, bisnis terdiri dari "4P" (*Product, Price, Place, Promotion*). Yaitu, *partnership* (kemitraan) dan *policy* (kebijakan). Praktik pemasaran sosial tak ada artinya apabila kemitraan tidak dijadikan tujuan organisasi, di mana penekannya adalah pada masyarakat luas, langsung memengaruhi perilaku dan kebutuhan atau kepentingan target



sasaran sebagai dasar pertimbangan. Dan lebih penting lagi dilanjutkan dengan upaya mendorong tersusunnya sebuah kebijakan (Linda, 2006).

Pemasaran sosial masuk juga dalam kerangka pemasaran Jasa, di mana setiap aktivitas atau kinerja yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak nyata (*intangible*), dan tidak dihasilkan dari kepemilikan sesuatu. Produksinya dapat dikaitkan dan juga tidak dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik. Ada enam karakteristik jasa yang perlu diperhatikan oleh penyedia jasa yaitu: 1) *Intangibility* (tidak nampak), 2) *Perishability* (tidak dapat disimpan), 3) *Heterogeneity* (bervariasi), 4) *Insparability* (tidak dapat dipisahkan antara produksi dan konsumsi), 5) *People based* (sangat tergantung pada kinerja karyawan); dan 6) *Contact consumer* (hubungan dengan konsumen secara langsung).

Oleh karena itu, *marketing mix* dalam pemasaran jasa harus memperhatikan dua tingkatan, yaitu : pertama , STP (*Segmenting, Targetting dan Positioning*); kedua, 7P yang terdiri dari 4P ditambah 3P (*People, Processes, Physical Evidence*).

Teori terakhir yang digunakan adalah mengenai persepsi dan sikap. Sikap merupakan evaluasi seseorang yang berlangsung terus menerus, perasaan emosionalnya, atau kecondongannya bertindak ke arah sasaran atau gagasan tertentu. Sikap merupakan kecenderungan seseorang untuk bertindak laku dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan kepuasan. Oleh sebab itu, sikap memegang peranan dalam menentukan bagaimana reaksi seseorang terhadap suatu objek.

Definisi sikap menurut Schiffman & Kanuk (2002) adalah “*an attitude is a learned predisposition to behave in a consistently favorable or un favourable way with respect to given object*”. Sikap merupakan suatu kecenderungan bertindak yang diperoleh hasil belajar dengan maksud yang konsisten, yang menunjukkan rasa suka atau tidak suka terhadap suatu objek.

Menurut Kotler (1997) mengemukakan bahwa sikap terdiri dari tiga komponen, yaitu :

1. Komponen kognitif yaitu pengetahuan dan keyakinan seseorang mengenai suatu yang menjadi objek sikap.
2. Komponen afektif yaitu perasaan terhadap objek.
3. Komponen konatif yaitu kecenderungan melakukan sesuatu terhadap objek sikap.

Persepsi menurut Schiffman & Kanuk (1991), persepsi adalah suatu proses yang membuat seseorang memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan rangsangan yang diterima menjadi suatu gambaran yang berarti dan lengkap tentang dunianya. Persepsi timbul karena adanya stimulus (rangsangan) dari luar yang akan memengaruhi seseorang melalui kelima alat inderanya. Stimulus tersebut akan diseleksi, diorganisir dan diinterpretasikan oleh setiap orang dengan caranya masing-masing. Ada dua faktor utama dalam persepsi yaitu :

- a. Faktor Stimulus, merupakan sifat fisik suatu objek seperti ukuran, warna, berat, rasa dan lain-lain.
- b. Faktor Individual, merupakan sifat-sifat individu yang tidak hanya meliputi proses sensorik, tetapi juga pengalaman di waktu lampau pada hal yang sama.

Persepsi individu akan suatu objek terbentuk dengan adanya peran dari *perceiver*, target dan situasi. *Perceiver* mendapat rangsangan dan melakukan proses persepsi berdasarkan *need, expectation, experience* yang memiliki *perceiver*”. Rangsangan yang diterima *perceiver* adalah target yang dapat berbentuk produk maupun jasa. Pada target yang berbentuk jasa, *perceiver* mempersepsikan target berdasarkan *assurance, emphaty, reliability, responsiveness, tangibles*. Dalam mempersepsikan target, situasi yang merupakan suasana di sekitar target dan *perceiver* juga memengaruhi *perceiver* melalui cahaya, aroma, suara dan temperatur. Proses membentuk persepsi akan suatu objek

tersebut bisa saja mendapat gangguan dari luar (*distortion*) berupa *stereotype*, *halo effect*, *first impression* atau *jumping to conclusion*, yang dapat menyebabkan terjadi penyimpangan pada persepsi individu (Pasla & Desy 2004).

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi salah satu dasar penyusunan penelitian ini. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Gafar (2003), yang melakukan penelitian tentang strategi pengembangan ternak sapi potong berwawasan agribisnis di provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari delapan alternatif strategi yang tersedia melalui analisis Matriks *Threat Opportunity Weakness Strength/ TOWS*, strategi yang dapat digunakan adalah melalui strategi pengembangan usaha ternak sapi potong melalui penerapan konsep kawasan. Pemilihan alternatif dilakukan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil analisis eksternal dan internal hanya diplotkan dalam matriks evaluasi faktor eksternal dan internal untuk menentukan skor tertimbang masing-masing. Strategi pilihan menghasilkan saran-saran berupa penguatan koordinasi antar instansi terkait di lingkungan pemerintah propinsi Sumatera Barat, pembuatan forum untuk melakukan sinkronisasi pengembangan kawasan peternakan, sosialisasi program dan identifikasi faktor pendukung pengembangan kawasan, dan pelaksanaan integrasi vertikal dengan pihak terkait untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif.

Hermawan (2002) meneliti hal yang relatif sama dengan Gafar (2003) namun untuk provinsi Riau yaitu strategi pengembangan ternak sapi berorientasi agribisnis dalam rangka meningkatkan ketahanan pangan di provinsi Riau. Perbedaannya terdapat pada penggunaan analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) untuk menentukan wilayah yang menjadi prioritas pertama (yang menghasilkan prioritas pada kabupaten Rokan Hulu) dalam pengembangan ternak sapi dan teknik ISM (*Intepretative Structural Model*) untuk analisis kelembagaan. Peluang paling besar

yang ditemukan adalah adanya dukungan pemerintah daerah dalam penyediaan kredit, naiknya konsumsi daging, tingginya tingkat harga daging sapi, dan teknologi yang terus berkembang. Strategi pilihan pengembangan yang didapatkan adalah melalui strategi pengembangan sentra produksi dengan salah satu saran melengkapi sarana dan prasarana penunjang di wilayah produksi, membangun RPH yang representatif dan *meat shop* untuk mendorong dan mempercepat peningkatan produksi ternak.

Nurlela (2002) melakukan penelitian tentang penetapan komoditas ternak ruminansia unggulan dan strategi pengembangannya di kabupaten Garut. Teknik penetapan komoditas ternak unggulan menggunakan MPE (Metode Perbandingan Eksponensial) dan menghasilkan jenis ternak sapi perah sebagai prioritas komoditas ruminansia unggulan. Analisis eksternal menghasilkan beberapa peluang seperti adanya kredit lunak, tingginya harga susu, besarnya potensi pasar, perkembangan teknologi dan informasi, serta meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan kerjasama dengan pihak lain. Ancaman yang dihadapi adalah persaingan produk dari luar, kondisi politik dan keamanan, turunnya populasi ternak betina, alih fungsi lahan, ketersediaan pakan konsentrat, dan wabah penyakit. Dengan menggunakan analisis matriks SWOT dihasilkan tujuh alternatif strategi. Penentuan prioritas utama dilakukan dengan menggunakan analisis QSPM dan menghasilkan strategi pengembangan usaha ternak sapi perah melalui KUNAK (Kawasan Usaha Peternakan).

Noer TA (2002) meneliti tentang strategi pengembangan sapi potong di kawasan sentra produksi Koto Hilalang kabupaten Agam propinsi Sumatera Barat. Metode yang digunakan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi hampir sama dengan penelitian-penelitian di atas yaitu analisis eksternal dan internal serta analisis matriks SWOT kecuali pada penentuan alternatif strategi yang menggunakan metode Proses

Hierarki Analisis (PHA). Alternatif strategi yang dihasilkan berdasarkan kombinasi analisis eksternal, internal, dan SWOT adalah strategi investasi atau modal yang terus dikembangkan, strategi kerjasama memperkuat kelompok peternak sapi, strategi peningkatan teknologi peternak sapi, strategi peningkatan posisi peternak dalam pemasaran sapi, dan strategi diversifikasi lahan rumput. Hasil analisis PHA menunjukkan bahwa prioritas utama strategi pengembangan agribisnis sapi potong adalah melalui pengembangan terus menerus terhadap investasi atau modal usaha dan penguatan kerjasama kelompok peternak sapi di kawasan sentra produksi Koto Hilalang.

Keempat penelitian tersebut relatif lebih fokus pada penentuan strategi pengembangan agribisnis sapi potong di tingkat makro yaitu pada level kabupaten atau provinsi dan tidak menyentuh level pelaku utama di lapangan yaitu pengusaha atau perusahaan. Penelitian yang berkaitan dengan agribisnis sapi potong dan lebih fokus pada penentuan strategi di tingkat perusahaan dilakukan oleh Zulmaneri (2001) yaitu mengenai strategi pengelolaan rumah potong hewan PD Dharma Jaya dalam rangka peningkatan mutu daging segar di wilayah DKI Jakarta. Tujuan penelitian Zulmaneri (2001) adalah mengidentifikasi dan menganalisa faktor-faktor yang memengaruhi strategi pengelolaan RPH PD Dharma Jaya, memberikan saran-saran perbaikan manajemen pengelolaan RPH, dan merekomendasikan prioritas strategi yang tepat untuk diterapkan perusahaan.

Dalam penelitian ini, hasil matriks evaluasi faktor eksternal dan internal diplotkan dalam matriks internal dan eksternal (Matriks I/ E) untuk mengetahui posisi perusahaan dan jenis strategi yang cocok untuk diterapkan. Hasil analisis Matriks I/ E dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk langsung menentukan prioritas strategi (tanpa melalui analisis QSPM atau PHA seperti dalam penelitian yang dijelaskan sebelumnya). Dari analisis tersebut, prioritas strategi pengelolaan RPH yang perlu dilakukan adalah melalui kemitraan

usaha, integrasi usaha, pengembangan unit usaha sampingan, efisiensi di segala bidang, pengawasan kualitas terpadu, restrukturisasi, serta aliansi dan *joint venture*.

Keempat penelitian terdahulu di atas adalah penelitian strategis terkait dengan bidang agribisnis, sementara itu beberapa pengkajian penelitian yang terkait dengan penelitian strategis yang mempertimbangkan sikap, perilaku dan persepsi adalah pada Heru (2003) yang melakukan penelitian tentang persepsi nasabah terhadap produk tabungan dan bank serta implikasinya terhadap strategi pemasaran pada bank BTN kantor cabang Bogor. Dalam menganalisis persepsi menggunakan analisis citra untuk melihat atribut bank yang terdiri dari jaminan keamanan, fasilitas tabungan, lokasi kantor, kecepatan pelayanan, dan keramahan petugas. Sementara untuk persepsi nasabah atas atribut tabungan masing-masing bank yaitu suku bunga, kemudahan penarikan, hadiah, salah satu syarat pemberian kredit dan promosi. Dari hasil analisis ideal dan persepsi nasabah dapat ditarik kesimpulan bahwa atribut bank yang mendapat persepsi yang baik dari responden untuk Bank BTN adalah keamanan pelayanan, keramahan petugas dan persepsi yang buruk adalah fasilitas dan lokasi kantor.

Kemudian, Sudiyono (2008) dalam kajian motivasi dan komunikasi dalam meningkatkan kualitas informasi dan kependudukan di suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jakarta Utara. Informasi dipandang sebagai sumber daya organisasi sangat dibutuhkan untuk menentukan arah kebijakan dalam upaya mencapai tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang hubungan komunikasi dengan kualitas informasi kependudukan, hubungan motivasi dengan kualitas informasi kependudukan dan kondisi motivasi, komunikasi dan kualitas informasi kependudukan. Dari hasil temuan penelitian ini adalah Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dituntut untuk dapat memberikan informasi kependudukan yang berkualitas, tepat waktu dan lengkap. Untuk

itu dimanfaatkan teknologi informasi secara *online*, peningkatan aspek komunikasi dan motivasi yang erat hubungannya dengan kualitas informasi kependudukan hanya dapat dilakukan pada kelompok pegawai dengan pendidikan minimal SLTA.

Sementara itu, pengkajian penelitian yang terkait dengan rancang bangun atau master plan adalah Salim (2008) dalam Rancang Bangun (*master plan*) infrastruktur Terminal Agribisnis DKI Jakarta mengkaji kebutuhan sarana dan prasarana pendukung terminal agribisnis dengan melakukan patok duga pada terminal agribisnis di negara lain sehingga didapatkan desain fisik minimal agar terminal agribisnis dapat berkembang dengan baik.

Penelitian-penelitian tersebut relatif lebih fokus pada aspek persepsi, komunikasi dan kajian perencanaan strategik. Namun demikian belum dapat dikategorikan produk jasa yang bersifat layanan publik seperti halnya layanan jasa publik dari Badan Karantina Pertanian. Pendekatan metodologi penelitian keduanya dapat memperkaya penelitian yang akan dilakukan.

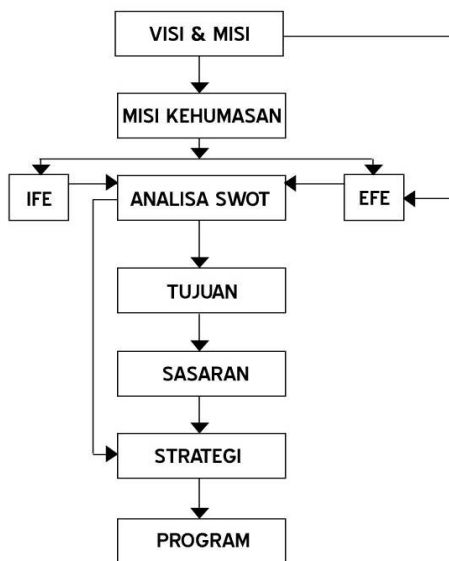
Dasar pemikiran dari perencanaan formulasi strategi komunikasi pada program kehumasan ini berawal dari keinginan untuk mengoptimalkan fungsi kehumasan Badan Karantina Pertanian dikarenakan dengan rendahnya tingkat *awareness* masyarakat terhadap perlindungan sumber daya alam pertanian dan perekonomian bangsa.

Secara umum kerangka pemikiran konseptual strategi kehumasan ini dapat dijelaskan melalui alur berpikir yang dimulai dari visi dan misi Badan Karantina Pertanian yang pada intinya menghendaki sebagai pelayan publik di bidang perlindungan sumber daya alam pertanian dan perekonomian bangsa mendapat dukungan dan partisipasi masyarakat sehingga akan makin berkurangnya penyelundupan komoditas-komoditas pertanian yang ilegal dan tidak aman dari hama penyakit hewan dan tumbuhan serta meningkatnya tingkat kepercayaan negara

mitra dagang terhadap komoditas pertanian yang bermutu dan aman. Komoditas-komoditas yang masuk wilayah suatu Negara secara di ilegal, termasuk komoditas pertanian biasanya memiliki masalah dalam kandungan bahan berbahaya atau tidak aman, merupakan komoditas yang sebenarnya tidak diperlukan oleh Negara tersebut namun dengan maksud merusak keseimbangan harga di Negara tersebut serta adanya kandungan hama dan penyakit, khususnya pada komoditas pertanian yang belum terdapat di Negara tersebut. Mencegah-tangkal produk impor tidak saja berdampak pada pengamanan secara ekonomi namun juga pada perlindungan kesehatan dan keselamatan masyarakat.

Visi tersebut kemudian dituangkan dalam kerangka misi yakni tangguh dan terpercaya dalam menjaga kelestarian sumber daya alam pertanian serta amanah dalam mengemban undang-undang perkarantinaan Indonesia. Kehumasan sebagai salah unit kerja memiliki misi untuk senantiasa meningkatkan dukungan serta partisipasi aktif masyarakat terhadap upaya perlindungan kekayaan alam hayati dan perekonomian bangsa. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya yang senantiasa berhubungan dengan masyarakat, maka persepsi dan sikap di masyarakat menjadi salah satu faktor yang di analisa dan di pertimbangkan dalam hal pengambilan keputusan di penyusunan dan pelaksanaan program kehumasan. Selanjutnya dilakukan identifikasi internal faktor dan eksternal faktor, pembuatan matriks IE, pemilihan alternatif strategi dengan menggunakan matriks TOWS dan prioritas strategi yang paling sesuai dengan QSPM, seperti terlihat pada Gambar 2.

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat Badan Karantina Pertanian, UPT Bandar Udara Soekarno Hatta dan Bandar Udara Polonia, Medan. Waktu penelitian mulai minggu ke-2 bulan Januari dan minggu ke-1 bulan Februari 2013. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *deskriptif* dengan pendekatan studi kasus.



**Gambar 2. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian**

Data yang diperlukan terdiri dari data primer dan data sekunder. Jenis data dan sumber data dapat dilihat pada tabel 1.

Untuk mendapatkan formulasi strategi secara umum teknik pengumpulan data primer adalah melalui kuesioner kepada para pejabat setingkat eselon V, IV dan III baik di lingkup kantor pusat maupun di Unit Pelaksana Teknis Karantina Pertanian di Bandar Udara Soekarno Hatta, Jakarta dan Bandar Udara Polonia, Medan. Sedangkan untuk menganalisis persepsi masyarakat, teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada masyarakat. Data sekunder didapat melalui studi literatur, wawancara dan observasi langsung.

Data primer diambil melalui penyebaran kuesioner kepada 14 pejabat di lingkup Badan Karantina Pertanian digunakan teknik *purposive sampling*. Untuk data persepsi dilakukan kuesioner kepada 200 masyarakat traveler di dua lokasi bandara.

Data yang diperoleh dari hasil kuisoner diolah dengan analisis yang menggunakan program *Microsoft Excel* dan *SPSS 16.0 for windows*.

**Tabel 1. Jenis Data dan Sumber Data**

No.	Jenis Data	Sumber Data
i.	Data Primer	
	1.1. Identifikasi faktor Internal	Kuesioner Internal
	1.2. Penentuan tingkat kepentingan faktor internal	Kuesioner Internal
	1.3. Identifikasi faktor Eksternal	Kuesioner Internal
	1.4. Penentuan tingkat kepentingan faktor eksternal	Kuesioner Internal
	1.5. Persepsi Masyarakat	Kuesioner Masyarakat Traveller
2	Data Sekunder	
	2.1. Kompilasi Hasil Survei <i>Public Awareness</i> Badan Karantina Pertanian	Data lembaga
	2.2. Data lain yang berkaitan	Berbagai sumber

Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang hal-hal yang berkaitan dengan objek penelitian. Penilaian bobot dilakukan dengan menggunakan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Langkah-langkah penyelesaiannya adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal dalam suatu matriks.
- b. Mengisi matriks dengan skala perbandingan berpasangan.

Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1,2 dan 3 sebagai berikut:

Nilai 1 : Jika indikator horisontal kurang penting dari indikator vertikal.

Nilai 2 : Jika indikator horisontal sama penting dengan indikator vertikal.

Nilai 3 : Jika indikator horisontal lebih penting dari indikator vertikal.

Bobot tiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

I = 1,2,3,n

$a_i$  = Bobot Variabel ke-i

$X_i$  = Nilai Variabel ke-i

N = Jumlah Variabel

**Tabel 2. Pembobotan Terhadap Faktor Internal dan Eksternal**

No.	Faktor Strategis	A	B	C	.....	Jml	Bobot
1.	A	■					
2.	B		■				
3.	C			■			
n.	.....				■		
<b>TOTAL</b>							<b>1</b>

Matriks Evaluasi Faktor Internal seperti dapat dilihat pada tabel 3, digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan lembaga yang dianggap penting (*strategis*). Tahapan pembuatan matriks ini sama dengan pembuatan matriks evaluasi faktor eksternal. Penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan metode *paired comparison*. Hasil akhir dari perhitungan matriks menunjukkan posisi internal lembaga (lemah atau kuat). Nilai patokan yang digunakan adalah 2,5. Posisi internal perusahaan dikatakan kuat jika nilai rata-rata skor tertimbangannya lebih besar dari 2,5 dan sebaliknya dikatakan lemah jika nilai rata-rata skor tertimbangannya lebih kecil dari 2,5.

Tahapan pada matriks IFE dikembangkan dalam lima tahap, sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) melalui pengisian kuesioner oleh para responden.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan lembaga dalam industri. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Menentukan peringkat (*rating*) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut merupakan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan biasa (peringkat = 2), kekuatan biasa (peringkat = 3), kekuatan utama (peringkat = 4). Kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2.

4. Mengalikan nilai bobot dan peringkat dari masing-masing faktor untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk mendapatkan total rata-rata tertimbang bagi perusahaan. Total rata-rata tertimbang berkisar antara 1,0 hingga 4,0 dengan rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menggambarkan lembaga lemah secara internal, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

**Tabel 3. Matriks Evaluasi Faktor Internal**

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Rata-rata Tertimbang
Kekuatan		Skala 3-4	Perkalian Bobot dan Peringkat
1.			
2.			
3.			
Kelemahan		Skala 1-2	Perkalian Bobot dan Peringkat
1.			
2.			
3.			
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal seperti pada tabel 4, digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor strategik eksternal perusahaan berupa peluang dan ancaman. Faktor-faktor eksternal yang dikaji didapat dari hasil studi dan hasil survei terutama berkaitan dengan masalah politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Setiap faktor strategik yang telah diidentifikasi diberikan bobot (jumlah seluruh bobot adalah 1) dan *rating* dengan skala 1 sampai 4 untuk menentukan skor tertimbang. Penentuan bobot untuk setiap faktor menggunakan metode *paired comparison*. Skor tertimbang yang dihasilkan menunjukkan kemampuan respon terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Tahapan pada Matriks EFE adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) melalui pengisian kuesioner pada responden.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical for success factor* tadi dengan bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relative dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi diberikan bobot yang paling tinggi.
3. Menentukan peringkat (*rating*) setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4. Rating adalah seberapa besar perusahaan dalam merespon faktor-faktor eksternal. Nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan. Pada faktor eksternal ini peluang dan ancaman diberikan peringkat 1,2,3 dan 4 dengan kriteria sebagai berikut : peringkat 4, adalah respon luar biasa, peringkat 3 adalah respon di atas rata-rata, peringkat 2 adalah respon rata-rata dan peringkat 1 adalah respon di bawah rata-rata. Pada faktor eksternal baik peluang maupun ancaman dapat memperoleh peringkat yang sama 1, 2, 3 dan 4 yang ditentukan oleh para responden.
4. Mengalikan nilai bobot dan peringkat dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan semua nilai tertimbang untuk mendapatkan nilai total bagi perusahaan. Nilai total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang

luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman.

**Tabel 4. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal**

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Rata-rata Tertimbang
Peluang	0-1	Skala 1-4	Perkalian Bobot dan Peringkat
Ancaman	0-1	Skala 1-4	Perkalian Bobot dan Peringkat
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		

Hasil perhitungan matriks evaluasi faktor eksternal dan internal dalam bentuk total skor tertimbang dimasukkan ke dalam Matriks I/ E. Matriks ini menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam sembilan sel. Ada dua dimensi kunci : nilai EFI yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot sumbu y. Setiap divisi dari suatu organisasi harus menyusun Matriks EFI dan EFE. Dari total nilai yang diberi bobot setiap divisi Matriks IE di tingkat korporasi dapat disusun sebagai berikut :

Pada sumbu x matriks IE, total nilai EFI yang diberi bobot dari :

- 1,0 sampai 1,99 : menunjukkan posisi internal yang lemah
- 2,0 sampai 2,99 : sedang
- 3,0 sampai 4,0 : tinggi.

Demikian pula pada sumbu y, total nilai EFE yang diberi bobot :

- 1,0 sampai 1,99 : rendah
- 2,0 sampai 2,99 : sedang
- 3,0 sampai 4,0 : tinggi.

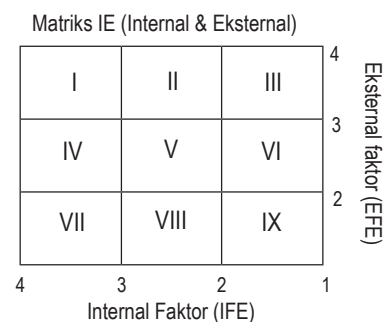
Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategis berbeda :

- Divisi yang masuk ke sel I, II atau IV: tumbuh bina. Strategi yang dipakai

strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).

- Divisi yang masuk dalam sel III, V dan VII: pertahankan dan pelihara. Strategi yang dipakai penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Divisi yang umum yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX adalah panen atau divestasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan dalam atau di sekitar sel I dalam Matriks IE, seperti dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Matriks IE**

Menggunakan matriks TOWS (*Threat Opportunity Weakness Strength*) digunakan untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Strategi SO didasarkan pada pemanfaatan seluruh kekuatan perusahaan untuk memaksimalkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ST adalah strategi menggunakan kekuatan perusahaan mengatasi ancaman. Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara



meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WT menggambarkan strategi yang berusaha meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang ada (Rangkuti, 2008).

Matriks Perencanaan Strategik Kuantitatif (QSPM) digunakan untuk memilih strategi pilihan dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM merupakan suatu teknik yang secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM memungkinkan evaluasi alternatif strategi berdasarkan faktor eksternal dan internal strategik yang telah diidentifikasi sebelumnya. Penggunaan QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi (David, 2006).

Uji *Chi* digunakan untuk menguji independensi antara dua variabel, di mana suatu variabel tidak dipengaruhi atau tidak ada hubungan dengan variabel yang lain. (Djarwanto, 2001) Uji *Chi-Square* ini hanya dapat digunakan jika data yang dianalisis merupakan data yang berskala. Digunakan untuk menguji atau menduga kemungkinan beberapa faktor (di samping faktor *chance* (*sampling error*)) yang dipandang memengaruhi adanya hubungan. Selama hipotesis awal ( $H_0$ ) menyatakan bahwa tidak ada hubungan (variabel-variabelnya independen), uji ini hanya mengevaluasi kemungkinan bahwa hubungan dari nilai pengamatan disebabkan oleh *sampling error*. Hipotesis ini ditolak bila nilai  $X^2$  yang dihitung dari sampel lebih besar dari nilai  $X^2$  yang dihitung dari sampel lebih besar dari  $X^2$  dalam tabel berdasarkan taraf signifikansi tertentu.

$H_0$  diterima apabila  $X^2_{hitung} \leq X^2_{tabel}$

$H_0$  ditolak apabila  $X^2_{hitung} > X^2_{tabel}$

Ketentuan pengujian, apabila harga *Chi-Square* lebih besar atau sama dengan

table berarti hubungannya sangat kuat (ada ketergantungan) tetapi apabila harga *Chi-Square* lebih kecil atau sama dengan tabel berarti hubungannya lemah (tidak ada hubungan sama sekali atau saling bebas).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor eksternal strategis merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kesinambungan program kehumasan Badan Karantina Pertanian yang terdiri dari peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman tersebut dihasilkan dari hasil wawancara dengan pihak internal dan didiskusikan secara paralel dengan pimpinan untuk menentukan faktor mana saja yang relevan dengan penelitian ini. Dari diskusi awal, terbentuk masing-masing lima faktor peluang dan ancaman.

Daftar peluang dan ancaman tersebut kemudia diberikan kembali kepada pihak internal dan eksternal untuk mengetahui faktor mana saja yang dianggap penting. Dari kuesioner tersebut, diambil nilai tengah (median) yang kemudian terbentuk tujuh buah peluang dan tiga buah ancaman.

Peluang tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan sistem *National Single Windows* (INSW)
2. Terjalannya kerjasama dengan Badan Karantina Pertanian di luar negeri.
3. Terjalannya kerjasama dengan lembaga pemerintah terkait (CIQS).
4. Meningkatnya kesadaran pihak swasta akan pentingnya peranan Badan Karantina Pertanian.
5. Perkembangan sarana teknologi informasi.
6. Banyaknya alternatif media cetak dan elektronik sebagai sarana penyampaian informasi.
7. Dukungan masyarakat media/pers sebagai penyampai informasi

Selanjutnya diidentifikasi tiga faktor ancaman yang dihadapi oleh program kehumasan Badan Karantina Pertanian, yaitu:

1. Kondisi wilayah geografis Indonesia yang sangat luas.
2. Tingkat pengetahuan dan kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi yang masih rendah.
3. Tingkat penyelundupan di wilayah atau daerah yang masih tinggi.

Kedelapan faktor peluang dan tiga faktor ancaman tersebut kemudian diberi bobot oleh empat belas responden menggunakan metode

*pairwise comparison*. Kemudian diberikan rating untuk masing-masing faktor dan dipilih berdasarkan median dari masing-masing jawaban. Data bobot dan rating yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada para responden yang telah ditentukan tersebut.

Total skor tertimbang untuk faktor eksternal strategis adalah sebesar 3,63 yang berarti kemampuan program kehumasan Badan Karantina Pertanian memanfaatkan peluang yang ada dalam upaya mengatasi ancaman yang terkait dengan berjalannya program di Humas Badan Karantina.

**Tabel 5. Matriks EFE Program Kehumasan Badan Karantina Pertanian**

	<b>FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Peluang	Pembentukan sistem Nasional Single Window (NSW) (A)	0.14	4.00	0.57
	Terjalannya kerjasama dengan Badan Karantina Luar Negeri (B)	0.12	4.00	0.47
	Terjalannya kerjasama dengan lembaga pemerintah terkait (CIQS) (C)	0.13	4.00	0.52
	Meningkatnya kesadaran pihak swasta akan pentingnya peranan Badan Karantina (D)	0.12	4.00	0.48
	Perkembangan sarana teknologi informasi (E)	0.11	3.00	0.33
	Banyaknya alternatif media cetak & elektronik sebagai sarana penyampaian informasi (F)	0.09	4.00	0.37
	Dukungan masyarakat media/pers sebagai penyampaian informasi (G)	0.10	4.00	0.42
Ancaman	Kondisi wilayah geografis yang sangat luas (H)	0.07	2.00	0.13
	Tingkat pengetahuan dan kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi masih rendah (I)	0.06	2.00	0.13
	Tingkat penyelundupan di wilayah masih tinggi (J)	0.05	4.00	0.20
		<b>1.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.63</b>

Faktor internal strategis diidentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan program kehumasan Badan Karantina Pertanian. Cara penentuan faktor internal strategis sama dengan cara penentuan faktor eksternal strategis. Terdapat masing-masing enam kekuatan dan empat kelemahan, di mana kekuatan program kehumasan adalah sebagai berikut:

1. Peranan dan arahan kebijaksanaan Kepala Badan Karantina Pertanian.
2. Hubungan kerja antarbagian internal di Badan Karantina Pertanian
3. Jaringan pribadi dengan media yang dimiliki pegawai
4. Sarana dan prasarana gedung perkantoran
5. Tersedianya fasilitas teknologi informasi (*computer, internet, e-mail*, dan lain-lain)

6. Adanya majalah *Quarantine* sebagai alat komunikasi dan informasi internal.

Kemudian kelemahan pada program kehumasan Badan Karantina Pertanian diidentifikasi sebagai berikut:

1. Belum adanya pegawai khusus yang mengelola kehumasan di UPT
2. Pengetahuan mengenai kehumasan dan pengelolaan media
3. Pola dan sistem koordinasi antara humas pusat dengan UPT
4. Anggaran program kehumasan di UPT

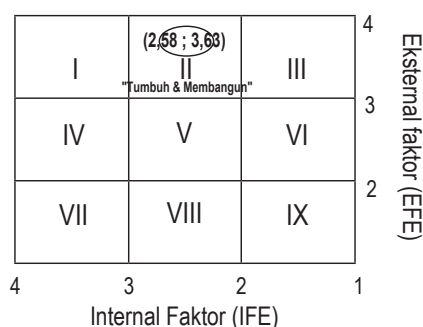
Faktor internal strategis tersebut kemudian diberi bobot dan rating melalui penyebaran kuesioner kepada empat belas responden yang telah ditentukan. Bobot, rating dan skor tertimbang tersebut.

**Tabel 6. Matriks EFI Program Kehumasan Badan Karantina Pertanian**

	<b>FAKTOR STRATEGI INTERNAL</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Kekuatan	Peranan & Arahan Kebijakan dari Ka. Badan Karantina (A)	0.13	4.00	0.51
	Hubungan Kerja antar Bagian Internal di Badan Karantina (B)	0.11	3.00	0.32
	Jaringan pribadi dengan media yang dimiliki pegawai (C)	0.07	2.00	0.14
	Sarana dan Prasarana Gedung Perkantoran (D)	0.11	3.00	0.33
	Tersedianya fasilitas Teknologi Informasi (Komputer, Internet, Email, dll) (E)	0.11	3.00	0.33
	Adanya majalah Quarantine sebagai alat komunikasi & informasi secara internal (F)	0.10	2.00	0.19
Kelemahan	Belum adanya pegawai khusus yang mengelola Kehumasan di UPT (G)	0.08	2.00	0.17
	Pengetahuan mengenai kehumasan dan pengelolaan media (H)	0.10	2.00	0.19
	Pola dan sistem koordinasi antara Humas Badan dengan UPT (I)	0.10	2.00	0.20
	Anggaran Program Kehumasan di UPT (J)	0.10	2.00	0.20
		<b>1.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2.58</b>

Skor tertimbang total untuk kekuatan dan kelemahan adalah sebesar 2,58. Skor ini berada di atas rata-rata yang berarti mampu memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan pengaruh dari kelemahan dalam menjalankan program internal dari Humas Badan Karantina Pertanian

Posisi program kehumasan berdasarkan Matriks I/E diperoleh koordinat posisi Humas Badan Karantina Pertanian sebesar (2, 58; 3,63) sehingga berada pada Kuadran II. Sebuah organisasi apabila berada pada posisi Kuadran II disarankan untuk melakukan strategi **“Tumbuh & Membangun”**, yaitu dengan terus melakukan terobosan-terobosan baik berupa kebijakan, koordinasi dengan stakeholder maupun pembenahan sistem, pengembangan kemampuan sumberdaya manusia dan peningkatan fasilitas pendukung. Ilustrasi posisi tersebut tersaji pada gambar berikut ini:



**Gambar 4. Matriks EFE dan IFE**

Hasil analisis strategi dengan Matriks IE berhasil memetakan tipe strategi Humas Badan Karantina Pertanian, maka langkah selanjutnya untuk menentukan alternatif strategi Tumbuh & Membangun (*Growth & Build*) yang lebih detil dan lebih realistis untuk dilaksanakan berdasarkan faktor Internal dan Eksternal, maka dilakukan *matching* melalui matriks TOWS.

Matriks TOWS merupakan alat analisis strategi yang digunakan dalam proses pencocokan elemen kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman yang akan membantu dalam mengembangkan strategi organisasi. (David, 2007). Perumusan alternatif strategi dalam TOWS juga dilakukan melalui diskusi dan wawancara dengan pihak terkait secara intensif, dengan tujuan agar alternatif strategi disarankan memungkinkan untuk dilaksanakan. Adapun alternatif strategi yang diperoleh dengan matriks TOWS.

1. Memperkuat & mengefektifkan arah kebijakan dari Kepala Badan Karantina Pertanian untuk menghadapi kondisi global.

Peranan arah kebijakan dari Kepala Badan Karantina Pertanian sebagai pengambil keputusan tertinggi di Badan Karantina Pertanian sangat menentukan. Dalam hal ini sangat berkaitan dengan pandangan terhadap peranan strategis dari Humas sebagai bagian yang sangat penting dalam upaya membantu dan menyampaikan pesan-pesan kepada masyarakat maupun *stakeholder*. Dengan demikian, keinginan yang kuat dari Pimpinan akan dapat diwujudkan oleh Humas Badan Karantina, sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka menghadapi kondisi global, di antaranya diberlakukannya zona perdagangan bebas.

2. Mengoptimalkan peranan dan kontribusi setiap bagian (Internal Humas & Eksternal Humas), dengan memanfaatkan sarana yang dimiliki Badan Karantina & sumber media informasi yang tersedia.

Untuk bisa memberikan kontribusi yang optimal, secara organisasi Humas Badan Karantina Pertanian membutuhkan dukungan dari berbagai pihak yang terkait, baik secara Internal Humas dalam hal ini adalah para pegawai yang berkaitan langsung dengan tugas-tugas pokok dari Humas maupun secara Eksternal yang dalam hal ini adalah pihak-pihak yang memiliki kontribusi dan hubungan kerja secara

langsung maupun tidak langsung dengan Humas Badan Karantina Pertanian. Misalnya saja, peranan Humas dalam menyusun informasi perlu dibedakan dan dispesifikasikan mengenai hal-hal atau isu-isu yang bersifat teknis maupun bersifat umum agar dapat disampaikan dengan menggunakan kalimat maupun struktur bahasa yang sesuai dengan target sasaran informasi.

4. Pengembangan pengetahuan mengenai Kehumasan yang dimiliki sumber daya karantina baik di UPT maupun Humas Badan

Jelas tidaknya suatu informasi bisa sampai kepada masyarakat sasaran sangat dibutuhkan peranan sumberdaya yang memiliki wawasan kehumasan yang memadai. Secara umum, pengetahuan mengenai kehumasan terutama hal-hal yang berkaitan secara teknis dan aplikatif sangat diperlukan baik yang berada di pusat maupun yang berada di UPT, karena merekalah yang langsung berhadapan langsung dengan masyarakat sasaran.

5. Memperkuat koordinasi antara Humas Badan dengan UPT, terutama sosialisasi peraturan ke masyarakat

Meningkatkan intensitas koordinasi antara Humas Badan di Pusat dengan UPT akan memberikan manfaat yang sangat positif, sehingga informasi mengenai hal-hal penting baik yang bersifat teknis maupun himbauan umum akan dapat lebih cepat dan dipahami dengan efektif. Meskipun secara geografis beberapa wilayah Indonesia sangat sulit dijangkau, terutama yang berada di daerah perbatasan. Namun dengan memanfaatkan teknologi diharapkan pola koordinasi dapat lebih dipersingkat dan efisien, tentunya dengan peranan dari Humas Pusat dapat membantu menyusun program-program dalam upaya penyampaian beberapa informasi yang dengan jangkauan nasional.

Pemilihan strategi prioritas dilakukan dengan melakukan analisa Matriks QSPM.

1. Memperkuat dan mengefektifkan arah kebijakan dari Kepala Badan Karantina Pertanian untuk menghadapi kondisi global
2. Mengoptimalkan peranan dan kontribusi setiap bagian (Internal Humas & Eksternal Humas), dengan memanfaatkan sarana yang dimiliki Badan Karantina & sumber media informasi yang tersedia, Pengembangan pengetahuan mengenai Kehumasan yang dimiliki sumber daya Karantina baik di UPT maupun Humas Badan. Memperkuat koordinasi antara Humas Badan dengan UPT, terutama sosialisasi peraturan ke masyarakat

Dari hasil pengolahan QSPM pengisian kuesioner dari responden maka diperoleh prioritas strategi, seperti pada Tabel QSPM. Di mana diperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi adalah strategi “Memperkuat & mengefektifkan arah kebijakan dari Kepala Badan Karantina untuk menghadapi kondisi global”, yaitu dengan nilai 7,009, diikuti oleh strategi “Pengembangan pengetahuan mengenai Kehumasan yang dimiliki sumberdaya Karantina baik di UPT maupun Humas Badan” dengan nilai 6,834.

Hal ini semakin memperkuat dugaan bahwa, peranan dan optimal tidaknya kontribusi dari Humas Karantina sangat dipengaruhi oleh Kebijakan dan keefektifan arah dan pandangan dari Kepala Badan Karantina. Tentunya akan sangat bermanfaat sekali bila wawasan sumberdaya manusia dapat didukung dan dikembangkan terutama hal yang berkaitan dengan pengetahuan mengenai aplikasi kehumasan baik untuk pusat maupun pegawai di UPT.

Meskipun demikian, prioritas alternatif berikutnya seperti “Memperkuat koordinasi antara Humas Badan dengan UPT, terutama sosialisasi peraturan ke masyarakat” yang mendapatkan nilai 6,559 dan “Mengoptimalkan peranan dan kontribusi setiap bagian (Internal

Humas & Eksternal Humas), dengan memanfaatkan sarana yang dimiliki Badan Karantina & sumber media informasi yang tersedia” yang mendapatkan nilai 6,533 juga sangat berperan dalam mendukung suksesnya peranan Humas Badan Karantina dalam mendukung kinerja dan program Badan Karantina Pertanian secara menyeluruh. Karena tanpa adanya koordinasi yang kuat dan kontribusi yang menyeluruh dari bagian internal maupun eksternal, maka Humas Badan Karantina akan mengalami hambatan dalam memberikan *output* yang optimal.

Selanjutnya akan dibahas pula hasil survei terhadap persepsi masyarakat sebagai berikut:

1. Profil Responden
    - a. Jenis Kelamin : Pria-57%
    - b. Tingkat Pendidikan: Sarjana (S1)-44%
    - c. Pekerjaan : Pengusaha/Swasta-21%
    - d. Pengeluaran : kelompok 2,5 jt – 3,5 jt/ bulan-31%
  2. Tingkat Kesadaran (*awareness*) dan Pengetahuan (*knowledge*)
    - a. *Awareness* Nama Barantan : Tahu, 59%
    - b. Sumber Media *Awareness* : Asal Teman/Keluarga, 28,8%
    - c. *Awareness* Lembaga Pemerintah lain selain Barantan di Bandara: Imigrasi, 31% (dibandingkan Barantan : 16%, tidak tahu : 19%)
    - d. Tingkat Pengetahuan Barantan: dari 59% reponden yang pernah mendengar, melihat dan mengetahui: hanya 27,1% paham akan tugas dan fungsinya.
    - e. Kelompok yang memahami tertinggi: Peneliti/ Dosen : 19,1% dan Pegawai Swasta : 14,8%
    - f. Pemahaman akan tugas pokok dan fungsi : Pemeriksa 14 % dibandingkan sebagai Pelindung 9,3% dan tidak tahu 66,2%.
  - g. Program Kehumasan Badan Karantina Pertanian yang diketahui: Pengendalian Flu Burung 16,4% (dibandingkan dengan 32,6% yang tidak tahu)
  - h. Tingkat penggunaan layanan dan informasi Barantan: Pernah 32%
  3. Pola Aktifitas Perjalanan Responden (5 – 20 kali/ bulan)
    - a. Domestik: 33% wiraswasta
    - b. Internasional: 34% wiraswasta dan 33% dosen
  4. Pola komunikasi dan Sumber Media Masyarakat
    - a. Media yang disukai : Televisi: 95%
    - b. Saluran TV yang paling sering ditonton: Metro TV 68%
    - c. Acara TV yang digemari: siaran berita: 81%
    - d. Waktu menonton favorit: pk 20:00 – 21:00: 74.9%
- Catatan: radio menjadi salah satu favorit sebagai sumber berita, namun dengan banyaknya stasiun radio dibandingkan televisi data tidak ditampilkan. Adapun waktu favorit adalah pk 06:00 – 07:00 wib : 52,6%*

Implikasi manajerial dapat mengacu pada urutan pilihan alternatif strategi yang menarik dan memungkinkan untuk diimplementasikan:

1. Penguatan pada prioritas strategi maka penyampaian pesan pada peran dan tugas Badan Karantina Pertanian dapat disalurkan melalui media informasi yang disukai masyarakat.
2. Program kehumasan juga disesuaikan dengan tingkat *awareness* dan pengetahuan masyarakat terhadap isu perkarantinaan.
3. Pelaksanaan dan implementasi dari berbagai alternatif strategi pada program kehumasan berdampak pada pencapaian tujuan kehumasan di masa mendatang.

Terdapat pula Rekomendasi Strategi Pemasaran pada Program Kehumasan Badan Karantina Pertanian, yang dibedakan menjadi rekomendasi STP dan *Marketing Mix*. Rekomendasi STP antara lain sebagai berikut:

1. *Segmenting*

Segmentasi terbesar pada kelompok masyarakat adalah masyarakat pengguna jasa moda transportasi baik darat, laut dan udara atau dalam istilah lain disebut masyarakat *traveler*. Di mana kelompok masyarakat ini memiliki peluang untuk melalulintaskan hewan dan tumbuhan baik dalam dan luar negeri maupun antar area atau provinsi.

Selanjutnya kelompok masyarakat *traveler* ini dikelompokkan lagi menjadi beberapa masyarakat sesuai dengan karakteristik pekerjaan yakni masyarakat pemegang kebijakan baik eksekutif, legislatif dan yudikatif baik di tingkat pusat maupun daerah, masyarakat pers, masyarakat akademisi, masyarakat pelaku usaha di mana termasuk petani, peternak dan para eksportir dan importir bidang agribisnis serta masyarakat umum. Dengan memahami segmentasi ini maka pola komunikasi pada lebih tepat dan terarah.

2. *Targetting*

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, segmen kelompok masyarakat adalah masyarakat *traveller*, selanjutnya program kehumasan Badan Karantina Pertanian harus diprioritaskan untuk meningkatkan *awareness* dan pengetahuan masyarakat *traveler* sekaligus memperluas kepada masyarakat yang tidak menggunakan jasa atau moda transportasi.

Dengan target peningkatan kepedulian dan pengetahuan yang ditetapkan oleh sub bagian kehumasan pada lima tahun mendatang sebesar 70%. Target ini seharusnya dapat digarap dari masyarakat *traveller* sebagai kelompok masyarakat sasaran utama.

3. *Positioning*

Rekomendasi *positioning* untuk program kehumasan Badan Karantina Pertanian adalah menjadi lembaga pemerintah yang tangguh dalam mencegah-tangkal hama penyakit hewan dan tumbuhan dalam kerangka perlindungan sumber daya pertanian dan terpercaya dalam mengeluarkan rekomendasi pengukuran *sanitary* dan *phytosanitary* tidak saja untuk dalam negeri tetapi juga dalam perdagangan internasional.

Selama ini peran dan fungsi Badan Karantina Pertanian dikenal masyarakat sebagai lembaga pemeriksa, bukan sebagai pelindung. Dengan *positioning* sebagai pelindung diharapkan masyarakat akan suka rela datang dan melaporkan hewan dan tumbuhan yang akan dilalulintaskannya.

Sedangkan rekomendasi *Marketing Mix* 7P dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Rekomendasi *Marketing Mix* 7P

No	Marketing Mix	Rekomendasi
1	<i>Product</i>	a. Sertifikat kesehatan hewan dan tumbuhan b. Tema payung kampanye c. Slogan dan atribut
2	<i>Price</i>	Adalah anggaran kehumasan yang memberi dampak psikologis. Diperlukan kreatifitas dalam pengelolaan sumber daya pendanaan yang terbatas serta kemitraan
3	<i>Place</i>	Struktur sistem informasi dan komunikasi. Struktur Badan Karantina Pertanian yang menjangkau seluruh pintu keluar dan masuk di wilayah Indonesia
4	<i>Promotions</i>	a. <i>Media Campaign</i> b. Event dan Pameran c. <i>Media Relations</i> d. Customer Relations Management e. <i>Corporate Social Responsibility</i> f. Internal Relations
5	<i>People</i>	a. Memiliki SDM yang berkompeten terhadap perlindungan sumber daya alam pertanian b. Masih melekatnya kesan pemeriksa c. Memiliki perpanjangan organisasi di seluruh Indonesia d. Kesadaran terhadap public awareness yang semakin meningkat
6	<i>Process</i>	a. Penentuan SDM petugas kehumasan baik di pusat maupun di UPT b. Peningkatan pengetahuan dan kompetensi petugas kehumasan c. Pelaksanaan program kehumasan yang bersifat standar di seluruh UPT
7	<i>Physical evidence</i>	a. Aksesibilitas dan visibilitas b. Atribut lembaga

## PENUTUP

### Simpulan

Tingkat pengenalan (*awareness*) masyarakat terhadap nama Badan Karantina Pertanian mencapai 59%, namun tingkat pengenalan (*awareness*) belum berarti secara otomatis sama dengan tingkat pengetahuan (*knowledge*) dari responden akan Tugas dan Fungsi Badan Karantina, sehingga sangat perlu disusun program yang bersifat memberikan informasi dan edukasi kepada masyarakat mengenai tugas dan fungsi Badan Karantina, terutama disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang akan jadi sasaran, seperti Dosen/ Peneliti, Pegawai Swasta, Pegawai Negeri, Pengusaha/wiraswasta.

Persepsi dan pengetahuan responden akan tugas dan fungsi Badan Karantina Pertanian masih tertuju sebagai “Pemeriksa”, belum sampai kepada kata “Melindungi”

Berdasarkan hasil formulasi strategi dari Matriks TOWS dan penentuan prioritasnya melalui QSPM setelah strategi utama adalah memperkuat & mengefektifkan arah kebijakan dari Kepala Badan Karantina untuk menghadapi kondisi global. Strategi ini harus diikuti dengan strategi lainnya yakni, pengembangan pengetahuan mengenai Kehumasan yang dimiliki sumberdaya Karantina baik di UPT maupun Humas Badan, memperkuat koordinasi antara Humas Badan dengan UPT, terutama sosialisasi peraturan ke masyarakat serta mengoptimalkan peranan dan kontribusi setiap bagian (Internal Humas & Eksternal Humas), dengan memanfaatkan sarana yang



dimiliki Badan Karantina dan sumber media informasi yang tersedia.

Strategi-strategi tersebut harus dijalankan oleh subbagian humas agar tujuan dan sasaran program kehumasan dapat tercapai.

Tantangan yang dihadapi oleh sub bagian humas dalam mencapai tujuan dan sasaran menuju masyarakat yang peduli dan mendukung perlindungan kelestarian sumber daya alam pertanian dan perekonomian bangsa (*quarantine minded*) adalah jumlah masyarakat yang besar dan beragam dan anggaran kehumasan yang terbatas. Untuk itu agar dapat dibuat suatu rancangan *strategic action plan* yang memuat rencana lima tahun program kehumasan Badan Karantina Pertanian, diperlukan penelitian yang lebih mendalam serta pada wilayah Indonesia bagian lain yakni timur, tengah dan perbatasan sehingga dapat diperoleh data yang merepresentasikan seluruh Indonesia. Tujuan dan sasaran *strategic* melalui strategi terapan dan program atau kegiatan yang tepat untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam lima tahun mendatang yang di tuangkan pada rancang bangun program kehumasan (*master plan*) tahun 2013 – 2013.

### Saran

Pengembangan program kehumasan untuk mencapai tujuan subbagian humas maka strategi serta program atau kegiatan yang telah disusun harus dilaksanakan secara seksama terutama prioritas strategi memperkuat dan mengefektifkan arah kebijakan pimpinan Badan Karantina Pertanian, dalam hal ini adalah Kepala Badan pada tingkat pusat dan para Kepala Balai atau stasiun pada tingkat Unit Pelaksana Teknis di daerah. Untuk memperkuat arah kebijakan tingkat pimpinan ini maka diperlukan pengembangan pengetahuan mengenai kehumasan yang dimiliki oleh sumber daya manusia baik di tingkat pusat maupun di seluruh unit pelaksana teknis serta memperkuat koordinasi antara sub bagian humas di lingkup pusat dengan unit pelaksana teknis di seluruh Indonesia,

terutama dalam menyosialisasikan peraturan dan kebijakan perkarantina ke masyarakat. Dan dengan mengoptimalkan peranan dan kontribusi setiap bagian internal dan eksternal humas, pemanfaatan sarana yang dimiliki serta sumber informasi yang tersedia maka program kehumasan.

Secara keseluruhan, seluruh Formulasi Strategi Komunikasi pada Program Kehumasan Badan Karantina Pertanian ini dari mulai tujuan sampai dengan program yang akan dijalankan harus dipahami dan dimengerti oleh seluruh jajaran pimpinan dan petugas kehumasan dari tingkat pusat hingga unit pelaksana teknis di seluruh Indonesia agar pelaksanaan strategi komunikasi ini dapat terlaksana dengan baik dan mencapai sasaran menuju masyarakat yang *quarantine-minded*.

### DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2006). *Manajemen strategis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Djohar, Setiyadi & Saptono, Iman Teguh. (2008). *Teknik Perencanaan Strategik: Bahan Kuliah*. Bogor: Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Sistem manajemen kinerja terintegrasi balanced scorecard dengan six sigma*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,
- Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan, & J. William Pfeiffer. (1993). *Applied strategic planning a comprehensive guide*. USA: McGraw Hill Inc.
- Hax, Arnoldo C. & Majluf, Nicolas S. (1991). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey. England: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Helsen, Kristiaan & Masaaki, Kotabe. (2007). *Global marketing management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Hubeis, Musa & Nadjib, Mukhamad. (2008). *Manajemen strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Ibrahim, Linda D. (2006). Makalah "Values Based Marketing". Hermawan Kertajaya. "The Seven Doors Social Marketing Approach" (paper). Les Robinson.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *Balanced scorecard menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Kotter, John P. (1997). *Leading change, menjadi pionir perubahan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, John P. (2008). *The heart of change*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kurniawan, Heru. (2003). *Analisa Persepsi Nasabah terhadap Produk Tabungan dan Bank serta Implikasinya terhadap Strategi Pemasaran pada Bank BTN Kantor Cabang Bogor*, Tesis Manajemen Bisnis Insitut Pertanian Bogor (MB IPB) Bogor.
- Mulyadi. (2007). *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis balanced scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mulyadi. (2005). *Sistem manajemen strategik berbasis balanced scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Pearce, John A. & Robinson, J. Richard B. (2007). *Manajemen strategis formulasi implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Porter, Michael E. (1980). *Strategi bersaing: teknik menganalisis industri dan pesaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Salim, Nasser, (2008). *Rancang bangun infrastruktur terminal agribisnis DKI Jakarta*. Tesis Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor (MB IPB)
- Schiffman & Kanuk. (2002). *Consumer behaviour*. USA: Prentice Hall
- Siagian, P. Sondang. (2008). *Manajemen strategis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sudiyono, (2008). *Kajian Motivasi dan Komunikasi dalam Meningkatkan Kualitas Informasi Kependudukan di Suku Dinas Kependudukan dan Catatan sipil Kotamadya Jakarta utara*. Tesis Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor (MB IPB)
- Susanto, AB. (2007). *Visi dan misi langkah awal menuju strategic management*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Suyanto, M. (2007). *Strategic management perusahaan yang paling dikagumi dunia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2001). *Manajemen strategi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.