

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA BENIH HORTIKULTURA DI PERUSAHAAN LOKAL (Studi Kasus di CV Nusa Heulang, Kabupaten Purwakarta, Provinsi Jawa Barat)

***HORTICULTURE SEED BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN LOCAL COMPANY
(Case Study in CV Nusa Heulang, Purwakarta Regency, West Java Province)***

Salsabilla Tiara Rahmani¹, ¹Rahmat Yanuar²

^{1,2}Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

The seed industry currently and in the future has a great opportunity in Indonesia, as indicated by the increased productivity of horticultural crops production which goes hand in hand with the increasing public demand for horticultural products. This condition is not supported by the development of local seed producers in Indonesia. Multinational companies with foreign direct investment (FDI) are the main players in this industry. CV Nusa Heulang as a local company with a domestic investment that focuses on the seed research business requires a strategic business development plan to contribute more in fulfilling this demand. the purpose of this research is to analyze the company's internal and external factors so the researcher can formulate several strategic alternatives and set strategic priorities. the methods that the researcher used are the IFE matrix, EFE, IE, SWOT, and QSPM. CV Nusa Heulang is shown by the IFE and EFE matrices as having a strong position to respond to internal and external environmental conditions. The company's position is shown growing and developing by the IE Matrix. The SWOT analysis produces six alternative strategies. The priority strategy generated from the QSP matrix is to penetrate the market so that it can reach the end consumer.

Key-words: Strategic business development, SWOT, QSPM

INTISARI

Industri benih saat ini dan pada masa yang akan mendatang memiliki peluang yang besar di Indonesia, ditunjukkan dengan meningkatnya produktivitas produksi tanaman hortikultura yang berjalan seiring meningkatnya permintaan masyarakat terhadap produk hortikultura. Kondisi tersebut tidak diimbangi dengan perkembangan produsen benih lokal di Indonesia. Perusahaan multinasional dengan Penanaman Modal Asing (PMA) menjadi pemain inti dalam industri ini. CV Nusa Heulang sebagai perusahaan lokal dengan Penanaman Modal Dalam Negeri yang fokus dalam bisnis riset benih memerlukan rancangan strategi pengembangan usaha agar mampu berkontribusi lebih banyak dalam memenuhi permintaan tersebut. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat merumuskan beberapa alternatif strategi dan menetapkan prioritas strategi. Metode yang digunakan yaitu matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Matriks IFE dan EFE menunjukkan bahwa CV Nusa Heulang memiliki posisi yang kuat untuk merespon kondisi lingkungan internal dan eksternal. Matriks IE menunjukkan posisi perusahaan yaitu tumbuh dan membangun. Analisis SWOT menghasilkan enam alternatif strategi. Strategi prioritas yang dihasilkan dari matriks QSP adalah melakukan penetrasi pasar lalu mengembangkan model bisnis menjadi *business to consumer*.

Kata kunci: Strategi pengembangan bisnis, SWOT, QSPM

¹ Alamat penulis untuk korespondensi: Rahmat Yanuar. Email: r_yanuar@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Sektor pertanian merupakan sektor penting dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia. Saat ini pertanian terus bertumbuh secara positif dalam kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB). Kontribusi pertanian pada kuartal II 2020 naik menjadi 15,46 persen (BPS, 2020). Subsektor hortikultura merupakan salah satu penyumbang peningkatan tersebut. Pertumbuhan subsektor hortikultura termasuk tinggi, yaitu 6,06 persen pada kuartal II 2019 dan sebesar 2,25 persen di kuartal I 2020, serta masih dapat terus dioptimalkan karena produk hortikultura merupakan kebutuhan primer yang banyak dibutuhkan oleh rumah tangga dan dunia perindustrian. Maka dari itu, permintaan produk hortikultura akan terus bertambah. Hal ini dibuktikan dengan terus meningkatnya produksi produk hortikultura di Indonesia.

Berdasarkan data BPS tahun 2019 perkembangan semua komoditas hortikultura mengalami peningkatan tiap tahunnya kecuali terung. Komoditas yang mengalami peningkatan yaitu bawang merah, bawang putih, cabai besar, cabai rawit, tomat, dan labu siam. Produksi komoditas hortikultura yang tumbuh positif ini membuka peluang baik untuk perusahaan perbenihan. Hal tersebut karena input dasar yang paling penting dalam pertanian adalah mutu benih. Mutu benih mencakup semua hal yang berkaitan dengan atribut fisik, biologis, patologis dan genetik yang akan menentukan produksi tanaman (Hasanah, 2002). Ketersediaan benih hortikultura saat ini sudah sangat mencukupi kebutuhan Indonesia, bahkan surplus.

Charoen Pokphand, DowDuPont, PT East West Indonesia, dan Monsanto merupakan perusahaan multinasional yang memiliki peranan penting dalam memimpin industri perbenihan di Indonesia. Namun, sampai saat ini belum ada perusahaan lokal yang terkemuka untuk aktif bergerak dalam bidang pembibitan

dan produksi benih di Indonesia (Mordor Intelligence, 2018). Selain perusahaan multinasional dengan Penanaman Modal Asing (PMA), terdapat beberapa jenis produsen benih dalam negeri seperti produsen dengan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), produsen dengan produksi benih skala kecil, serta produsen yang dikelola oleh koperasi UPBS Balitsa Lembang dan BPTP Jawa Timur di Malang.

Pasaribu (2010) mengemukakan bahwa peran perusahaan berbasis PMA adalah sebagai pelengkap (komplementer) dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Saat ini, realisasi investasi di semester I 2020 mencapai Rp402,6 triliun dengan kontribusi PMA sebanyak 48,6 persen dan PMDN sebanyak 51,4% (Badan Koordinasi Penanaman Modal, 2020). Selisih yang tidak begitu besar perlu menjadi perhatian karena konsep PMA yang awalnya hanya sebagai pelengkap dapat beralih menjadi mendominasi. Terlebih lagi, saat ini perusahaan PMA dalam industri perbenihan hortikultura sudah beralih menjadi pemain inti di Indonesia. Dominasi PMA tersebut mengancam perekonomian nasional, karena jika jumlah PMA menurun secara drastis maka akan memengaruhi kinerja ekonomi secara keseluruhan.

Menurut Sayaka (2016) hampir semua produksi benih yang dihasilkan oleh perusahaan PMA lebih banyak dibanding perusahaan PMDN sebab perusahaan PMA memiliki fasilitas lebih mumpuni dalam hal penelitian dan pengembangan. PMA juga memiliki modal yang cukup besar sehingga PMA lebih maju dalam menciptakan varietas baru sesuai dengan permintaan pasar. Perusahaan PMA melakukan riset dengan cara inkonvensional yaitu riset modern dengan infrastruktur yang memadai dan teknologi termutakhir. Salah satu riset inkonvensional yang dilakukan oleh perusahaan PMA adalah dengan melakukan induksi keragaman, seperti transformasi genetik.

Transformasi genetik dilakukan melalui penyisipan gen tertentu ke dalam genom tanaman yang akan diperbaiki sifatnya. Adapun cara lain seperti variasi somaklonal dengan mempercepat pembelahan mitosis, fusi protoplas dengan menyilangkan sel somatik secara *in vitro* bagi persilangan antar spesies yang tidak dapat dilakukan secara konvensional, dan masih banyak cara lain (Annisa, 2017).

Di sisi lain, perusahaan PMDN melakukan program penelitian secara konvensional, yaitu dengan seleksi massa penilangan antar tetua tanaman induk hingga diperoleh varietas yang diinginkan. Kehadiran PMA sampai saat ini dapat dijadikan batu loncatan dalam menaikkan pertumbuhan ekonomi, namun PMA pada umumnya tidak berorientasi pada ekspor dan hanya memanfaatkan pasar domestik. Maka dari itu, perusahaan berbasis PMDN harus lebih diberdayakan dan diprioritaskan sebagai penyangga ekonomi nasional.

CV Nusa Heulang merupakan produsen benih dengan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang bergerak dibidang pengembangan riset varietas benih. Dimana model bisnisnya adalah *business to business*. Produsen PMDN seperti CV Nusa Heulang memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan sendiri yang masih konvensional. Dapat disimpulkan dari hal tersebut bahwa pesaing terberat dari CV Nusa Heulang adalah perusahaan berbasis PMA. Namun sebagian benih yang dijual di pasar domestik oleh PMA merupakan benih impor (Sayaka, 2016). Hal tersebut tentu akan mengurangi PDB Indonesia. Pemerintah sebagai pemegang regulator dan fasilitator dalam pengembangan industri perbenihan akan sangat menentukan kemampuan perusahaan lokal berbasis PMDN untuk meningkatkan kapasitasnya. Sebelum ini, perusahaan PMDN dapat lebih leluasa mengembangkan usahanya seiring kebijakan pemerintah yang lebih kondusif karena adanya

pembatasan investasi asing dan pembatasan impor di subsektor hortikultura, namun dengan adanya kebijakan baru yaitu investasi asing yang sudah tidak dibatasi lagi menjadikan perusahaan lokal berbasis PMDN terancam. Maka dari itu, CV Nusa Heulang sebagai produsen PMDN harus mampu bersaing agar perbenihan hortikultura di Indonesia terus maju dan mandiri.

CV Nusa Heulang yang memiliki fokus dalam pengembangan riset varietas benih memiliki masalah pada faktor lingkungan internal maupun eksternal, seperti teknologi yang dilakukan dalam perusahaannya masih tergolong konvensional, banyaknya pesaing, dan sebagainya. Permasalahan utama yang menjadi hambatan saat ini adalah struktur pasar yang bersifat oligopolistik, dimana perusahaan PMA menguasai pasar domestik. Selain itu, keadaan manajerial perusahaan yang belum efektif juga menjadi hambatan bagi perusahaan. Mengatasi hal tersebut, CV Nusa Heulang berencana untuk mengembangkan bisnisnya dengan menambah laboratorium baru dan memperluas pangsa pasar dengan melakukan ekspansi bentuk model bisnis yang semula hanya *business to business* menjadi *business to consumer*.

Adanya keinginan untuk terus bertumbuh dan potensi yang besar dalam industri perbenihan juga menjadi pendorong bagi CV Nusa Heulang untuk mengembangkan model bisnisnya. Kebutuhan untuk mengembangkan bisnisnya mengharuskan perusahaan untuk memahami faktor-faktor kunci baik internal maupun eksternal yang memengaruhi industri perbenihan. Identifikasi isu-isu strategi akan membuat perusahaan dapat memformulasikan strategi dengan lebih baik. Perusahaan yang telah menetapkan strategi akan memiliki sumberdaya yang terbatas, maka dari itu CV Nusa Heulang harus menentukan langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan untuk mewujudkan rencana ekspansi model

bisnis menjadi *business to consumer*. Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian ini yaitu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal utama yang memengaruhi kinerja perusahaan, merumuskan alternatif strategi bagi perusahaan, dan menentukan strategi prioritas yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan.

METODE

Penelitian ini dilakukan secara sengaja dan dilaksanakan di CV Nusa Heulang yang berlokasi di Kp. Babakan Pameungpeuk Desa Wanasari 08/03, Purwakarta dengan pertimbangan keberadaan akses yang dibutuhkan. CV Nusa Heulang merupakan salah satu perusahaan lokal berbasis PMDN yang fokus dalam bisnis penelitian riset benih hortikultura. Selain itu, CV Nusa Heulang juga sedang dalam tahap perencanaan pengembangan bisnis. Penelitian ini dilakukan pada November 2020–April 2021.

Data primer dan sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh secara langsung melalui tiga cara, yaitu: (1) observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian, (2) wawancara kepada pihak direktur dan tenaga kerja CV Nusa Heulang, dan (3) pengisian kuesioner tentang pembobotan dan penentuan peringkat faktor internal dan faktor eksternal. Data sekunder diperoleh melalui buku, skripsi, tesis, disertasi, jurnal, data Badan Pusat Statistik (BPS), dan literatur lain yang mendukung penelitian.

Responden dalam penelitian ditentukan dengan menggunakan metode *judgement sampling* dimana elemen populasi ditentukan berdasarkan *judgement* peneliti (Malhotra, 2010). Responden yang dipilih adalah responden ahli dan memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, yaitu Ibu Nurul Hidayati sebagai direktur perusahaan dan Pak Abdul sebagai pimpinan divisi *Research and Development* (RND). Pimpinan dan RND

merupakan pihak yang sangat mengetahui secara keseluruhan kondisi internal dan eksternal CV Nusa Heulang, sehingga dapat melakukan pengisian kuesioner dengan tepat.

Analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi strategi digunakan dalam penelitian ini. Perumusan strategi pemasaran menggunakan analisis matriks faktor internal (matriks IFE), matriks faktor eksternal (matriks EFE), matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSP. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan misi perusahaan, tujuan perusahaan, karakteristik produk yang dihasilkan, tingkat pencapaian target, penjualan kegiatan pemasaran, personalia, produksi, penelitian dan pengembangan yang dilakukan perusahaan. Menurut David & David (2015), proses perumusan strategi dilakukan melalui tiga tahap formulasi strategi, yaitu tahap pengumpulan data (*the input stage*), tahap pencocokan (*the matching stage*) dan tahap pengambilan keputusan (*the decision stage*).

1. Tahap Analisis Input

Pada tahap ini penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi faktor kunci internal dan faktor kunci eksternal untuk merumuskan strategi. Alat analisis yang digunakan untuk kekuatan dan kelemahan adalah matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan alat analisis untuk peluang dan ancaman menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Tahap input terdiri atas identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan, pemberian bobot, dan penentuan rating pada matriks EFE dan IFE.

2. Tahap Pencocokan

Data Tahap pencocokan merupakan tahap untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal berdasarkan informasi pada tahap input. Setelah itu, hasil evaluasi dari matriks IFE dan EFE dicocokkan menggunakan alat analisis matriks IE dan SWOT sehingga muncul alternatif strategi yang dihasilkan.

Alternatif strategi kemudian didiskusikan dan dikonfirmasi kembali oleh pihak perusahaan. Jika alternatif strategi sudah sesuai, maka dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap untuk menentukan rekomendasi strategi prioritas dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dengan melakukan kuesioner kembali oleh pihak perusahaan dan dianalisis menggunakan matriks QSP

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Perusahaan

Direktur utama CV Nusa Heulang merupakan salah satu *expertist* benih di Indonesia yang sangat jarang dijumpai. Pada mulanya Ibu Nurul Hidayati selaku direktur utama CV Nusa Heulang merupakan salah satu *breeder* perusahaan benih ternama di Indonesia, namun beliau memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Beliau terikat kontrak untuk tidak bekerja dibawah perusahaan sejenis selama dua tahun. Pada saat itu banyak perusahaan benih lokal yang meminta untuk didukung agar menghasilkan varietas unggul, terutama varietas yang tahan terhadap penyakit, sehingga pada tahun 2012-2014 beliau melakukan riset dan *breeding* kecil-kecilan untuk mendukung perusahaan benih lokal tersebut. Pada 1 April 2014 ketika sudah tidak terikat kontrak, beliau mendirikan perusahaan CV Nusa Heulang dengan tujuan mendukung perusahaan benih lokal lain yang tidak memiliki infrastruktur dibidang riset.

Visi Misi Perusahaan

Visi perusahaan CV Nusa Heulang adalah bertekad untuk mengembangkan varietas benih hibrida yang disesuaikan dengan iklim mikro di masing-masing target pasar dengan berpegang teguh pada pelestarian sumberdaya genetik lokal dan membangun industri benih lokal nasional. Visi tersebut didukung dengan

misi yakni menyediakan produk dan pelayanan penuh inovasi yang akan meningkatkan nilai tambah bagi petani, pedagang, dan daya saing bagi perusahaan benih lokal nasional.

Identifikasi Lingkungan Internal

Identifikasi lingkungan internal CV Nusa Heulang bertujuan untuk mengetahui secara rinci lingkungan yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta memengaruhi jalannya perusahaan. Identifikasi ini ditinjau menggunakan pendekatan fungsional, seperti bidang manajemen dan sumberdaya manusia, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Identifikasi tersebut dilakukan berdasarkan observasi, wawancara, dan pengisian kuesioner. Hasil dari identifikasi tersebut diperoleh kekuatan dan kelemahan CV Nusa Heulang sebagai berikut:

Kekuatan

1. Perusahaan memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas seperti divisi RND dan produksi yang memiliki kualifikasi cukup tinggi dan rutin mengikuti training, sehingga CV Nusa Heulang memiliki *breeder* yang ahli dan berpengalaman
2. CV Nusa Heulang memiliki produk yang berkualitas baik, terbukti dengan benih yang dijual adalah benih yang memiliki nomor SK Kementerian Pertanian yang telah memiliki standar dengan aturan pemerintah. Perusahaan juga telah memaksimalkan untuk menghasilkan benih bervariasi unggul dengan memiliki beberapa lahan yang tersebar di Indonesia agar kondisi iklim sesuai dengan varietas benih.
3. Perusahaan selalu melakukan evaluasi dan monitoring terhadap rencana perusahaan dan sumber daya manusia (SDM) perusahaan. Evaluasi dan monitoring tenaga kerja perusahaan menggunakan sistem KPI untuk mengukur kinerja karyawan yang dilakukan enam bulan sekali. CV Nusa Heulang juga melakukan penempatan tenaga kerja sesuai

dengan kemampuan tenaga kerja. Latar belakang divisi RND dan produksi juga sangat diperhatikan sehingga sangat sesuai dengan posisinya saat ini. Selain itu, karyawan operator yang tidak memiliki spesifikasi tertentu dibimbing dan diberikan penjelasan mendetail oleh karyawan senior.

4. Perusahaan selalu melakukan evaluasi dan monitoring terhadap rencana perusahaan dan SDM perusahaan. Evaluasi dan monitoring tenaga kerja menggunakan sistem KPI untuk mengukur kinerja karyawan yang dilakukan setahun sekali.
5. Perusahaan sampai saat ini tidak terlibat dalam hal peminjaman uang dengan kelembagaan uang manapun sehingga risiko perusahaan untuk terlilit hutang sangat kecil, bahkan tidak ada.
6. CV Nusa Heulang saat ini terus maju dan berkembang, terbukti dengan pendapatan yang selalu meningkat dan tidak pernah turun setiap tahunnya. CV Nusa Heulang juga terus berinovasi dengan mengeluarkan benih varietas baru. Pembuatan laboratorium dan ekspansi pasar telah menjadi rencana perusahaan.
7. Proses produksi dalam menghasilkan output yang berkualitas tentunya perlu didukung dengan sarana pendukung yang dibutuhkan dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan. Ketersediaan sarana dalam perusahaan benih akan memberikan efisiensi perusahaan, adapun ketersediaan sarana pendukung seperti greenhouse dan lahan yang tersebar di beberapa wilayah, serta perusahaan juga telah menggunakan hidroponik sebagai media tanam untuk tanaman yang ditanam di dataran tinggi.
8. Penyusunan rencana aktivitas atau program perusahaan telah disusun dengan detail dan matang setiap 5 tahun sekali oleh direktur dan divisi pengembangan serta produksi. Rencana yang disusun telah mencakup

keseluruhan bidang di CV Nusa Heulang seperti pemasaran, logistik, dan pengembangan perusahaan.

Kelemahan

1. Sampai saat ini direktur perusahaan masih merangkap menjadi manajer perusahaan sehingga kinerja perusahaan masih belum maksimal.
2. Perusahaan memiliki tata aturan kerja atau *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku untuk semua karyawan mencakup jam kerja dan hari kerja, namun SOP dan MoU antara perusahaan dengan perusahaan benih lain masih belum dimaksimalkan. Perusahaan benih lain kerap kali tidak menepati perjanjian yang disepakati oleh kedua belah pihak. Saat ini perusahaan masih mengikuti ISO training untuk meningkatkan kinerja perusahaan terutama dalam hal SOP.
3. CV Nusa Heulang sampai saat ini masih mengandalkan *word of mouth* dalam metode promosi. Perusahaan sudah memiliki *website* namun masih belum memaksimalkan platform media sosial lain yang bisa digunakan sebagai *brand image* ataupun aktivitas promosi perusahaan.
4. Kapasitas produksi pada CV Nusa Heulang sampai saat ini masih terbatas. Permintaan konsumen terhadap CV Nusa Heulang kerap kali tidak terpenuhi karena keterbatasan lahan produksi sehingga perusahaan masih menawarkan untuk memproduksi benih di lahan produksi masing-masing. Hal ini cukup berisiko karena induk benih dapat dicuri dan disalin oleh perusahaan pembeli yang tidak terbuka terhadap CV Nusa Heulang.
5. Sistem manajemen keuangan CV Nusa Heulang menggunakan pembukuan sederhana tanpa audit, efisiensi dan efektifitas sistem manajemen keuangan masih belum maksimal karena belum ada SDM yang mampu mengisi posisi tersebut

Tabel 1. Matriks IFE

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Bobot x rating
Kekuatan:			
SDM yang berkualitas	0,122	4	0,488
Produk berkualitas	0,093	4	0,370
Manajemen SDM yang baik dan efektif	0,124	3,5	0,434
Keuangan perusahaan yang mandiri	0,097	4	0,386
Ekspansi perusahaan	0,037	4	0,148
Ketersediaan sarana pendukung	0,093	3,5	0,324
Perencanaan perusahaan yang efektif	0,089	3,5	0,310
Total			2,460
Kelemahan			
Keterbatasan SDM	0,049	2	0,098
Teknologi perusahaan yang konvensional	0,089	1	0,089
Kurangnya aktivitas promosi di sosial media	0,057	2	0,113
Kapasitas produksi terbatas	0,092	1,5	0,137
Sistem manajemen keuangan yang belum efektif	0,061	2	0,122
Total			0,559
Total skor IFE			3,019

Sumber: Analisis Data Primer, 2021.

Tabel 2. Matriks EFE

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Bobot x rating
Peluang:			
Kebijakan benih bersertifikasi	0,150	4	0,598
Potensi permintaan benih di pasar meningkat	0,161	4	0,642
Kemajuan teknologi	0,056	4	0,224
Karakteristik konsumen yang mengutamakan kualitas	0,113	3,5	0,394
Kondisi perekonomian yang stabil	0,110	4	0,440
Total			2,298
Ancaman:			
UMK yang terus meningkat	0,096	2	0,191
Kebijakan penanaman modal asing yang tidak dibatasi	0,126	1,5	0,189
Petani yang memilih benih non sertifikasi	0,066	2	0,131
Tingkat persaingan di industri tinggi	0,060	2	0,119
Promosi dan teknologi pesaing lebih maju	0,065	2	0,130
Total			0,760
Total skor IFE			3,058

Sumber: Analisis Data Primer, 2021.

Analisis Matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE pada Tabel 1, hasil perhitungan menunjukkan skor faktor strategis internal sebesar 3,029 sehingga dapat dikatakan bahwa CV Nusa Heulang merupakan perusahaan kuat terhadap perusahaan pesaingnya. Kekuatan utama yang

dimiliki oleh CV Nusa Heulang adalah SDM yang berkualitas dengan skor 0,506, sedangkan kelemahan utama pada CV Nusa Heulang adalah kapasitas produksi yang terbatas dengan skor 0,134.

		Skor Bobot IFE				
		Kuat		Sedang	Lemah	
		4.0	3.019	3.0	2.0	1.0
Skor Bobot EFE	Tinggi	4.0	I	II	III	
	Sedang	3.0	IV	V	VI	
	Rendah	2.0	VII	VIII	IX	

Gambar 1. Matriks IE CV Nusa Heulang
Sumber: Analisis Data Primer, 2021.

	Kekuatan (S):	Kelemahan (W)
	- SDM berkualitas - Produk berkualitas - Penempatan tenaga kerja yang sesuai - Evaluasi dan monitoring dengan sistem KPI - Keuangan perusahaan yang mandiri - Eksistensi perusahaan - Ketersediaan sarana pendukung - Perencanaan perusahaan yang efektif	- Keterbatasan SDM - SOP perusahaan yang belum terdokumentasi dengan baik - Kurangnya aktivitas promosi di media sosial - Kapasitas produksi terbatas - Sistem manajemen keuangan yang belum efektif
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
- Kebijakan benih bersertifikasi - Potensi permintaan benih yang meningkat - Kemajuan teknologi - Karakteristik konsumen yang mengutamakan kualitas - Kondisi perekonomian yang stabil - Kebutuhan akan benih meningkat	- Mengembangkan dan mempertahankan benih yang bervariasi unggul, dan pelayanan terhadap konsumen (S1, S2, S7, O4, O6) - Melakukan penetrasi pasar lalu mengembangkan model bisnis menjadi <i>business to consumer</i> (S1, S2, S5, S6, S8, O1, O1, O4, O6)	Memaksimalkan dan menambah lahan produksi baru (W4, O2, O5, O6)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
- UMK meningkat - Kebijakan penanaman modal asing - Petani yang memilih benih non sertifikasi - Tingkat persaingan industri tinggi - Promosi dan teknologi pesaing yang lebih maju	- Menambah teknologi pertanian baru dan mempertahankan kualitas SDM perusahaan (S1, S5, S6, S7, S8, T1, T2, T4, T5) - Bermitra langsung dengan petani dan memberikan pengarahannya terhadap petani (S1, S6, S8, T3, T4, T5)	Meningkatkan kualitas dan kinerja manajemen perusahaan (W1, W2, W5, O4, O5)

Gambar 2. Matriks SWOT
Sumber: Analisis Data Primer, 2021.

Identifikasi Lingkungan Eksternal

Identifikasi lingkungan eksternal CV Nusa Heulang bertujuan untuk mengetahui secara rinci lingkungan apa saja yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan serta memengaruhi jalannya perusahaan. Identifikasi ini ditinjau dari lingkungan makro yang terdiri dari aspek ekonomi, politik, sosial budaya, alam dan ekologi, serta teknologi. Selain itu, identifikasi juga ditinjau dari lingkungan persaingan yang terdiri dari persaingan perusahaan sejenis dalam industri, pendatang baru, kekuatan daya tawar pembeli, kekuatan daya tawar pemasok, dan kehadiran produk substitusi. Identifikasi dilakukan berdasarkan observasi, wawancara, dan pengisian kuesioner

Peluang

1. Adanya aturan usaha perbenihan hanya dapat dilakukan oleh pelaku usaha yang memiliki sertifikat kompetensi dengan wajib menerapkan jaminan mutu benih melalui penerapan sertifikasi, dimana CV Nusa Heulang selalu menghasilkan benih varietas unggul yang telah disertifikasi oleh pemerintah sehingga dapat beredar di pasar secara bebas.
2. Kondisi status sosial masyarakat pulau Jawa saat ini yang terus berkembang dapat memberikan peluang bagi perusahaan CV Nusa Heulang karena golongan masyarakat tersebut merupakan konsumen potensial CV Nusa Heulang, yakni produk yang dihasilkan adalah benih yang telah tersertifikasi dan harga jualnya sedikit lebih tinggi dibanding benih non sertifikat. Trend masyarakat seperti from farm to table secara tidak langsung meningkatkan penjualan benih di pasar.
3. Kemajuan teknologi dalam industri benih sangat berperan penting dan memberikan peluang untuk CV Nusa Heulang. Perusahaan ini memanfaatkan kemajuan teknologi tersebut dengan membuat website,

menggunakan internet dan alat komunikasi untuk berhubungan dengan konsumen maupun mitra.

4. Karakteristik konsumen CV Nusa Heulang yang fokus terhadap kualitas produk menyebabkan proses tawar menawar pembeli tidak dilakukan terhadap harga royalti namun terhadap kualitas dan kesesuaian varietas benih yang dihasilkan. CV Nusa Heulang memiliki benih F1 sehingga menjadi penghambat bagi perusahaan pesaing. Diferensiasi tersebut menguntungkan perusahaan karena pembeli sudah terpicat oleh fitur diferensiasi produk sehingga tidak lagi fokus terhadap harga. Pembeli akan bertahan ketika CV Nusa Heulang juga mempertahankan loyalitas konsumen dengan cara menjaga serta meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.
5. Kondisi ekonomi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja dari berbagai perusahaan karena dapat memengaruhi keuangan atau beban dari perusahaan. Pertanian, kehutanan, dan perikanan memiliki sumber pertumbuhan tertinggi kedua Jawa Barat saat ini sehingga memberikan peluang yang baik bagi CV Nusa Heulang karena dengan tumbuh positifnya sektor pertanian akan meningkatkan daya beli masyarakat terhadap produk pertanian.
6. Meningkatnya produktivitas produk hortikultura berjalan seiring dengan meningkatnya permintaan masyarakat. Produksi komoditas hortikultura yang tumbuh positif ini membuka peluang yang besar untuk perusahaan perbenihan. Hal tersebut dikarenakan input dasar yang paling penting dalam pertanian adalah mutu benih. Maka di masa mendatang kebutuhan benih akan terus meningkat,

Ancaman

1. UMK tiap tahun yang semakin meningkat. Kenaikan UMK memengaruhi kondisi keuangan CV Nusa Heulang karena pengeluaran terbesar perusahaan berada pada personal cost. Hal tersebut menyebabkan perusahaan harus menekan pengeluaran lain agar keuangan perusahaan tidak menjadi negatif.
2. Kebijakan pemerintah yang memilih untuk menghapus Undang-Undang No. 13 Tahun 2010 tentang hortikultura yang berbunyi "Besarnya penanaman modal asing dibatasi paling banyak 30% (tiga puluh persen)" merugikan perusahaan CV Nusa Heulang sebagai perusahaan dengan penanaman modal dalam negeri karena penanaman modal asing sudah tidak dibatasi lagi sehingga sifat pasar industri benih akan terus menjadi oligopolistik. Minat inovasi di industri perbenihan masih rendah karena terbatasnya pengetahuan petani, masih adanya inkonsistensi aturan, dan keraguan benih bersertifikat yang tidak sesuai dengan isinya sehingga petani lebih memilih menggunakan benih non sertifikat dikarenakan harganya lebih murah.
3. Tingkat persaingan industri yang tinggi dan struktur pasar pada industri benih adalah oligopolistik dimana perusahaan-perusahaan modal asing lebih dominan dalam industri benih dibanding perusahaan berbasis PMDN.

4. perusahaan PMA memiliki fasilitas lebih mumpuni dalam hal penelitian dan pengembangan, PMA juga memiliki modal yang cukup besar sehingga PMA lebih maju dalam menciptakan varietas baru sesuai dengan permintaan pasar.

Analisis Matriks EFE

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE, hasil perhitungan menunjukkan skor faktor strategis eksternal sebesar 3,022, sehingga CV Nusa Heulang dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang mampu untuk memenuhi peluang dan mempertahankan diri dari ancaman. Peluang terbesar CV Nusa Heulang adalah kebijakan pemerintah tentang benih bersertifikasi dengan skor 0,638 sedangkan ancaman terbesar CV Nusa Heulang adalah kebijakan pemerintah tentang penanaman modal asing dengan skor 0,208.

ALTERNATIF STRATEGI BISNIS

Analisis Matriks IE

Hasil analisis matriks IE (Gambar 1) berdasarkan skor matriks IFE dan EFE menunjukan posisi perusahaan CV Nusa Heulang berada pada posisi kuadran I, yakni *grow and build*. Beberapa strategi yang dapat digunakan adalah strategi integrasi dan strategi intensif.

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks QSP

Faktor Strategis Internal	STAS	Prioritas
Melakukan penetrasi pasar lalu mengembangkan model bisnis menjadi <i>business to consumer</i>	6.846	1
Menambah teknologi pertanian baru dan mempertahankan kualitas SDM perusahaan	6.547	2
Bermitra langsung dengan petani dan memberikan pengarahan terhadap petani	6.412	3
Memaksimalkan dan menambah lahan produksi baru	6.329	4
Mempertahankan dan mengembangkan benih bervariasi unggul dan pelayanan terhadap konsumen	6.031	5
Meningkatkan kualitas dan kinerja manajerial perusahaan	5.830	6

Sumber: Analisis Data Primer, 2021.

Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT dihasilkan enam alternatif strategi yang dapat direkomendasikan untuk CV Nusa Heulang. Hasil analisis matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.

Strategi SO

1. Mempertahankan dan mengembangkan benih bervariasi unggul dan pelayanan terhadap konsumen.

Saat ini CV Nusa Heulang sudah menghasilkan produk yang berkualitas. Terbukti dengan semua produk yang dihasilkan oleh CV Nusa Heulang sudah tersertifikasi. Hal tersebut perlu dijaga dan dipertahankan karena mutu benih merupakan input pertanian yang paling penting sehingga produk ini juga bergantung pada perspektif konsumen, maka dari itu sebaiknya perusahaan dapat mendefinisikan kualitas dari perspektif konsumen agar upaya untuk mengembangkan kualitas dapat dilakukan sesuai dengan keinginan konsumen. CV Nusa Heulang juga harus meningkatkan pelayanan seperti lebih mengontrol konsumen dalam menghasilkan benih yang ditanam.

2. Melakukan penetrasi pasar sehingga dapat mengembangkan model bisnis menjadi *business to consumer*

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk yang ada di pasar melalui pemasaran yang lebih besar. Pasar benih saat ini belum jenuh, terbukti dengan terus bertambahnya kebutuhan benih di Indonesia. Hal tersebut dapat menaikkan pemakaian konsumen secara signifikan sehingga melakukan pemasaran dengan skala yang lebih besar akan menjadi peluang perusahaan untuk meningkatkan penjualan perusahaan.

Misalnya dengan memperkerjakan promotor baru yang akan melakukan promosi sekaligus penyuluhan terhadap petani dengan melakukan demplot. Target pasar CV Nusa Heulang yang awalnya hanya perusahaan-perusahaan benih lokal yang tidak memiliki infrastruktur dalam riset bertambah seiring promosi yang dilakukan oleh promotor tersebut dan nantinya CV Nusa Heulang akan mampu menjangkau konsumen akhir. Selain itu, hal tersebut juga akan memperluas pangsa pasar CV Nusa Heulang.

CV Nusa Heulang sampai saat ini mendistribusikan produknya melalui perusahaan benih lain agar sampai ke konsumen akhir. Proses pendistribusian tersebut kerap menyebabkan harga di toko eceran menjadi tinggi dan tidak sesuai dengan harga yang telah ditentukan oleh CV Nusa Heulang. Hal tersebut mengindikasikan bahwa distributor memiliki *margin* laba yang tinggi. Situasi ini menyiratkan bahwa CV Nusa Heulang sebaiknya mulai mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dengan menetapkan harga yang kompetitif dengan langsung menjangkau konsumen akhir. Misalnya dengan cara meningkatkan *website* milik CV Nusa Heulang sehingga konsumen akhir dapat membeli benih dalam *website* tersebut. CV Nusa Heulang juga dapat membuka toko retail baru untuk menjual benih-benihnya secara langsung kepada konsumen akhir. Keuntungan produksi yang stabil dan selalu meningkat setiap tahunnya sebesar 30% juga harus dijadikan pertimbangan karena CV Nusa Heulang dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya. Penerapan strategi ini dapat memperluas pangsa pasar CV Nusa Heulang sehingga meminimalisir permainan harga produk CV Nusa Heulang di pasar.

Strategi WO

1. Memaksimalkan dan menambah lahan produksi baru

Permintaan produksi benih saat ini terhadap CV Nusa Heulang terus meningkat terbukti juga dengan peningkatan keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan tiap tahun. CV Nusa Heulang kerap kali mendapatkan permintaan yang lebih besar namun tidak dapat menerimanya karena lahan produksi yang tidak sesuai dengan permintaan sehingga kapasitas produksinya menjadi terbatas. Kebutuhan benih yang meningkat dan potensi permintaan benih yang meningkat serta kondisi perekonomian yang stabil mengindikasikan CV Nusa Heulang sebaiknya menambah lahan baru agar permintaan produksi terhadap CV Nusa Heulang dapat terpenuhi dan kapasitas produksi pun menjadi tidak terbatas lagi.

Strategi ST

1. Menambah teknologi pertanian baru dan mempertahankan serta mengembangkan kualitas SDM.

Dalam industri perbenihan divisi RND dan teknologi perusahaan merupakan sebuah brand image di dalam tiap perusahaan benih. CV Nusa Heulang sebaiknya terus meningkatkan kualitas para SDM-nya terutama divisi RND dengan memberikan transfer ilmu melalui pelatihan pelatihan atau memberikan fasilitas kepada tenaga kerjanya untuk sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu teknologi CV Nusa Heulang juga harus dikembangkan melihat perusahaan pesaing seperti perusahaan PMA memiliki fasilitas lebih mumpuni dalam hal penelitian dan pengembangan.

PRIORITAS STRATEGI BISNIS**Matriks QSP**

Berdasarkan hasil analisis matriks QSP pada tabel 3, maka strategi prioritas utama yang dapat direkomendasikan kepada CV Nusa Heulang adalah melakukan penetrasi pasar

sehingga dapat menjangkau mengembangkan model bisnis menjadi *business to consumer*. Strategi tersebut memiliki nilai STAS sebesar 6.846.

KESIMPULAN

1. Faktor yang menjadi kekuatan utama CV Nusa Heulang berdasarkan identifikasi lingkungan internal yaitu sumberdaya manusia yang berkualitas sedangkan yang menjadi faktor utama kelemahan perusahaan adalah teknologi perusahaan yang masih konvensional. Faktor yang menjadi peluang terbesar bagi perusahaan berdasarkan identifikasi lingkungan eksternal adalah potensi permintaan benih di pasar meningkat sedangkan yang menjadi ancaman terbesar bagi perusahaan adalah tingkat persaingan di industri tinggi.
2. Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT dan matriks IE, terdapat 6 alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh CV Nusa Heulang yaitu (1) meningkatkan kualitas benih yang dihasilkan dan kualitas SDM perusahaan, (2) melakukan penetrasi pasar sehingga dapat mengembangkan model bisnis menjadi *business to consumer*, (3) memaksimalkan dan menambah lahan produksi baru, (4) menambah teknologi pertanian baru, (5) meningkatkan kualitas dan kinerja manajerial perusahaan, dan (6) bermitra langsung dengan petani dan memberikan pengarahan terhadap petani.
3. Berdasarkan analisis matriks QSP diperoleh strategi prioritas utama yang dapat diimplementasikan oleh CV Nusa Heulang yakni Melakukan penetrasi pasar sehingga mengembangkan model bisnis menjadi *business to consumer*. Strategi tersebut memiliki nilai STAS paling tinggi yaitu sebesar 6.846.

SARAN

1. Perusahaan dapat mengimplementasikan strategi prioritas utama dengan melakukan penetrasi pasar kemudian mengembangkan model *business to consumer*. Strategi tersebut dibuat karena saat ini pasar benih belum jenuh. Hal tersebut terbukti dengan terus bertambahnya kebutuhan akan benih di Indonesia. Hal ini dapat meningkatkan pemakaian konsumen secara signifikan. Keuntungan produksi yang stabil dan selalu meningkat tiap tahunnya sebesar 30% juga harus dijadikan pertimbangan oleh CV Nusa Heulang sehingga dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya. Penerapan strategi ini dapat memperluas pangsa pasar CV Nusa Heulang dan mengembangkan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, 2017. Keragaman morfologi dan genetik bambu di Arboretum Universitas Padjadjaran, Sumedang, Jawa Barat. Pros Sem Nas Masy Biodiv Indon. Volume 3, Nomor 3, Desember 2017 Hal: 351-36
- Badan Koordinasi Penanaman Modal. 2020. *Kontribusi Penanaman Modal Asing dan Penanaman Modal dalam Negeri dalam Realisasi Investasi Semester I 2020*. Badan Koordinasi Penanaman Modal Indonesia, Jakarta.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2019. *Perkembangan Produksi Hortikultura menurut Jenis di Indonesia tahun 2017-2019*. Badan Pusat Statistik Indonesia, Jakarta.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2020a. *Kontribusi Pertanian pada Produk Domestik Bruto Indonesia kuartal II 2020*. Badan Pusat Statistik Indonesia, Jakarta.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2020b. *Ekonomi Jawa Barat Triwulan III-2020*. Badan Pusat Statistik Indonesia, Jakarta.
- David, F.R. & F.R. David. 2015. *Strategic Management Concept and Cases 15th Edition*. Pearson India Education, America (US).
- Hasanah M. 2002. Peran Mutu Fisiologik Benih dan Pengembangan Industri Benih Tanaman Industri. *Jurnal Litbang Pertanian*. 21 (3): 84–91.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2020a. *Negara Tujuan Ekspor Benih Hortikultura Indonesia*. Kementrian Pertanian Indonesia, Jakarta.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2020b. *Surat Ijin Pengeluaran Ekspor Tanaman Sayuran 2018-2019*. Kementrian Pertanian Indonesia, Jakarta.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Sixth Edition, Global Edition. Boston Amsterdam Dubai: Pearson. Journal of Service Research, 7, 343-359.
- Mordor Intelligence. 2018. *Identifying Leading Seed Companies in South and Southeast Asia*. Access to Seeds Index, Hyderabad India. <https://www.accesstoseeds.org/app/uploads/2018/04/Leading-Seed-Companies-in-South-and-South-East-Asia.pdf>
- Pasaribu, S. M. (2010). Developing rice farm insurance in Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 1, 33–41
- Sayaka B. 2016. Memperkuat Daya Saing Produksi Pertanian. Daya Saing Produsen Benih Sayuran Lokal dalam Industri Benih Nasional, 565-579.