

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PRODUK HORTIKULTURA PADA WAAIDA FARM (Developing business strategic of horticultura product in Waaida Farm)

Uding Sastrawan¹, Rahmat Yanuar Ramadhani², Maisya Nurriszky Az Zahra², Syarifah Annisaputri²

¹Program Diploma, Institut Pertanian Bogor Jl. Kumpang No 14 Kampus IPB Cilibende Bogor

²Mahasiswa Program Keahlian Manajemen Agribisnis, Program Diploma, Institut Pertanian Bogor Jl. Kumpang No 14 Kampus IPB Cilibende Bogor

ABSTRACT

This study aims to determine alternative strategies in the business development of horticulture product in Waaidah Farm. Method used survey with SWOT analysis, Internal-External (IE) matrix and QSPM. The results show that the total value obtained from the IFAS table is 3.037 with a strength score of 2.556 and the weakness score of 0.481, it shows that the strength factor of the horticulture sector business is greater than the weakness factor, while the total value EFAS of 0.286, with a opportunity score of 2,500 and a threat of 0,286. This means that the opportunity factor is greater than the threat factor. The result of calculation of rating value and internal factor weight the business development strategy of horticulture product in Waaidah Farm with Internal-External (IE) matrix shows the position of Waaidah Farm in cell IV which means that this business must carry out a grow and build strategy. Based on SWOT analysis, there are 7 types of alternative strategies formed so that the priority strategy results using QSPM is establishment of ciplukan juice processing business unit with a TAS value of 6,364.

Key words: horticulture, strategy, SWOT, SSPM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi alternatif dalam pengembangan bisnis produk hortikultura pada Waaidah Farm Kabupaten Sumedang. Metode yang digunakan survey dengan analisis SWOT, matrik IE dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa total nilai yang diperoleh dari tabel IFAS adalah 3,037 dengan skor kekuatan 2,556 dan skor kelemahan sebesar 0,481, ini menunjukkan bahwa faktor kekuatan usaha bidang hortikultura lebih besar dari faktor kelemahan, sedangkan total nilai EFAS yaitu sebesar 2,786 dengan skor peluang 2,500 dan skor ancaman sebesar 0,286. Artinya faktor peluang yang dimiliki lebih besar dari faktor ancaman. Hasil perhitungan nilai rating dan bobot faktor internal dari strategi pengembangan bisnis produk hortikultura pada Waaidah Farm dengan matriks IE menempatkan Waaidah Farm pada sel ke IV menunjukkan berada pada kondisi strategi tumbuh and membangun. Berdasarkan analisis SWOT, terdapat 7 macam strategi alternatif terbentuk sehingga hasil prioritas strategi menggunakan QSPM adalah pendirian unit bisnis pengolahan sari ciplukan dengan nilai TAS sebesar 6,364.

Kata kunci: hortikultura, strategi, SWOT, QSPM.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara beriklim tropis dan dikenal sebagai negara agraris yang memiliki kekayaan sumberdaya pertanian untuk menghasilkan sumber karbohidrat dan nutrisi yang mampu mencukupi kebutuhan pangan penduduknya. Indonesia menghasilkan berbagai macam produk pertanian, memiliki kekayaan dan keragaman tanaman sumber karbohidrat dan nutrisi tumbuh dengan subur. Namun hingga kini kebijakan pemerintah dalam pembangunan pertanian masih terfokus pada komoditas pangan pokok terutama padi, jagung dan kedelai dan terbatas dalam menghasilkan produk primer, masih kurang menyentuh pada komoditas pertanian bernilai ekonomi tinggi (hortikultura) dan produk lokal (umbi-umbian). Pertanian hortikultura tidak kalah potensinya dengan pertanian pangan. Hortikultura dapat diartikan sebagai usaha membudidayakan tanaman buah-buahan, sayuran dan tanaman hias.

Kesadaran hidup sehat masyarakat semakin meningkat sehingga menjadi gaya hidup, namun terdapat faktor lain yang masih menghambat masyarakat untuk menjalani gaya hidup sehat, salah satu faktor utamanya adalah waktu, oleh sebab itu banyak orang yang ingin menerapkan gaya hidup sehat namun tidak memiliki banyak waktu untuk melakukannya dan ingin semuanya serba instan (Hadijah 2017). Informasi tersebut dapat menjadi peluang besar untuk produk hortikultura dan pangan menjadi camilan sehat, yaitu kategori *beverage product* dengan menghasilkan produk *healthy drink*, sehingga dapat menjawab keinginan dan kebutuhan masyarakat untuk menjalani gaya hidup sehat yang terkendala oleh keterbatasan waktu

Waaida Farm sebagai produsen produk hortikultura seperti bibit dan buah jambu kristal, talas serta ciplukan (*golden berry*), mempunyai tiga alasan untuk budidaya komoditas tersebut yakni jambu kristal baru dikembangkan secara intensif di Indonesia pada tahun 2007 oleh *International Cooperation and Development Fund* (ICDF) sehingga memiliki potensi untuk dikembangkan karena masih jarang petani membudidayakannya. Talas pratama salah satu varietas talas unggulan hasil penelitian bioteknologi LIPI yang menghasilkan umbi besar, tidak gatal, dan memiliki ketahanan terhadap hama penyakit dengan produksi optimal mencapai 30-50 ton umbi per hektar, namun produksi talas pratama belum mampu memenuhi permintaan pasar. Sedangkan ciplukan memiliki berbagai manfaat, yaitu sebagai pencegah kanker dan tumor, pencegah epilepsi, menyetabilkan gula darah serta menyetabilkan hormon dalam tubuh. Buah ciplukan mengandung senyawa bio aktif *Withanolide E* yang telah teruji sebagai zat anti kanker, antitumor, anti inflamasi, dan anti bakteri selain itu juga, buah ciplukan mengandung antioksidan tinggi yang bermanfaat sebagai zat imun tubuh serta kandungan nutrisi yang tinggi (Ramadan 2011). Produksi ciplukan mencapai panen 60 kilogram per minggu dengan rata-rata tidak lulus sortir 10 kilogram, produksi dalam satu bulan mencapai 1,5 ton dengan rata-rata buah tidak lulus sortir sebesar 300 kilogram per bulan. Penyebab tidak lulus sortir dikarenakan buah terlalu matang di panen, terbuang begitu saja dan hanya diambil bijinya untuk ditanam kembali. Kondisi tersebut dapat menyebabkan penerimaan Waaidah Farm terus menurun, ketersediaan bahan baku yang melimpah untuk dapat diolah lebih lanjut sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, sedangkan permintaan dari pelanggan masih belum terpenuhi. Oleh karena itu, perencanaan strategi bisnis sangat diperlukan bagi perusahaan untuk bisa bertahan sehingga mampu bersaing dalam persaingan di pasar.

Berdasarkan gambaran kondisi bisnis produk hortikultur pada Waaidah Farm yang diuraikan diatas dirumuskan permasalahannya sebagai berikut 1). Apakah faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh bagi pengembangan bisnis pada Waaidah Farm? 2). Bagaimana

alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan pada Waaidah Farm? dan 3). Apa strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan pada Waaidah Farm? Penelitian ini memiliki tujuan untuk 1). Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan bisnis, 2). Memformulasikan alternatif strategi bisnis yang baik, dan 3). Menyusun strategi bisnis yang tepat untuk diimplementasikan pada Waaidah Farm.

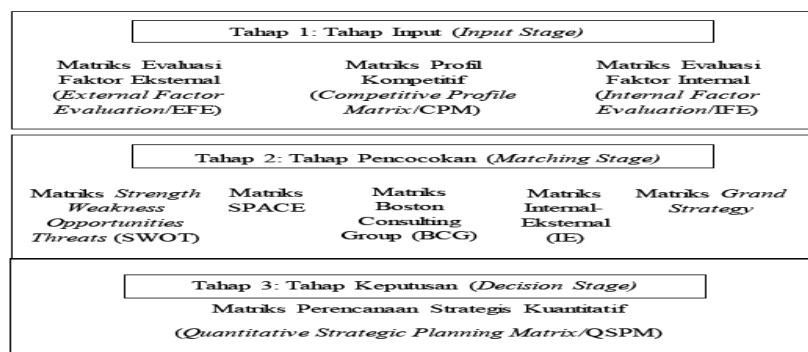
METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan desain kualitatif menggunakan metode survey dan analisis dektiptif, yaitu metode untuk menjelaskan bagaimana usaha pertanian dilakukan dan strategi pengembangannya seperti apa, sekaligus menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salah satu ciri pendekatan penelitian kualitatif adalah menjadikan peneliti sebagai instrumen utama. Sebagai instrumen penelitian, maka peneliti melakukan wawancara, pengamatan, serta melakukan analisis dokumen. Data yang dibutuhkan peneliti, dikumpulkan menggunakan alat bantu sebagai kelengkapan instrumen, antara lain adalah Pedoman wawancara, Alat Perekam, Camera (Photo). Jenis dan sumber data penelitian ini diperoleh dari informan kunci, yaitu sumber yang mengetahui seluk beluk bisnis hortikultura pada Waaidah Farm, yaitu Pemilik, Staff, dan mitra Waaidah Farm. Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data skunder yang berkaitan dengan topik penelitian. Data primer diperoleh dengan teknik wawancara. Sedangkan data skunder melalui teknik literatur tertulis yang diperoleh dari berbagai sumber relevan.

Model Analisis

Perumusan Strategi

Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha petungan atau *joint venture*. Strategi dibuat oleh para perencana yang membantu sebuah organisasi mengumpulkan menganalisis, serta mengorganisasi informasi. Mereka melacak kecenderungan-kecenderungan industri dan kompetitif, mengembangkan model peramalan dan analisis sekenario, mengevaluasi kinerja korporat dan individual, mencari peluang-peluang pasar, mengidentifikasi ancaman terhadap bisnis, dan mengembangkan rancangan aksi yang kreatif (David 2009). Terdapat tiga tahapan dalam menentukan strategi utama dalam formulasi strategi, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal dengan menggunakan analisis matriks EFE, matriks IFE, matriks SWOT dan matriks QSPM (David dalam Umar 2008). Berikut tiga tahap menentukan strategi dari berbagai macam matriks disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Formulasi strategi

Pada tahapan pengambilan keputusan dilakukan dengan memilih strategi yang dapat mengatasi permasalahan utama yang dihadapi perusahaan. Suatu permasalahan harus diklasifikasikan berdasarkan faktor internal dan eksternal. *External factor analysis summary* (EFAS) dan *internal factor analysis summary* (IFAS) salah satu metode kuantitatif yang sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, hal ini akan terkait dalam penentuan alternatif strategi perusahaan. Matriks EFAS dan IFAS disusun dalam suatu tabel yang akan menghasilkan nilai terbobot, setelah mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan (Rangkuti 2016).

Hasil nilai terbobot EFAS dan IFAS akan digunakan pada matriks SWOT untuk menentukan faktor-faktor strategis yang akan menjadi dasar penentuan alternatif strategi perusahaan. Berikut cara penentuan EFAS dan IFAS

1. Penentu EFAS

- Tentukan faktor peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal perusahaan sebanyak 5-10 faktor.
- Beri bobot pada masing-masing faktor, mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting). Faktor faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- Beri nilai rating pada masing-masing faktor, mulai dari 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi peluang yang semakin kecil diberi nilai +1). Pemberian nilai rating untuk faktor ancaman adalah kebalikannya, yaitu semakin besar ancaman maka rating yang akan diberikan adalah satu dan semakin kecil ancaman akan diberi nilai rating 4.
- Kalikan nilai bobot dan nilai rating yang ada pada masing-masing faktor. Hasil perkalian ini akan menghasilkan nilai terbobot
- Nilai terbobot dapat menjadi alasan pemilihan faktor tersebut sebagai faktor strategi. Berikut disajikan format tabel penilaian untuk penentuan EFAS pada Tabel 1

Tabel 1 Penilaian penentu EFAS

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x rating
Peluang			
1.	0.x	y	0.xy
2.	0.x	y	0.xy
Dst			
Ancaman			
1.	0.x	y	0.xy
2.	0.x	y	0.xy
Dst			
Total	1.0		x.xy

Sumber: Rangkuti (2016)

2. Penentu IFAS

Penentuan IFAS tidak jauh berbeda dengan penentuan EFAS, yaitu menggunakan nilai bobot dan nilai rating yang akan menghasilkan nilai terbobot IFAS. Penentuan IFAS didasari dari penentuan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada pada lingkungan internal perusahaan. Berikut format tabel penilaian untuk penentuan IFAS pada Tabel 2

Tabel 2 Penilaian penentu IFAS

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x rating
Kekuatan			
1.	0.x	y	0.xy
2.	0.x	y	0.xy
Dst			
Kelemahan			
1.	0.x	y	0.xy
2.	0.x	y	0.xy
Dst			
Total	1.0		x.xy

Sumber: Rangkuti (2016)

Internal-External Matriks

Matriks *Internal-Eksternal* (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Penggabungan informasi antara matriks IFE dan matriks EFE akan membantu memetakan posisi strategis perusahaan pada matriks IE (David 2009). Matriks IE disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

		IFE		
		Kuat 3.0-4.0	Sedang 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
EFE	Kuat 3.0-4.0	I	II	III
	Sedang 2.0-2.99	IV	V	VI
	Lemah 1.0-1.99	VII	VIII	IX

Sumber: David (2009)

Berdasarkan Tabel 3, menyatakan bahwa matriks IE dapat diidentifikasi menjadi tiga daerah utama, yaitu (David 2009):

- Daerah pertama, yaitu sel I, II, dan IV merupakan tahap tumbuh dan membangun. Strategi yang sesuai untuk daerah ini adalah strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
- Daerah kedua, yaitu sel III, V, dan VII merupakan tahap pertahankan dan pelihara. Strategi yang cocok digunakan adalah strategi penetrasi pasar dan mengembangkan produk.
- Daerah ketiga, yaitu sel VI, VII, dan IX, paling baik dikelola dengan strategi panen atau divestasi.

SWOT Matrix

Matriks SWOT disusun berdasarkan hasil dari formulasi antara IFAS dan EFAS, matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting dalam mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Matriks SWOT disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Matriks SWOT

	Eksternal	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
Internal	<i>Opportunity</i>	Strategi SO	Strategi ST
	<i>Threats</i>	Strategi WO	Strategi WT

Sumber: David (2009)

Keterangan tentang empat strategi di dalam matriks SWOT yaitu:

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
- Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) yaitu bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
- Strategi ST (*Strength-Threat*) yaitu menggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- Strategi WT (*Weakness-Threat*) yaitu taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM) merupakan alat yang memungkinkan penyusunan strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. Dalam beberapa hal, QSPM memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, yaitu: (1) strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan; (2) tidak ada batas jumlah strategi yang dapat diperiksa atau dievaluasi; (3) membutuhkan ketelitian dalam memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan (David 2009).

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keragaan Waaida Farm

Waaida Farm bergerak dalam pembibitan, budidaya dan pemasaran tanaman hortikultura diantaranya yaitu ciplukan, talas pratama, dan jambu kristal. Sistem agribisnis hortikultura yang terdapat pada Waaida Farm terdiri dari subsistem hulu, subsistem on farm, subsistem hilir, dan subsistem lembaga penunjang. Kegiatan subsistem hulu seperti pembibitan ciplukan, jambu kristal dan talas pratama sebagai pengadaan input bibit untuk digunakan sendiri maupun untuk perusahaan lain. Selain itu, pengadaan input seperti obat, pupuk, alat pertanian diperoleh dari pihak luar. Kegiatan budidaya atau *on farm* meliputi pengolahan tanah, penanaman, perawatan dan pemeliharaan tanaman serta pemanenan untuk ciplukan, jambu kristal dan talas pratama. Sedangkan pada Subsistem hilir melakukan penanganan pascapanen komoditas primer yang

dihasilkan dari subsistem budidaya. Salah satu kegiatan pascapanen dengan melakukan sortasi dan penggolongan (*sorting and grading*).

Analisis Lingkungan Eksternal Makro

Analisis lingkungan eksternal umumnya dilihat dari beberapa aspek, antara lain: aspek politik/kebijakan pemerintahan, aspek ekonomi, aspek sosial-budaya, aspek ekologi dan aspek teknologi. Berikut hasil analisis lingkungan eksternal makro pada bisnis produk hortikultura di Waaidah Farm.

Aspek politik dan kebijakan pemerintah, keharusan suatu usaha untuk memiliki badan hukum dalam melakukan kegiatan bisnis dengan diberikan kemudahan dalam pengurusan perizinan, agar perusahaan dalam melakukan pengembangan bisnis dapat leluasa. Sehingga dengan memiliki legalitas mempermudah untuk pengembangan pasar dan produk. Penetapan upah kerja bagi buruh tani dilakukan dengan mengikuti tingkat upah antara desa dengan desa. Pemilihan komoditas yang dibudidayakan masyarakat petani Kabupaten Sumedang mengikuti *trend* yang ‘didorong’ oleh pemerintah setempat yaitu ubi cilembu, sehingga penetapan harga juga menjadi salah satu faktor pada aspek politik dan kebijakan pemerintah.

Aspek ekonomi, berdasarkan data Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Sumedang selama 4 tahun terakhir (2012-2015) menunjukkan kondisi meningkat khususnya pada kategori pertanian, kehutanan, dan perikanan berdasarkan harga yang berlaku. PDRB Kabupaten Sumedang berdasarkan harga berlaku menunjukkan pertumbuhan pada sektor pertanian sebagai dasar dan peluang dari aspek ekonomi di Kabupaten Sumedang (BPS Kab. Sumedang 2016). Hal ini menjadi daya dukung bagi Waaida Farm dalam menjalankan bisnis pada sektor pertanian karena pendapatan per kapita masyarakat Sumedang semakin meningkat. Kondisi ekonomi di Kabupaten Sumedang sejalan dengan pertumbuhan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia, secara makro tingkat pertumbuhan PDB Indonesia pada kuartal pertama 2017 sebagai tahun berjalan adalah sebesar 5.1 persen, lebih tinggi dibanding dengan rata-rata pertumbuhan PDB pada tahun 2014 sebesar 5.0 persen, tahun 2015 sebesar 4.8 persen, dan tahun 2016 sebesar 5.0 persen. Tingkat inflasi Indonesia pada tahun 2017 diasumsikan sama dengan tahun 2016 yaitu sebesar 4.0 persen (Kementerian Keuangan 2017). Kondisi ekonomi tersebut dapat mendukung kegiatan bisnis pada Waaida Farm di Kabupaten Sumedang dan sekitarnya dengan memberikan kontribusi positif dengan menyumbang terhadap PDB sektor pertanian, membayar pajak.

Aspek sosial budaya dari usaha bidang pertanian dapat membantu keadaan ekonomi sekitar dengan menggunakan tenaga kerja yang berasal dari masyarakat di sekitar perusahaan. Selain itu dengan keberlangsungan usaha dibidang pertanian dapat menjadi salah satu mata pencaharian masyarakat sesuai karakter lingkungan. Pekerjaan dibidang pertanian bagian lapang, umumnya tidak mensyaratkan kriteria khusus dalam pendidikan maupun usia, sehingga masyarakat yang berpendidikan rendah akan terbantu dengan adanya pekerjaan ini dan upah tenaga pekerja pertanian relatif tidak terlalu besar.

Aspek ekologi memiliki pengaruh penting bagi usaha bidang pertanian karena ada hubungan orang dengan kehidupan lain termasuk air, udara dan tanah yang mendukung usaha. Kabupaten Sumedang secara geografis terletak pada posisi 060 34' 46.18" sampai dengan 7° 00' 56.25" Lintang Selatan dan 1070 01' 45.63" sampai dengan 108° 12' 59.04" Bujur Timur. Kondisi iklim di Kabupaten Sumedang sangat sejuk dengan rata-rata suhu harian yaitu 18°C sampai dengan 25°C dengan ketinggian tanah berkisar antara 750 sampai dengan 1 000 mdpl. Iklim tersebut mendukung proses budidaya tanaman hortikultura (talas pratama, ciplukan dan jambu

kristal). Hal tersebut merupakan salah satu peluang bagi keberhasilan usaha budidaya pertanian. Namun, adapula ancaman dari aspek ekologi yaitu dengan anomali perubahan cuaca, perubahan musim tak menentu dan bencana alam.

Aspek teknologi, masyarakat saat ini dominan mencari informasi dengan cara cepat dan ringkas yang menggunakan teknologi media informasi berupa internet. Teknologi budidaya pada hortikultura sudah banyak menggunakan *green house*, mulsa untuk mencegah hama dan gulma, penggunaan pestisida semi organik, penggunaan ruang pembibitan dengan *paranet* untuk menjaga pertumbuhan bibit namun tanpa “mengasingkan” bibit dari lingkungan sebenarnya, penerapan ilmu vegetatif untuk perbanyak tanaman komoditas jambu kristal dan talas pratama karena lebih efektif dan efisien untuk menghasilkan produksi karena memiliki waktu panen yang cepat dan memiliki sifat yang tidak jauh beda dengan induknya. Waaida Farm dan terus memanfaatkan teknologi dalam hal pemasaran berupa *online marketing* untuk memperluas jangkauan pasar dan teknologi budidaya untuk meningkatkan produksi.

Analisis Lingkungan Industri

Lingkungan industri memiliki keterkaitan dan saling mempengaruhi karena terdapat beberapa aspek yang dapat menjadi peluang atau ancaman, yaitu pesaing, pemasok, pelanggan, pendatang baru dan produk substitusi.

Pesaing

Menurut pemilik dan hasil diskusi bersama staff sub-bagian Hortikultura dan Buah Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sumedang secara spesifik bidang usaha yang sama dibudidayakan masyarakat yaitu jambu kristal dan talas masih sedikit, Waaida Farm merupakan pemilik tunggal pohon indukan untuk jambu kristal, namun untuk talas pratama Waaida Farm merupakan *pioneer* (hasil penelitian dari Bioteknologi LIPI). Sedangkan ciplukan dapat dikatakan belum ada pesaing karena Waaida Farm sebagai produsen yang pertama kali membudidayakan di Kabupaten Sumedang dan sekitarnya. Berdasarkan informasi tersebut Waaida Farm secara keseluruhan hanya memiliki pesaing tidak langsung karena mengusahakan komoditas yang sama namun berbeda varietas khususnya pada talas pratama dan jambu Kristal. Pesaing sebenarnya berasal dari kemitraan pemasaran produk selama ini dipasok oleh Waaida Farm. Namun melakukan penyelewengan perjanjian awal yang disepakati, perjanjian dengan mitra pemasaran hanya memiliki kewenangan dalam pemasaran bukan budidaya, namun kenyataan di lapangan justru mitra pemasaran melakukan budidaya juga. Hal ini berdampak pada permainan harga di pasaran, karena mitra melakukan budidaya dalam skala besar.

Pelanggan

Pelanggan Waaida Farm berasal dari *reseller*, individu dan rumah tangga serta industri pengolahan manisan buah yang untuk komoditas jambu kristal yaitu industri Manisan Buah Amin (Dunia Buah) di Jakarta. Pelanggan individu dan rumah tangga berasal dari Sumedang, Subang, Bandung, Jabodetabek, Surabaya, Yogyakarta dan Kalimantan yang datang langsung sebagai pengunjung dan juga memesan *via online*. Sedangkan pelanggan yang berasal dari instansi atau lembaga pemerintahan yaitu Pemkab Bandung, Universitas Wiyata Mandala dan Kelompok Tani. Pelanggan *reseller* lebih banyak untuk komoditas jambu kristal, talas pratama dan ciplukan, dan *reseller* atau agen dibedakan menjadi dua jenis yaitu *reseller online* dan *reseller offline*.

Pemasok

Waaida Farm tidak memiliki pemasok tetap, adapun pemasok pohon indukan jambu kristal pertama kali yaitu *International Cooperation and Development Fund (ICDF)* atau yang sekarang lebih dikenal dengan *Agribusiness Development Station-IPB (ADS-IPB)*, Waaida Farm telah mengembangkan pohon indukan jambu kristal secara mandiri. Talas pratama merupakan hasil penelitian dan koleksi Bapak H Tatang Kuswara bersama tim peneliti beliau di Bioteknologi LIPI dan sekarang telah dikembangkan, sedangkan ciplukan hanya berbekal benih buah yang dibawa dari Sabila Farm Yogyakarta dan dikembangkan sendiri. Kebutuhan obat-obatan dan pupuk serta peralatan pertanian dalam kegiatan budidayanya dipenuhi melalui toko pertanian di Kecamatan Tanjung Sari, namun ada beberapa obat-obatan berasal dari penjualan *online* seperti bio-pestisida.

Pendatang baru

Pendatang baru pada produk hortikultura Waaida Farm belum ada, namun apabila dilihat dari perilaku konsumen pada Waaida Farm ada beberapa konsumen dapat menjadi potensi sebagai pendatang baru ditunjukkan dengan meminta produk bibit jambu kristal dalam jumlah besar, sedangkan untuk bibit talas pratama dilakukan oleh kelompok tani dan konsumen *online*. Sedangkan untuk ciplukan lebih banyak dilakukan oleh konsumen *online* melakukan permintaan benih dalam jumlah besar dengan tujuan akan dibudidayakan kembali. Prinsip perusahaan dalam berbisnis yaitu perusahaan harus “selangkah lebih maju dari pihak-pihak lain” sehingga perusahaan memiliki fokus tidak hanya pada budidaya namun pengembangan produk turunannya dan mencari komoditas yang potensial yang siap diterima pasar.

Produk substitusi

Produk hortikultura yang dibudidayakan di Waaidah Farm memiliki produk substitusinya, yaitu jambu kristal yang bersubstitusi dengan jambu Biji dan jambu Mutiara karena memiliki kesamaan jenis, bentuk, gizi dan kandungan vitamin C yang sama tinggi, sama-sama memiliki kelebihan untuk mengobati penyakit DBD. Talas pratama bersubstitusi dengan nasi, ubi, singkong dan talas ketan yang sudah umum dibudidayakan karena memiliki kesamaan kandungan karbohidrat dan zat gula. Produk substitusi untuk ciplukan masih jarang ditemui, namun dilihat dari spesifik kandungannya ada beberapa komoditas yang mendekati kandungan dari ciplukan yaitu jeruk, pisang, stroberi dan anggur karena memiliki kandungan antioksidan dan vitamin C yang tinggi

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor lingkungan eksternal pada bisnis produk hortikultura di Waaida Farm diperoleh beberapa faktor untuk meningkatkan keberlangsungan bisnis disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7 Analisis faktor lingkungan eksternal pada Waaida Farm

Faktor eksternal	Peluang	Ancaman
(Ling. Makro)		
a. Aspek ekonomi	Daya beli masyarakat meningkat dilihat dari tingkat konsumsi dan pendapatan	Inflasi masih akan terjadi dampak pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sumedang
b. Aspek politik dan kebijakan pemerintah	Program pemerintah mendorong kemudahan perizinan usaha dan peningkatan produk lokal untuk pengurangan produk hortikultura impor	1. Kebijakan impor yang kembali dilakukan 2. Tidak berbadan hukum dan tidak berizin terkena sanksi

c. Aspek sosial budaya	1. Sumber mata pencaharian masyarakat sekitar 2. Membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar	
d. Aspek teknologi	1. Penggunaan benih unggul, teknologi budidaya menuju efektif dan efisien produksi 2. Kemajuan teknologi informasi (internet-media sosial) terhadap perluasan pemasaran	Kejahatan pada teknologi informasi dalam media social
e. Aspek ekologi	Karakteristik geografis dan keadaan iklim cocok untuk budidaya hortikultura	Perubahan iklim, anomali/pergeseran musim dan bencana alam
(Ling. Industri)		
a. Aspek pesaing	Pesaing yang dimiliki masih sedikit	Muncul persaingan pasar yang tidak sehat
b. Aspek pelanggan	1. Memiliki pelanggan yang tetap di berbagai jenis pasar 2. Adanya kepercayaan dari pelanggan terhadap produk	1. Pelanggan yang membeli benih dalam jumlah besar berpotensi menjadi pesaing 2. Putusnya hubungan dengan pelanggan
c. Aspek pemasok	1. Manjadi pemasok benih unggul pertama yang terpercaya dan bersertifikasi 2. Pemasok saprotan (toko pertanian) mudah dijangkau	
d. Aspek produk substitusi	Varietas yang dimiliki perusahaan memiliki keunggulan tersendiri	Adanya perbedaan harga yang cenderung lebih murah
e. Aspek pendatang baru	Pendatang baru dapat dijadikan mitra dalam rangka perluasan pasar dan peningkatan skala produksi	1. Menjadi pesaing dalam pemasaran. 2. Berpotensi terjadi kelebihan pasokan di pasar

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan proses identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dapat dianalisis melalui beberapa aspek, yaitu aspek pemasaran, aspek produksi, aspek manajemen, aspek sumber daya manusia dan aspek keuangan. Berikut hasil analisis lingkungan internal pada bisnis produk hortikultura di Waaidah Farm

Aspek Pemasaran

Permintaan ciplukan rata-rata sebanyak 35 kilogram perminggu dan masih ada permintaan yang belum dapat terpenuhi. Minat masyarakat pada jambu kristal baik benih pohon maupun buah sangat positif, karena jenis jambu kristal lebih unggul dari jenis jambu biji biasa. Permintaan bibit dan benih pohon jambu kristal berasal dari berbagai kota di Indonesia khususnya Jawa. Permintaan buah jambu kristal sendiri belum dapat terpenuhi, saat ini permintaan mencapai 45 ton pertahun. Jumlah produksi lebih sedikit dari jumlah permintaan karena adanya serangan hama yang terlambat ditangani dan cuaca yang tidak pasti. Penawaran ciplukan sekitar 60 kilogram per seminggu, sedangkan perkiraan penawaran dapat mencapai 1.5 ton per sebulan dari 3 500 pohon yang siap berbuah. Banyaknya permintaan ciplukan, talas dan jambu kristal kepada petani merupakan peluang. Manajemen pemasaran dikembangkan dalam konsep bauran pemasaran (*marketing-mix*) sebagai berikut.

- Product*, komoditas yang budidayakan berfokus pada buah ciplukan, benih pohon dan buah talas varietas pratama serta benih pohon dan buah jambu kristal yang unggul.
- Place*, tempat pemasaran terbagi dua yaitu saluran pemasaran konvensional dilokasi administrasi dan kegiatan Waaida Farm dan lokasi mitra usaha (toko buah Tanjungsari, toko

manisan buah Jakarta, dan *reseller* Kabupaten Bandung). Saluran pemasaran konvensional juga membuka *stand booth*. Sedangkan saluran distribusi modern memanfaatkan teknologi informasi yaitu *internet marketing* melalui media sosial, seperti *facebook* dapat mengumpulkan calon-calon konsumen, pelanggan dan *online reseller* yang ada pada *fanpages* kesehatan yang ada di media sosial *facebook*. Saat ini Waaida Farm memiliki *online reseller* di Jabodetabek, Bandung, Sumedang, dan wilayah Jawa dan Kalimantan. Selain itu, saluran distribusi modern memperluas *online marketing* melalui Instagram dengan *followers* sebanyak 1 847.

- c) *Price*, Penetapan harga yang dilakukan untuk mitra dan konsumen akhir. Harga ditentukan berdasarkan produk yang ditawarkan. Rincian harga produk yang ditetapkan berdasarkan kategori pembeli dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8 Rincian harga produk berdasarkan kategori pembeli

Produk	Harga (Rp)			Keterangan
	<i>Reseller</i>	Konsumen		
Jambu Kristal	7 000	15 000	per kilogram	dan disesuaikan dengan <i>grade</i>
Ciplukan	22 500	30 000	per 200 gram.	
Talas Pratama	12 500	15 000	per kilogram	umbi talas

- d) *Promotion*, Promosi dilakukan secara langsung (*direct marketing*) melalui kerjasama ke industri pengolahan produk jambu Kristal dan *personal selling* kepada konsumen yang datang langsung ke lokasi Waaida Farm. Adapun promosi yang dilakukan melalui *internet marketing* dikarenakan melihat pengguna internet di Indonesia paling sering mengakses konten komersial berupa *online shop* dan *personal business* (APJII 2016). Berikut data perilaku pengguna internet di Indonesia berdasarkan konten yang paling sering diakses pada Tabel 9.

Tabel 9 Perilaku pengguna internet berdasarkan konten

Konten	Pengguna (%)	Pengguna (juta)
<i>Online shop</i>	62.0	82.2
<i>Personal business</i>	34.2	45.3
Lainnya	3.8	5.0
Total		132.7

Sumber : APJII (2016)

Konten yang paling sering diakses oleh pengguna internet di Indonesia dan diketahui secara garis besar tujuan pengguna internet untuk berbisnis, pada kategori aktivitas penggunaan media sosial di Indonesia diketahui sebanyak 97.5% untuk berbagi informasi, 94.6 persen berdagang dari seluruh pengguna internet sebanyak 132.7 juta masyarakat Indonesia (APJII 2016). Pengguna internet di Indonesia dalam rangka mendapatkan keseluruhan informasi yang dibutuhkan dengan mengakses berbagai media sosial. Berikut data pengguna media sosial di Indonesia pada Tabel 10.

Tabel 10 Pengguna media sosial di Indonesia

Media social	Pengguna (%)	Pengguna (juta)
<i>Facebook</i>	54.0	71.6
<i>Instagram</i>	15.0	19.9
<i>You Tube</i>	11.0	14.5
<i>Google+</i>	6.0	7.9

<i>Twitter</i>	5.5	7.2
<i>Linked In</i>	0.6	0.796
Total		132.7

Sumber : APJII (2016)

Aspek produksi

Aspek produksi mencakup lokasi usaha dan proses produksi yang digunakan, lokasi bisnis pembibitan dan budidaya berdekatan karena saling berhubungan, tenaga kerja yang dimiliki sebanyak 17 orang, yang terdiri dari 9 pria dan 8 wanita. Masing-masing tenaga kerja telah memiliki tugas masing-masing, pria lebih banyak melakukan tugas mengangkat beban berat, pemanenan talas dan jambu kristal serta penyemprotan tanaman, sementara wanita mendapatkan tugas yang membutuhkan kesabaran dan ulet seperti pengemasan, pemetikan ciplukan, dan pemeliharaan lainnya. Luas lahan produksi seluas 4,5 Ha ditanami ciplukan, talas pratama dan jambu kristal masih relatif kecil atau terbatas, sehingga diperlukan layout dan tata letak produksi untuk penataan penggunaan lahan.

Proses Produksi hingga panen serta pemasaran diawasi langsung oleh pemilik sekaligus pimpinan utama perusahaan dan berkomitmen untuk produk yang dihasilkan secara terus menerus dan berkelanjutan. Jenis teknologi dan *equipment* perkebangbiakan yang dilakukan untuk komoditas ciplukan yaitu perkebangbiakan dengan penyemaian (benih biji) sangat efektif. Untuk komoditas jambu kristal perkebangbiakannya dengan teknik pencangkakan, karena teknik ini dapat menghasilkan tanaman menjadi cepat berbuah. Sedangkan untuk komoditas talas pratama, perkebangbiakan dilakukan dengan tunas, dimana tunas yang diambil merupakan bibit dari talas indukan yang berumur 3-4 bulan.

Aspek Manajemen

Aspek manajemen perusahaan dengan dipimpin langsung oleh pemilik dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen terutama dalam melakukan pengawasan (*quality control*) dengan struktur organisasi sederhana dan berasaskan kekeluargaan. Pembagian kerja sudah jelas dan tertuang dalam SOP, namun ada beberapa bagian menjalankan tugas rangkap. Perusahaan juga memberikan pelatihan budidaya jambu kristal, ciplukan dan talas pratama kepada karyawan bahkan kepada mitra. Karyawan Waaida Farm diutamakan dari masyarakat disekitar perusahaan dan memiliki karakter yang jujur serta tanggung jawab. Mitra kerja sama diutamakan memiliki kejujuran dan mau mengikuti syarat dan prasyarat yang diberikan oleh Waaida Farm.

Aspek sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan keseluruhan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional yang ada diperusahaan. Sumber daya manusia bukan lagi dipandang sebagai faktor produksi pada perusahaan melainkan merupakan investasi yang sangat penting bagi perusahaan saat ini karena dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Waaida Farm memiliki total 17 orang tenaga kerja dan 6 manajerial termasuk *owner*, Sumber daya manusia yang ada telah memiliki pengalaman serta terlatih, pelatihan tersebut dilakukan langsung pemilik dan merupakan pimpinan utama Waaida Farm.

Aspek finansial

Modal awal diperoleh berasal dari modal pribadi dan modal himpunan dengan nilai total investasi sebesar Rp 3 274 945 000. Modal tersebut digunakan untuk biaya operasional seperti membeli benih dan obat-obatan serta biaya investasi pada sarana dan prasarana. Pembukuan

keuangan sudah dilaksanakan secara teratur, namun sistemnya masih manual. Sistem pencatatan keuangan (pembukuan) secara manual dikarenakan penanggung jawab keuangan yaitu bendahara masih belum dapat menerapkan sistem pencatatan keuangan secara komputerisasi, namun hal tersebut tidak menjadi masalah, karena pencatatan keuangan selalu diperiksa langsung oleh pemilik setiap minggu dan selalu diselaraskan dengan setiap transaksi yang pernah dilakukan selama satu minggu sebelumnya.

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor lingkungan internal pada usaha bidang pertanian Waaida Farm, dapat diperoleh beberapa faktor untuk meningkatkan keberlangsungan usaha bidang pertanian disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11 Analisis faktor lingkungan internal pada Waaida Farm

Faktor internal	Kekuatan	Kelemahan
a. Aspek manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pemilik terlibat langsung dalam kegiatan <i>quality control</i> 2 Memberikan pelatihan pada karyawan dan mitra dalam hal budidaya 3 Terdapat standar operasional kerja 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Delegasi tanggung jawab masih belum keseluruhan baik (masih rangkap) 2 Gaya manajemen yang kekeluargaan
b. Aspek keuangan	Sumber permodalan berasal dari internal	Sistem pembukuan masih sederhana dan laporan keuangan secara konvensional
c. Aspek produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1 Kualitas produk dan benih unggul 2 Menerapkan beberapa teknologi di antaranya pengembangbiakan 3 Berkomitmen produk yang dihasilkan berkelanjutan 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Jumlah produksi jambu kristal masih belum terpenuhi untuk pasar industri 2 Produk talas pratama yang dihasilkan belum seluruhnya sesuai dengan keinginan pasar 3 Adanya sisa panen tidak lolos sortir yang belum dimanfaatkan 4 Lahan produksi milik sendiri terbatas
d. Aspek sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tenaga kerja berpengalaman, terlatih dan jujur 2 Ketersediaan sumber daya manusia berasal dari warga setempat 3 Adanya edukasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Tidak ada batasan usia produktif pada pekerja 2 Tidak ada kualifikasi khusus (tingkat pendidikan) dalam pemilihan karyawan
e. Aspek pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minat masyarakat akan produk hortikultura tinggi 2. Masih tersedia luas untuk pasar produk (talas pratama, jambu kristal, ciplukan) 3. Pemasaran dengan memanfaatkan <i>internet marketing (media sosial)</i> 	

Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal yang telah dikemukakan diperoleh beberapa faktor strategis eksternal untuk pengembangan bisnis produk hortikultura pada Waaida Farm yang merupakan peluang dan ancaman. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah 1). Adanya program pemerintah yang mendorong usaha pertanian (perizinan) dan produk lokal (hortikultura dan pangan), 2). Tingkat konsumsi dan daya beli masyarakat meningkat, 3). Membuka lapangan pekerjaan dan menjadi mata pencaharian bagi masyarakat sekitar, 4). Kemajuan teknologi

informasi (media sosial) terhadap perluasan pemasaran dan teknologi budidaya, 5). Kondisi geografis dan keadaan iklim cocok untuk budidaya hortikultura dan 6). Pendatang baru menjadi mitra dalam rangka perluasan pasar dan peningkatan skala produksi. Adapun faktor strategis eksternal ancaman adalah 1). Dampak negatif dari perkembangan teknologi informasi (internet-media sosial), 2). Perubahan iklim dan anomali musim yang ekstrim, 3). Persaingan pasar yang tidak sehat, 4). Harga produk substitusi cenderung lebih murah dan 5). Terjadi inflasi dampak dari pertumbuhan ekonomi.

Berdasarkan analisis lingkungan internal yang telah dikemukakan diperoleh beberapa faktor strategis internal untuk pengembangan bisnis produk hortikultura pada Waaida Farm yang merupakan kekuatan dan kelemahan. Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah 1). Pemilik terlibat langsung dalam kegiatan pengawasan (*quality control*), 2). Kualitas produk yang dihasilkan baik unggul, 3). Komitmen untuk produksi berkelanjutan, 4). Tenaga kerja berpengalaman dan terlatih, serta 5). Jaringan dan cakupan pemasaran luas dan kuat. Adapun faktor strategis internal kelemahan adalah 1). Gaya manajemen bersifat kekeluargaan, 2). Sistem pembukuan sederhana dan laporan keuangan masih konvensional, 3). Jumlah produksi belum memenuhi dan sesuai keinginan pasar untuk pasar tertentu (jambu kristal dan talas), 4). Sisa panen ciplukan tidak lolos sortir (kematangan) belum dimanfaatkan dan 5). Lahan produksi milik perusahaan terbatas.

Analisis SWOT

1. Tahapan Masukan (*Input Stage*)

Tahapan masukan terdiri dari penyusunan matriks IFE (*internal factor evaluation*) dan matriks EFE (*external factor evaluation*). Analisa kedua matriks tersebut dibuat berdasarkan hasil identifikasi kekuatan (*Strenght*), kelemahan (*Weaknesses*), sebagai faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Faktor strategis eksternal dari usaha bidang hortikultura pada Waaidah Farm meliputi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*), kemudia dilakukan pengisian berdasarkan hasil wawancara. Matrik EFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dan faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihitung berdasarkan bobot dan nilai yang diambil pada bisnis produk hortikultura pada Waaidah Farm dapat terlihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Pembobotan dan nilai terbobot faktor eksternal (EFE) pada Waaida Farm

Komponen faktor eksternal		Bobot	Rating	Nilai terbobot
Peluang				
1	Adanya program pemerintah yang mendorong usaha pertanian (perizinan) dan produk lokal (hortikultra dan pangan)	0.107	3	0.321
2	Tingkat konsumsi dan daya beli masyarakat meningkat	0.143	3	0.429
3	Membuka lapangan pekerjaan dan menjadi mata pencaharian bagi masyarakat sekitar	0.143	3	0.429
4	Kemajuan teknologi informasi (media sosial) terhadap perluasan pemasaran dan teknologi budidaya	0.143	4	0.571
5	Kondisi geografis dan keadaan iklim cocok untuk budidaya hortikultura	0.107	3	0.321

6	Pendatang baru menjadi mitra dalam rangka perluasan pasar dan peningkatan skala produksi	0.107	4	0.429
Total Kekuatan				2.500
Ancaman				
1	Dampak negatif dari perkembangan teknologi informasi (internet-media sosial)	0.071	1	0.071
2	Perubahan iklim dan anomali musim yang ekstrim	0.036	1	0.036
3	Persaingan pasar yang tidak sehat	0.036	2	0.072
4	Harga produk substitusi cenderung lebih murah	0.036	1	0.036
5	Terjadi inflasi dampak dari pertumbuhan ekonomi	0.071	1	0.071
Total Ancaman				0.286
Total EFE				2.786

Penyusunan matriks IFE didasarkan pada faktor strategis internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor tersebut diperoleh hasil wawancara dengan informan dan diisikan dalam matrik IFE. Bobot akhir yang digunakan dalam matrik adalah bobot rata-rata, sedangkan peringkat akhir yang digunakan adalah nilai peringkat terbanyak sesuai hasil wawancara dengan informan. Hasil analisis IFE untuk bisnis produk hortikultura pada Waaidah Farm dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13 Pembobotan dan nilai terbobot faktor internal (IFE) pada Waaidah Farm

Komponen faktor internal		Bobot	Rating	Nilai terbobot
Kekuatan				
1	Pemilik terlibat langsung dalam kegiatan pengawasan (<i>quality control</i>)	0.148	4	0.593
2	Kualitas produk yang dihasilkan baik unggul	0.148	3	0.444
3	Komitmen untuk produksi berkelanjutan	0.148	4	0.593
4	Tenaga kerja berpengalaman dan terlatih	0.148	4	0.593
5	Jaringan dan cakupan pemasaran luas dan kuat	0.111	3	0.333
Total Kekuatan				2.556
Kelemahan				
1	Gaya manajemen bersifat kekeluargaan	0.074	2	0.148
2	Sistem pembukuan sederhana dan laporan keuangan masih konvensional	0.037	1	0.037
3	Jumlah produksi belum memenuhi dan sesuai keinginan pasar untuk pasar tertentu (jambu kristal dan talas)	0.074	1	0.074
4	Sisa panen ciplukan tidak lolos sortir (kematangan) belum dimanfaatkan	0.037	2	0.074
5	Lahan produksi milik perusahaan terbatas	0.074	2	0.148
Total Kelemahan				0.481
Total IFE				3.037

Analisis Matriks IE

Analisis matriks IE (*Internal-External*) dilakukan untuk membantu pengarahannya analisis yang telah diproses dengan matriks IFE dan EFE. Hasil matriks EFE dan IFE berupa nilai total untuk faktor strategis eksternal dan internal kemudian dipetakan ke dalam matriks IE. Total nilai IFE dipetakan pada sumbu x sedangkan total skor EFE dipetakan pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFE total 1 - 1.99 menunjukkan posisi internal lemah, skor 2 - 2.99 dianggap sedang dan skor 3 - 4 adalah kuat. Pada sumbu y skor bobot EFE total 1 - 1.99 dipandang rendah, skor 2 - 2.99 dianggap sedang dan skor 3 hingga 4 adalah tinggi. Pemetaan skor total IFE sebesar 3.037 dan total skor EFE sebesar 2.786 menempatkan Waaidah Farm pada sel ke IV. Hal ini menunjukkan bahwa Waaidah Farm berada pada kondisi tumbuh dan membangun, seperti terlihat pada Table 14.

Tabel 14 Matriks IE (*Internal-External*) pada Waaidah Farm

		IFE (3.037)		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
EFE (2.786)	Kuat 3,0-4,0	I	II	III
	Sedang 2,0-2,99	IV	V	VI
	Lemah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Sumber: David (2009)

Berdasarkan matriks IE (Tabel 14) terlihat bahwa Waaidah Farm terletak pada sel IV, hal ini menunjukkan bahwa strategi yang paling baik di kelola oleh Waaidah Farm adalah strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk (David 2009). Menurut David (2009) penetrasi pasar yaitu usaha peningkatan pangsa pasar atau *market share* suatu produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Pengembangan pasar (*market development*) melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke daerah geografis yang baru. Sedangkan strategi pengembangan produk (*product development*) merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara memodifikasi produk-produk atau jasa yang ada sekarang. Masing-masing alternatif strategi akan dijelaskan lebih lanjut melalui matriks SWOT.

2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap kedua dalam perumusan strategi adalah tahap pencocokan (*matching stage*) yang berfungsi untuk mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal yang terdapat pada bisnis produk hortikultura dipadukan dengan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah matriks SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) 4 kuadran untuk menghasilkan alternatif strategi pengembangan bisnis produk hortikultura pada Waaidah Farm disajikan pada Tabel 15.

Tabel 15 Matriks SWOT pada Waaidah Farm

SWOT		Faktor Internal	
		Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik turun langsung dalam kegiatan <i>quality control</i> 2. Kualitas produk baik yang berasal dari benih unggul 3. Produksi berkelanjutan 4. Sumber daya manusia berpengalaman dan terlatih 5. Jaringan dan cakupan pemasaran yang luas dan kuat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya manajemen yang kekeluargaan 2. Finansial belum sesuai dengan standar SAK 3. Jumlah produksi belum terpenuhi dan sesuai keinginan pasar untuk pasar tertentu (jambu kristal dan talas) 4. Adanya sisa panen tidak lolos sortir yang belum dimanfaatkan (ciplukan) 5. Lahan produksi milik perusahaan terbatas
ALTERNATIF STRATEGI			
Faktor Eksternal	Peluang (<i>Opportunities</i>)	S-O	W-O
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat konsumsi dan pendapatan masyarakat 2. Perubahan musim yang ekstrim 3. Banyaknya lahan masyarakat namun belum termanfaatkan dengan baik 4. Kemajuan teknologi informasi (media sosial) terhadap peningkatan pemasaran 5. Karakteristik geografis dan keadaan iklim mendukung kegiatan budidaya 6. Pendatang baru dapat dijadikan mitra dalam rangka perluasan pasar dan peningkatan skala produksi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendirikan plasma budidaya binaan (S1, S2, S3, S4, S5, O2, O3, O5, O6) 2. Pendirian unit bisnis pengolahan (S2, S3, S5, O1, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi sistem kemitraan plasma dalam budidaya untuk produksi (W1, W3, W5, O2, O3, O5, O6) 2. Pemanfaatan sisa hasil melalui pengolahan untuk menciptakan nilai tambah dan unit bisnis baru (W4, O1, O4) 3. Penanganan hasil panen lanjutan untuk merespon keinginan pasar dan meningkatkan nilai tambah produk (W3, W5, O1, O2, O4)
	Ancaman (<i>Threats</i>)	S-T	W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dampak negatif pada teknologi informasi dalam media social 2. Perubahan musim yang ekstrim 3. Adanya persaingan pasar yang tidak sehat 4. Adanya perbedaan harga produk substitusi yang cenderung lebih murah 5. Harga sarana produksi yang terus meningkat 	Peningkatan mutu produk hasil panen (S2, S3, S4, T1, T2, T3, T4, T5)	Memperbaiki pembukuan dan memanfaatkan teknologi sebagai solusi untuk efisiensi dan efektivitas transaksi usaha (W2, W5, T5)	

Hasil akhir dari analisis ini adalah perumusan alternatif strategi. Strategi dipilih dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang secara optimal dan secara simultan mengendalikan kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Untuk mempermudah interpretasi alternatif strategi hasil metode analisis SWOT diuraikan sebagai berikut:

1. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)
 - a) Mendirikan plasma budidaya binaan
 - b) Pendirian unit bisnis pengolahan
2. Strategi W-O (*Weakness - Opportunities*)
 - a) Optimalisasi sistem kemitraan plasma dalam budidaya
 - b) Pemanfaatan sisa hasil melalui pengolahan untuk menciptakan nilai tambah dan pendirian unit bisnis baru
 - c) Penanganan hasil panen lanjutan untuk merespon keinginan pasar dan meningkatkan nilai tambah produk
3. Strategi S-T (*Strengths - Threats*)
 - a) Peningkatan mutu produk hasil panen, edukasi konsumen dan penetrasi pasar
4. Strategi W-T (*Weakness - Threats*)
 - a) Optimalisasi kegiatan pencatatan keuangan dan kegiatan produksi

3. Penentuan Strategi Prioritas

Strategi prioritas yang dihasilkan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan strategi yang diandalkan dan menjadi prioritas untuk menghadapi peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Melalui analisis QSPM, alternatif tersebut diprioritaskan berdasarkan tingkat keterkaitan pada lingkungan internal dan eksternal bisnis produk hortikultura sehingga alternatif tersebut dapat dilakukan berdasarkan tingkatan prioritas kepentingannya. Prioritas strategi dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan, hasil perhitungan QSPM pada Waaidah Farm disajikan pada Tabel 16.

Tabel 16 Hasil perhitungan strategi alternatif dengan QSPM pada Waaidah Farm

Strategi Alternatif	TAS	Urutan Prioritas
a) Pendirian unit bisnis pengolahan sari ciplukan	6,364	1
b) Penanganan hasil panen lanjutan untuk merespon keinginan pasar dan meningkatkan nilai tambah produk	6,226	2
c) Optimalisasi sistem kemitraan plasma untuk produksi	6,220	3

Hasil matriks QSPM (Tabel 16) menunjukkan bahwa prioritas utama strategi alternatif yang dapat dilakukan pada bisnis produk hortikultura adalah melakukan pendirian unit bisnis pengolahan sari ciplukan dengan nilai TAS terbesar yaitu 6,364. Prioritas strategi tersebut dipilih berdasarkan tingkat kesesuaian dengan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang didapat dari tahapan sebelumnya. Strategi prioritas selanjutnya secara berurutan adalah penanganan hasil panen lanjutan untuk merespon keinginan pasar dan meningkatkan nilai tambah produk, dan optimalisasi sistem kemitraan plasma untuk produksi.

Strategi prioritas pertama adalah pendirian unit bisnis pengolahan sari ciplukan. Tujuan dari strategi ini berdasarkan sisa hasil panen dari sortasi ciplukan cukup banyak, perhitungan hasil panen dengan total panen dapat mencapai 60 kilogram setiap minggu dapat menyisakan panen yang tidak lulus sortasi sebanyak 7-10 kilogram. Hal tersebut jelas merupakan suatu kerugian, namun apabila pengolahan sisa sortasi hasil panen maka akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena adanya nilai tambah dari sisa sortasi hasil panen. Upaya pemanfaatan yang dilakukan dapat berupa pengolahan produk yaitu, pembuatan sari buah ciplukan yang memiliki harga tinggi dipasaran (merujuk pada pasar luar negeri) dikelola secara terpisah dan mandiri sebagai pengembangan produk dan pasar.

Strategi prioritas kedua adalah penanganan hasil panen lanjutan untuk merespon keinginan pasar dan meningkatkan nilai tambah produk. Tujuan dari strategi ini berdasarkan tingginya permintaan produk namun dengan spesifikasi berat produk tertentu masih belum dapat terpenuhi, sehingga menjadi tantangan bagi perusahaan dalam melakukan pemasaran yang sekaligus menjadi kelemahan pada produk yang dihasilkan perusahaan khususnya komoditas talas pratama yang sudah diketahui bahwa talas segar yang dihasilkan dijual utuh di pasar. Hal tersebut harus dapat diperbaiki oleh perusahaan salah satunya dengan melekatkan *customize* produk melalui penanganan pascapanen yaitu *packaging* sehingga selain dapat memenuhi permintaan berat isi, tetapi dapat juga menghasilkan nilai tambah bagi produk talas pratama dalam penetrasi pasar, pengembangan produk dan pasar.

Strategi prioritas ketiga adalah optimalisasi sistem kemitraan plasma untuk produksi. Tujuan dari strategi ini berdasarkan kondisi pada Waaida Farm telah memiliki kemitraan yang berjalan pada sektor budidaya namun masih belum terlaksana secara optimal. Hal tersebut dikarenakan belum adanya pasokan rutin yang dihasilkan dari kemitraan budidaya, sehingga tingginya jumlah permintaan masih belum dapat diimbangi khususnya pada permintaan jambu kristal. Melalui pengoptimalan kerjasama kemitraan dari sub-sub sistem agribisnis jambu Kristal yang ada dapat meningkatkan produksi dan pangsa pasar sehingga dapat melakukan penetrasi pasar.

SIMPULAN

Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan bagi Waaidah Farm yaitu pemilik terlibat langsung dalam kegiatan pengawasan (*quality control*), kualitas produk yang dihasilkan baik unggul, komitmen untuk produksi berkelanjutan, tenaga kerja berpengalaman dan terlatih, serta jaringan dan cakupan pemasaran luas dan kuat. Sedangkan faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan bagi Waaidah Farm adalah gaya manajemen bersifat kekeluargaan, sistem pembukuan sederhana dan laporan keuangan masih konvensional, jumlah produksi belum memenuhi dan sesuai keinginan pasar untuk komoditas tertentu (jambu kristal dan talas pratama), sisa panen ciplukan tidak lolos sortir (kematangan) belum dimanfaatkan dan lahan produksi milik perusahaan terbatas. Faktor-faktor eksternal Waaidah Farm yang mempengaruhi pengembangan perusahaan diantaranya terdapat peluang yang dapat di manfaatkan perusahaan yaitu adanya program pemerintah yang mendorong perizinan usaha dan produk lokal, tingkat konsumsi dan daya beli masyarakat meningkat, membuka lapangan pekerjaan dan menjadi mata pencaharian bagi masyarakat sekitar, kemajuan teknologi informasi (media sosial) dan teknologi budiaya untuk meningkatkan produksi dan perluasan pemasaran, kondisi geografis dan keadaan iklim cocok untuk budidaya dan menambah mitra baru dalam rangka perluasan pasar dan peningkatan skala produksi, sedangkan yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah dampak negatif dari perkembangan teknologi informasi (internet-media sosial), perubahan iklim dan anomali musim yang ekstrim, persaingan pasar yang tidak sehat, harga produk substitusi cenderung lebih murah dan terjadi inflasi dampak dari pertumbuhan ekonomi.

Alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan bisnis pada Waaidah Farm melalui analisis SWOT, Strategi S-O (*Strenghts – Opportunities*) yaitu: 1). Mendirikan plasma budidaya binaan, 2). Pendirian unit bisnis pengolahan. Strategi W-O (*Weakness - Opportunities*) yaitu: 1). Optimalisasi sistem kemitraan plasma dalam budidaya, 2). Pemanfaatan sisa hasil melalui pengolahan untuk menciptakan nilai tambah dan pendirian unit bisnis baru, 3). Penanganan hasil panen lanjutan untuk merespon keinginan pasar dan meningkatkan nilai tambah produk. Strategi S-T (*Strenghts - Threats*) yaitu: 1). Peningkatan mutu produk hasil panen, edukasi konsumen dan penetrasi pasar dan Strategi W-T (*Weakness - Threats*) yaitu: 1). Optimalisasi kegiatan pencatatan keuangan dan kegiatan produksi.

Prioritas strategi yang diperoleh melalui hasil QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dari alternatif strategi pada matriks SWOT yang sesuai dengan keadaan perusahaan Waaidah Farm saat ini, yaitu pendirian unit bisnis pengolahan sari ciplukan dengan nilai TAS sebesar 6.36

DAFTAR PUSTAKA

- [APJII] Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. 2016. *Infografis: Penetrasi dan Perilaku Pengguna Internet Indonesia*. APJII [internet]. [diunduh 2017 Mei 23]. Tersedia pada: www.apjii.or.id/survei2017
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta (ID): PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Hadijah S. 2017. *Peluang Bisnis dari Tren Gaya Hidup Sehat*. Cermati [internet]. [diunduh pada 2017 Agu 04]. Tersedia pada: <https://www.cermati.com/artikel/peluang-bisnis-dari-tren-gaya-hidup-sehat>.
- [Kemenkeu RI] Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2017. *Perekonomian Indonesia dan APBN 2017*. Kemenkeu [internet]. [diunduh 2017 Agu 04]. Tersedia pada: www.kemenkeu.go.id/apbn2017
- Priherdityo E. 2016. *Survei: Masyarakat Indonesia Mulai Sadar Makanan Sehat*. CNN Indonesia [internet]. [diunduh 2017 Agu 08]. Tersedia pada: www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20160909050532-255-157172/survei-masyarakat-indonesia-mulai-sadar-makanan-sehat/
- Ramadan MF. 2011. *Bioactive phytochemicals, nutritional value, and functional properties of cape gooseberry (Physalis peruviana): An overview*. *Food Research International* [internet]. [diunduh 2017 Mei 05]; 44(2011) 1830-1836. Tersedia pada: www.elsevier.com/locate/foodres
- Rangkuti F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama
- Umar H. 2008. *Strategic Management in Action*. Cetakan kelima. Kanisius, Yogyakarta