

Analisis Strategi Pengembangan Usaha Golden Berry atau Ciplukan di Waida Farm

Ghita Dwi Saputri¹, Tri Hanifawati²

Program Studi Agribisnis

Universitas Muhammadiyah Bandung

dwighita@gmail.com, trihanifawati@gmail.com

Abstrak

Waida Farm adalah perusahaan agribisnis pelopor yang membudidayakan *golden berry* atau ciplukan (*Physalis peruviana*) dan sukses mengembangkan berbagai produk olahannya. Untuk meningkatkan daya saing Waida Farm di masa mendatang diperlukan sebuah rumusan strategi pengembangan bisnis yang tepat berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif rumusan strategi bersaing kepada Waida Farm dengan lebih dalam memahami lingkungan internal dan eksternalnya. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur dan observasi di lingkungan usaha. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan mengacu kepada temuan penting hasil wawancara dan observasi. Adapun perumusan strategi dilakukan dengan metode Matriks IFE-EFE, Matriks IE, dan Analisis SWOT. Hasil menunjukkan bahwa alternatif strategi bersaing terbaik untuk Waida Farm adalah strategi intensif melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk secara terintegrasi. Temuan ini memberikan beberapa implikasi manajerial bagi perusahaan yang dijelaskan dalam pembahasan.

Kata Kunci: Ciplukan, Golden Berry, Waida Farm, Strategi Bersaing, Matriks IFE-EFE, Matriks SWOT

Abstract

Waida Farm is an agribusiness pioneer company that cultivates golden berries or ciplukan (*Physalis peruviana*) and successfully develops various processed products. To increase Waida Farm competitiveness in the future, the formulation of the business development strategy based on its internal and external environment is necessary. This study aims to provide an alternative of competitive strategy formulation with a deeper understanding of its internal and external environment. Data collected through semi-structured interviews and observations in the business environment. Data analyzed using descriptive method refers to significant findings from interviews and observation results. The formulation of alternative strategies conducted using IFE-EFE Matrix, IE Matrix, and SWOT Matrix analysis. The results show that the best alternative competitive strategy for Waida Farm is an intensive strategy through integrated market penetration and product development strategies. This finding provides several managerial implications for the companies described in the discussion.

Keywords: Ciplukan, Golden Berry, Waida Farm, Competitive Strategy, IFE-EFE Matrix, SWOT Matrix

¹ Program Studi Agribisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Jl. Soekarno Hatta No. 752, Cipadung Kidul, Kecamatan Panyileukan, Kota Bandung, Jawa Barat.

² Program Studi Agribisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Jl. Soekarno Hatta No. 752, Cipadung Kidul, Kecamatan Panyileukan, Kota Bandung, Jawa Barat.

PENDAHULUAN

Hortikultura merupakan salah satu komoditas pertanian dengan permintaan pasar yang tinggi. Hal ini dipengaruhi oleh meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi sayur dan buah-buahan segar, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pangan, tetapi juga kesadaran terhadap peningkatan aspek kesehatan, estetika, dan lingkungan (Direktorat Jendral Hortikultura, 2015). Orang-orang yang sedang menjalankan program diet umumnya mengkonsumsi buah dan sayur secara teratur. Kesadaran akan pola hidup sehat inilah yang menjadi satu faktor pendorong meningkatnya konsumsi buah-buahan di Indonesia.

Tanaman golden berry atau ciplukan (*Physalis peruviana*) umumnya dikenal sebagai tanaman liar, tumbuh dengan herba dan semak lainnya di kebun, tegalan, sawah yang mengering, tepi jalan, tepi hutan dan bagian-bagian hutan yang terbuka disinari terik matahari (Mundari, Rohmah, Rinenggasih, Istiqomah, & Waluyo, 2015). Tumbuhan tanaman semusim ini berasal dari family Solanaceae yang hidup subur di daerah dataran rendah hingga 1200 m di atas permukaan laut (Sutjiatmo, et al., 2011). Buah ini mengandung berbagai senyawa kimia seperti sitrun dan fisain, asam malat, alkaloid, tannin, kriptoxantin, vitamin C dan gula (Mundari, dkk, 2015). Sumber lain menyebutkan bahwa tanaman ini juga mengandung flavonoid, saponin, fisalin A dan B, witafisalin A dan B, dan terpen. Secara tradisional dan dan buahnya digunakan sebagai pencahar, obat bisul, gusi berdarah, mulas, jantung lemah, terkilir, perut nyeri, kencing nanah, kencing manis. Sedangkan untuk buah yang telah matang digunakan untuk obat susah buang air kecil, ayun, encok, cacingan, radang saluran pernafasan, infeksi kerongkongan, radang testis, diuretik, dan sakit kuning. Ekstrak buahnya menunjukkan aktivitas antioksidan, anti inflamasi dan anti hepatotoksik. Buah ini juga memiliki potensi yang sangat baik sebagai bahan dasar produk anti diabetes dan anti hipertensi. Khasiat lainnya yaitu untuk memelihara kesehatan jantung, memelihara kesehatan ginjal, antioksidan, dan menjaga kadar gula dalam tubuh (Sutjiatmo, et al., 2011).

CV Bina Hayati Untuk Nusantara yang memiliki merek dagang Waida Farm adalah perusahaan yang pionir dalam budidaya ciplukan berjenis *Physalis peruviana* di Indonesia. Pada awalnya, Waida Farm merupakan perusahaan yang membudidayakan buah-buahan seperti jambu kristal, talas dan juga bibit hortikultura. Perusahaan agribisnis ini telah sukses dalam budidaya jambu kristal dan bibit. Benih jambunya

bahkan telah disertifikasi oleh balai benih Jawa Barat untuk kategori benih sebar atau benih label biru. Seiring berjalannya waktu, pemilik perusahaan melihat peluang besar dari bisnis ciplukan dengan tingkat persaingan yang masih rendah, sehingga harga jual di pasar masih sangat tinggi. Waida Farm mulai fokus budidaya ciplukan sejak tahun 2015. Pemasaran dilakukan secara online, mencapai 10% dari total penjualan dan 90% dilakukan secara offline bermitra dengan beberapa supermarket di Jawa Barat. Seiring perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen dalam belanja online menjadikan peluang pemasaran online sangat menjanjikan, sayangnya keterbatasan SDM pengelola menjadikan peluang ini belum dikelola dengan baik oleh perusahaan. Waida Farm aktif mengikuti pameran baik skala regional maupun nasional sehingga memperluas jangkauan pasar potensial. Dalam upaya meningkatkan daya saingnya, Waida Farm masih mengalami berbagai kendala, diantaranya adalah sulitnya mengatur karyawan agar melaksanakan tugas dengan baik di setiap divisinya, terutama karyawan baru; pasar dan kemampuan pemasaran yang masih terbatas; lemahnya manajemen rantai pasok; minimnya sumber pembiayaan khususnya untuk membayar langsung ke petani mitra dan untuk pengembangan usaha.

Berdasarkan permasalahan, maka analisis pengembangan usaha dalam studi ini meliputi strategi peningkatan daya saing usaha dari hulu sampai hilir berdasarkan pendekatan analisis matriks IFE-EFE, Matriks IE, dan matriks SWOT berdasarkan hasil analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Adapun tujuan studi ini adalah untuk memberikan alternatif rumusan strategi bersaing yang tepat bagi Waida Farm dalam mengembangkan bisnis komoditas ciplukannya. Sebagaimana dijelaskan oleh (Hubeis & Najib, 2014), bahwa tujuan analisis strategik bukanlah untuk memberikan jawaban atas masalah yang dihadapi perusahaan namun untuk membantu perusahaan memahami hal-hal yang dihadapi dari lingkungan internal dan eksternalnya. Pemilihan strategi bersaing menjadi titik kritis karena menentukan sejauh mana strategi tersebut efektif untuk memenangkan persaingan.

KAJIAN PUSTAKA

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini diantaranya dilakukan oleh (Aisyah, Sanim, & Maulana, 2013), (Ardhiarica, Utami, & Kustiari, 2015), (Purwono, Sugyaningsih, & Yuliati, 2012). (Aisyah, Sanim, & Maulana, 2013) melakukan penelitian tentang strategi pengembangan usaha sapi potong di CV Mitra

Tani Farm. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa strategi pengembangan usaha sapi potong agar mendapatkan informasi yang menyeluruh mengenai lingkungan internal dan eksternal. Metode yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Pengumpulan data melalui data sekunder dan primer melalui wawancara, kuesioner, observasi, FGD dan studi pustaka. Pengolahan data digunakan melalui analisis data industri, analisis swot, 4K dan QSPM. Strategi yang direkomendasikan adalah perluasan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik. Strategi perluasan pasar perlu dilakukan terlebih dahulu untuk menunjang implementasi strategi lainnya baik dalam pendanaan maupun jaringan pemasaran.

Kemudian, (Ardhiarica, Utami, & Kustiari, 2015) melakukan penelitian tentang perumusan strategi pengembangan agribisnis tembakau di kabupaten Jember menggunakan analisa SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi kabupaten Jember serta untuk merumuskan strategi dalam mengembangkan tembakau di Jember. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, observasi, dan studi literatur. Pengolahan data menggunakan matriks IFE, EFE, SWOT, dan QSPM, dengan hasil strategi yang dapat mempertahankan kegiatan yang sudah berlangsung namun tetap mengembangkan kuantitas dan kualitas kegiatan, strategi yang dihasilkan adalah pengoptimalan peran sub sistem agribisnis.

Sedangkan (Purwono, Sugyaningsih, & Yuliati, 2012) melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan usaha pembenihan udang vaname di PT Suri Tani Pemuka, Serang Banten. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perkembangan usaha pembenihan udang dan merumuskan strategi pengembangan usaha untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Metode yang digunakan yaitu analisis matriks EFE, IFE, IE, dan SWOT. Penelitian ini merekomendasikan bahwa strategi prioritas untuk diimplementasikan perusahaan yaitu menjaga stabilitas dan meningkatkan jumlah produksi.

Penelitian ini memiliki kesamaan pendekatan metode seperti yang dilakukan oleh Purwono, dkk (2012) yakni menggunakan matriks IFE-EFE, matriks IE, dan analisis SWOT. Yang membedakan adalah jenis dan karakteristik usaha. Setiap perusahaan memiliki lingkungan yang berbeda terutama lingkungan internal, maka

strategi bersaing pun kemungkinannya akan berbeda menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi.

METODE

Penelitian dilaksanakan di Waida Farm yang bertempat di Dusun Lembang RT 01/02 Desa Pamulihan, Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang. Pengumpulan data primer telah dilakukan pada tanggal 31 Januari 2019, dilakukan dengan teknik wawancara semi terstruktur terhadap pemilik Waida Farm yakni Teh Juwita dan Abah Tatang. Responden ditentukan secara purposif, yakni dipilih secara sengaja karena pemilik perusahaan merupakan pihak penentu dalam pengambilan keputusan bisnis dan mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan secara mendalam. Adapun pengumpulan data sekunder diperoleh dari berbagai referensi studi literatur berbagai penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik studi ini.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan metode, yakni Matriks IFE dan EFE, matriks IE, dan matriks SWOT. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) adalah matriks faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan. Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David, 2009) dalam (Lolita, 2013). Matriks EFE merupakan metode untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini digunakan untuk mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (Hunger dan Wheelen, 2003) dalam (Lolita, 2013). Matriks internal-eksternal (IE) meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel menggambarkan langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yakni total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2009) dalam (Lolita, 2013). Matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan faktor-faktor penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yakni SO (kekuatan-peluang atau *strengths-opportunities*), WO (kelemahan peluang atau *weaknesses-opportunities*), ST

(kekuatan-ancaman atau *strengths-threats*), WT (kelemahan-ancaman atau *weaknesses-threats*) (Hubeis & Najib, 2014). Hasil Matriks SWOT menggambarkan berbagai alternatif pilihan strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Matriks IFE

Hasil Analisis Matriks IFE (Tabel 1), menunjukkan bahwa faktor “tidak memiliki utang usaha” atau dengan kata lain mengoptimalkan modal pemilik dalam mengembangkan usaha merupakan kekuatan utama perusahaan dengan skor 0,425. Sedangkan faktor “petani belum konsisten dalam mensupply bahan baku ” merupakan kelemahan utama perusahaan dengan skor 0,191. Secara keseluruhan, total skor pada Analisis Matriks IFE sebesar 2,617. Hal ini menunjukkan bahwa Waida Farm belum optimal dalam memanfaatkan kekuatannya untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Kekuatan “tidak mempunyai utang usaha” adalah penting karena dengan demikian Waida Farm akan tetap fokus memutar biaya produksi dan profit untuk pengembangan usaha. Adapun sumber pendanaan eksternal saat ini hanya diperoleh dari memenangkan berbagai perlombaan start-up dan dana hibah dari berbagai lembaga baik pemerintah maupun swasta. Ini juga menunjukkan bahwa bisnis ini dinilai unik, kreatif, dan layak sehingga berbagai lembaga tadi tertarik untuk memberikan bantuan modal.

Adapun kelemahan pasokan dari petani yang belum konsisten seharusnya dapat diatasi melalui proses pendampingan budidaya secara intensif, pemberian bantuan modal dengan sistem leasing untuk bibit dan pupuk, dan kontrak kemitraan yang disertai kepastian harga antara perusahaan dengan petani. Teknik kemitraan seperti ini sudah banyak dilakukan oleh beberapa perusahaan Agribisnis lain seperti Indofood, Wine Sababay, i-Grow, Galih Estetika Indonesia, dan terbukti berhasil untuk menjaga kualitas, kualitas, dan kontinuitas pasokan bahan baku dari petani mitra.

Tabel 1. Analisis Matriks IFE Buah Ciplukan Waida Farm

No.	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1.	Pemilik memiliki motivasi tinggi dan pemahaman yang baik tentang manajerial bisnis	0,085	4	0,340
2.	Tidak memiliki utang usaha	0,106	4	0,425

3.	Karyawan dan petani binaan mempunyai motivasi yang tinggi dan loyal kepada perusahaan	0,085	3	0,255
4.	Produk berkualitas, bibit lebih unggul	0,085	4	0,340
5.	Teknologi kubung untuk produksi	0,085	2	0,170
6.	Pelayanan kepada pelanggan melalui database	0,085	3	0,255
7.	Tanaman ciplukan memiliki banyak manfaat kesehatan	0,085	2	0,170
Kelemahan				
1.	Sulitnya melatih karyawan baru	0,063	2	0,127
2.	Petani belum konsisten dalam mensupply bahan baku	0,063	3	0,191
3.	Budidaya hanya optimal di musim hujan karena faktor air	0,085	2	0,170
4.	Lahan budidaya masih terbatas	0,063	1	0,063
5.	Operasional usaha masih dikelola sepenuhnya oleh pemilik	0,042	1	0,042
6.	Lemahnya kemampuan pembiayaan dan manajemen rantai pasok	0,063	1	0,063
Total		1,000		2,617

Sumber: Data Primer, 2019

2. Analisis Matriks EFE

Berdasarkan Analisis Matriks EFE (Tabel 2), diketahui bahwa peluang terbesar yang dapat dimanfaatkan Waida Farm untuk meningkatkan daya saingnya yakni pada aspek pemasaran yang meliputi “berkembangnya teknologi pemasaran internet” dan “meningkatnya permintaan produk pada kategori pasar *business to business* (B2B)” dengan skor sama, yakni sebesar 0,421. Untuk dapat memanfaatkan teknologi pemasaran dan menjangkau pasar yang lebih luas, diperlukan pengetahuan dan strategi yang lebih baik pada aspek manajemen penjualan, promosi, branding, maupun manajemen pelanggan dengan integrasi internet.

Waida Farm memiliki strategi pemasaran yang cukup baik. Untuk aspek penjualan dibagi menjadi penjualan online sebagai sumber pendapatan harian dan mingguan. Adapun chanel yang digunakan adalah sosial media dan marketplace. Sedangkan untuk penjualan langsung (offline) bermitra dengan beberapa supermarket di Jawa Barat dan penjualan B2B ini dijadikan sebagai sumber penghasilan bulanan. Ancaman terbesar untuk Waida Farm adalah “segmentasi pasar yang terbatas” dengan skor 0,236. Secara keseluruhan, total skor Matriks EFE sebesar 2,631. Hal tersebut menunjukkan bahwa Waida Farm cukup mampu merespon peluang dan mampu mengatasi ancaman yang dapat mengganggu perkembangan usahanya.

Tabel 2. Analisis Matriks EFE Buah Ciplukan Waida Farm

No.	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1.	Terbukanya kemitraan dengan petani di berbagai daerah	0,105	3	0,315
2.	Berkembangnya teknologi budidaya pertanian modern	0,078	2	0,157
3.	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk hidup sehat melalui konsumsi buah	0,078	2	0,157
4.	Berkembangnya teknologi pemasaran internet	0,105	4	0,421
5.	Meningkatnya permintaan produk dari pasar bisnis (B2B)	0,105	4	0,421
6.	Reseller sebagai sarana perluasan pasar	0,105	4	0,315
Ancaman				
1.	Potensi persaingan dari reseller untuk mendirikan bisnis serupa	0,078	1	0,078
2.	Menurunnya loyalitas petani karena buruknya manajemen kemitraan	0,078	2	0,157
3.	Cuaca ekstrim yang menghambat proses budidaya	0,105	1	0,105
4.	Persaingan pasar dengan kompetitor	0,078	2	0,157
5.	Segmentasi pasar yang terbatas	0,078	3	0,236
Total		1,000		2,631

Sumber: Data Primer, 2019

3. Analisis Matriks IE

Kombinasi dari evaluasi Matriks IFE dan EFE menghasilkan Matriks IE yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE didasarkan atas dua dimensi kunci, yaitu total skor Matriks IFE pada sumbu x sebesar 2,617 dan total skor Matriks EFE pada sumbu y sebesar 2,631. Matriks IE (Gambar 1) menempatkan Waida Farm pada sel V yang menunjukkan strategi “Jaga dan Pertahankan”. Alternatif pilihan strategi yang dapat diimplementasikan pada posisi ini adalah strategi intensif. Strategi intensif merekomendasikan perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk secara terintegrasi. Pada strategi penetrasi pasar pertumbuhan perusahaan difokuskan untuk meningkatkan penjualan produk yang sudah ada (*product existing*) ke pasar yang sudah ada (*market existing*). Menurut (Mwiti, 2011), strategi bisnis penetrasi yang dapat dilakukan antara lain menarik pembeli yang baru sesekali membeli untuk menjadi pelanggan reguler dengan memberikan nilai atau pelayanan lebih kepada mereka, mengubah satu elemen produk seperti menurunkan harga atau memberikan harga promosi dibawah harga pesaing untuk menarik pelanggan dari pesaing, atau menawarkan paket produk dengan harga lebih murah kepada pelanggan setia untuk

meningkatkan intensitas pembelian mereka. Strategi promosi dan pengembangan produk ditemukan sangat efektif terhadap pertumbuhan bisnis (Wainana & Margaret, 2016). Strategi promosi yang disarankan adalah edukasi dengan memberikan penekanan kepada konsumen tentang manfaat kesehatan dari produk ciplukan. Promosi perlu dilakukan secara masif dan kontinyu menggunakan berbagai chanel terutama online.

Skor Total IFE

4.0 Kuat 3.0 Rata-rata 2.0 Lemah 1.0

Skor Total EFE	Kuat	I Tumbuh atau Kembangkan	II Tumbuh atau Kembangkan	III Jaga dan Pertahankan
	3.0	IV Tumbuh atau Kembangkan	V Jaga dan Pertahankan	VI Panen dan Divestasi
	Rata-rata	2.0	Lemah	1.0
	Lemah	VII Jaga dan Pertahankan	VIII Panen dan Divestasi	IX Panen dan Divestasi

Gambar 1. Hasil analisis matriks IE

Strategi penetrasi pasar harus seiring dengan strategi pengembangan produk. Tahapannya meliputi analisa kebutuhan/keinginan konsumen, ideasi produk, pembuatan prototype, test pasar, dan produksi untuk skala komersialisasi jika hasil tes pasar memuaskan. Dalam hal ini, perusahaan perlu melibatkan konsumen dalam setiap pengembangan produk atau layanan. Chanel sosial media yang dimiliki Waida Farm dapat menjadi sarana efektif untuk memperoleh ide-ide pengembangan produk atau layanan dari konsumen melalui komunikasi dua arah antara admin *official* merek dengan follower. Strabucks merupakan contoh merek yang sukses membangun ideasi pengembangan produk dan layanan berbasis kebutuhan pelanggan dengan memanfaatkan berbagai sosial media yang dimilikinya.

Waida Farm telah memiliki pengembangan produk mulai dari buah ciplukan segar, kismis, selai, minuman sari buah, es krim, permen, dan mungkin masih banyak lagi. Ke depannya akan lebih baik jika produk yang dikembangkan tersebut didasarkan pada hasil analisis kebutuhan konsumen. Maka, Waida Farm perlu mulai mengembangkan sistem analisa pasar yang terintegrasi dengan pengelolaan sosial media maupun kegiatan magang yang dilakukan oleh mahasiswa. Hal ini dapat lebih

menghemat biaya riset yang dilakukan. Selanjutnya jika mengacu kepada strategi penetrasi, maka fokus pengembangannya adalah pada optimalisasi produk yang sudah ada baik dari segi kualitas produk, kemasan, maupun layanan yang melekat pada merek ini.

4. Analisis Matriks SWOT

Analisis Matriks SWOT bertujuan untuk mengusulkan berbagai alternatif strategi yang dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Matriks SWOT dirancang berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan. Jika matriks IE memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk fokus pada satu kuadran atau satu strategi bersaing, maka Matriks SWOT memberikan gambaran beberapa alternatif strategi sehingga perusahaan dapat memilih beberapa yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisa matriks SWOT (Tabel 3) setidaknya terdapat empat implikasi manajerial bagi perusahaan, yang juga memiliki kesamaan dengan hasil analisa matriks IE (Gambar 1), yakni pertama pengembangan produk berbasis kebutuhan pengguna, uraiannya sebagaimana telah dijelaskan pada hasil analisa matriks IE. Kedua, penetrasi pasar dan juga memperluas segmentasi geografi pada pasar B2B *existing*. Sebagai contoh jika Waida Farm telah bermitra dengan Ritel A dan X di kota Bandung, maka perluasan pasar sebaiknya dimulai pada cabang Ritel A dan X di kota lainnya. Untuk memperoleh keunggulan biaya yang ditimbulkan dari distribusi atau transportasi produk segar khususnya, perusahaan dalam perencanaan jangka panjang sebaiknya mempertimbangkan kemitraan dengan petani lokal mendekati lokasi ritel. Ketiga, meningkatkan skill karyawan dalam aspek pemasaran, pengembangan produk, dan budidaya khususnya untuk pendampingan kepada petani. Keempat, mengingat lahan yang dimiliki perusahaan masih terbatas, maka peningkatan penetrasi pasar perlu diimbangi dengan memperkuat kemitraan dengan petani penyuplai dan tentunya dukungan modal yang lebih kuat.

Terdapat setidaknya tiga hal yang penting dilakukan terhadap petani mitra yang diatur dalam SOP kerjasama mitra, yakni pertama adanya kesepakatan harga dengan menetapkan batas terendah harga beli oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk memberikan kenyamanan kepada petani tentang kepastian harga saat harga pasar turun di titik terendah. Harga terendah kemitraan ditetapkan lebih tinggi daripada harga terendah pasar. Sebagai contoh jika harga terendah ciplukan adalah

sebesar Rp25.000/kg, maka harga terendah kemitraan ditetapkan sebesar Rp27.000 atau lebih tinggi. Sedangkan dalam kondisi harga di pasar naik, maka harga ditingkat petani menyesuaikan kenaikan harga di pasar. Kedua, untuk mempertahankan kualitas produk diperlukan adanya SOP budidaya yang sama untuk setiap mitra, dari mulai bibit, teknik olah lahan, dosis pupuk/pestisida yang digunakan, cara panen, grading dan standarisasi hasil panen, pengolahan pasca panen, dan pengemasan. Untuk memudahkan pengelolaannya, perusahaan perlu memiliki Departemen Purchasing yang salah satu tugasnya adalah melakukan pembinaan kepada petani mitra.

Tabel 3. Analisis Matriks SWOT Buah Ciplukan Waida Farm

INTERNAL EKSTERNAL	STRENGTHS	WEAKNESSES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik memiliki motivasi tinggi dan pemahaman yang baik tentang manajerial bisnis 2. Tidak memiliki utang usaha 3. Karyawan dan petani binaan mempunyai motivasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan 4. Produk berkualitas, bibit lebih unggul 5. Teknologi kubung untuk produksi 6. Pelayanan kepada pelanggan melalui database 7. Tanaman ciplukan memiliki banyak manfaat kesehatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sulitnya melatih SDM baru 2. Petani belum konsisten dalam mensupply bahan baku 3. Budidaya hanya optimal di musim hujan karena faktor air 4. Lahan budidaya pemilik masih terbatas 5. Operasional usaha masih dikelola sepenuhnya oleh pemilik 6. Lemahnya kemampuan pembiayaan dan manajemen rantai pasok
OPPORTUNITIES	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Terbukanya kemitraan dengan petani diberbagai daerah 2. Berkembangnya teknologi budidaya pertanian modern 3. Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk hidup sehat melalui konsumsi buah 4. Berkembangnya teknologi pemasaran internet 5. Meningkatnya permintaan produk dari pasar bisnis (B2B) 6. Reseller sebagai sarana perluasan pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan produk tanaman ciplukan yang sesuai dengan kebutuhan/keinginan konsumen (S4, S6, S7, O3, O5) 2. Meningkatkan penetrasi pasar melalui strategi harga, promosi, dan pemasaran internet (S1, S3, S6, O2, O4, O5, O6) 3. Meningkatkan keahlian karyawan dalam manajemen pemasaran internet dan pengembangan produk berbasis kebutuhan pengguna (S1, S3, O4, O5) 4. Memiliki mitra distributor di kota lain untuk untuk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat kemitraan dengan petani lokal melalui sebuah MoU (O1, O5, W2, W4, W6) 2. Perusahaan aktif memberikan pembinaan teknologi budidaya terhadap petani mitra serta support modal budidaya jika memungkinkan (O1, O5, W1, W2, W4, W6) 3. Adopsi teknologi irigasi di musim kemarau untuk petani mitra seperti penggunaan irigasi tetes atau sprinkle yang dapat lebih menghemat penggunaan air (O2, W3)

	memperluas pasar dan membuka kemitraan petani di daerah tersebut (S1, S4, O1, O5, O4, O6)	4. Menambah sumber pembiayaan dari luar perusahaan (O5, O6, W6)
THREATS 1. Potensi persaingan dari reseller untuk mendirikan bisnis serupa 2. Menurunnya loyalitas petani terhadap perusahaan 3. Adanya cuaca ekstrim yang menghambat proses budidaya 4. Persaingan pasar dengan kompetitor 5. Segmentasi pasar yang terbatas	STRATEGI ST 1. Senantiasa mengembangkan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan untuk menjaga loyalitas konsumen (S1, S3, S4, T2, T3) 2. Meningkatkan kemampuan promosi dan perluasan segmen pasar terutama segmentasi geografi (S6, S7, T1, T4) 3. Membangun kemitraan yang kuat dengan petani (S3, T2)	STRATEGI WT 1. Memperkuat hubungan dengan petani mitra untuk mempertahankan atau meningkatkan loyalitasnya (T2, W2, W4, W6)

Sumber: Data Primer, 2019

Ketiga, untuk meningkatkan kontinuitas dan menjaga loyalitas mitra, perusahaan dapat membantu petani dengan memberikan leasing berupa pinjaman modal budidaya dalam bentuk pinjaman bibit, pupuk, dan pestisida dimana petani membayar pinjaman di saat panen. Beberapa strategi tersebut telah diterapkan oleh perusahaan agribisnis lain seperti Indofood, PT Galih Estetika yang mengolah komoditas ubi, dan Wine Sababay yang bermitra dengan petani Anggur di Bali, dan terbukti sukses dalam membangun mitra petani loyal serta menjaga pasokan bahan baku baik dalam hal kualitas, kuantitas, maupun kontinuitas. Bentuk kemitraan ini juga sangat disukai petani karena berdampak positif terhadap peningkatan pendapatan mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing yang direkomendasikan untuk Waida Farm adalah strategi intensif dengan fokus pada strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk secara terintegrasi. Adapun implikasi manajerialnya adalah: meningkatkan promosi, branding, dan penjualan khususnya melalui pemasaran internet, mengembangkan produk yang berbasis kebutuhan/keinginan konsumen, memperkuat kemitraan dengan petani penyuplai dan meningkatkan program untuk menjaga loyalitas mereka, serta meningkatkan kemampuan karyawan dalam aspek manajemen pemasaran khususnya berbasis internet, pengembangan produk, dan pembinaan petani dalam aspek budidaya.

Meskipun penelitian ini memiliki implikasi signifikan bagi perusahaan, namun tetap masih memiliki kekurangan. Pertama, dalam teknik pengumpulan data hanya berdasarkan pada informasi dan pendapat owner. Idealnya perumusan keputusan strategik perusahaan melibatkan semua manajer/kepala divisi bahkan jika perlu karyawan pada level di bawahnya untuk memperoleh gambaran kondisi intrernal dan eksternal yang lebih komprehensif. Kedua, dalam proses pengolahan data (scoring) dan perumusan strategi akhir, para pemangku kebijakan idealnya dilibatkan semua dalam bentuk *forum group discussion*. Melengkapi kedua hal tersebut akan membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut.

REFERENSI

- Aisyah, S. A., Sanim, B., & Maulana, A. (2013). Strategi Pengembangan Usaha Sapi Potong (Studi Kasus CV Mitra Tani Farm). *Jurnal Manajemen & Agribisnis Vol. 10 No. 2*, 109-116.
- Ardhiarica, O., Utami, M. M., & Kustiari, T. (2015). Perumusan Strategi Pengembangan Agribisnis Tembakau Di Kabupaten Jember Menggunakan Analisa SWOT. *Jurnal Teknologi Pertanian Vol.16 No.1*, 65-74.
- Direktorat Jendral Hortikultura. (2015). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Hortikultura*. Kementerian Pertanian.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lolita, A. (2013). *Strategi Pengembangan Usaha Coffee Shop De Koffie-Pot Di Kota Bogor Jawa Barat*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Mundari, R., Rohmah, P. F., Rinenggasih, I., Istiqomah, N. L., & Waluyo, M. I. (2015). Si Budi Cipinko Produksi, Budidaya Ciplukan Secara Intensif Dan Komersial. *Universitas Sebelas Maret*.
- Mwiti, L. K. (2011). *Market Penetration Strategies Used by Essar Telecom Kenya (YU)*. Nairobi: School of Business University of Nairobi.
- Purwono, J., Sugyaningsih, S., & Yuliati, E. (2012). Strategi Pengembangan Usaha Pembenihan Udanga Vaname (Studi Kasus Pada PT Suri Tani Pemuka-Serang Banten). *Jurnal NeO-Bis Vol.6 No.1*.
- Sutjiatmo, A. B., Sukandar, E. Y., Ratnawati, Y., Kusmaningati, S., Wulandari, A., & Narvikasari, S. (2011). Efek Antidiabetes Herba Ciplukan (*Physalis Angulata*

Linn) Pada Mencit Diabetes Dengan Induksi Aloksan. *Jurnal Farmasi Indonesia*
Vol 5 No 4.

Wainana, N. G., & Margaret, O. (2016). Market Penetration Strategies and
Organizational Growth: a Case of Soft Drink Sector in Kenya. *International*
Journal of Management and Commerce Innovations, 3(2), 219-227.