

**ANALISIS POSISI PERUSAHAAN BERDASARKAN LAJU  
PERTUMBUHAN PASAR DAN PANGSA PASAR RELATIF SEBAGAI  
DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BENIH HORTIKULTURA  
(Studi Kasus pada CV. Aura Seed Indonesia, Desa Bringin,  
Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri)**

Oleh :  
**ANGGA FEBRIDIANTO**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS PERTANIAN**

**JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

**MALANG**

**2014**

Created with



**nitro PDF**  
professional  
download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)  
download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)



**ANALISIS POSISI PERUSAHAAN BERDASARKAN LAJU  
PERTUMBUHAN PASAR DAN PANGSA PASAR RELATIF SEBAGAI  
DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BENIH HORTIKULTURA  
(Studi Kasus pada CV. Aura Seed Indonesia, Desa Bringin,  
Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri)**

Oleh :

**ANGGA FEBRIDIANTO**

**0910440240**



**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Pertanian  
Strata Satu (S – 1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS PERTANIAN**

**JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

**MALANG**

**2014**

Created with



**nitro** PDF

**professional**

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesajaraan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang,

Angga Febridianto



## RINGKASAN

**ANGGA FEBRIDANTO. 0910440240. Analisis Posisi Perusahaan Berdasarkan Laju Pertumbuhan Pasar dan Pangsa Pasar Relatif Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Benih Hortikultura (Studi Kasus pada CV. Aura Seed Indonesia, Desa Bringin, Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri). Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS. dan Dina Novia Priminingtyas, SP., MSi. sebagai Pembimbing.**

---

Komoditi hortikultura memiliki nilai ekonomi tinggi, pemasarannya mudah diserap pasar karena tingginya permintaan masyarakat. Selain untuk keperluan konsumsi segar, permintaan aneka ragam produk hortikultura semakin bertambah seiring dengan meningkatnya permintaan untuk keperluan industri. Untuk mendapat produktifitas dan produksi hortikultura yang baik, mutu benih adalah faktor yang sangat berpengaruh. Oleh karena benih bermutu adalah sarana pembawa teknologi yang terkandung dalam varietas unggul. Ketersediaan benih bermutu hortikultura hingga saat ini masih belum dapat memenuhi kebutuhan benih di lapangan sehingga masih harus tetap dipenuhi melalui benih impor. Hal ini merupakan peluang yang baik bagi industri perbenihan untuk berlomba-lomba memasarkan produknya untuk memenuhi permintaan konsumen dan meraih pangsa pasar tertinggi.

CV. Aura Seed Indonesia merupakan perusahaan dalam negeri yang bergerak dibidang agribisnis khususnya sebagai produsen benih hortikultura dengan skala nasional. Kegiatan pemasaran merupakan ujung tombak keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan, berhasil atau tidaknya kegiatan pemasaran sangat bergantung pada strategi pemasaran yang dijalankan. Berdasarkan pada kondisi perusahaan pada saat ini, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: (1) Faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Aura Seed Indonesia dalam memasarkan produk benih hortikultura, (2) Bagaimana pangsa pasar dan posisi benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan matriks BCG dan matriks IE, dan (3) Bagaimana alternatif strategi pemasaran benih hortikultura yang tepat dan sesuai bagi perusahaan untuk masa yang akan datang berdasarkan analisis matriks SWOT. Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Aura Seed Indonesia, (2) Mengetahui pangsa pasar dan posisi produk CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan matriks BCG dan matriks IE, dan (3) Merumuskan strategi pemasaran yang dapat dijalankan CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan analisis matriks SWOT.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, dengan tujuan mengkaji lebih dalam keadaan perusahaan sesungguhnya. Data yang diperoleh melalui wawancara, kuisisioner dan studi literatur. Tahap-tahap yang diterapkan dalam analisis dan pengolahan data adalah analisis lingkungan pemasaran, analisis IFE dan EFE, matriks IE, matriks BCG dan matriks SWOT.

Kondisi CV. Aura Seed Indonesia saat ini untuk mengembangkan usaha benih hortikultura tidak lepas dari pengaruh internal dan eksternal perusahaan. Kondisi internal yang menjadi kekuatan adalah harga dibawah pesaing, lokasi pemasaran yang luas dan mudah dijangkau konsumen, produk yang tahan hama penyakit dan tingkat

produktifitas tinggi, hubungan yang baik dengan konsumen potensial, sumber daya manusia yang terdidik dan dalam usia yang produktif, keadaan keuangan yang cukup baik, pengawasan mutu yang baik dan teknologi yang baik. Sedangkan kelemahan perusahaan yaitu benih yang tidak tahan lama dan akan menurun kualitasnya apabila sudah melewati masa kadaluarsa, produk benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia belum banyak dikenal oleh konsumen, produksi belum maksimal, luas daerah pemasaran yang belum menjangkau seluruh wilayah Indonesia, kapasitas gudang penyimpanan yang kurang luas dan pemasaran yang dilakukan masih sederhana terutama berkaitan dengan promosi produk. Lingkungan eksternal perusahaan, peluang yang dapat dimanfaatkan yaitu daya tarik yang dimiliki benih berkualitas sebagai benih unggul dengan produktifitas tinggi, perekonomian dunia yang makin terbuka, adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai, kebijakan pemerintah tentang perbenihan sangat membantu industri perbenihan untuk terus berkembang, adanya teknologi yang mendukung perkembangan usaha dan perkembangan teknologi informasi yang semakin maju. Sedangkan yang menjadi ancaman antara lain adanya barang substitusi, pesaing, produk impor yang menguasai pasar domestik, daya beli petani relatif rendah, pengetahuan petani yang rendah tentang benih berkualitas dan kefanatikan petani terhadap satu jenis varietas atau satu merek benih tertentu.

Berdasarkan matriks BCG dan identifikasi siklus hidup produk, CV. Aura Seed Indonesia saat ini sedang dalam posisi “Bintang” atau dalam tahap pertumbuhan untuk unit bisnis kacang panjang dan buncis. Sedangkan hasil analisis matriks IFE dan EFE yang dipetakan dalam matriks IE diketahui bahwa posisi perusahaan pada kuadran lima. Dimana skor *Internal Factor Evaluation* (IFE) mencapai indeks sebesar 2,71. Hal ini berarti perusahaan dalam kondisi internal rata-rata atau telah cukup mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan. Skor *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) mencapai 2,85 yang berarti perusahaan merespon peluang dan ancaman dengan cukup baik.

Hasil pemaduan dari analisis internal dan eksternal diperoleh analisis matriks SWOT dengan beberapa alternatif strategi, yaitu (1) Perluas wilayah pemasaran dengan dukungan perkembangan sistem informasi dan terus berusaha menembus pasar internasional, (2) Maksimalkan modal untuk menambah inovasi pada produk, (3) Perbarui teknologi lama dengan teknologi terbaru untuk meminimalkan biaya produksi dan meningkatkan volume produksi, (4) Memanfaatkan kebijakan pemerintah, (5) Gunakan teknologi dengan baik untuk menurunkan kadar air, sehingga produk lebih tahan lama, (6) Manfaatkan sistem informasi untuk memasarkan produk, (7) Mempengaruhi pikiran konsumen dengan ciri khas tertentu pada produk, (8) Memaksimalkan fungsi seluruh ruang, (9) Meningkatkan koordinasi dengan pihak lain, terutama *supplier*, (10) Meningkatkan SDM petani mitra dengan penyuluhan dan meminta bantuan dari tenaga ahli, (11) Beri harga dan kualitas terbaik pada konsumen, (12) Beri penyuluhan berkala dengan tenaga ahli yang mampu mempengaruhi pikiran konsumen, (13) Beri jaminan mutu pada produk (14) Maksimalkan pengawasan mutu, (15) Pemberian hadiah, (16) Melakukan promosi besar-besaran, dan (17) Perluas jangkauan pasar.

Beberapa alternatif strategi pemasaran dapat dihasilkan melalui pendekatan bauran pemasaran (*Product, Price, Place, Promotion*). Strategi produk dilakukan dengan menjaga kualitas produk sebagai upaya untuk menjaga citra produk yang telah ada sebagai produk berkualitas, mendesain kemasan yang masih sederhana agar lebih menarik dan terlihat lebih elegan serta melakukan pengembangan dan penelitian pada produk. Strategi harga yang dilakukan antara lain harga yang dikeluarkan dibawah harga produk pesaing utama, memberikan diskon harga dan potongan pembelian serta penetapan harga promosional, penetapan harga maksimum seharusnya berdasar pada keseimbangan antara kepentingan konsumen dengan produsen benih. Strategi distribusi, perusahaan sebaiknya mengembangkan jaringan distribusi yang lebih intensif dengan cara memperluas jaringan distribusi di daerah-daerah yang belum dijangkau oleh pemimpin pasar, membenahi dan memperbaiki pola distribusi yang lebih efisien dengan memperhatikan pasar sasaran dan jenis transportasi sehingga diharapkan produk sampai ke tangan petani dengan harga, mutu dan waktu yang tepat, membangun jaringan informasi dalam operasional pemasaran agar prosesnya lebih mudah dan cepat. Sedangkan strategi promosi yang dapat dilakukan perusahaan dapat berupa pemberian hadiah untuk pembeli potensial, kios, atau konsumen yang merupakan pelanggan tetap atau membeli produk dalam jumlah tertentu, kegiatan periklanan juga perlu ditingkatkan, periklanan melalui media luar ruang seperti papan reklame atau media cetak seperti koran pedesaan, dimana periklanan ini dapat mempengaruhi kesadaran konsumen terhadap produk secara efektif. Pemanfaatan kemajuan teknologi seperti adanya internet juga harus diperhatikan oleh perusahaan.

Kata kunci: Komoditi hortikultura, Strategi pemasaran

## SUMMARY

**ANGGA FEBRIDIAN TO. 0910440240. Analysis Of The Company Position Based On The Rate Of Market Growth and Relative Market Share As Fundamental For Marketing Strategy Formulation Of Horticulture Seed (Case Study in CV. Aura Seed Indonesia, Bringin Village, Badas District, Kediri Regency). Supervisor Budi Setiawan and Dina Novia Priminingtyas.**

---

Horticultural commodities with high economic value, marketing easily absorbed by the market due to high public demand. Besides for fresh consumption, demand for a variety of horticultural products is increasing along with the increasing demand for industrial purposes. To gain productivity and good production, quality of horticulture seeds is a very influential factor. In addition seed quality is a factor that greatly affects the productivity and production of crops even in farming efficiency, because the seed is a means of carrier -grade technology that is contained in the high yielding varieties. Availability of quality seeds of horticultural until now still can not meet the needs of the seed in the ground so it must still be met through imported seeds. This is a good opportunity for the seed industry to market its products compete to complete consumer demand and gain high market share.

CV . Aura Seed Indonesia is a domestic corporation engaged in agribusiness, particularly as horticultural seed producers with national scale. Marketing activities is spearheading the success of a company's success, success or failure of marketing activities rely heavily on the marketing strategies implemented . Based on the current condition of the company, then the formulation of the problem in this study were: (1) What factors are affecting the external and internal environment that facing CV. Aura Seed Indonesia in marketing horticultural seeds, (2) How are market and position the product horticulture CV. Aura Seed Indonesia based on BCG and IE matrix, and (3) How alternative marketing strategies and horticultural seeds right fit for the company for the future based on SWOT analysis. The purpose of this study are: (1) To identify factors that influence the external and internal environment that facing CV. Aura Seed Indonesia, (2) To know the market and product positioning CV. Aura Seed Indonesia based on BCG and IE matrix, and (3) To formulate some alternative marketing strategies that can be run CV. Aura Seed Indonesia based on analysis of SWOT matrix.

The research method used is a case study, with the goal of assessing the state of the company more real. The data obtained through interviews, questionnaires and literature studies. The stages are applied in the analysis and data processing is the analysis of the marketing environment, analyzing IFE and EFE, IE matrix, BCG matrix and SWOT matrix.

Conditions of CV. Aura Seed Indonesia is to develop the horticulture business can not be separated from the internal and external influences. Internal conditions to power is a price below competitors, the location of extensive marketing and consumer easily accessible, product that are resistance to pests and disease and high level of productivity, good relationships with potential customers, human resources and educated in the productive age, financial circumstances are quite good, good quality

control and good technology. While the weakness of the seed company that is durable and will not degrade when it is past the expiration date, product horticultural seeds CV. Aura Seed Indonesia is not widely known by consumers, the production is not maximized, the area of marketing that has not reached all parts of Indonesia, the storage capacity is less extensive and still simple marketing done primarily related to product promotion. Firms external environment, the opportunities that can be exploited is owned attraction quality seed as seeds with high productivity, an increasingly open world economy, there is a possibility that can add value innovation, government policy on seed germination is very helpful for the industry continues to evolve, the technology supporting the development of business and the development of advanced information technology. While the threat of substitution among these goods, competitors, imported products dominate the domestic market, relatively low purchasing power of farmers, farmers knowledge about the low quality seeds and farmers bigotry against one type of seed varieties or one particular brand .

Based on the BCG matrix and product life cycle identification, CV. Aura Seed Indonesia is currently in the "Star" or the stage of growth for the business unit long beans and snaps. While the results of IFE and EFE matrix analysis that mapped the IE matrix is known that the company's position in the quadrant five. Where scores Internal Factor Evaluation (IFE) to reach the index of 2,71. This means that companies in the average internal condition or have been quite capable of using the strength to overcome the weakness . Score External Factor Evaluation (EFE) reached 2,85, which means the company respond to opportunities and threats pretty well.

Results from the integration of internal and external analysis obtained SWOT matrix analysis with several alternative strategies, that (1) Expand the marketing area to support the development of information systems and continue to try to penetrate the international market, (2) Maximize capital to fuel innovation in the product, (3) Update the old technology with the latest technology to minimize production costs and increase the volume of production, (4) Exploit government policies, (5) Use technology to lower levels of well water, so it is more durable products, (6) Make use of information systems for product marketing, (7) Influencing the minds of consumers with characteristics certain typical products, (8) Make the entire function space, (9) Improve coordination with other parties, especially the supplier, (10) Increase farmers HR partners with counseling and ask for help from the experts, (11) Give price and best quality on the consumer, (12) Give regular counseling with experts who can influence the minds of consumers, (13) Give the product quality assurance, (14) Maximize the quality control, (15) Gift giving, (16) Conducting large-scale promotion, and (17) Expand your market reach.

Several alternative marketing strategies can be generated through the marketing mix approach consisting of product strategy, pricing strategy, distribution strategy and promotion strategy. Product strategy is done by maintaining the quality of products in an effort to maintain the image of existing products as well as quality products that consumers anticipate increasingly critical in purchasing, designing packaging that is simple to make it more attractive and looks more elegant to get a good eye catching of consumers as well as doing on product development and research. Pricing strategies undertaken include the price incurred under the main

competitor product pricing, discounting rates and purchase discounts and promotional pricing, the maximum pricing should be based on a balance between the interests of consumers with seed producers. Distribution strategy the company should develop a more intensive distribution network by expanding the distribution network in areas not served by the market leader, Rebuilding and repair more efficient distribution patterns with respect to the target market and the type of transportation so expect the product reaches the farmers at a price, quality and timely manner, building a network marketing operational information in order to process more easily and faster. While the promotional strategies a company can do to be a gift-giving to potential buyers, kiosk, or consumers who are regulars or buy a certain amount of product, advertising activities also need to be improved, advertising through outdoor media such as billboards or print media such as newspapers countryside, where advertising is can influence consumer awareness of the product effectively. The use of technological advances such as the internet should also be considered by the company.

Keywords: Horticulture commodity, marketing strategy



## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan selesainya penulisan skripsi ini, penulis berkenan untuk mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS. dan Dina Novia Priminingtyas, SP.,M.Si., selaku dosen pembimbing atas segala kesabaran, nasihat, arahan dan bimbingannya kepada penulis.
2. Fitria Dina Riana, SP.,MP. dan Dwi Retno Andriani, SP.,MP., selaku penguji atas nasihat, arahan dan bimbingannya kepada penulis.
3. Bapak Didit Irwanto dan Ibu Mujiati selaku orang tua penulis yang selalu mendoakan, memberikan arahan, berkorban biaya, tenaga dan waktu kepada penulis. Juga untuk adik Sonia Dhea M. dan Tharin Nadira A. yang selalu memberikan semangat.
4. Mas Agung H. Pramono yang senantiasa memberi perhatian dan membimbing penulis mulai dari masuk Universitas hingga selesainya skripsi ini.
5. Ir. Prijadi selaku Direktur CV. Aura Seed Indonesia yang telah meluangkan waktunya untuk mengurus surat-surat perizinan.
6. Ir. Istiajid, Bu Anita dan Mas Siswanto selaku pihak CV. Aura Seed Indonesia atas segala informasi, bimbingan dan keperluan data yang diberikan kepada penulis.
7. Teman-temanku dari Kediri Lea Rizky Sukmana P., Putut M., Pungky Yuniar R., Pujianto, Viki, dan Rangga S. Wijaya yang telah banyak memberikan bantuan, dukungan, persahabatan serta kebersamaannya selama ini.
8. Teman-teman Malang Andrian Rinaldhi (Rio), Agil Narendar, Wiwiet W., Andina Devi, Anindya, Chonie, Cinta Estetika selaku teman seperjuangan yang telah membantu dalam proses maupun penulisan skripsi ini.
9. Rekan-rekan Agribisnis angkatan 2009 atas kebersamaan dan keceriaan selama kuliah.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang dengan rahmat dan hidayah Nya telah menuntun penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Posisi Perusahaan Berdasarkan Laju Pertumbuhan Pasar dan Pangsa Pasar Relatif sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Benih Hortikultura(Studi Kasus pada CV. Aura Seed Indonesia, Desa Bringin, Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri)”.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, kepada Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS. dan Dina Novia Priminingtyas, SP.,M.Si., selaku dosen pembimbing atas segala kesabaran, nasihat, arahan dan bimbingannya kepada penulis. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada Fitria Dina Riana, SP.,MP. dan Dwi Retno Andriani, SP.,MP., selaku penguji atas nasihat, arahan dan bimbingannya kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Ketua Jurusan Dr. Ir. Syafril, MS. dan dosen pembimbing akademik Ir. Nidamulyawaty, M.,MSi. atas segala nasihat dan bimbingannya kepada penulis, beserta seluruh dosen atas segala bimbingan dan arahan yang selama ini diberikan dan kepada segenap karyawan jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya atas fasilitas dan bantuan yang diberikan.

Penghargaan yang tulus penulis berikan kepada kedua orang tua dan kedua adik atas doa, cinta, kasih sayang, pengertian dan dukungan yang diberikan kepada penulis. Juga kepada rekan-rekan jurusan Sosial Ekonomi Pertanian khususnya angkatan 2009 atas bantuan, dukungan dan kebersamaan selama ini.

Penulis berharap semoga hasil dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak, dan memberikan sumbangan pemikiran dalam kemajuan ilmu pengetahuan.

Malang,

Penulis

Created with



nitro PDF

professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

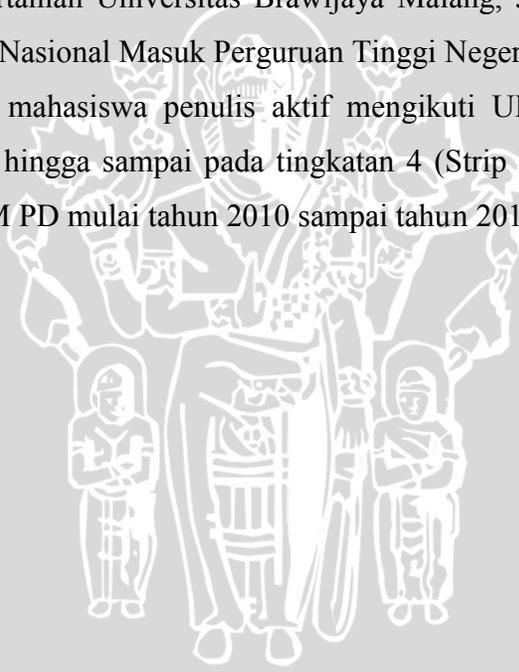
download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kediri pada tanggal 6 Februari 1991 sebagai putra pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Didit Irwanto dan Ibu Mujiati.

Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN Manggis 1 Kecamatan Puncu Kabupaten Kediri pada tahun 1997 sampai tahun 2003, kemudian penulis melanjutkan ke SMP Negeri 4 Pare pada tahun 2003 dan selesai pada tahun 2006. Pada tahun 2006 sampai tahun 2009 penulis melanjutkan studi di SMA Negeri 1 Puncu. Pada tahun 2009 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata 1 Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur melalui jalur SNMPTN (Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri).

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif mengikuti UKM (Unit Kegiatan Mahasiswa) Perisai diri hingga sampai pada tingkatan 4 (Strip Putih). Penulis aktif mengikuti kegiatan UKM PD mulai tahun 2010 sampai tahun 2013.



Judul Skripsi : **ANALISIS POSISI PERUSAHAAN BERDASARKAN LAJU PERTUMBUHAN PASAR DAN PANGSA PASAR RELATIF SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN BENIH HORTIKULTURA (Studi Kasus pada CV. Aura Seed Indonesia, Desa Bringin, Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri)**

Nama Mahasiswa : **ANGGA FEBRIDIANTO**

NIM : 0910440240

Jurusan : **SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

Program Studi : **AGRIBISNIS**

Menyetujui : **Dosen Pembimbing**

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS.

Dina Novia Priminingtyas. SP., M.Si.

NIP.195503271981031003

NIP. 19781105200604 2 002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Petanian

Dr. Ir. Syafril, MS.

NIP. 19580529 198303 1 001

Tanggal Persetujuan : .....

Created with

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Fitria Dina Riana, SP.,MP.  
NIP. 19750919 200312 2 003

Dwi Retno Andriani, SP.,MP.  
NIP. 19790825 200812 2 002

Penguji III

Penguji IV

Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS.  
NIP. 19550327 198103 1 003

Dina Novia Priminingtyas, SP.,M.Si.  
NIP. 19781052000604 2 002

Tanggal Lulus : .....

Created with

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>RINGKASAN</b>	<b>i</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>xiii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Telaah Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Tinjauan Tentang Benih dan Hortikultura .....	10
2.3. Gambaran Benih Hortikultura di Indonesia .....	12
2.4. Strategi Pemasaran .....	18
2.5. Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	19
2.6. Lingkungan Internal Perusahaan .....	24
2.7. Bauran Pemasaran .....	26
2.8. Analisis Posisi Perusahaan .....	32
2.9. Matriks SWOT .....	40
<b>III. KERANGKA TEORITIS</b>	
3.1. Kerangka Pemikiran .....	42
3.2. Batasan Masalah .....	47
3.3. Definisi Operasional.....	47
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Penentuan Lokasi Penelitian .....	49
4.2. Metode Penentuan Responden .....	49
4.3. Metode Pengumpulan Data .....	50
4.4. Metode Analisis Data .....	52
4.4.1. Variabel Penelitian .....	52
4.4.2. Pengukuran Variabel .....	53
4.4.3. Analisis Lingkungan Pemasaran .....	56
4.4.4. Analisis IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) .....	57

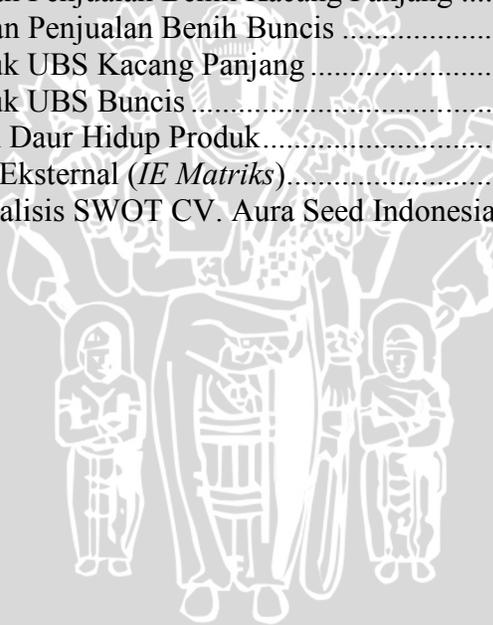
	Halaman
4.4.5. Analisis EFE ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ).....	58
4.4.6. Peramalan Penjualan Benih Hortikultura CV. Aura Seed Indonesia pada tahun 2013 .....	59
4.4.7. Analisis Posisi Perusahaan Menggunakan Matriks BCG dan Matriks IE .....	60
4.4.8. Matriks SWOT .....	62
<b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Profil Perusahaan .....	68
5.2. Keadaan Khusus Lokasi .....	69
5.3. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	73
5.3.1. Lingkungan Mikro .....	73
5.3.2. Lingkungan Makro .....	78
5.4. Analisis Lingkungan Internal .....	79
5.5. Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman .....	95
5.6. Peramalan Penjualan Benih pada Tahun 2013 dengan Metode <i>Time Series</i> .....	101
5.7. Perumusan Alternatif Strategi .....	107
5.7.1. Matriks BCG ( <i>Boston Consulting Group Matrix</i> ) .....	107
5.7.2. Tahap UBS dalam Siklus Hidup Produk .....	111
5.7.3. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) .....	114
5.7.4. Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE) .....	117
5.7.5. Matriks Internal – Eksternal (IE) .....	119
5.7.6. Analisis Matriks SWOT .....	121
5.8. Strategi Pemasaran .....	127
5.8.1. Strategi Produk .....	129
5.8.2. Strategi Harga .....	129
5.8.3. Strategi Distribusi .....	130
5.8.4. Strategi Promosi .....	131
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	131
6.2. Saran .....	133
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	134
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Perkembangan Produksi Hortikultura Menurut Jenis di Indonesia Tahun 2008 – 2012 (ton).....	1
2.	Kebutuhan Benih Total di Indonesia .....	16
3.	Matriks SWOT .....	41
4.	Penentuan Bobot Faktor Strategis Internal .....	53
5.	Penentuan Bobot Faktor Strategis Eksternal.....	54
6.	Analisis Matriks IFE dan EFE .....	55
7.	Matriks SWOT .....	67
8.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia .....	75
9.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Luas Lahan.....	76
10.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	77
11.	Harga Benih CV. Aura Seed Indonesia .....	92
12.	Perbandingan Harga Benih CV. Aura Seed Indonesia dan CV. BP .....	96
13.	Penjualan Benih Hortikultura (kg) pada CV. Aura Seed Indonesia.....	102
14.	Penjualan Benih Kacang Panjang .....	103
15.	Penjualan Benih Buncis .....	105
16.	Tingkat Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar dan Pangsa Pasar Relatif UBS Kacang Panjang.....	109
17.	Tingkat Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar dan Pangsa Pasar Relatif UBS Buncis .....	110
18.	Faktor Strategis Internal CV. Aura Seed Indonesia.....	116
19.	Faktor Strategis Eksternal CV. Aura Seed Indonesia .....	118
20.	Penyusunan Strategi Berdasarkan Matriks SWOT .....	121
21.	Strategi Pemasaran dalam CV. Aura Seed Indonesia .....	127

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Halaman
1.	Empat Komponen P dalam Bauran Pemasaran.....	26
2.	Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG) .....	33
3.	Siklus Hidup Produk .....	39
4.	Skema Kerangka Pemikiran Penentuan Strategi CV. Aura Seed Indonesia, Kediri.....	46
5.	Matriks Internal-Eksternal .....	62
6.	Diagram SWOT .....	64
7.	Kantor Pusat CV. Aura Seed Indonesia .....	69
8.	Struktur Organisasi CV. Aura Seed Indonesia.....	72
9.	Diagram Alir Proses Pengolahan Benih Hortikultura CV. Aura Seed Indonesia.....	87
10.	Diagram Peramalan Penjualan Benih Kacang Panjang .....	104
11.	Diagram Peramalan Penjualan Benih Buncis .....	106
12.	Matriks BCG untuk UBS Kacang Panjang .....	110
13.	Matriks BCG untuk UBS Buncis .....	111
14.	Tahap UBS dalam Daur Hidup Produk.....	114
15.	Matriks Internal - Eksternal ( <i>IE Matriks</i> ).....	120
16.	Diagram Hasil Analisis SWOT CV. Aura Seed Indonesia.....	126



## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Komoditi hortikultura memiliki nilai ekonomi tinggi dan pemasarannya mudah diserap pasar karena tingginya permintaan masyarakat (Rasyidi, 1996). Dilihat dari permintaannya, komoditas hortikultura selalu mengalami kenaikan rata-rata sebesar 5 - 10 % dari tahun ke tahun. Selain untuk keperluan konsumsi segar, permintaan aneka ragam produk hortikultura semakin bertambah seiring dengan meningkatnya permintaan untuk keperluan industri. Meningkatnya kesadaran gizi masyarakat, pendapatan keluarga dan pertumbuhan penduduk juga menyebabkan permintaan terhadap hortikultura terus meningkat. Usaha peningkatan produksi hortikultura dapat dilakukan dengan perluasan areal tanam dan dengan peningkatan produksi per hektar diharapkan dapat meningkatkan pendapatan petani hortikultura serta merangsang petani lain untuk bertanam hortikultura (Lakitan, 1995).

Tabel 1. Perkembangan Produksi Hortikultura Menurut Jenis di Indonesia Tahun 2008 – 2012 (ton)

Tahun	Kacang Panjang	Semangka	Buncis	Tomat	Cabai	Ketimun
2008	455.524	371.498	266.551	725.973	565.636	540.122
2009	483.793	474.327	290.993	853.061	562.838	583.139
2010	489.449	348.631	336.494	891.616	583.770	547.141
2011	458.307	497.650	334.659	954.046	580.969	521.535
2012	455.615	515.536	322.145	893.504	594.934	511.525

Sumber : Badan Pusat Statistik (2013)

Dari Tabel 1 di atas dapat dilihat tingkat produksi hortikultura fluktuatif dari tahun ke tahun. Dari data di atas, komoditas yang tetap tumbuh positif cukup tinggi adalah tomat (2008 - 2011) dan semangka (2010 – 2012). Komoditas yang fluktuatif adalah cabai, sedangkan komoditas yang mengalami penurunan produksi adalah kacang panjang, buncis dan ketimun. Meskipun beberapa komoditas mengalami penurunan produksi bukan berarti kebutuhan nasional akan produk hortikultura tidak terpenuhi. Hal ini harus ditanggapi serius oleh

perusahaan perbenihan karena benih merupakan calon tanaman dengan produktifitas yang beragam, maksudnya dengan benih yang bermutu produk benih dari suatu perusahaan dapat menentukan tingkat keberhasilan dan produktifitas produk hortikultura pada kegiatan budidaya.

Rasyidi (1996) mengemukakan bahwa hasil komoditi hortikultura cukup banyak jumlahnya dan tersebar luas di seluruh Nusantara, namun masalahnya seringkali terletak pada jumlah pasokan yang kurang teratur dan mutu kurang seragam akibat cara penanganan pasca panen dan cara pengemasan yang kurang baik. Selain itu, faktor benih yang digunakan juga berpengaruh. Dengan pemakaian benih bermutu, kemungkinan tingkat keberhasilan dalam budidaya akan lebih baik (Direktorat Perbenihan Ditjen BP-Tan, 2005).

Secara spesifik benih adalah faktor utama penentu keberhasilan agribisnis hortikultura. Menurut Suharyono (2005), mutu benih adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap produktifitas dan produksi tanaman bahkan pada efisiensi usahatani, oleh karena benih bermutu adalah sarana pembawa teknologi yang terkandung dalam varietas unggul. Ketersediaan benih bermutu hortikultura hingga saat ini masih belum dapat memenuhi kebutuhan benih di lapangan sehingga masih harus tetap dipenuhi melalui benih impor (Tabel 2). Dalam perkembangannya, impor benih hortikultura masih diizinkan guna memenuhi kekurangan benih dalam negeri karena beberapa jenis komoditas tidak dapat diproduksi atau tidak efisien jika diproduksi dalam negeri. Kebijakan perbenihan hortikultura diarahkan agar secara berangsur-angsur mengurangi impor dan mendorong ekspor. Meskipun demikian, produksi benih hortikultura cenderung terus meningkat.

Dalam upaya mencapai perkembangan agribisnis hortikultura, maka industri perbenihan dalam negeri dituntut untuk mampu memenuhi semua segmen pengguna benih dengan pemasaran yang menyeluruh agar masyarakat tidak fanatik pada benih impor serta melakukan penelitian lebih lanjut untuk menghasilkan varietas dan memproduksi benih yang sesuai kebutuhan pengguna dan memenuhi standar kualitas maupun keinginan konsumen. Usaha perbenihan, saat ini bukan lagi dipandang sebagai suatu aspek pendukung dalam sistem agribisnis sebagaimana sarana produksi lainnya, namun sudah berkembang

menjadi suatu usaha yang sejajar dengan usaha produksi komoditas hortikultura. Industri perbenihan (*nursery and seed industry*) telah menjadi pilihan bisnis yang menguntungkan, mempunyai nilai tambah, prospek dan peluang yang tidak kalah dengan usaha budidaya tentunya melalui pemasaran yang baik untuk meningkatkan pengetahuan konsumen akan usaha perbenihan tersebut. Dalam menangkap dan memanfaatkan peluang ekonomi, maka diperlukan upaya khusus untuk pengembangan usaha perbenihan, sehingga usaha perbenihan secara komersial dapat sepenuhnya ditangani oleh pihak dalam negeri, mulai aspek produksi, pengadaan, penyaluran maupun pemasarannya. Kegiatan pengembangan perbenihan dilakukan berdasarkan pertimbangan kebutuhan, ketersediaan, kemampuan institusi dan penangkar benih. Terkait pula dengan kebijakan pemerintah yang memperketat impor hortikultura, maka petani lokal dalam negeri akan menggunakan benih hortikultura dalam negeri untuk meningkatkan produksi. Hal ini tentunya akan dimanfaatkan oleh industri perbenihan untuk berlomba-lomba memasarkan produknya untuk meraih pangsa pasar tertinggi.

CV. Aura Seed Indonesia merupakan perusahaan dalam negeri yang bergerak dibidang agribisnis khususnya sebagai produsen benih hortikultura dengan skala nasional. Perusahaan ini mulai dirintis pada tahun 2001 dan akhirnya berdiri secara resmi pada September 2006. Ditengah maraknya industri perbenihan di Indonesia, CV. Aura Seed Indonesia harus mampu bersaing di antara perusahaan-perusahaan yang ada agar dapat memenangkan persaingan dalam meraih pangsa pasar. Saat ini tingkat penjualan benih pada CV. Aura Seed Indonesia rata-rata naik sebesar 43,67 % dari tahun 2010 - 2012 untuk benih kacang panjang dan sebesar 63,74 % dari tahun 2010 – 2012 untuk penjualan benih buncis. Kenaikan penjualan ini cukup baik karena dari tahun ke tahun peningkatan tersebut dapat mencapai 50 % dari tahun sebelumnya bahkan lebih. Hal ini berarti menandakan bahwa CV. Aura Seed Indonesia terus berkembang dan tidak vakum, sehingga diharapkan pada tahun-tahun berikutnya angka kenaikan penjualan dapat mendekati angka 100% untuk mendapat produksi yang maksimal dan dapat bersaing untuk mendominasi pasar benih hortikultura di Indonesia. Maka dari itu, seorang manajer perusahaan harus membuat kebijakan

baik internal maupun eksternal untuk memenangkan persaingan tersebut. Kebijakan internal yang ditempuh perusahaan itu harus memperhatikan unsur-unsur bauran pemasaran dalam strategi pemasarannya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang tidak terkendali tetapi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan pemasaran seperti: luas pasar, daya beli, pesaing, pendatang baru, peraturan pemerintah, dan perkembangan teknologi (Kotler, 1997). Apabila suatu perusahaan tidak tanggap terhadap perubahan lingkungan yang sedang terjadi, maka konsekuensinya adalah perubahan tidak akan disadari oleh perusahaan dan perusahaan tersebut lambat laun akan mengalami kemunduran. Namun, bila perusahaan tersebut tanggap dengan perubahan yang terjadi, maka segala kemungkinan yang dihadapi akan dapat dideteksi dan diidentifikasi sedini mungkin, sehingga perusahaan tetap mampu untuk *survive* dan berkembang. Oleh karena itu, CV. Aura Seed Indonesia memerlukan suatu strategi pemasaran yang tepat agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan dalam situasi pasar yang semakin kompetitif.

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, CV. Aura Seed Indonesia menggunakan teknologi produksi benih yang berkapasitas besar dan memiliki laboratorium sendiri untuk melakukan penelitian benih varietas unggul. Hal ini dilakukan agar perusahaan memiliki benih yang berkualitas dengan hasil panen yang memuaskan bagi para petani. Namun, yang terjadi di lapang adalah petani tidak terlalu menghiraukan merek dari benih yang digunakan dan darimana benih tersebut diproduksi, ketika mereka melihat petani lain memperoleh hasil panen yang bagus dengan produktifitas tinggi mereka akan ikut menggunakan benih tersebut. Rata-rata petani Indonesia memiliki tingkat pendidikan yang rendah dengan daya beli yang rendah pula, karena itu petani Indonesia tidak mau tahu dan tidak terlalu tergoda dengan iklan yang ada di televisi, spanduk, brosur, dan lain sebagainya. Petani Indonesia lebih percaya suatu produk benih memiliki kualitas yang baik setelah ada kegiatan promosi melalui percobaan penanaman, apabila hasilnya bagus maka mereka akan membeli produk benih tersebut. Sedangkan antar perusahaan perbenihan mayoritas memiliki kualitas benih yang hampir sama dan hasil panen yang hampir serupa pula.

Hal ini adalah alasan kenapa strategi pemasaran menjadi hal yang menarik untuk di analisis oleh peneliti dan diolah sedemikian rupa sehingga mampu memberikan suatu strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan dari perusahaan dengan harapan mampu menaikkan pangsa pasar serta meningkatkan daya saing perusahaan terutama persaingan industri perbenihan tingkat nasional.

### 1.2. Rumusan Masalah

Perusahaan pada umumnya bertujuan untuk mendapatkan keuntungan maksimal, terus berupaya mengembangkan perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Tujuan tersebut dapat dilakukan apabila perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada secara tepat, sehingga tetap mampu bersaing dalam menjalankan kelangsungan perusahaan dalam lingkungan yang terus berkembang. Persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi ini menuntut setiap perusahaan untuk melakukan strategi. Persaingan yang ketat juga dialami oleh CV. Aura Seed Indonesia yang harus memiliki strategi berdaya saing tinggi dalam memenangkan persaingan terutama persaingan untuk merebut pasar, inovasi dan teknologi. Chandler (*dalam* rangkuti, 1999) mengemukakan bahwa strategi yang berdaya saing tinggi adalah strategi yang disusun dengan mempertimbangkan pengaruh faktor dalam dari perusahaan atau faktor internal untuk menentukan pengelolaan yang ada dalam perusahaan dan pengaruh luar dari perusahaan atau faktor eksternal yang berasal dari lingkungan luar perusahaan yang selalu dinamis dari waktu ke waktu dengan cepat sehingga mampu menimbulkan peluang dan ancaman baik dari pesaing maupun dari iklim bisnis yang senantiasa selalu berubah.

Perancangan strategi berdasarkan faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan tentunya diperlukan pemahaman akan kondisi lingkungan tersebut terlebih dahulu, yaitu kondisi faktor-faktor/ variabel-variabel lingkungan eksternal (konsumen, pemasok, kebijakan pemerintah, pesaing, produk substitusi, situasi pasar) dan lingkungan internal (pemasaran, keuangan, produksi, produk, manajemen operasional, sumber daya manusia, teknologi) itu sendiri. Ketika

variabel-variabel tersebut dalam kondisi yang baik, maka otomatis lingkungan perusahaan akan memberikan respon yang baik pula terhadap perusahaan.

CV. Aura Seed Indonesia memiliki masalah pada faktor lingkungan internal maupun eksternal seperti promosi yang dilakukan masih sederhana, produksi yang belum maksimal, banyaknya pesaing, daya beli petani yang relatif rendah dan lain sebagainya. CV. Aura Seed Indonesia perlu melakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan perusahaan sehingga faktor yang dianggap kurang mendukung harus diperbaiki lagi untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Perusahaan juga perlu menganalisis bagaimana posisi perusahaan dibanding dengan perusahaan lain berdasarkan laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatifnya.

Dengan mengetahui keberadaan perusahaan dalam industri perbenihan, maka akan mempermudah dalam menentukan alternatif strategi yang tepat untuk perusahaan, termasuk strategi pemasaran. CV. Aura Seed Indonesia merupakan perusahaan yang berusia muda ditengah maraknya persaingan dalam bidang industri perbenihan sehingga sangat perlu bagi CV. Aura Seed Indonesia untuk mengetahui posisi produk benih hortikultura yang dimilikinya saat ini apakah berada dalam tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan maupun penurunan untuk menentukan kebijakan yang tepat bagi strategi pemasaran yang akan dijalankan.

Strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan untuk memperhatikan posisi produk dalam industri adalah penting, khususnya yang berkaitan dengan penguasaan pangsa pasar. Perusahaan yang menguasai pangsa pasar terbesar akan lebih leluasa dalam menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan khususnya dalam hal penetapan strategi pemasaran. Dalam menjalankan usahanya, CV. Aura Seed Indonesia menghadapi persaingan dari perusahaan lain yang sejenis, dan terus berupaya memberikan manfaat besar bagi petani melalui benih hortikultura yang berkualitas untuk meningkatkan produktifitas, tentunya hal ini akan membuat petani loyal terhadap produk dari perusahaan. Maka dari itu diperlukan suatu alternatif strategi pemasaran yang akan menjadi ujung tombak bagi CV. Aura Seed Indonesia untuk menghadapi era globalisasi industri perbenihan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Aura Seed Indonesia dalam memasarkan produk benih hortikultura?
2. Bagaimana pangsa pasar dan posisi benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan matriks BCG dan matriks IE?
3. Bagaimana alternatif strategi pemasaran benih hortikultura yang tepat dan sesuai bagi perusahaan untuk masa yang akan datang berdasarkan analisis matriks SWOT ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Aura Seed Indonesia.
2. Mengetahui pangsa pasar dan posisi produk CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan matriks BCG dan matriks IE.
3. Merumuskan strategi pemasaran yang dapat dijalankan CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan analisis matriks SWOT.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan strategi pemasaran benih hortikultura yang efektif sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya.
2. Bagi petani, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan tambahan bahwa benih berkualitas dengan varietas unggul mampu meningkatkan produktifitas, sehingga mereka tidak perlu ragu dalam menentukan benih untuk usahatani.
3. Bagi mahasiswa, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang mendukung untuk penelitian selanjutnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Nariswari (2011) bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta mencari alternatif-alternatif strategi pemasaran dan strategi pemasaran yang tepat yang dapat diterapkan perusahaan dengan metode analisis Matrik IE, Matrik SWOT dan QSPM. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah strategi S-O yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang. Alternatif strategi tersebut adalah meningkatkan kuantitas produksi, meningkatkan pelayanan terhadap agen dan pelanggan, serta melakukan perluasan pasar. Sedangkan strategi pemasaran yang paling tepat bagi perusahaan menurut pengambilan keputusan strategi berdasarkan QSPM yaitu dengan meningkatkan pelayanan terhadap agen dan pelanggan.

Tarigan (2002), dalam penelitiannya berdasarkan analisis diagram SWOT diketahui hasil perhitungan faktor internal 2,9 dan faktor eksternal 1,15 sehingga perusahaan berada pada sel 1 yang berorientasi pada pertumbuhan agresif (*growth oriented*) dengan memanfaatkan peluang-peluang dan kekuatan-kekuatan yang ada. Pemilihan alternatif strategi yang merupakan *grand strategy* atau strategi utama yang dilakukan perusahaan dari berbagai alternatif strategi adalah melalui strategi WO yaitu strategi yang memanfaatkan peluang yang dimiliki dengan meminimalkan kelemahan yang dihadapi perusahaan. *Positioning* produk, tetap mempertahankan harga, kombinasi iklan *mass selling* dan *sales promotion*, saluran berganda, meningkatkan kualitas produk dan servis, meningkatkan kualitas karyawan, pemanfaatan kasperusahaan secara maksimal dan mencari pemasukan uang kas, struktur organisasi agar terkoordinasi secara baik serta pengendalian dan evaluasi strategi.

Penelitian Widhiyono (2006) menunjukkan bahwa diagram analisis SWOT untuk variabel internal dan variabel eksternal menunjukkan angka 0,315 dan berada pada kuadran 1. Artinya strategi yang tepat dan sesuai untuk

diterapkan perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan benih padi adalah strategi agresif dengan penekanan pada pengembangan produk (*product development*). Peluang paling besar dalam analisis EFAS adalah hubungan dagang dengan agen atau penyalur memiliki total skor 1,939. Faktor ancamannya adalah lemahnya posisi persaingan dengan perusahaan sejenis serta banyaknya produk sejenis yang beredar dipasar dengan skor 1,195. Kekuatan paling besar adalah penggunaan bahan baku berkualitas dengan skor 1,691. Kelemahan paling menonjol adalah kurangnya tenaga pemasaran dan tidak adanya pengurangan harga dengan skor 1,376.

Aniewati (2003) dalam penelitiannya memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai jumlah *Internal Factor Evaluation* (IFE) sebesar 3,1 dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) sebesar 2,95. Nilai kedua faktor tersebut berada di atas 2,5. Hal itu menunjukkan di dalam perusahaan terdapat kekuatan dan di lingkungan eksternal ada peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan perusahaan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, strategi perusahaan yang dapat diterapkan adalah dengan meminimalisir biaya, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk dan memperluas daerah pemasaran, penelitian tersebut menggunakan analisis SWOT karena mempunyai kelebihan yaitu mampu menunjukkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan dan secara langsung mengestimasi strategi-strategi yang akan dilakukan perusahaan, strategi S-O (*Strength, Opportunity*), strategi W-O (*Weakness, Opportunity*), strategi S-T (*Strength, Threats*), dan strategi W-T (*Weakness, Threats*).

Putih (2004), strategi pemasaran yang digunakan untuk mengembangkan usaha jenang salak yaitu dengan cara memperluas jaringan pemasaran, melakukan kegiatan promosi secara terus menerus, kontinuitas produk salak, diversifikasi produk salak, mempertahankan dan memaksimalkan kerjasama dengan pemasok barang serta pemerintah, memberdayakan kelompok tani, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperbaiki kemasan serta menambah tenaga ahli dalam pembuatan jenang salak. Sedangkan dilihat dari analisis R/C rasio, didapatkan nilai R/C rasio pada pengrajin jenang salak skala kecil sebesar 1,2 dan skala rumah tangga 1,18 dapat disimpulkan bahwa jenang salak pada skala kecil lebih

menguntungkan daripada usaha jenang salak skala rumah tangga. Perbedaan nilai R/C rasio dipengaruhi oleh penerimaan dan biaya produksi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan kali ini mengenai Analisis Lingkungan Perusahaan Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Benih Hortikultura. Kesamaan yang ada adalah pada analisis SWOT yang selalu digunakan pada penelitian dengan judul pemasaran maupun pengembangan perusahaan. Matriks SWOT memang sudah umum digunakan karena cocok dalam analisis pemasaran dan pengembangan perusahaan dengan memberikan hasil strategi alternatif yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan pemasaran maupun mengembangkan usahanya. Sedangkan perbedaannya, pada penelitian yang akan dilakukan digunakan matriks BCG (*Boston Consulting Grup*) dimana pada matriks ini akan diketahui tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar relatif dari perusahaan. Sehingga dengan mengetahui hal tersebut perusahaan akan mampu menentukan strategi yang tepat dan berdaya saing tinggi untuk diterapkan dalam strategi pemasarannya.

## 2.2. Tinjauan Tentang Benih dan Hortikultura

Benih merupakan tanaman atau bagiannya yang digunakan untuk memperbanyak dan mengembangbiakkan tanaman. Dalam hal ini benih juga dimaksudkan sebagai biji tanaman yang dipergunakan untuk tujuan pertanaman (Sadjad, 1993).

Benih juga diartikan sebagai biji tanaman yang tumbuh menjadi tanaman muda (bibit), kemudian dewasa dan menghasilkan bunga. Melalui penyerbukan bunga berkembang menjadi buah atau polong, lalu menghasilkan biji kembali. Benih dapat dikatakan pula sebagai ovul masak yang terdiri dari embrio tanaman, jaringan cadangan makanan, dan selubung penutup yang berbentuk generatif.

Menurut Sadjad (1993), yang dimaksudkan dengan benih ialah biji tanaman yang dipergunakan untuk keperluan pengembangan usaha tani, memiliki fungsi agronomis atau merupakan komponen agronomi.

Dari beberapa definisi di atas beberapa sumber berpendapat bahwa benih merupakan hasil perkembangbiakan secara generatif namun ada pula yang

mengatakan bahwa benih merupakan hasil dari perkembangbiakan secara vegetatif. Terkait dengan hal itu pengertian benih lebih cenderung kepada hasil perkembangbiakan tanaman secara generatif maupun vegetatif.

Sedangkan hortikultura, secara etimologis berasal dari bahasa latin, yakni dari kata *hortus* yang berarti kebun dan *cultura* yang berarti budidaya. Tentu saja pengertian hortikultura yang dianut sekarang tidak hanya mencakup masalah budidaya tanaman di kebun halaman rumah (pekarangan), tetapi jauh lebih luas, yakni mencakup budidaya tanaman sayuran, buah-buahan dan tanaman hias luar halaman rumah (Lakitan, 1995).

Menurut Arief (1990), hortikultura adalah suatu cabang dari ilmu pertanian yang ditunjang oleh beberapa ilmu pengetahuan lainnya. Seperti agronomi, pemuliaan tanaman, proteksi tanaman dan teknologi benih. Hortikultura sendiri terbagi menjadi 3 golongan tanaman, yakni tanaman buah-buahan, tanaman sayuran dan tanaman bunga atau hias. Tanaman hortikultura ini terpisah dari tanaman perkebunan, tanaman pangan dan tanaman yang lain. Hal ini disebabkan hortikultura berfungsi dan bersifat lain.

Notodimedjo (1983) menyebutkan hortikultura memiliki fungsi yang ditinjau dari 2 aspek, yang meliputi aspek jasmaniah dan rokhaniah. Penyebaran hortikultura untuk memenuhi kebutuhan gizi dan kesejahteraan manusia merupakan aspek yang pertama. Sayur-sayuran dan buah-buahan sebagai sumber vitamin dan mineral disamping karbohidrat terhadap kesehatan fisik yang sangat menentukan. Menurut Kelly (1972), buah-buahan dan sayur-sayuran merupakan bahan tambahan sebagai sumber karbohidrat, protein dan lemak. Bradley (1972) mengatakan bahwa buah-buahan dan sayur-sayuran sebagai sumber utama vitamin A dan C. Dengan pengecualian Calcium, Lodine dan Flourine tanaman hortikultura menyediakan semua unsur-unsur mineral yang sangat dibutuhkan untuk kesehatan dan daya tahan manusia (Keane 1972).

Lakitan (1995) mengatakan ilmu yang mempelajari tentang budidaya tanaman sayuran disebut olerikultura (*olericulture*), sedangkan ilmu yang mempelajari tentang buah-buahan disebut promologi (*promology*). Cabang ilmu hortikultura lainnya adalah hortikultura ornamental (*ornamental horticulture*) yang mempelajari aspek-aspek yang berkaitan dengan budidaya dan penataan

tanaman hias. Hortikultura ornamental dapat dipindah menjadi 2 pokok kajian, yakni:

1. Florikultura (*floriculture*) yang mempelajari budidaya tanaman hias sebagai bunga potong, tanaman pot, atau tanaman penghias taman dan,
2. Arsitektura lansekap (*landscape architecture*) yang difokuskan pada aspek penataan atau desain taman yang menggunakan tanaman hias sebagai materinya.

### 2.3. Gambaran Benih Hortikultura di Indonesia

Setelah mengetahui apa itu benih hortikultura, maka akan ditunjukkan secara singkat bagaimana gambaran benih hortikultura di Indonesia sehingga dapat diketahui bagaimana prospek industri perbenihan yang akan dijalankan di Indonesia melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dari waktu ke waktu. Seperti kebijakan umum pengembangan perbenihan hortikultura yang memberikan kesempatan sepenuhnya bagi masyarakat untuk penyediaan benih bermutu melalui pengusaha swasta, penangkar, koperasi dan BUMN (Nugraha, 2002). Peranan swasta dalam pengadaan benih sayuran di masa depan diharapkan semakin berkembang.

Ketersediaan benih hortikultura di Indonesia sangat bervariasi tergantung dari jenis komoditinya. Beberapa jenis komoditi hortikultura ketersediaan benihnya melimpah di Indonesia, namun beberapa komoditi lainnya memiliki ketersediaan benih yang kurang memadai. Ketersediaan benih buncis, bayam, wortel dan terung baru mencapai sepertiga dari total kebutuhan benih. Sedangkan untuk cabai, sawi dan tomat sudah tersedia lebih dari setengah kebutuhan. Sebagian dari kebutuhan benih hortikultura sudah dipenuhi sendiri oleh petani atau sumber tidak resmi lainnya. Dari sisi bisnis perbenihan, tentu saja hal ini menjadi peluang yang baik untuk mengembangkan usaha di bidang industri perbenihan terutama benih hortikultura.

Jika dilihat dari lokasi usaha, kebanyakan industri perbenihan berlokasi di pulau Jawa. Kenyataan menunjukkan Indonesia memiliki keragaman yang sangat tinggi dibanding pulau-pulau lain, hal ini menuntut pengembangan perbenihan harus dilakukan di lokasi yang spesifik sesuai dengan karakteristik pertumbuhan

komoditi yang akan dikembangkan yang tidak mungkin hanya dilakukan di pulau Jawa. Maka dari itu pengembangan industri perbenihan di luar pulau Jawa dilakukan untuk memenuhi spesifik lokasi yang dikehendaki oleh komoditi tertentu dan tentunya ini akan menjadi peluang bisnis yang besar. Hal tersebut didukung dengan adanya otonomi daerah yang seharusnya lebih memacu pertumbuhan dan perkembangan industri benih di daerah-daerah.

Jumlah perusahaan benih hortikultura yang terdaftar di BPSB TPH hanya 15 perusahaan, pedagang/ penyalur terdaftar 712 dan penangkar terdaftar 1.005 (Nugraha, 2002). Angka tersebut masih sangat kecil dibandingkan dengan angka-angka dari Negara Belanda, India, Taiwan, Thailand dan USA, sehingga masih terbuka peluang untuk pengembangan usaha di bidang perbenihan hortikultura.

Sementara itu, Maddox (*dalam* McGee, 1997) mengemukakan bahwa nilai perdagangan benih sayuran ditingkat internasional mencapai \$40 - \$60 milyar per tahun. Lima perusahaan benih multinasional hanya mengisi 4-5% (\$3 - 4 milyar) pangsa pasar dunia tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis perbenihan di tingkat dunia masih terbuka lebar dengan ketentuan benih harus memiliki kualitas standar internasional yang telah ditetapkan. Peran pemerintah sebagai motivator, regulator dan fasilitator dalam pengembangan industri benih hortikultura sangat menentukan kemampuan Indonesia untuk ikut meramaikan pasar benih dunia. Beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai faktor pendukung pengembangan industri benih hortikultura di Indonesia antara lain:

1. Telah diberlakukannya Undang-undang No. 29 th 2000 tentang Perlindungan Varietas Tanaman.
2. Jumlah perusahaan benih swasta aktif yang relatif masih sedikit mengakibatkan masih rendahnya tingkat kompetisi antar perusahaan.
3. Jumlah varietas unggul lokal yang belum digarap penyediaan benihnya masih banyak.
4. Telah berkembangnya usaha *on farm* agribisnis hortikultura dan semakin majunya pola pikir petani sehingga muncul kesadaran tentang pentingnya penggunaan benih bermutu.
5. Munculnya pasar baru bagi sayuran organik dan sayuran eksotik yang hampir seluruh kebutuhan benihnya masih diimpor.

Nugraha (2002) telah mengidentifikasi berbagai permasalahan yang terkait dengan perkembangan perbenihan hortikultura di Indonesia, antara lain:

1. Terbatasnya jumlah varietas komersial hasil pemuliaan atau introduksi yang telah dilepas.
2. Varietas yang telah dilepas umumnya tidak dapat berkembang karena kurang memenuhi selera masyarakat.
3. Sertifikasi benih dan pengawasan mutu masih belum memadai dari sisi sumber daya manusia dan teknologi.
4. Institusi perbenihan belum dimanfaatkan secara optimal.
5. Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia di bidang perbenihan masih terbatas.

Kebijakan pemerintah yang seringkali tidak konsisten dan terkesan berlebihan merupakan faktor eksternal dari perusahaan yang menyebabkan terhambatnya pengembangan bisnis perbenihan hortikultura. Sebagai contoh, tariff untuk pemeriksaan benih hortikultura untuk tujuan ekspor ditetapkan sebesar Rp. 1000,- per kg, sedangkan untuk benih impor Rp. 2000,- (Direktorat Perbenihan, 2002). Kebijakan yang tidak pernah berubah sejak tahun 90-an ini pada tahun 2002 diganti dengan kebijakan baru yang menaikkan tarif pemeriksaan benih 10 kali lipat dari tarif awal yang menjadi sangat memberatkan produsen benih. Meskipun pada akhirnya setelah melalui beberapa kali pertemuan antara BKP dan pengusaha perbenihan tariff tersebut telah disetujui untuk direvisi kembali pada akhir tahun 2003. Kebijakan baru tersebut sempat berpotensi menjadi penghalang pengembangan industri perbenihan di Indonesia. Contoh kebijakan pemerintah yang sifatnya menghambat perkembangan industri perbenihan hortikultura di Indonesia adalah peraturan dalam UU No. 12 tahun 1992. Dalam UU No. 12 tahun 1992 ditetapkan semua benih bina yang diperdagangkan harus disertifikasi tanpa memperhatikan skala komersialnya.

Lambannya pembahasan dan penerapan dari peraturan yang dibuat juga berpotensi menjadi faktor penghambat perkembangan industri benih hortikultura di Indonesia. Hal ini dapat diilustrasikan dengan pembahasan dan penerapan UU No. 16. Pada tahun 1992, UU No. 16 tentang Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan telah diterbitkan. Tetapi peraturan pemerintah tentang Karantina

Tumbuhan yang merupakan pedoman pelaksanaan dari UU No. 16 baru diterbitkan sepuluh tahun kemudian yaitu PP No. 14 tahun 2002.

Nugraha (2002) telah mengidentifikasi beberapa faktor yang berpotensi menjadi penghambat program perbenihan di Indonesia, yaitu:

1. Adanya keracunan persepsi mengenai sertifikasi benih, *OECD Scheme, ISTA Rules*.
2. Tidak ada kebijakan yang jelas mengenai pemilahan peranan antara sektor swasta dengan pemerintah dalam perbenihan.
3. Beberapa peraturan perundangan yang terlalu ketat dan kadangkala kontraproduktif.
4. Efisiensi produksi benih bersertifikat yang masih rendah.

Di lain pihak, Sumarno (2002) menyatakan hambatan dan kendala yang berpotensi memperlambat kemajuan usaha hortikultura dan secara langsung berpengaruh terhadap permintaan dan penggunaan benih, yaitu:

1. Skala usaha dan modal usaha yang relatif kecil, sehingga kebutuhan benihnya secara kuantitas relatif sedikit.
2. Harga jual produk dan keuntungan petani produsen rendah, sehingga petani produsen memilih menggunakan benih yang harganya murah.
3. Usaha hortikultura lokasinya tersebar, beberapa diantaranya mengalami kesulitan sarana transportasi, sehingga petani produsen cenderung menggunakan benih asalan.
4. Harga benih bermutu produksi perusahaan benih formal masih dirasakan terlalu mahal oleh petani produsen, sehingga petani produsen cenderung menggunakan benih hasil seleksi dari pertanamannya sendiri. Hal ini bisa berdampak pada menurunnya kuantitas dan kualitas hasil tanaman yang dipanen.

Kendala dan tantangan yang datangnya dari luar tidak kalah dengan kendala dari dalam negeri. Perusahaan multinasional yang sudah mapan dan menguasai pasar dunia dapat menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan perbenihan hortikultura dalam negeri. Selain itu, diratifikasinya kesepakatan internasional seperti *The General Agreement on Trade and Tariff (GATT)*

memberi dampak langsung pada industri benih nasional karena produsen benih harus siap berkompetisi dalam pasar global.

Sehubungan dengan hal ini, isu sertifikat kesehatan (*Phytosanitary Certificate – PC*) dapat digunakan Negara tertentu sebagai pengganti *tariff barriers* atau untuk melindungi komoditas pertanian Negara yang bersangkutan. Maddox (1997) mengidentifikasi bahwa persyaratan PC di beberapa Negara kadangkala tidak didasarkan pada pertimbangan ilmiah dan seringkali tidak adil. Sebagai contoh, di Mexico sebelum tahun 1991 tidak ada persyaratan PC bagi benih sayuran yang berasal dari USA. Tetapi pada tahun 1994 diterapkan peraturan baru yang menyangkut sekitar 60 patogen, sehingga benih sayuran yang diimpor dari USA perlu dilampiri PC. Setelah dipelajari lebih lanjut persyaratan PC dari pemerintah kota Mexico oleh peneliti di USA, diketahui ternyata 10 dari 60 patogen yang harus dicek keberadaannya pada benih komersial diketahui tidak menyebar melalui benih, delapan dari 60 patogen diketahui merupakan pathogen yang dijumpai ada di Mexico, dua pathogen yang disyaratkan merupakan pathogen yang diketahui tidak ada di USA dan delapan pathogen lainnya diketahui tidak mempunyai dampak negative terhadap pertanaman (tidak merusak secara ekonomis) diseluruh dunia.

Tabel 2. Kebutuhan Benih Total di Indonesia

Jenis Sayuran Dan Data Produksi	Tahun		
	2009	2010	2011
<b>Cabai</b>			
<b>Kebutuhan benih total (kg)</b>	61.148	49.895	50.794
<b>Total benih tersedia (kg)</b>	3.600	3.600	35.100
<b>Benih komersial dalam negeri (kg)</b>	776	6.827	5.313
<b>Benih komersial luar negeri (kg)</b>	70	86	80
<b>Kacang Panjang</b>			
<b>Kebutuhan benih total (kg)</b>	3.338.320	3.111.600	2.899.480
<b>Total benih tersedia (kg)</b>	514.529	581.217	588.850
<b>Benih komersial dalam negeri (kg)</b>	210.310	2.208	2.000
<b>Benih komersial luar negeri (kg)</b>	22	19	20

**Tabel 2. Kebutuhan Benih Total di Indonesia.....(Lanjutan)**

Jenis Sayuran Dan Data Produksi	Tahun		
	2009	2010	2011
<b>Mentimun</b>			
Kebutuhan benih total (kg)	65.634	72.432	62.370
Total benih tersedia (kg)	22.944	23.012	20.112
Benih komersial dalam negeri (kg)	1.241	3.420	5.560
Benih komersial luar negeri (kg)	37	36	41
<b>Tomat</b>			
Kebutuhan benih total (kg)	15.825	15.091	15.642
Total benih tersedia (kg)	5.938	6.110	6.998
Benih komersial dalam negeri (kg)	6.267	3.317	512
Benih komersial luar negeri (kg)	77	62	48
<b>Kubis</b>			
Kebutuhan benih total (kg)	18.736	16.578	17.389
Total benih tersedia (kg)	0	0	0
Benih komersial dalam negeri (kg)	20.577	21.161	15.939
Benih komersial luar negeri (kg)	110	128	92
<b>Sawi</b>			
Kebutuhan benih total (kg)	18.906	18.110	17.769
Total benih tersedia (kg)	8.958	8.998	537
Benih komersial dalam negeri (kg)	6.555	5.957	16.322
Benih komersial luar negeri (kg)	82	83	95

Data diolah kembali dari sumber : Direktorat Perbenihan Hortikultura, Dirjen Bina Produksi

Dari data di atas dapat dilihat pada periode tahun 2009 – 2011, total kebutuhan benih tomat oleh petani di Indonesia relatif stabil yaitu pada kisaran 15.000 – 15.800 kg benih. Kebutuhan benih tersebut ternyata diikuti dengan menurunnya angka ketersediaan benih tomat, dari total 12.500 kg pada tahun 2009, 9.500 kg pada tahun 2010 dan 7.500 kg pada tahun 2011.

Sumarno (2002) menyatakan bahwa benih hortikultura asli dataran rendah seperti kacang panjang, cabai dan tomat yang berupa benih varietas hibrida dan

varietas dengan keunggulan spesifik umumnya masih harus diimpor. tapi sebagian kebutuhan benih cabai merah dan tomat juga telah dipenuhi dari produsen benih dalam negeri. Selain itu, sejumlah perusahaan benih skala kecil dan menengah serta sejumlah perusahaan multinasional berskala besar telah mulai beroperasi untuk memproduksi benih cabai dan tomat di Indonesia sehingga pemenuhan kebutuhan benih bagi petani di Indonesia dinilai cukup memadai.

Namun demikian kenyataan juga menunjukkan bahwa produksi benih dari seluruh perusahaan tersebut belum dapat menutupi kebutuhan benih nasional. Dari data yang ada sampai dengan tahun 2011 dilaporkan hanya 3,5% dari total kebutuhan benih bermutu sayuran varietas unggul yang telah dapat dipenuhi. Untuk jenis sayuran tertentu seperti cabai dan sawi, pemenuhan total kebutuhan benih dari dalam negeri sudah mencapai 80 % sedangkan untuk tomat mencapai sekitar 70%. Kondisi ini menggambarkan bahwa pada dasarnya masih terbuka lebar peluang untuk berbisnis dalam bidang industri perbenihan sehingga antar perusahaan akan berlomba-lomba untuk menyusun strategi pemasaran bagi perusahaannya untuk menempati posisi dominan dalam pasar industri perbenihan Indonesia.

#### 2.4. Strategi Pemasaran

Menurut Glueck dan Jauch (1998), strategi didefinisikan sebagai rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Chandler dalam Rangkuti (2006) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumberdaya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Kotler (2005), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dan melalui proses itu individu-individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya. Dari definisi tersebut, Kotler membagi kegiatan pemasaran ke dalam empat golongan

kegiatan, yaitu kegiatan yang berhubungan dengan produk, kegiatan penentuan harga produk, kegiatan promosi, dan kegiatan yang berhubungan dengan pendistribusian produk. Menurut Kotler dalam menentukan strategi pemasaran sebaiknya menggunakan konsep bauran pemasaran (*marketing mix*).

Menurut Tull dan kahle (*dalam Fandy, 1998*) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing dan berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut.

Menurut Kotler (1997;75) mengatakan bahwa strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu unit bisnis diharapkan dapat mencapai sasaran pemasarannya.

Strategi pemasaran adalah suatu upaya yang menggunakan logika dan manajemen agar tercapainya sasaran yang dimiliki oleh perusahaan dan bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap konsumen secara kolektif ataupun individu melalui produk atau jasa yang dihasilkan. Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet, 1988 *dalam Fandy; 1998*).

## 2.5. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Menurut Jauch dan Glueck (1998), lingkungan eksternal meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Analisis lingkungan eksternal memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini juga membantu perusahaan untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

Pierce dan Robinson (1997) mendefinisikan peluang sebagai situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kemungkinan berhasil sebuah perusahaan yang memanfaatkan peluang tertentu akan tergantung pada keunggulan perusahaan yang dapat menghasilkan nilai terbaik bagi

pelanggan dan dapat mempertahankannya. Selain menimbulkan peluang, beberapa perkembangan dalam lingkungan eksternal dapat pula menjadi ancaman bagi perusahaan. Lebih lanjut Pierce dan Robinson (1997) mendefinisikan ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang tidak diinginkan perusahaan.

Menurut Kotler (2005), pelaku dan kekuatan dalam lingkungan eksternal pemasaran perusahaan dapat dibedakan menjadi lingkungan mikro dan lingkungan makro.

### 2.5.1. Lingkungan Mikro

Menurut Kotler (2005), lingkungan mikro perusahaan terdiri dari pelaku-pelaku dalam lingkungan perusahaan yang langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pasarnya, yaitu pemasok, perantara pemasaran, pelanggan dan pesaing.

#### 1. Pemasok

Pemasok adalah perusahaan bisnis dan perorangan yang menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan pesaingnya untuk memproduksi barang dan jasa tertentu (Kotler dan Armstrong, 1995). Perkembangan pemasok memiliki dampak besar terhadap operasi pemasaran perusahaan. Hubungan perusahaan dengan pemasok berkaitan dengan ketergantungan perusahaan pada sumberdaya untuk memenuhi kebutuhan keuangan, bahan mentah, bahan-bahan pembantu dan pelayanan.

Pemahaman terhadap pemasok merupakan hal yang penting bagi strategi, kebijaksanaan dan taktik perusahaan, karena sumberdaya keuangan, manusia dan bahan mentah jarang tersedia dengan jumlah, mutu, harga dan karakteristik yang diinginkan. Para pemasok dapat merupakan ancaman apabila pemasok memiliki kekuatan tawar-menawar yang kuat berupa ancaman untuk menaikkan harga atau menurunkan mutu input. Kualitas dan biaya sebuah perusahaan secara umum tergantung pada kualitas dan biaya inputnya, maka pemasok dapat memanfaatkan situasi ini untuk memperoleh keuntungan. Input yang dimaksud disini tidak terbatas hanya bahan baku, tetapi juga tenaga kerja. Dengan adanya kekurangan

suplai, pemogokan buruh, dan peristiwa lainnya dapat menurunkan volume penjualan dalam jangka pendek dan merusak kepercayaan pelanggan dalam jangka panjang.

## 2. Perantara Pemasaran

Perantara pemasaran menurut Kotler dan Armstrong (1995) adalah perusahaan yang membantu perusahaan lain dalam promosi, penjualan, dan pendistribusian barang-barangnya ke pembeli akhir. Perantara pemasaran ini meliputi perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran dan perantara keuangan. Perantara membantu perusahaan menemukan pelanggan atau mendekatkan penjualan pada perusahaan terdiri dari agen dan perantara pedagang.

Perusahaan distribusi fisik yang meliputi perusahaan pergudangan dan transportasi, membantu perusahaan dalam menyimpan dan memindahkan barang dari tempat asal ke tempat tujuan. Agen jasa pemasaran, termasuk didalamnya perusahaan penelitian pasar, agen periklanan, perusahaan media, dan perusahaan konsultasi pemasaran, membantu perusahaan untuk mengarahkan dan mempromosikan produk-produknya ke pasar yang tepat. Perantara keuangan meliputi bank, perusahaan asuransi dan perusahaan lain yang membantu membiayai atau menjamin resiko yang timbul akibat pembelian dan penjualan barang-barang. Keefisienan saluran pemasaran, efektivitas distribusi dan jasa pemasaran, serta hubungan yang baik dengan perantara keuangan adalah hal-hal yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan.

## 3. Pelanggan

Pelanggan adalah individu dan rumah tangga yang membeli barang dan jasa untuk dikonsumsi. Para pelanggan ini sangat bervariasi dalam usia, pendapatan, tingkat pendidikan, pola mobilitas, dan selera. Perusahaan harus menyadari bahwa sangat penting untuk membedakan kelompok pelanggan atau segmen pasar dan mengembangkan produk dan jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Setiap pasar pelanggan mempunyai karakteristik tertentu yang memerlukan perhatian cermat oleh perusahaan. Pemahaman mengenai profil langganan dibutuhkan perusahaan untuk dapat merumuskan strategi, kebijaksanaan dan taktik perusahaan, selain itu untuk mengantisipasi perubahan

perilaku pasar serta mengalokasikan sumber daya sesuai pola permintaan dan perilaku konsumen yang diperkirakan.

#### 4. Pesaing

Pesaing adalah perusahaan lain yang menawarkan produk yang sama dengan produk perusahaan atau produk substitusinya. Tingkat persaingan terjadi diantara para pesaing dalam upaya memperoleh posisi dalam industri. Gerakan persaingan dari salah satu pesaing selain akan mempengaruhi pesaing yang lain, juga akan menimbulkan perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Hal ini terjadi karena terdapat saling ketergantungan satu sama lain (*mutually dependent*) diantara perusahaan-perusahaan tersebut. Oleh karena itu tindakan suatu perusahaan akan berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung pada perusahaan lain. Menurut Pearce dan Robinson (1997) pengembangan profil para pesaing akan membuat perusahaan dapat meramalkan pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang. Dengan mengetahui posisinya, maka perusahaan dapat menggunakan kekuatan bersaingnya secara cepat.

#### 2.5.2. Lingkungan Makro

Lingkungan makro perusahaan adalah pihak-pihak yang terlihat secara tidak langsung dan dapat mempengaruhi lingkungan mikro perusahaan. Yaitu faktor sosial budaya dan faktor kebijakan pemerintah.

##### 1. Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial budaya dalam masyarakat membentuk kepercayaan dasar, nilai, perilaku, pendapat dan gaya hidup. Faktor-faktor ini berkembang dari kebudayaan, demografi, adat istiadat, pendidikan dan agama. Faktor ini selalu berubah secara dinamis sesuai dengan perkembangan masyarakat dan perkembangan kebutuhan masyarakat. Pemasar perlu memperhatikan sistem sosial budaya dimana perusahaan akan memasarkan produknya dan senantiasa memonitor perkembangan atau kecenderungan yang terjadi, seperti pergeseran budaya dan sebagainya yang akan berimplikasi dengan perubahan dalam pola konsumsi pasar sasaran.

## 2. Faktor Kebijakan Pemerintah

Kebijakan dikeluarkan oleh pemerintah dengan harapan dapat membantu kelancaran kegiatan perusahaan dan menjadi landasan bagi setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya. Kewajiban pemerintah khususnya dibidang perbenihan untuk tanaman pangan dan hortikultura dikeluarkan dengan harapan dapat meningkatkan system perbenihan pada semua subsistem, guna memantapkan program perbenihan. Mendorong peran swasta dalam kegiatan perbenihan, memantapkan kelembagaan atau institusi perbenihan agar berfungsi optimal, serta meningkatkan kemampuan sumber daya manusia perbenihan agar dapat dan mengikuti perkembangan IPTEK yang dinamis.

Salah satu langkah yang diambil pemerintah guna mengembangkan perbenihan di Indonesia melalui pendirian institusi perbenihan antara lain:

- a. Balai benih padi, palawija dan hortikultura yang terbagi menjadi 106 balai benih induk, 148 balai benih utama dan 543 unit balai benih pembantu.
- b. Balai pengawasan dan sertifikasi benih tanaman pangan dan hortikultura, yang terbagi menjadi 13 BPSB, 2 Loka, 11 Satgas, 26 Lab dan 24 Sub. Lab.
- c. Produsen benih (BUMN/ Swasta/ Koperasi).

Kebijaksanaan yang dikeluarkan oleh pemerintah selalu ditujukan bagi peningkatan kegiatan dibidang perbenihan sehingga tidak terjadi kekurangan benih. Kebijakan dasar yang dikeluarkan oleh pemerintah, antara lain:

- a. Keppres No. 27 / tahun 1971 tentang balai benih nasional (BBN). Badan tersebut berfungsi untuk membantu menteri pertanian dalam merencanakan dan merumuskan kebijaksanaan dibidang pertanian.
- b. UU No. 12 tahun 1992 tentang system budidaya tanaman pangan. Undang-undang ini harus diterapkan di lapangan untuk mengurangi resiko penyebaran benih palsu yang dapat merugikan konsumen. Pada peraturan perundang-undangan ini terdapat pula tata cara pelepasan varietas.
- c. SK Menteri Keuangan No.70/KMK.016/1996 tentang ketentuan mengenai subsidi benih.

Namun kebijakan yang dikeluarkan tidak terlepas dari keadaan politik suatu Negara. Keadaan politik dan keamanan di Indonesia yang tidak menentu saat ini berdampak negatif pada perusahaan. Perubahan kepemimpinan serta

pergantian cabinet yang berkali-kali menyebabkan gejolak politik yang berfluktuasi. Hal ini merupakan salah satu ancaman yang harus segera dipulihkan dan pemerintah harus berusaha keras untuk mengeluarkan kebijakan-kebijakan baru yang disesuaikan dengan kondisi krisis agar tidak terjadi kekacauan.

## 2.6. Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada dalam perusahaan. Faktor internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan perusahaan yang berasal dari intern perusahaan. Analisis internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani perusahaan. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan (Glueck dan Jauch, 1998). Analisis mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dijadikan input bagi pihak manajemen dalam menentukan strategi bersaing yang akan diterapkan perusahaan.

Sumber daya perusahaan yang menurut Glueck dan Jauch (1998) terdiri dari :

### 1. Produksi dan operasi perusahaan

Aspek produksi dan operasi melihat apakah perusahaan menghasilkan produk atau jasa, apakah perusahaan tersebut padat karya atau padat modal dan yang paling penting dilihat dari aspek ini adalah bagaimana perusahaan dapat mengembangkan sistem operasi yang dapat menghasilkan produk dengan jumlah, waktu dan biaya yang tepat.

### 2. Sumber daya dan karyawan perusahaan

Aspek sumber daya dan karyawan perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia dalam kemampuannya mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Faktor keuangan dan akutansi

Aspek keuangan berhubungan dengan cara mencari sumber dana yang paling tepat, guna membiayai kegiatan perusahaan, bagaimana dana tersebut

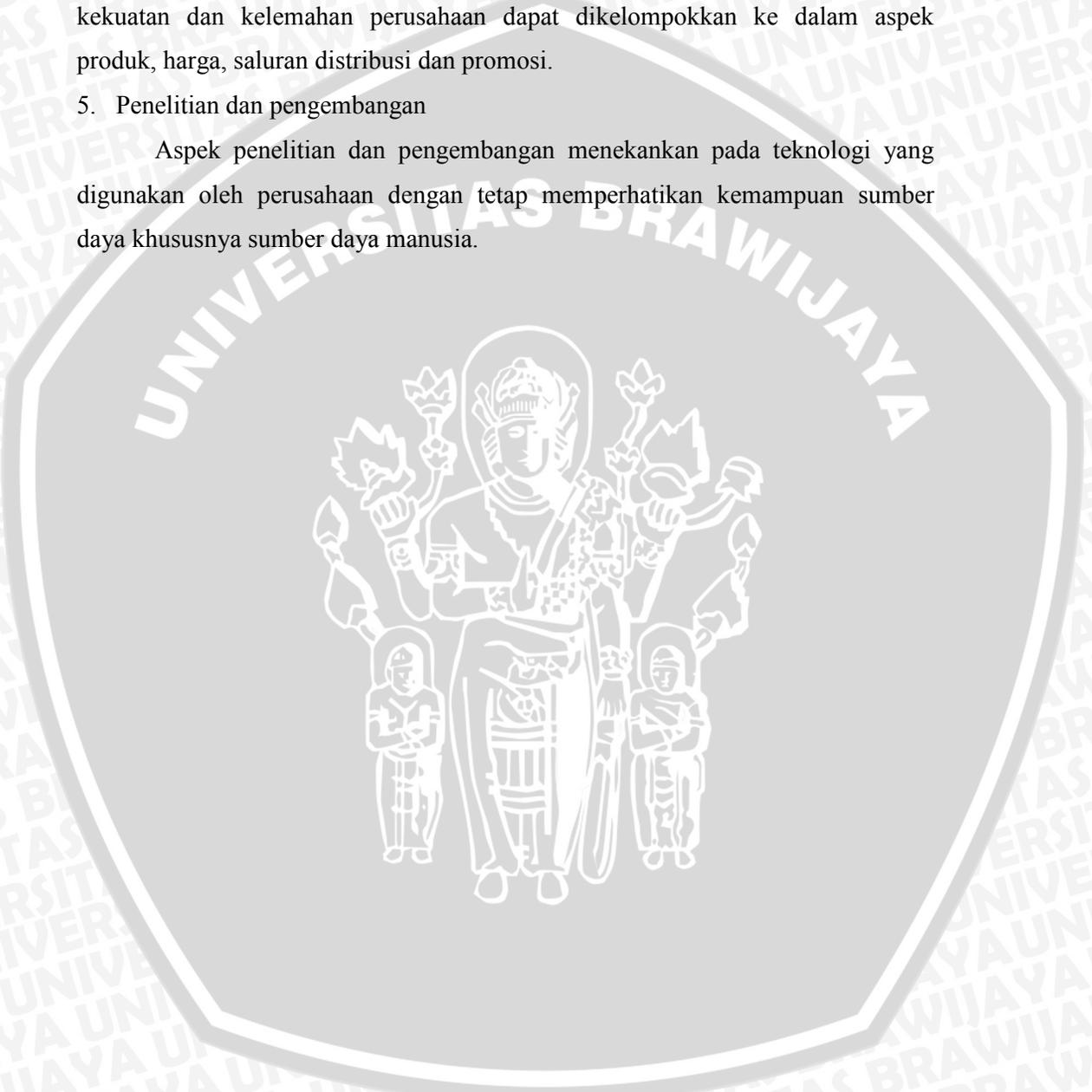
dialokasikan dan yang terpenting adalah bagaimana perusahaan mengontrol dana tersebut.

4. Pemasaran dan distribusi perusahaan.

Aspek pemasaran yang selalu mendapat perhatian dalam rangka mengukur kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam aspek produk, harga, saluran distribusi dan promosi.

5. Penelitian dan pengembangan

Aspek penelitian dan pengembangan menekankan pada teknologi yang digunakan oleh perusahaan dengan tetap memperhatikan kemampuan sumber daya khususnya sumber daya manusia.



### 2.7. Bauran Pemasaran

Elemen-elemen strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan merupakan hasil dipadukannya berbagai elemen pemasaran, elemen-elemen pemasaran ini dapat dijelaskan melalui bauran pemasaran sebagai berikut.

Kotler (2005) mendefinisikan bauran pemasaran sebagai seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Bauran pemasaran merupakan kumpulan strategi yang terdiri dari 4-P yaitu produk (*product*), harga (*price*), saluran distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*). Gambar 1 menunjukkan ruang lingkup bauran pemasaran.



Sumber : Kotler, 2005

Gambar 1. Empat Komponen P dalam Bauran Pemasaran

Empat komponen P (*Product, Price, Place and Promotion*) dalam bauran pemasaran akan dijelaskan lebih lanjut pada uraian di bawah ini:

#### 2.7.1. Produk

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke dalam pasar (baik berwujud atau tidak berwujud) untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai atau dikonsumsi sehingga memuaskan keinginan atau kebutuhan yang meliputi objek secara fisik, pelayanan, orang, tempat, organisasi, gagasan atau bauran dari semua wujud tersebut (Kotler, 2005).

Menurut Kotler (2005), produk dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok menurut daya tahan dan wujudnya, yaitu:

1. Barang yang tidak tahan lama (*nondurable goods*) adalah barang-barang berwujud yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan.
2. Barang tahan lama (*durable goods*) adalah barang berwujud yang biasanya tetap bertahan walaupun sudah digunakan beberapa kali.
3. Jasa (*services*) adalah produk yang tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan, dan mudah habis.

Mutu produk, menurut Kotler (2005) berarti menunjukkan kemampuan produk untuk melaksanakan fungsinya, meliputi keawetan, keandalan, ketepatan, kemudahan dipergunakan dan diperbaiki serta atribut yang lain. Dalam mengembangkan suatu produk, produsen harus menentukan tingkat kualitas yang akan mendukung posisi produk itu dalam pasar sasaran. Kualitas produk merupakan keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat.

Kegiatan memperkenalkan dan mempopulerkan merek dagang suatu produk merupakan syarat berhasilnya pemasaran. Merek adalah nama, istilah, tanda, simbol atau kombinasi dari semuanya yang dimaksudkan untuk membedakannya dari produk pesaing (Kotler, 2005). Pengemasan adalah kegiatan merancang dan memproduksi kemasan atau pembungkus suatu produk.

Bauran produk adalah komposisi dari semua produk (*product line* dan *product item*) yang ditawarkan/dijual perusahaan kepada konsumen (Assauri, 2004). Lini produk adalah kumpulan dari produk-produk yang berhubungan erat karena memiliki fungsi yang serupa, atau karena dijual kepada kelompok konsumen yang sama atau dijual dengan harga jual dalam suatu skala tertentu. Macam produk adalah jenis produk tertentu, yang mempunyai ciri-ciri spesifik menurut ukuran, harga, penampilan atau atribut lainnya.

### 2.7.2. Harga

Harga adalah sejumlah nilai uang yang bersedia dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu produk. Harga merupakan unsur yang menghasilkan pendapatan penjualan, sedangkan unsur lainnya merupakan unsur yang mengakibatkan pengeluaran biaya. Strategi harga meliputi strategi penetapan harga, strategi tingkat harga, strategi keseragaman harga, strategi potongan harga serta strategi syarat-syarat pembayaran.

Perusahaan dapat menetapkan harga dengan menggunakan metode-metode penetapan harga, sebagai berikut:

1. Penetapan harga dengan orientasi biaya yaitu penetapan harga *mark up*, penetapan harga dengan "*cost plus*", dan penetapan harga sasaran.
2. Penetapan harga dengan orientasi permintaan yaitu penetapan harga berdasarkan persepsi atau penilaian konsumen terhadap mutu dan penetapan harga diskriminasi harga.
3. Penetapan harga dengan orientasi persaingan yaitu penetapan harga mengikuti pasar (sama dengan pesaing) dan harga dibawah pesaing.

Dalam penetapan harga perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik langsung maupun tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi secara langsung, adalah bahan baku, biaya pemasaran, biaya produksi, adanya peraturan pemerintah dan faktor lainnya. Faktor tidak langsung adalah harga produk sejenis yang dijual oleh para pesaing, pengaruh harga terhadap hubungan antara produk substitusi dan produk komplementer, serta potongan diskon untuk para penyalur dan konsumen.

### 2.7.3. *Place* atau Saluran Distribusi

Pada umumnya perusahaan atau organisasi tidak memasarkan produknya langsung kepada pengguna akhir, diantaranya terdapat perantara yang menjalankan fungsi pemasaran. Perantara ini membentuk saluran pemasaran, yang juga disebut sebagai saluran dagang atau saluran distribusi. Saluran pemasaran adalah beberapa organisasi yang saling bergantung dan terlibat dalam proses mengupayakan agar produk atau jasa dapat digunakan atau dikonsumsi. Perusahaan dapat menghadapi banyak saluran distribusi alternatif untuk

menjangkau pasar sasaran. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam memilih saluran pemasaran adalah jenis dan sifat produk, sifat konsumen potensial, sifat persaingan dan sifat saluran pemasaran yang ada.

Keputusan-keputusan saluran pemasaran termasuk di antara keputusan paling penting yang dihadapi manajemen. Saluran yang dipilih sangat mempengaruhi semua keputusan pemasaran lain, hal ini disebabkan saluran distribusi merupakan faktor yang akan menjamin ketersediaan produk di pasar.

Menurut Kotler (2005) ada empat level saluran pemasaran untuk barang konsumen, yaitu:

1. Saluran langsung (level-nol) terdiri dari produsen yang menjual langsung ke konsumen.
2. Saluran satu level berisi satu perantara, seperti pengecer.
3. Saluran dua level berisi dua perantara, umumnya adalah pedagang besar dan pengecer.
4. Saluran tiga level berisi tiga perantara, umumnya adalah pedagang besar, pemborong dan pengecer.

#### 2.7.4. Promosi

Definisi promosi menurut Kotler (2005) adalah berbagai kegiatan yang dilakukan oleh produsen untuk mengkomunikasikan manfaat dari produknya, membujuk, dan mengingatkan para konsumen sasaran agar membeli produk tersebut. Menurut Assauri (2004), promosi adalah usaha perusahaan untuk mempengaruhi dengan merayu (*persuasive communication*) calon pembeli, melalui pemakaian segala unsur acuan pemasaran.

Suatu produk tidak akan dibeli bahkan dikenal apabila konsumen tidak mengetahui kegunaannya, keunggulannya, dimana produk dapat diperoleh, dan berapa harganya. Untuk itulah konsumen yang menjadi sasaran produk atau jasa perusahaan perlu diberikan informasi yang jelas. Efektifitas pemasaran suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sistem komunikasi pemasaran yang dilakukan. Semakin efektif komunikasi yang dilakukan maka akan berbanding lurus dengan pemasarannya. Untuk melaksanakan komunikasi pemasaran diperlukan beberapa cara komunikasi yang disebut bauran komunikasi pemasaran

(bauran promosi) yang terdiri atas lima cara komunikasi utama yaitu, periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, penjualan secara pribadi, dan pemasaran langsung (Kotler, 2005).

#### 1. Iklan

Kotler (2005) mendefinisikan iklan sebagai segala bentuk presentasi non-pribadi dan promosi gagasan, barang, atau jasa oleh sponsor tertentu yang harus dibayar. Iklan dapat digunakan untuk membangun citra jangka panjang bagi suatu produk atau memicu penjualan yang cepat. Iklan dapat efisien menjangkau pembeli yang tersebar secara geografis.

#### 2. Promosi penjualan

Menurut Kinnear (1991), promosi penjualan adalah sesuatu yang direncanakan untuk menambah dan mengkoordinasikan kegiatan penjualan personal dan periklanan yang meliputi kegiatan pameran di toko, pameran dagang, membagikan contoh/kupon-kupon “*cent-off*” (untuk pembulatan harga ke bawah). Promosi penjualan mencakup alat untuk promosi konsumen, promosi perdagangan, promosi bisnis dan tenaga penjualan (Kotler, 2005).

Promosi penjualan mempunyai sifat yang unik, yaitu dapat menarik perhatian konsumen dan memberikan informasi yang dapat mendorong konsumen untuk membeli. Promosi penjualan memberikan insentif untuk menarik orang-orang baru untuk mencoba, memberi imbalan kepada pelanggan setia, dan dapat menaikkan tingkat pembelian ulang orang yang sesekali menggunakan. Promosi penjualan sering menarik orang-orang yang beralih merek, yang terutama mencari harga murah, nilai yang baik, atau hadiah. Namun promosi penjualan tidak mungkin mengubah mereka menjadi pemakai yang setia.

Kotler (2005) menjelaskan alat-alat promosi penjualan diantaranya mencakup alat untuk promosi konsumen (sampel, kupon, tawaran uang kembali, potongan harga, cinderamata, hadiah, hadiah berlangganan, pengujian gratis, garansi, promosi bersama, promosi silang, pajangan di tempat pembelian, dan peragaan); promosi perdagangan (potongan harga, dana iklan dan pajangan, dan barang gratis); serta promosi bisnis dan tenaga penjualan (pameran dan konvensi perdagangan, kontes untuk perwakilan penjualan, dan iklan khusus).

### 3. Hubungan masyarakat

Hubungan masyarakat atau *public relation* merupakan kegiatan pemasaran yang luas sekali jangkauannya, tetapi sering diperlakukan sebagai unsur yang sepele dalam bauran promosi. Menurut Swastha (2003) hubungan masyarakat dapat didefinisikan sebagai fungsi manajemen yang memberikan penilaian tentang sifat masyarakat, identitas kebijaksanaan dan prosedur dari individu atau organisasi dengan keinginan masyarakat dan melakukan program tindakan untuk mendapatkan pengertian serta pengakuan masyarakat.

Hubungan masyarakat dapat membantu untuk membentuk citra perusahaan atau produk. Hubungan masyarakat juga sangat efektif dalam membangun kesadaran dan pengetahuan merek serta berbiaya yang jauh lebih kecil daripada biaya iklan. Namun promosi melalui hubungan masyarakat memiliki tantangan dalam menciptakan berita atau acara yang dapat menarik perhatian khalayak.

Alat-alat utama yang digunakan dalam humas pemasaran antara lain terbitan (brosur, artikel, berita berkala, majalah perusahaan), acara-acara (seminar, pameran dagang, konferensi berita, kompetisi, ulang tahun), pemberian dana sponsor, berita, ceramah, kegiatan layanan masyarakat, dan media identitas (logo perusahaan, brosur, bangunan, aturan berpakaian, dan lain-lain).

### 4. Penjualan pribadi

Penjualan pribadi atau *personal selling* adalah alat yang paling efektif pada tahap terakhir berupa proses pembelian, khususnya dalam membangun preferensi, keyakinan, dan tindakan pembeli (Kotler, 2005). Dalam operasinya personal selling lebih fleksibel dibandingkan dengan yang lain, ini disebabkan karena tenaga-tenaga penjualan dapat secara langsung mengetahui keinginan, motif dan perilaku konsumen, dan sekaligus dapat melihat reaksi konsumen sehingga mereka langsung dapat mengadakan penyesuaian seperlunya.

Tiga ciri khusus dari penjualan personal, yaitu:

- a. Konfrontasi personal: mencakup hubungan yang hidup, langsung, dan interaktif antara dua orang atau lebih.
- b. Mempererat: memungkinkan timbulnya berbagai jenis hubungan mulai dari hubungan penjualan hingga hubungan persahabatan.

- c. Tanggapan: membuat pembeli merasa berkewajiban untuk mendengarkan pembicaraan wiraniaga.
- d. Pemasaran langsung

Kotler (2005) menyatakan bahwa pemasaran langsung atau *direct marketing* adalah penggunaan saluran-saluran langsung konsumen untuk menjangkau dan menyerahkan barang atau jasa kepada pelanggan tanpa menggunakan perantara pemasaran. Saluran-saluran ini mencakup surat langsung, katalog, *telemarketing*, TV interaktif, kios, situs internet, dan peralatan bergerak. Pemasaran langsung dapat menguntungkan penjual karena mereka dapat mengkhususkan dan menyesuaikan pesan-pesan penjualan mereka. Pemasaran langsung dapat membina hubungan yang berkesinambungan dengan masing-masing pelanggan. Namun ada beberapa kerugian dari pemasaran langsung, diantaranya kemungkinan terjadinya penipuan dan kecurangan, serta beberapa pelanggan menganggap pemasaran langsung sebagai gangguan (seperti telepon penjualan pada saat larut malam).

## 2.8. Analisis Posisi Perusahaan

Penetapan strategi perusahaan membutuhkan informasi mengenai posisi produk perusahaan dibanding dengan produk dari perusahaan pesaing. Perusahaan dapat melihat keberadaan perusahaan pada industri tersebut sehingga dengan mengetahui posisinya, perusahaan dapat mempertimbangkan kemungkinan strategi yang akan dilakukan untuk masa yang akan datang.

Analisis posisi perusahaan dapat dilakukan dengan matriks BCG (Boston Consulting Group) dan matriks I-E (Internal-Eksternal) yang merupakan matriks-matriks portofolio yang berperan dalam pemetaan divisi-divisi perusahaan dalam sebuah diagram sistematis (Umar, 1999). Matriks portofolio adalah kerangka kerja untuk menilai unit-unit usaha strategi dalam perusahaan, yang berhubungan dengan daya tarik industri dan posisi persaingan.

### 2.8.1. Matriks BCG

Model portofolio yang paling terkenal adalah pendekatan Boston Consulting Group (BCG Growth-Share Matrix) atau matriks pertumbuhan-pangsa pasar (Kotler, 2005). Pendekatan matriks BCG berasumsi bahwa arus kas dan

kemampuan menghasilkan laba akan berkaitan erat dengan volume penjualan. Dengan pendekatan BCG, setiap posisi unit bisnis perusahaan dipetakan dalam matriks dua dimensi yang terdiri dari dua elemen yakni tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Sumbu horisontal menunjukkan pangsa pasar relatif perusahaan sebagai karakteristik kekuatan perusahaan dalam bisnis tersebut. Sumbu vertikal menunjukkan tingkat pertumbuhan pasar yang menggambarkan daya tarik pasar dimana bisnis perusahaan berada.

Matriks BCG dibagi menjadi empat kuadran yang masing-masing menggambarkan tipe bisnis yang berbeda dalam posisi arus kas dan perlu pengelolaan yang berbeda pula yaitu *Stars* (bintang), *High cash* (Kas tinggi), *Young* (muda), dan *Old* (tua).

		Pangsa Pasar Relatif	
		Tinggi	Rendah
Tingkat Pertumbuhan Pasar (%)	Tinggi	<b>Stars</b>	<b>Young</b>
	Rendah	<b>High Cash</b>	<b>Old</b>

Gambar 2. Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (BCG)

Sumbu tegak merupakan laju pertumbuhan pasar, merujuk pada laju pertumbuhan pasar tahunan dalam penjualan produk dan merupakan suatu ukuran daya penarik pasar. Sedangkan sumbu mendatar merupakan pangsa pasar relatif terhadap pangsa pasar pesaing yang paling besar yang merupakan suatu ukuran akan kekuatan perusahaan di pasar (Kotler, 1987). Langkah yang harus diambil oleh manajemen adalah mengidentifikasi dan menganalisis bisnis kunci perusahaan yang pada umumnya disebut dengan Unit Bisnis Strategi (UBS). UBS adalah unit di sebuah perusahaan yang memiliki misi dan sasaran terpisah yang dapat direncanakan secara independen dari bisnis milik perusahaan yang lain,

UBS bisa berupa sebuah divisi di perusahaan, lini produk dalam suatu divisi, produk dan merek.

### 1. *Young* (muda)

“Muda” merupakan unit bisnis dengan pangsa pasar yang relatif rendah dan bersaing dengan pasar industri yang pertumbuhannya tinggi. Unit Bisnis Strategi ini memerlukan banyak uang karena perusahaan harus banyak menambahkan bahan baku untuk produksi, peralatan dan karyawan untuk menandingi pasar yang tumbuh cepat atau mempertahankan pangsa pasarnya dan juga didorong untuk mengalahkan pasar atau meningkatkan pangsa pasar.

Alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan investasi untuk meraih posisi dominan (*Bintang*) atau melepaskan kesempatan karena ada konsentrasi matrik lain yang lebih baik.

### 2. *Stars* (bintang)

Bintang merupakan unit bisnis yang tingkat pertumbuhannya tinggi dan menguasai pangsa pasar yang besar. Membutuhkan investasi yang besar untuk membiayai pertumbuhan yang tinggi sehingga bisa menandingi pertumbuhan pasar dan melawan para pesaing perusahaan. Seiring waktu tingkat pertumbuhan biasanya akan semakin menurun, dan bintang akan berubah menjadi kas tinggi.

Unit Bisnis Strategi (UBS) yang berada pada kuadran ini merupakan harapan perusahaan untuk menjadi *champion* masa depan bagi perusahaan. Jika Unit Bisnis Strategi sudah menua dan tidak dapat berkompetisi lagi, maka harus ditutup. Unit Bisnis Strategi dari kuadran “Bintang” diharapkan dapat menggantikan posisi UBS tua yang ditutup tersebut.

Posisi bintang adalah sumber profitabilitas saat ini dan masa datang sebuah perusahaan. Jika perusahaan memiliki unit bisnis yang berada pada matrik bintang, maka alternatif strategi yang paling tepat adalah terus melakukan investasi dan memperbesar pasar yang telah dikuasai agar tetap meraih posisi dominan.

### 3. *High cash* (kas tinggi)

“Kas Tinggi” merupakan unit bisnis dengan dengan tingkat pertumbuhannya rendah dan menguasai pangsa pasar yang tinggi. Unit bisnis yang sudah mapan dan sukses ini membutuhkan investasi yang rendah untuk

mempertahankan pangsa pasarnya. Ciri utama UBS dalam kuadran “Kas tinggi” adalah kemampuannya menghasilkan uang yang banyak. Kemampuan ini bisa terjadi karena UBS ini tidak memerlukan investasi yang besar. Walaupun perlu, paling untuk mempertahankan kapasitas dan fasilitas yang ada supaya tetap produktif, atau investasi untuk penelitian dan pengembangan dalam rangka mengikuti selera pasar. Uang berlebih ini digunakan untuk membayar tagihannya dan untuk membantu pengembangan UBS yang berada di kuadran “Muda” dan “Bintang”.

#### 4. *Old* (Tua)

“Tua” mencirikan unit bisnis dengan tingkat pertumbuhan yang rendah dan memiliki pangsa pasar yang rendah. Unit Bisnis Strategi ini mungkin menghasilkan cukup uang untuk mempertahankan dirinya sendiri tetapi tidak cukup menjanjikan untuk menjadi sumber dana. Dengan modifikasi tertentu, misalnya modifikasi produk, kemungkinan UBS jenis ini bisa membaik lagi. Tapi ada kemungkinan biaya lebih mahal dibanding hasilnya. Di sini perusahaan harus berfikir untuk mempertahankan atau menutup UBS tersebut.

Unit bisnis strategi yang berada pada kuadran ini berasal dari UBS yang tadinya di kuadran “Muda” yang kemudian gagal berkembang. Baru dirintis langsung gagal, atau berasal dari kuadran “Kas tinggi” yang karena manajemen tidak melakukan inovasi produk pada UBS ini, lama kelamaan tergelincir karena tidak mampu bersaing dengan produk pesaing. Walaupun melakukan inovasi, hasilnya tidak sebaik produk pesaing dalam memenuhi tuntutan konsumen, atau karena industri tersebut memang sudah mati.

Menurut Djohanputro (2004) ada kemungkinan UBS yang berada di kuadran “Bintang” terperosok masuk ke dalam kuadran “Tua”, sekalipun kemungkinannya kecil. Ada dua penyebab keterperosokan tersebut bisa terjadi yaitu:

1. Pertama, kalau terjadi kesalahan manajemen (*Mismanagement*). Unit Bisnis Strategi yang baik bisa tiba-tiba kehilangan keunggulan bersaing, bila manajemen tidak memberi perhatian yang cukup, bahkan mengalihkan kompetisi dan keunggulan ke UBS lain yang lebih disukainya.

2. Kedua, kalau terjadi perubahan peta persaingan bisa bergeser menjadi perubahan politik dan perundangan perusahaan lain karena ada kebijakan tentang pemerintah. Karena pasarnya sudah tidak prospektif dan unit bisnis perusahaan juga hanya pemain kecil dalam persaingan maka akan lebih baik di investasi, likuidasi/ pembayaran. Setelah memetakan UBS ke matriks BCG, maka perusahaan harus memilih alternatif yang digunakan.

a. Kembangkan

Tujuannya adalah meningkatkan pangsa pasar UBS, meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Strategi itu cocok untuk “Muda” yang pangsa pasarnya harus ditingkatkan jika ingin menjadi “Bintang”.

b. Pertahankan

Tujuannya adalah mempertahankan pangsa pasar UBS. Strategi ini cocok untuk “Kas tinggi” yang kuat agar dapat terus memberikan arus kas yang positif.

c. Keuntungan

Di sini tujuannya adalah untuk meningkatkan pemasukan kas jangka pendek UBS dengan mengabaikan akibat jangka panjangnya. Strategi panen mencakup keputusan untuk menarik diri dari bisnis dengan menjalankan suatu program perampingan (pengurangan) biaya secara berkelanjutan. Perusahaan “menuai atau memetik hasil usahanya” untuk “menyusul bisnis lainnya”.

Dalam tahapan ini meliputi penghapusan, pengeluaran, penelitian dan pengembangan, tidak mengganti fisik pabrik yang telah rusak, tidak menambah tenaga penjual, mengurangi pengeluaran iklan, dan lain-lain. Dengan harapan mengurangi biaya dengan lebih cepat dibandingkan pengurangan penjualan, sehingga menghasilkan peningkatan arus kas positif bagi perusahaan. Strategi itu cocok untuk “Kas tinggi” yang lemah yang memiliki masa depan suram, sehingga pada akhirnya justru memerlukan suntikan dana yang lebih besar. Strategi itu dapat juga diterapkan pada kategori “Muda” dan “Tua”.

d. Lepaskan

Bertujuan untuk menjual atau melikuidasi suatu bisnis karena sumber daya akan lebih baik digunakan di tempat lain. Strategi itu cocok untuk UBS pada matrik “Tua” dan “Muda” yang menghambat laba perusahaan.

Perusahaan harus hati-hati dalam memutuskan apakah akan menuai atau memanen ataukah akan melepas/ divestasi yang merupakan strategi terbaik bagi unit bisnis yang lemah. Menuai akan mengurangi nilai masa depan bisnis tersebut, dan demikian juga harganya bila bisnis tersebut akan dilepas dikemudian hari. Keputusan pelepasan yang dilakukan lebih awal, sebaliknya cenderung akan menghasilkan harga penawaran yang cukup tinggi jika bisnis dalam keadaan yang relatif baik dan memiliki nilai lebih dibandingkan perusahaan lainnya (Djohanputro, 2004).

### 2.8.2. Siklus Hidup Produk

Siklus hidup produk atau daur hidup produk merupakan tahapan-tahapan dimana suatu produk mulai dikembangkan, diproduksi, dipasarkan hingga produk sudah tidak laku lagi untuk di pasarkan. Siklus hidup produk dapat dikombinasikan dengan matriks portofolio BCG untuk mendapatkan perpaduan dan penggambaran suatu produk lebih jelas. Sehingga lebih memudahkan dalam menganalisis strategi pemasaran yang akan dilakukan dalam suatu perusahaan.

Setelah meluncurkan beberapa produk baru, manajemen menginginkan produk tersebut dapat bertahan. Walaupun produk tersebut tidak dapat dijual selamanya. Perusahaan menginginkan untuk menghasilkan laba yang cukup besar guna menutup resiko karena peluncuran produk. Manajemen menyadari bahwa setiap produk akan memiliki siklus hidup, walaupun bentuk senyatanya dan lamanya tidak diketahui sebelumnya.

Siklus hidup produk dapat dilihat pada (Gambar 3), merupakan perjalanan penjualan dan laba sebuah produk sepanjang hidupnya. Perjalanan tersebut meliputi 5 tahap antara lain:

#### 1. Pengembangan

Pengembangan adalah tahap pertama dalam siklus hidup produk karena pada saat ini perusahaan menemukan dan mengembangkan ide produk baru. Pada saat pengembangan produk, penjualan adalah nol sedangkan biaya investasi perusahaan sangat besar.

## 2. Pengenalan

Pengenalan adalah pertumbuhan penjualan lambat suatu produk baru tersebut dikenalkan di pasar. Laba belum ada pada tahap itu karena besarnya pengeluaran untuk memperkenalkan produk. Pada tahap siklus ini, produk baru mulai didistribusikan dan tersedia untuk dibeli. Kuadran “Muda” berisi UBS yang berada pada tahap pengenalan. Oleh karena itu UBS-UBS berusia relatif muda. Pengertian muda cukup relatif. Pada industri tertentu terutama industri yang memproduksi *non durable goods*, usia muda berfikir antara satu sampai lima tahun. Bagi UBS yang memproduksi *capital goods*, seperti mesin, kategori usia muda bisa mencapai sepuluh tahun.

## 3. Pertumbuhan

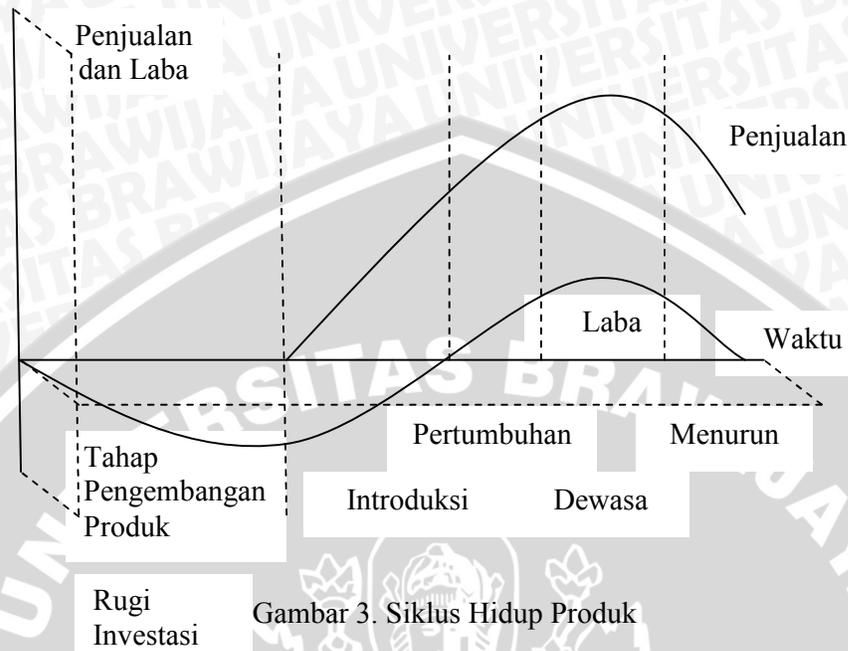
Periode dimana penerimaan oleh pasar yang cepat dan laba meningkat pesat. Pada tahap siklus hidup ini penjualan produk mulai meningkat dengan cepat. Kuadran “Bintang” berisi UBS yang telah mencapai tahap pertumbuhan. Proses pertumbuhan dapat dilihat dari peningkatan penjualan.

## 4. Kedewasaan

Kedewasaan adalah periode pertumbuhan penjualan yang menurun karena produk tersebut telah diterima oleh sebagian pembeli potensial. Laba akan tetap atau menurun karena meningkatnya pengeluaran untuk pemasaran guna mempertahankan produk dari para pesaing. Pada tahap siklus hidup ini penjualan melambat atau mendatar. Kuadran “Kas tinggi” berisi UBS yang telah mencapai tahap dewasa. Artinya, pertumbuhan penjualan rendah dan cenderung jenuh.

## 5. Penurunan

Penurunan adalah periode penjualan dan laba yang menurun. Kuadran “Tua” berisi UBS yang telah melewati masa jenuh. Bila tidak ada perbaikan yang berarti, penjualan akan terus menurun dan lama-lama UBS tersebut akan mati dengan sendirinya (Djohanputro, 2004).



Gambar 3. Siklus Hidup Produk

### 2.8.3. Matriks Internal Eksternal (I-E Matrix)

Penentuan posisi perusahaan berikutnya adalah menggunakan matriks Internal-Eksternal (I-E Matrix) yang didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal (Wheelen, 2003 *dalam* rangkuti; 2006). Matriks Internal-Eksternal (IE matriks) memposisikan divisi-divisi dalam perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel.

Gabungan penilaian dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal tersebut menghasilkan matriks Internal-Eksternal (IE) yang berisikan sembilan macam yang memperlihatkan kombinasi total dari matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks IE adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga tiga strategi utama, yaitu :

#### 1. Growth Strategy

Perusahaan biasanya mengejar pertumbuhan dalam penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan tujuan primer lainnya. Untuk itu strategi ini diaplikasikan.

## 2. *Stability Strategy*

Perusahaan menerapkan strategi tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan. Tujuannya relatif defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

## 3. *Retrenchment Strategy*

Pada saat kelangsungan hidup perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing secara lebih efektif, seringkali *retrenchment strategy* atau strategi yang menekankan penghematan dibutuhkan.

## 2.9. Matriks SWOT

Alat yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T.

Adapun analisis SWOT meliputi:

1. Mengenai kekuatan apa yang dimiliki perusahaan untuk dapat menentukan perencanaan strategis.
2. Mengenai kelemahan yang ada dalam perusahaan yang perlu dikaji ulang agar mendapatkan perhatian dari pihak manajemen untuk dibenahi.
3. Mengenai kesempatan yang dapat diperoleh oleh perusahaan untuk mendapatkan peluang.
4. Mengenai ancaman yang mungkin dihadapi oleh perusahaan.

Dari hasil analisis SWOT akan dihasilkan empat alternatif strategi (Rangkuti, 2004:31) yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh manajemen perusahaan, yaitu:

### 1. Strategi S-O

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Jadi jika perusahaan memiliki kelemahan maka perusahaan harus mampu mengatasi kelemahan tersebut,

sedangkan jika perusahaan menghadapi ancaman maka perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

#### 2. Strategi S-T

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

#### 3. Strategi W-O

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadangkala perusahaan menghadapi kesulitan dalam memanfaatkan peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal, oleh karena itu tergantung bagaimana manajemen perusahaan untuk menggunakan strategi tersebut.

#### 4. Strategi W-T

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan (defensif) dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya, ia harus berjuang untuk tetap hidup bertahan.

Tabel 3. Matriks SWOT

<b>INTERNAL EKSTERNAL</b>	<b>Strengths (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan	<b>Weaknesses (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan.
<b>Opportunities (O)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptkan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2006)

### 2.9.1. Tujuan Analisis SWOT

1. Mengungkapkan keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Menganalisis prospek penjualan, profitabilitas dan pengembangan produk.
3. Memungkinkan untuk mengembangkan rencana kontingensi.

Sebuah analisis SWOT adalah suatu proses untuk mengidentifikasi di mana perusahaan kuat dan rentan, dimana perusahaan harus membela dan menyerang. Hasil dari proses ini adalah suatu rencana aksi. Analisis dapat dilakukan pada suatu produk, layanan, perusahaan atau bahkan pada seseorang individu. Jika SWOT digunakan dengan benar dan baik, SWOT akan memberi anda *big picture* dari faktor terpenting yang mempengaruhi kelangsungan hidup dan kemakmuran, serta undang-undang rencana.



### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1. Kerangka Pemikiran

Hortikultura adalah produk agribisnis yang paling banyak dibudidayakan dalam pertanian Indonesia dan memiliki nilai ekonomis tinggi. Usaha agribisnis hortikultura (tanaman buah-buahan, sayuran, tanaman hias dan tanaman biofarmaka) juga merupakan sumber pendapatan tunai bagi masyarakat dan petani skala kecil, menengah dan besar, mengingat nilai jualnya yang tinggi, jenisnya beragam, tersedianya sumberdaya lahan dan teknologi, serta potensi serapan pasar di dalam negeri dan internasional yang terus meningkat (Rasyidi, 1996). Begitupula untuk industri perbenihan lokal, usaha benih hortikultura dipandang sebagai usaha yang menguntungkan dengan prospek yang baik melihat semakin meningkatnya permintaan dari tahun ke tahun akan benih hortikultura berkualitas. Selain itu kebijakan pemerintah untuk memperketat impor benih akan mengarahkan petani Indonesia untuk menggunakan benih lokal dalam meningkatkan produktifitas usaha tani yang dilakukan. Hal ini tentunya juga menjadi peluang besar bagi produsen benih seperti CV. Aura Seed Indonesia untuk meningkatkan produksi dan mencari loyalitas dari konsumen sebanyak-banyaknya. Namun tidak hanya CV. Aura Seed Indonesia yang memanfaatkan peluang ini, perusahaan yang bergerak dalam bidang perbenihan akan melakukan hal yang sama sehingga akan menimbulkan persaingan yang ketat antar perusahaan. Persaingan ini diprediksi akan semakin meningkat seiring bertambahnya perusahaan yang bergerak pada industri perbenihan, selain itu kualitas produk yang memiliki keunggulan berbeda dari perusahaan satu dengan perusahaan lainnya dapat menjadi peluang maupun ancaman bagi CV. Aura Seed Indonesia. Perusahaan yang lebih dulu berdiri dan memiliki pangsa pasar yang besar akan menduduki posisi yang bagus dalam pasar, sehingga akan sulit menghadapi perusahaan tersebut apabila tidak memiliki suatu strategi yang matang untuk memasarkan produk. Maka dari itu, sebagai perusahaan yang belum lama berdiri CV. Aura Seed Indonesia harus memiliki strategi yang berdaya saing tinggi untuk berkompetisi dengan perusahaan lain.

Langkah awal yang akan dilakukan dalam menentukan strategi bisnis dalam menghadapi persaingan di era global adalah dengan mengetahui misi dari perusahaan terlebih dahulu. Dengan adanya hal tersebut maka perlu dilihat apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Misi merupakan saran-saran bagi strategi perusahaan, tujuan utama strategi dan bagian-bagian identitas perusahaan yang penting. Pada umumnya misi mencakup pernyataan bisnis yang dianut dalam perusahaan, landasan yang digunakan perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing dalam bisnis, untuk kepentingan siapa perusahaan dijalankan dan kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

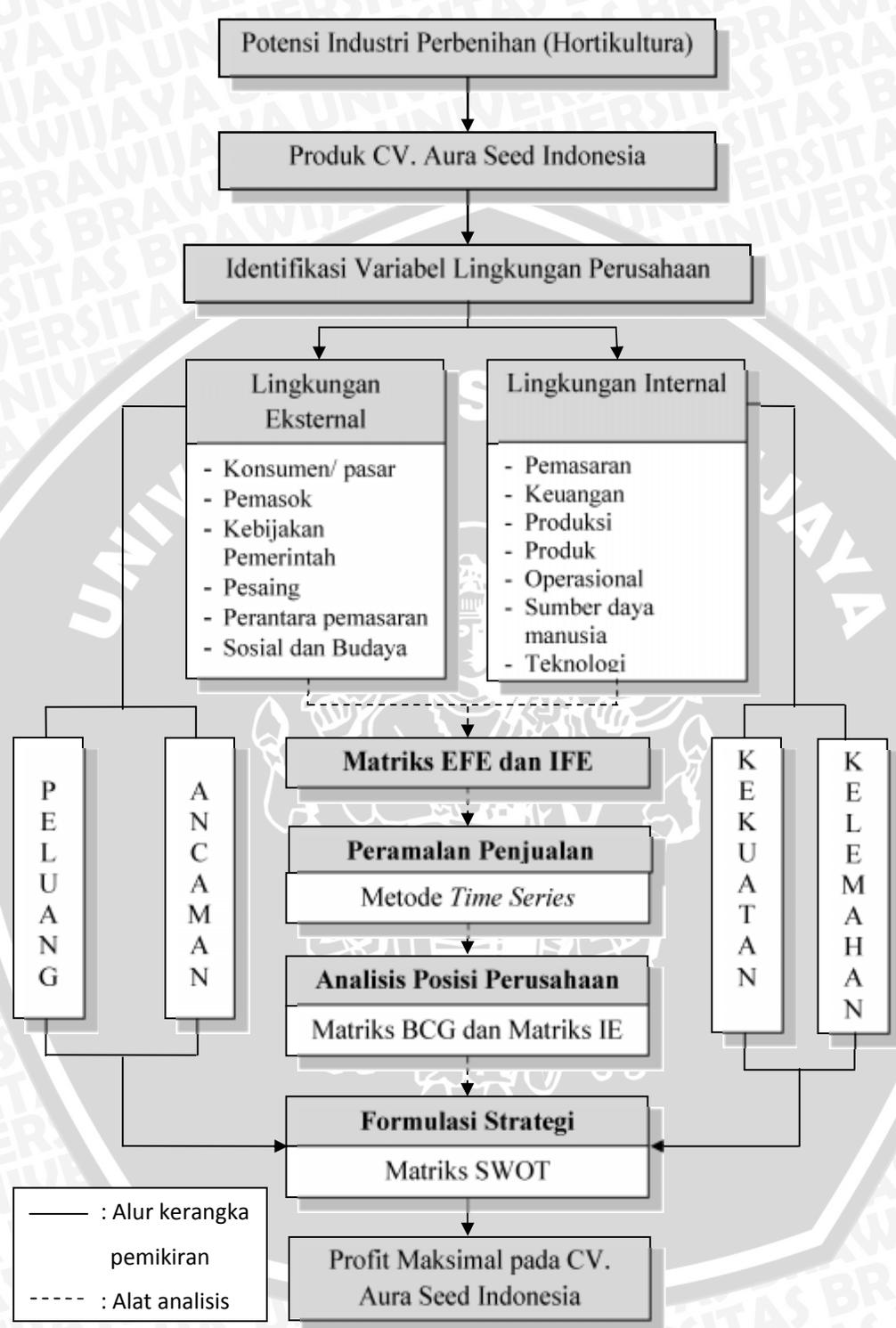
Perkembangan industri benih di Indonesia semakin meningkat dari segi jumlah produsen maupun produk yang dihasilkan. Hal ini mengakibatkan persaingan yang ketat dalam memasarkan benih hortikultura. Situasi pasar yang kompetitif memerlukan suatu strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan strategi pemasaran yang sesuai, perusahaan harus dapat menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor lingkungan perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro seperti kebijakan pemerintah, sosial dan budaya dan lingkungan mikro seperti konsumen, pemasok, pesaing dan perantara pemasaran (Kotler, 2005). Sedangkan lingkungan internal terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi, produk, manajemen operasional, sumber daya manusia dan teknologi (Glueck dan Jauch, 1998).

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap pengumpulan data, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan (Rangkuti, 2006). Tahap pengumpulan data merangkum informasi-informasi yang diperlukan dalam informasi strategi dengan melakukan evaluasi faktor eksternal (EFE) dan evaluasi faktor internal (IFE) perusahaan. Sebelum menganalisis lebih dalam, dilakukan terlebih dahulu peramalan dengan metode *time series* atau metode deret waktu. Peramalan dimaksudkan untuk memprediksikan penjualan perusahaan pada tahun/ periode berikutnya, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi tiap komoditasnya terutama kacang panjang dan buncis. Kemudian tahap

analisis dengan menggunakan matriks BCG dan Matriks IE sehingga dapat dilihat kondisi dan posisi perusahaan saat ini. Setelah itu pengambilan keputusan dengan pemilihan alternatif strategi bagi perusahaan menggunakan analisis matriks SWOT. Maka akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang tepat untuk dijalankan oleh perusahaan dalam menjalankan manajemen pemasaran dalam perusahaan, sehingga tujuan akhirnya adalah memaksimalkan profit yang diterima oleh perusahaan. Kerangka pemikiran penelitian ini dapat diilustrasikan pada gambar 4 di bawah ini.





Gambar 4. Skema Kerangka Pemikiran Penentuan Strategi CV. Aura Seed Indonesia, Kediri

### 3.2. Batasan Masalah

1. Industri yang terkait dengan perusahaan adalah industri perbenihan. Sehingga disini dibatasi hanya pada industri perbenihan khususnya benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia, Kediri. Sedangkan sebagai perusahaan pembanding penulis memilih CV. BP, Kediri. CV. BP dipilih karena perusahaan ini juga masih belum lama berdiri dan merupakan kompetitor utama dari CV. Aura Seed Indonesia.
2. Penelitian ini difokuskan pada pengkajian lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari perusahaan untuk mengetahui posisi bersaing dan pangsa pasar perusahaan saat ini dalam merencanakan strategi pemasaran yang tepat khususnya untuk benih hortikultura.
3. Benih hortikultura yang digunakan dalam perhitungan Matriks BCG adalah benih kacang panjang dan buncis karena benih tersebut memiliki karakteristik yang hampir sama dari segi pengolahan, produksi maupun tingkat pertumbuhannya dan keduanya merupakan benih hortikultura andalan dari CV. Aura Seed Indonesia.
4. Data penunjang terakhir yang digunakan adalah data pada tahun 2000 - 2012, karena data tersebut merupakan data terbaru yang bisa didapat oleh penulis.

### 3.3. Definisi Operasional

1. Produk CV. Aura Seed Indonesia adalah barang yang dihasilkan oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada konsumen.
2. Harga produk CV. Aura Seed adalah besarnya nilai yang harus dibayarkan konsumen untuk menukarkan dengan produk CV. Aura Seed Indonesia dan diukur dengan satuan rupiah.
3. Promosi CV. Aura Seed Indonesia adalah suatu usaha untuk menyebarkan informasi, mempengaruhi, membujuk, dan mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

4. Distribusi CV. Aura Seed adalah keberadaan suatu produk di berbagai tempat yang terkait dengan kemudahan konsumen untuk memperoleh produk CV. Aura Seed Indonesia.
5. Lingkungan eksternal CV. Aura Seed Indonesia adalah lingkungan yang meliputi faktor-faktor diluar perusahaan yang dapat menuntun ke arah peluang atau ancaman bagi perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro seperti kebijakan pemerintah, sosial dan budaya dan lingkungan mikro seperti konsumen, pemasok, pesaing dan perantara pemasaran.
6. Lingkungan internal CV. Aura Seed Indonesia adalah lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pasar. Faktor-faktor internal dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Lingkungan internal terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi, produk, manajemen operasional, sumber daya manusia dan teknologi.
7. Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki CV. Aura Seed Indonesia dimana memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.
8. Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan yang secara serius menghambat kinerja efektif CV. Aura Seed Indonesia.
9. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan CV. Aura Seed Indonesia.
10. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan CV. Aura Seed Indonesia.

## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1. Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di CV. Aura Seed Indonesia yang beralamatkan di Jalan Ki Hajar Dewantoro No. 207, Desa Bringin, Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri. Pemilihan lokasi dilakukan dengan dasar pertimbangan perusahaan memiliki produk hortikultura yang beragam dan perusahaan belum lama berdiri (resmi berdiri pada tahun 2006) sehingga perlu strategi pemasaran yang sesuai dengan posisi perusahaan dan pangsa pasar perusahaan untuk menghadapi ketatnya persaingan antar perusahaan perbenihan. Penelitian ini dilaksanakan selama bulan April 2013 hingga selesai.

### 4.2. Metode Penentuan Responden

Dalam penelitian ini yang akan dipilih menjadi responden adalah manajer dan karyawan CV. Aura Seed Indonesia dan konsumen benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia, tujuannya adalah untuk mencari data-data yang representatif dari kondisi CV. Aura Seed Indonesia yang difokuskan pada bidang manajemen strategi pemasaran, khususnya formulasi dengan menggunakan berbagai alat analisis.

Teknik penentuan responden/ pengambilan sampel yang dipilih adalah dengan pendekatan *non probability*, yaitu menggunakan metode *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah suatu metode pengambilan sampel dimana anggota sampel yang dipilih diambil berdasarkan kemudahan mendapatkan data yang diperlukan, seperti mudah ditemui atau kebetulan ditemui.

Total responden secara keseluruhan berjumlah 52 orang. Jumlah responden ini diambil berdasarkan pada pendapat Malholtra (2005), yaitu jumlah responden paling sedikit 4 atau 5 kali dari jumlah variabel atau item yang digunakan dalam penelitian. Sehingga responden yang dianggap representatif terhadap populasi adalah 52 responden karena penelitian ini menggunakan 13 variabel.

Adapun responden/ sampel yang terdapat pada penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. CV. Aura Seed Indonesia

CV. Aura Seed Indonesia merupakan responden utama yang ditetapkan berdasarkan pengetahuannya tentang perusahaan, sehingga responden diharapkan dapat memberi informasi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Responden dalam perusahaan ini terdiri dari:

a. Manajer perusahaan

Hal ini bertujuan untuk mendapat data yang detail dari perusahaan seperti perkembangan perusahaan, data penjualan, pesaing, dan lain-lain. Jumlah responden dalam kategori ini di ambil 1 (satu) responden, yaitu manajer bagian pemasaran.

b. Karyawan perusahaan

Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana sudut pandang individu terhadap perusahaan. Jumlah responden dalam kategori ini diambil 21 orang responden, yaitu karyawan bagian riset, bagian produksi, bagian proses, pekerja lapangan (buruh tani), bagian pemasaran dan bagian laboratorium.

2. Konsumen CV. Aura Seed Indonesia

Konsumen yang akan diambil berjumlah 30 orang responden yang berada pada daerah dengan pangsa pasar terbesar hortikultura. Responden ini terdiri dari petani pengguna benih CV. Aura Seed Indonesia dan kios pertanian yang menjual produk benih CV. Aura Seed Indonesia.

### 4.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder seperti yang dijelaskan dibawah ini.

1. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan melalui kegiatan yang telah disusun sebelumnya. Data primer ini terdiri dari keadaan umum perusahaan, kondisi sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan dan penelitian pengembangan yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal.

Sedangkan analisis lingkungan eksternal terdiri dari kondisi bersaing perusahaan, pelanggan, pemasok dan yang berkaitan dengan lingkungan perusahaan.

Data primer dikumpulkan dengan studi lapangan, yaitu pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan mengadakan pengamatan dan pengambilan data terhadap objek penelitian. Studi lapangan merupakan cara yang sangat efektif untuk mempelajari masalah dalam waktu yang singkat. Dalam hal tertentu, studi lapangan dapat menyajikan informasi yang diperlukan seseorang untuk memecahkan persoalan.

Penelitian dilakukan secara langsung di CV. Aura Seed Indonesia. Adapun teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data primer ini adalah:

- a. Wawancara, kegiatan ini dilakukan dengan dialog secara langsung dengan pihak terwawancara yaitu pimpinan perusahaan, karyawan perusahaan, pimpinan kios pertanian dan konsumen CV. Aura Seed Indonesia. Wawancara langsung dengan informan ditentukan dengan daftar pertanyaan yang telah disesuaikan dengan variable-variabel penelitian sebagai panduan agar tidak keluar dari konteks yang dibicarakan. Wawancara ini bertujuan untuk menggali berbagai macam informasi dan data dari informan yang ada di lapang.
- b. Observasi, hal ini dilakukan secara partisipasi pasif dengan mengedepankan peran aktif peneliti sebagai pengamat situasi pada saat penelitian dilaksanakan yang bertujuan untuk mengembangkan pemahaman menyeluruh dan mendalam tentang kejadian nyata dalam kehidupan sehari-hari dalam lingkungan sosial tertentu. Dalam penelitian ini data yang akan dikumpulkan meliputi struktur organisasi, aktifitas sumber daya manusia, teknologi, dan lain-lain.
- c. Dokumentasi, kegiatan ini dilakukan dengan mengambil gambar di tempat penelitian yang berguna untuk mendukung penjelasan deskriptif dalam penelitian dan memberi gambaran pembaca tentang hal yang sedang dibahas.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari dokumen yang terdapat dalam perusahaan, data-data statistik dan literatur yang relevan, baik yang berasal dari

peusahaan maupun dari lembaga/ instansi yang terkait dengan penelitian seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Departemen Pertanian (Deptan), Dirjen Tanaman Pangan dan Hortikultura dan keterangan-keterangan atau publikasi lainnya.

#### 4.4. Metode Analisis Data

Metode analisis dan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan konsep manajemen strategi pemasaran dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan. Metode deskriptif yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan metode studi kasus, sehingga kesimpulan yang akan diambil akan tetap terkait dengan perusahaan. Sedangkan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk meneliti dan menemukan informasi seluas-luasnya tentang variabel yang bersangkutan seperti gambaran kondisi perusahaan dengan tujuan mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal. Penelitian ini tidak bermaksud mengidentifikasi hubungan antar variabel dan tidak memerlukan hipotesis. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui analisis lingkungan pemasaran, analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis matriks evaluasi faktor eksternal dan internal (EFE-IFE), dan analisis posisi perusahaan menggunakan matriks IE dan matriks portofolio BCG. Selanjutnya untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman CV. Aura Seed Indonesia digunakan analisis matriks SWOT.

##### 4.4.1. Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel internal perusahaan : variabel pemasaran, keuangan, produksi, produk, manajemen operasional, sumber daya manusia dan teknologi.
2. Variabel eksternal perusahaan : variabel konsumen, pemasok, kebijakan pemerintah, pesaing, perantara pemasaran dan sosial budaya.

#### 4.4.2. Pengukuran Variabel

##### 1. Pengukuran bobot faktor strategis internal dengan matriks urgensi

Matriks urgensi merupakan cara yang efektif untuk menentukan nilai besarnya tingkat pengaruh ( $\Sigma$ ) pada matriks IFE, sehingga dapat diketahui faktor-faktor mana yang lebih dominan/ faktor-faktor yang lebih urgen dari faktor strategi yang mempengaruhi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan. Penentuan bobot melalui matriks urgensi dapat dilihat langsung pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. Penentuan Bobot Faktor Strategis Internal

No.	Faktor Strategi Internal	Faktor yang Lebih Urgen				$\Sigma$	Bobot
		A	B	C	.....		
<b>1.</b>	<b>Kekuatan (S)</b>						
	A						
	B						
	C						
	.....						
<b>2.</b>	<b>Kelemahan (W)</b>						
	A						
	B						
	C						
	....						
<b>Total</b>							1

##### 2. Pengukuran bobot faktor strategis eksternal dengan matriks urgensi

Matriks urgensi merupakan cara yang efektif untuk menentukan nilai besarnya tingkat pengaruh ( $\Sigma$ ) pada matriks EFE, sehingga dapat diketahui faktor-faktor mana yang lebih dominan/ faktor-faktor yang lebih urgen dari faktor strategi yang mempengaruhi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan. Penentuan bobot melalui matriks urgensi dapat dilihat langsung pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5. Penentuan Bobot Faktor Strategis Eksternal

No.	Faktor Strategi Eksternal	Faktor yang Lebih Urgen				$\Sigma$	Bobot
		A	B	C	.....		
<b>1. Peluang (O)</b>							
	A						
	B						
	C						
	.....						
<b>2. Ancaman (T)</b>							
	A						
	B						
	C						
	....						
<b>Total</b>							1

3. Pengukuran variabel matriks IFE – EFE

Pengukuran variabel ini menggunakan tabel dengan melakukan perhitungan melalui matriks urgensi untuk mengetahui besarnya tingkat pengaruh yang kemudian dapat digunakan untuk menentukan bobot dan rating. Terakhir adalah menentukan skor dengan cara mengkalikan bobot dengan rating yang selanjutnya di jumlah secara menurun untuk mendapatkan total skor. Langkah ini diterapkan pada masing-masing evaluasi lingkungan yang dilakukan (eksternal dan internal).

Dalam penelitian ini pengukuran variabel eksternal dan internal dilakukan dengan cara pemberian bobot dan *rating* sebagai berikut:

Tabel 6. Analisis Matriks IFE dan EFE

No.	Faktor-faktor Strategi Internal/ Eksternal	Besarnya Tingkat Pengaruh	Bobot	Rating	Skor
			(3)	(4)	(5) = (3)x(4)
Peluang/ Kekuatan					
1.	A				
2.	B				
3.	...				
<b>Jumlah</b>					
Ancaman/ Kelemahan					
1.	A				
2.	B				
3.	...				
<b>Jumlah</b>					
<b>Total</b>			<b>1</b>		

Keterangan jumlah tingkat pengaruh ( $\Sigma$ ) untuk matriks IFE dan EFE pada matriks urgensi:

- 1 = Pengaruh kecil
- 2 = Pengaruh sedang
- 3 = Pengaruh besar
- 4 = Pengaruh sangat besar

Bobot diperoleh dari [ 1 (merupakan total nilai eksternal/ internal) : total tingkat pengaruh] x tingkat pengaruh (pada kolom 2). Rating ditentukan 1 – 4 , dimana nilai masing-masing *rating* tersebut menjelaskan seberapa besar atau kecil peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan. Pemberian nilai *rating* pada matriks EFE untuk faktor peluang bersifat positif yaitu dengan skala:

- |                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| 1 = Peluang kecil  | 3 = Peluang tinggi        |
| 2 = Peluang sedang | 4 = Peluang sangat tinggi |

Sedangkan untuk faktor ancaman yang bersifat negatif merupakan kebalikan dari faktor peluang, yaitu:

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| 1 = Ancaman sangat besar | 3 = Ancaman sedang  |
| 2 = Ancaman besar        | 4 = Ancaman sedikit |

Penentuan *rating* matriks IFE untuk faktor kekuatan yang bersifat positif, yaitu:

- |                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1 = Kekuatan yang kecil  | 3 = Kekuatan yang besar        |
| 2 = Kekuatan yang sedang | 4 = Kekuatan yang sangat besar |

Sedangkan faktor kelemahan merupakan kebalikan dari faktor kekuatan, yaitu:

- |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1 = Kelemahan yang sangat berarti | 3 = Kelemahan yang kurang berarti |
| 2 = Kelemahan yang cukup berarti  | 4 = Kelemahan yang tidak berarti  |

Selanjutnya nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada setiap faktor sehingga menghasilkan skor. Total skor pembobotan diperoleh dari semua hasil kali tersebut dan dijumlahkan secara vertikal. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisa situasi perusahaan dalam matriks.

#### 4.4.3. Analisis Lingkungan Pemasaran

Analisa lingkungan pemasaran meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Data dan informasi yang dikumpulkan untuk analisa lingkungan eksternal mencakup lingkungan makro dan lingkungan mikro. Analisa lingkungan makro dapat dilakukan untuk melihat faktor-faktor jauh atau terpisah yang dihadapi perusahaan yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, antara lain :

1. Lingkungan politik dan hukum, berkaitan dengan peraturan-peraturan pemerintah.
2. Lingkungan sosial dan budaya, berkaitan dengan perubahan sosial dalam masyarakat.

Analisa lingkungan mikro dilakukan dengan melihat faktor-faktor lingkungan dekat yang dihadapi perusahaan yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, antara lain :

1. Pemasok, berkaitan dengan pengadaan input, pemasok dan sistem pembelian.
2. Perantara pemasaran, meliputi jalur distribusi yang ditempuh dan pedagang atau lembaga distribusi yang terlibat.
3. Pelanggan, berkaitan dengan profil pelanggan yang dilayani.
4. Pesaing, berkaitan dengan profil pesaing dan posisi persaingan perusahaan.

Analisa lingkungan internal digunakan data dan informasi tentang pemasaran dan distribusi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi.

#### 4.4.4. Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, operasional/ produksi, SDM, pemasaran dan system informasi. Adapun tahap kerja analisis IFE, adalah sebagai berikut:

1. Membuat *critical success factors* untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*).
2. Menentukan besar tingkat pengaruh dari 1 – 4 dan kemudian menentukan bobot *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang sangat berpengaruh dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Memberi rating (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor dimana yang dimiliki nilai 1 = sangat lemah, 2 = tidak begitu lemah, 3 = cukup kuat, 4 = sangat kuat. Jadi, rating mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
4. Mengalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Menjumlahkan semua nilai skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai dibawah 2,5

menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

#### 4.4.5. Analisis EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Matriks EFE membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, social, budaya, pemerintah, teknologi dan data eksternal relevan lainnya. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks EFE, yaitu:

1. Membuat *critical success factors* yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
2. Menentukan besar tingkat pengaruh dari 1 – 4 dan kemudian menentukan bobot *critical success factors* tadi dengan skala mulai dari yang lebih tinggi bagi yang sangat berpengaruh dan begitupula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Memberi rating (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor, dimana yang memiliki nilai 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata dan 4 = sangat bagus. Rating ditentukan berdasarkan efektifitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilai didasarkan pada kondisi perusahaan.
4. Kalikan nilai bobot dan ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factor*.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon dengan cara yang sama yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

#### 4.4.6. Peramalan Penjualan Benih Hortikultura CV. Aura Seed Indonesia pada tahun 2013

Peramalan pada penelitian ini merupakan perhitungan untuk mengetahui tingkat penjualan perusahaan di masa yang akan datang, sehingga hasil dari peramalan ini dapat digunakan sebagai gambaran maupun masukan untuk penentuan strategi pemasaran yang akan dirumuskan melalui beberapa analisis. Metode peramalan (*forecasting*) terdiri dari metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif adalah metode yang menganalisis kondisi obyektif dengan apa adanya atau peramalan yang didasarkan atas data kualitatif pada masa lalu. Hasil peramalan yang dibuat sangat bergantung pada orang yang menyusunnya. Peramalan kualitatif memanfaatkan factor-faktor penting seperti intuisi, pendapat, pengalaman pribadi, dan sistem nilai pengambilan keputusan. Metode ini meliputi metode delphi, metode nominal grup, survei pasar dan analisis historikal analogi and *life cycle*.

Metode kuantitatif adalah peramalan yang didasarkan atas data kuantitatif atau model matematis yang beragam dengan data masa lalu. Hasil peramalan yang dibuat sangat bergantung pada metode yang dipergunakan dalam peramalan tersebut.

Baik tidaknya metode yang digunakan tergantung dengan perbedaan atau penyimpangan antara hasil ramalan dengan kenyataan yang terjadi. Semakin kecil penyimpangan antara hasil ramalan dengan kenyataan yang akan terjadi maka semakin baik pula metode yang digunakan. Metode kuantitatif dapat diterapkan apabila :

1. Tersedia data dan informasi masa lalu
2. Data dan Informasi tersebut dapat dikuantitatifkan dalam bentuk numerik
3. Diasumsikan beberapa aspek masa lalu akan terus berlanjut di masa datang.

Metode yang digunakan dalam melakukan peramalan penjualan benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia adalah salah satu dari metode *Time Series* (deret waktu), yaitu metode *Trend Projection*. *Trend Projection* adalah suatu metode peramalan serangkaian waktu yang sesuai dengan garis tren terhadap serangkaian titik-titik data masa lalu, kemudian diproyeksikan ke dalam

peramalan masa depan untuk peramalan jangka menengah dan jangka panjang.

Persamaan garis :

$$\hat{y} = a + bx$$

Dimana :  
 y = variabel yg akan diprediksi  
 a = konstanta  
 b = kemiringan garis regresi  
 x = variabel bebas (waktu)

Dengan metode kuadrat terkecil (MKT) didapat :

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n \bar{x}^2} \quad a = \bar{y} - b \bar{x}$$

#### 4.4.7. Analisis Posisi Perusahaan Menggunakan Matriks BCG dan Matriks IE

Analisis posisi perusahaan dilakukan dengan menggunakan dua macam matriks portofolio, yaitu matriks BCG dan matriks IE. Analisis matriks portofolio digunakan untuk membandingkan situasi perkiraan produk dari perusahaan dibandingkan dengan produk yang sama dari perusahaan lain, sehingga dapat diketahui bagaimana posisi perusahaan dibandingkan perusahaan lain.

##### 1. Matriks BCG

Matriks pertumbuhan pangsa pasar *Boston Consulting Group* (BCG *Growth-Share Matrix*) yang berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatifnya. Data yang digunakan untuk menghitung tingkat pertumbuhan pasar adalah data tingkat penjualan dua tahun terakhir dari perusahaan. Dari data tersebut akan dihitung tingkat pertumbuhan pasar dengan cara :

$$\begin{aligned} &\text{Tingkat Pertumbuhan} \\ &\text{Pasar (2012)} \quad = \quad \frac{\text{Penjualan (2012)} - \text{Penjualan (2011)}}{\text{Penjualan (2011)}} \times 100\% \\ &\text{(dalam persen)} \end{aligned}$$

Selain itu juga dari data penjualan perusahaan dan perusahaan pesaing akan diperoleh besarnya pangsa pasar relatif masing-masing perusahaan. Pangsa pasar relatif diukur dengan membandingkan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan dengan pangsa pasar pesaing utamanya. Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Pangsa Pasar Relatif (persen)} = \frac{\text{Pangsa Pasar Perusahaan}}{\text{Pangsa Pasar Pesaing Utama}}$$

## 2. Matriks Internal-Eksternal (*I-E Matrix*)

Gabungan kedua matriks IFE-EFE menghasilkan matrik internal-eksternal (IE) yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai yang terboboti dari matriks-matriks IFE-EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Sumbu horizontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Menurut Umar (1999), skor antara 1 sampai 1,99 pada sumbu horizontal menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,00 sampe 2,99 menunjukkan rata-rata, sedangkan skor 3,00 sampai 4,00 menunjukkan posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal skor antara 1 sampai 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang rendah, skor 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi eksternal yang sedang, skor 3,00 sampai 4,00 menunjukkan pengaruh yang tinggi.

**TOTAL SKOR EVALUASI FAKTOR**  
(Skor Total IFE)

	4.0	3.0	2.0	1.0
	Kuat	Rata-rata	Lemah	
(Skor Total EFE) Tinggi	I	II	III	
Sedang	IV	V	VI	
Rendah	VII	VIII	IX	
	4.0	3.0	2.0	1.0

Gambar 5. Matriks Internal-Eksternal

Keterangan :

1. Sel I, II dan V sebagai daerah *growth anfbuilt*
2. Sel IV sebagai daerah *stability strategy*
3. Sel III, VI dan IX sebagai daerah *retrenchment*
4. Sel VII dan VIII sebagai daerah dalam upaya diversifikasi

#### 4.4.8. Matriks SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Analisis ini bisa didasarkan atas gabungan dari hasil analisis EFE dan analisis EFE yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Penggunaan analisis SWOT sebagai alat analisa data dikarenakan beberapa alasan sebagai berikut:

1. Analisis ini menggunakan matriks yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Gambaran

analisis SWOT dapat dibagi atas beberapa situasi menurut Pearce dan Robinson, Jr. (1997), yaitu:

#### KUADRAN I

Merupakan situasi yang paling disukai dimana perusahaan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

#### KUADRAN II

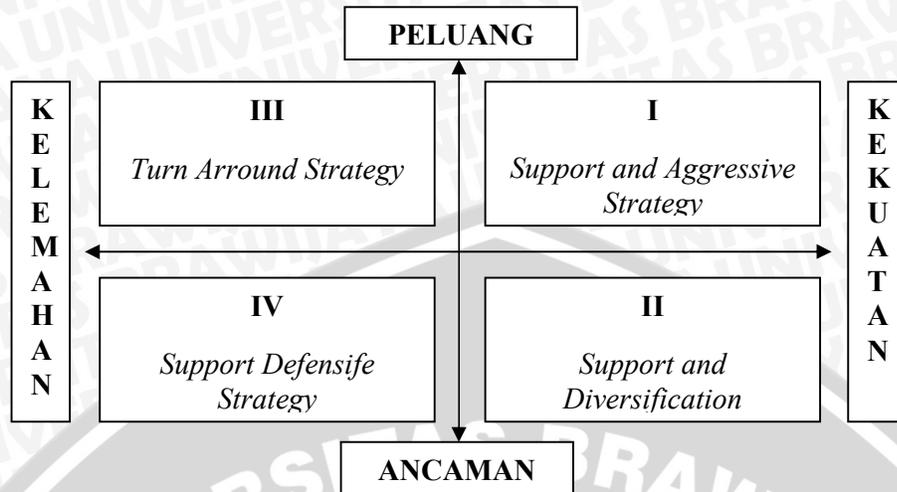
Perusahaan dengan kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasi ini, strategi akan memanfaatkan peluang-peluang jangka panjang diproduk atau pasar lain.

#### KUADRAN III

Perusahaan menghadapi lingkungan pasar yang mengesankan, tapi dikendalainya oleh kelemahan-kelemahan internal perusahaan. Fokus strategi bagi perusahaan seperti ini adalah mengurangi kelemahan internal agar dapat lebih efektif dalam memanfaatkan peluang pasar.

#### KUADRAN IV

Merupakan situasi paling tidak menguntungkan. perusahaan menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisinya relatif lemah. Situasi jelas menurut strategi yang dapat mengurangi dan membenahi keterlibatan dalam produk atau pasar agar dapat bertahan.



Sumber : Pearce dan Robinson, Jr., 1997

Gambar 6. Diagram SWOT

Gambar 6 di atas merupakan hasil dari pengurangan skor matriks EFE (skor peluang - skor ancaman) dan pengurangan dari skor matriks IFE (skor kekuatan – skor kelemahan) sehingga menghasilkan nilai-nilai yang dapat membentuk suatu kurva dimana titik dari pertemuan kurva tersebut akan menunjukkan dimana kuadran/ posisi yang sedang dialami perusahaan saat ini. Diagram SWOT dapat membantu perusahaan untuk lebih memfokuskan pilihan strategi dalam matriks SWOT.

2. Data yang digunakan dalam analisis SWOT dibahas melalui tahapan sebagai berikut :
  - a. Tentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan.

Definisi sederhana tentang peluang ialah “sebagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.” Peluang eksternal yang terdapat pada perusahaan perbenihan misalnya adalah daya tarik benih berkualitas sebagai benih unggul dengan produktifitas yang baik, perekonomian dunia yang makin terbuka mengakibatkan makin terbukanya pasar Internasional bagi hasil perusahaan perbenihan Indonesia, adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai, kebijakan pemerintah, adanya teknologi yang mendukung berkembangnya usaha, penelitian dan pengembangan dalam hal perbenihan terus dilakukan oleh pemerintah dan perkembangan informasi yang semakin maju.

b. Tentukan faktor-faktor ancaman perusahaan.

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah ‘faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis’. Ancaman ini dapat berupa adanya barang substitusi, pesaing, produk impor yang menguasai pasar domestik, daya beli petani relatif rendah, pengetahuan petani yang rendah tentang benih berkualitas dan kefanatikan petani terhadap satu jenis merek atau varietas tertentu.

c. Tentukan faktor-faktor kekuatan perusahaan.

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Kekuatan perusahaan berasal dari lingkungan internal perusahaan yang dapat berupa harga yang terjangkau, lokasi pemasaran yang luas dan mudah dijangkau petani, kualitas dan mutu produk yang baik, hubungan yang erat dengan pembeli potensial, sumber daya manusia yang terdidik dan dalam usia yang produktif, kondisi keuangan yang cukup baik dan pengawasan mutu yang menyeluruh dari sebelum tanam hingga produk sampai ke konsumen serta dukungan teknologi yang baik.

d. Tentukan faktor-faktor kelemahan perusahaan.

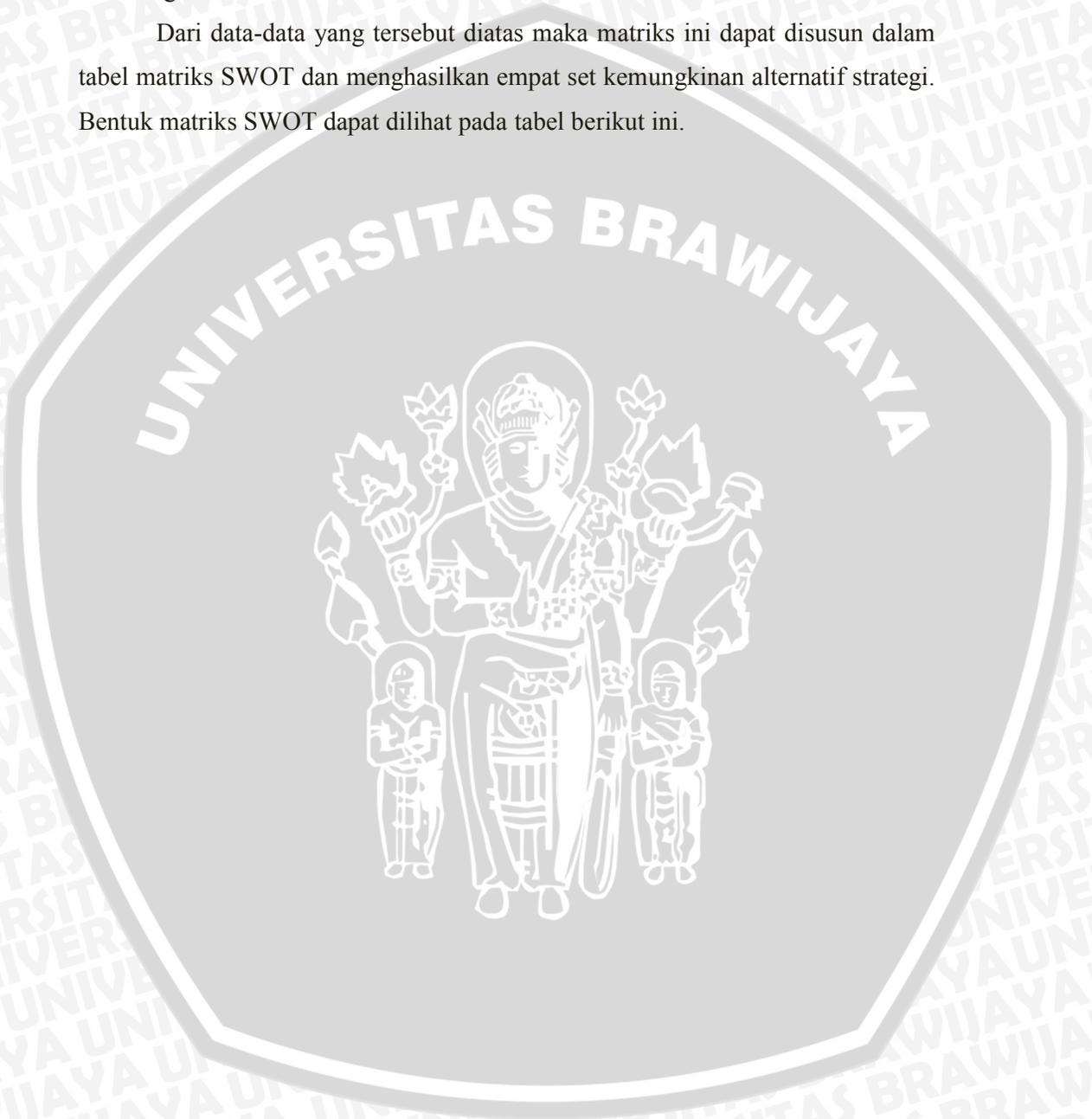
Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi perusahaan. Kelemahan-kelemahan ini dapat berupa produk yang tidak tahan lama dan cepat mengalami penurunan kualitas apabila sudah masuk masa kadaluarsa, produk belum banyak dikenal oleh masyarakat, produksi yang belum maksimal, kapasitas gudang yang kurang besar, wilayah pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia dan sederhananya sistem pemasaran terutama berkaitan dengan promosi yang dilakukan.

5. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi SO.

6. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi WO.

7. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi ST.
8. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi WT.

Dari data-data yang tersebut diatas maka matriks ini dapat disusun dalam tabel matriks SWOT dan menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. Bentuk matriks SWOT dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Tabel 7. Matriks SWOT

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EKSTERNAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strengths (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga yang terjangkau</li> <li>- Lokasi pemasaran yang luas dan mudah dijangkau petani</li> <li>- Kualitas produk yang baik</li> <li>- Hubungan yang erat dengan pembeli potensial</li> <li>- Sumber daya manusia yang terdidik dan dalam usia yang produktif</li> <li>- Kondisi keuangan yang cukup baik</li> <li>- Pengawasan mutu yang menyeluruh dari sebelum tanam hingga produk sampai ke konsumen.</li> <li>- Teknologi yang baik</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weaknesses (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk yang tidak tahan lama dan cepat mengalami penurunan kualitas apabila sudah masuk masa kadaluarsa</li> <li>- Produk belum banyak dikenal oleh masyarakat</li> <li>- Produksi yang belum maksimal</li> <li>- Luas wilayah pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia</li> <li>- Gudang penyimpanan kurang luas</li> <li>- Sistem pemasaran yang masih sederhana terutama berkaitan dengan promosi produk</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunities (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daya tarik benih berkualitas sebagai benih unggul dengan produktifitas yang baik</li> <li>- Perekonomian dunia yang makin terbuka</li> <li>- Adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai</li> <li>- Kebijakan pemerintah</li> <li>- Adanya teknologi yang mendukung berkembangnya usaha</li> <li>- Perkembangan informasi yang semakin maju</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi SO</b></p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WO</b></p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang</p>
<p style="text-align: center;"><b>Threats (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya barang substitusi</li> <li>- Pesaing</li> <li>- Produk impor yang menguasai pasar domestik</li> <li>- Daya beli petani relatif rendah</li> <li>- Pengetahuan petani yang rendah tentang benih berkualitas</li> <li>- Kefanatikan petani terhadap satu jenis merek atau varietas tertentu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi ST</b></p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WT</b></p> <p style="text-align: center;">Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Profil Perusahaan

#### 5.1.1. Keadaan Fisik Desa Bringin, Kecamatan Badas

Desa Bringin merupakan salah satu wilayah di Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri, Jawa Timur yang memiliki topografi berupa dataran sedang dengan suhu rata-rata pada malam hari sekitar 18 - 27°C dan rata-rata siang hari berkisar antara 28 - 39°C. Topografi yang sedemikian rupa sehingga memungkinkan adanya pemanfaatan lahan secara terasering.

Tanah di Kecamatan Badas merupakan jenis tanah Andosol. Luas daerah Badas secara keseluruhan 1.240.155 Ha. Tanah andosol sangat cocok untuk tanaman hortikultura.

#### 5.1.2. Keadaan Non Fisik

Sebagian penduduk Badas adalah suku Jawa dan mayoritas agama Islam dengan mata pencarian utama adalah sebagai petani. Kebudayaan Jawa masih sangat melekat dalam adat istiadat masyarakat Bringin. Kediri merupakan sentra benih produk hortikultura dan palawija seperti kacang panjang, buncis, tomat, sawi, kangkung, jagung, melon dan semangka yang memiliki prospek bagus untuk dikembangkan sehingga menjadi dukungan bagi CV. Aura Seed Indonesia untuk mendirikan perusahaan perbenihan di daerah Kediri, yaitu di Desa Bringin Kecamatan Badas.

Kebanyakan penduduk Kabupaten Kediri, benih bermutu dan bersertifikat tidak menjadi tolak ukur dalam usaha budidaya yang dilakukan. Mereka melihat bagus tidaknya benih hortikultura dari tingkat produktifitas, masa panen dan ketahanan benih tersebut terhadap hama dan penyakit. Oleh karena itu, benih hortikultura bersertifikat masih sangat minim ditemui sedang dipakai oleh petani walau banyaknya produsen-produsen benih hortikultura di Jawa Timur. Hal ini mengakibatkan fluktuasi volume pemasaran benih hortikultura.

## 5.2.Keadaan Khusus Lokasi

### 5.2.1. Sejarah Berdirinya CV. Aura Seed Indonesia

CV. Aura Seed Indonesia merupakan perusahaan lokal yang bergerak dibidang pertanian, khususnya sebagai produsen benih hortikultura dengan skala nasional. CV. Aura Seed Indonesia mulai dirintis pada tahun 2001 dan secara resmi berdiri pada bulan september tahun 2006 dengan Siup nomor: 51/13-27/pk/ix/2006 dan Terdaftar dengan nomor: 102/bsbtph/prd/kdr/ix/2006.



Gambar 7. Kantor Pusat CV. Aura Seed Indonesia

Kegiatan usaha meliputi pembudidayaan benih, pengolahan/prosesing, serta pemasaran benih hortikultura yang meliputi : kacang panjang, buncis, tomat, cabai, timun, melon, semangka dan lainnya. Pada awal tahun 2006 hingga saat ini CV. Aura Seed telah mampu menghasilkan lebih dari 30 jenis varietas baru. Produksi budidaya benih dilakukan melalui kemitraan dengan petani yang tersebar di Jember, Banyuwangi, Malang dan Kediri.

CV. Aura seed Indonesia mempunyai moto “Terpercaya Karena Mutu” yang berarti bahwa perusahaan selalu menyediakan produk-produk dengan kualitas terbaik dan penuh inovatif serta tumbuh dan berkembang dengan inovasi baru. Perusahaan meyakini bahwa dengan memperkenalkan produk CV. Aura Seed untuk membangun pasar benih sayur, maka akan dapat meningkatkan pendapatan petani dan juga membangun bisnis yang sukses.

### 5.2.2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan merupakan salah satu aspek penting dalam perkembangan perusahaan. Karena dengan memilih lokasi yang kondusif dapat

meningkatkan keefektifan dan efisien operasional perusahaan, sehingga bebas dari hambatan-hambatan yang sekiranya dapat mengganggu operasional perusahaan.

Kantor pusat CV. Aura Seed Indonesia berada di jalan Ki Hajar Dewantoro No. 207, Desa Bringin, Kecamatan Badas, Kabupaten Kediri. Sedangkan untuk lokasi pabrik Aura seed Indonesia terbagi menjadi dua yaitu gudang 1 dan gudang 2. Gudang 1 digunakan sebagai tempat proses produksi, sedangkan gudang 2 digunakan sebagai tempat packing benih sekaligus kantor pusat. Batas wilayah Kecamatan Badas adalah sebagai berikut:

- Utara : Desa Bringin
- Barat : Desa Sekoto
- Selatan : Desa Tulungrejo
- Timur : Desa Sumberejo

Berdasarkan keadaan geografis CV. Aura Seed Indonesia terletak pada daerah yang strategis, dimana letaknya yang dekat dengan tiga Kabupaten sekaligus yaitu Kabupaten Kediri, Kabupaten Jombang dan Kabupaten Malang. Selain letaknya yang strategis, akses transportasi untuk menuju lokasi CV. Aura Indonesia juga mudah karena terletak pada jalur transportasi yang ramai yaitu antara Kediri-Malang dan Kediri-Surabaya. Sehingga akses untuk menuju lokasi perusahaan sangat mudah. Pemilihan lokasi CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan pertimbangannya adalah sebagai berikut:

#### 1. Tenaga kerja

Tenaga kerja direkrut dari sekitar lokasi perusahaan sehingga memudahkan pada tenaga kerja untuk menuju dan pulang dari perusahaan.

#### 2. Fasilitas transportasi

Lokasi perusahaan yang dekat dengan jalan raya menjadi kelebihan tersendiri, karena memudahkan akses pendistribusian bahan produksi ataupun hasil produksi dari petani.

#### 3. Sumber energi

Kelancaran aliran listrik sangat mendukung kegiatan produksi perusahaan.

Penyusunan tata letak fasilitas kantor yang ada di CV. Aura Seed Indonesia didasarkan atas aliran produk (*product lay out*) dimana penempatan

fasilitas diletakkan menurut tahap-tahap proses pembuatan produk, suatu produk akan dikerjakan sampai selesai di dalam satu gedung tanpa perlu dipindahkan ke gedung lain.

### 5.2.3. Visi dan Misi CV. Aura Seed Indonesia

#### 1. Visi Perusahaan

CV. Aura Seed Indonesia bertujuan untuk menjadi pemimpin dalam perusahaan agroindustri benih sayuran di Indonesia.

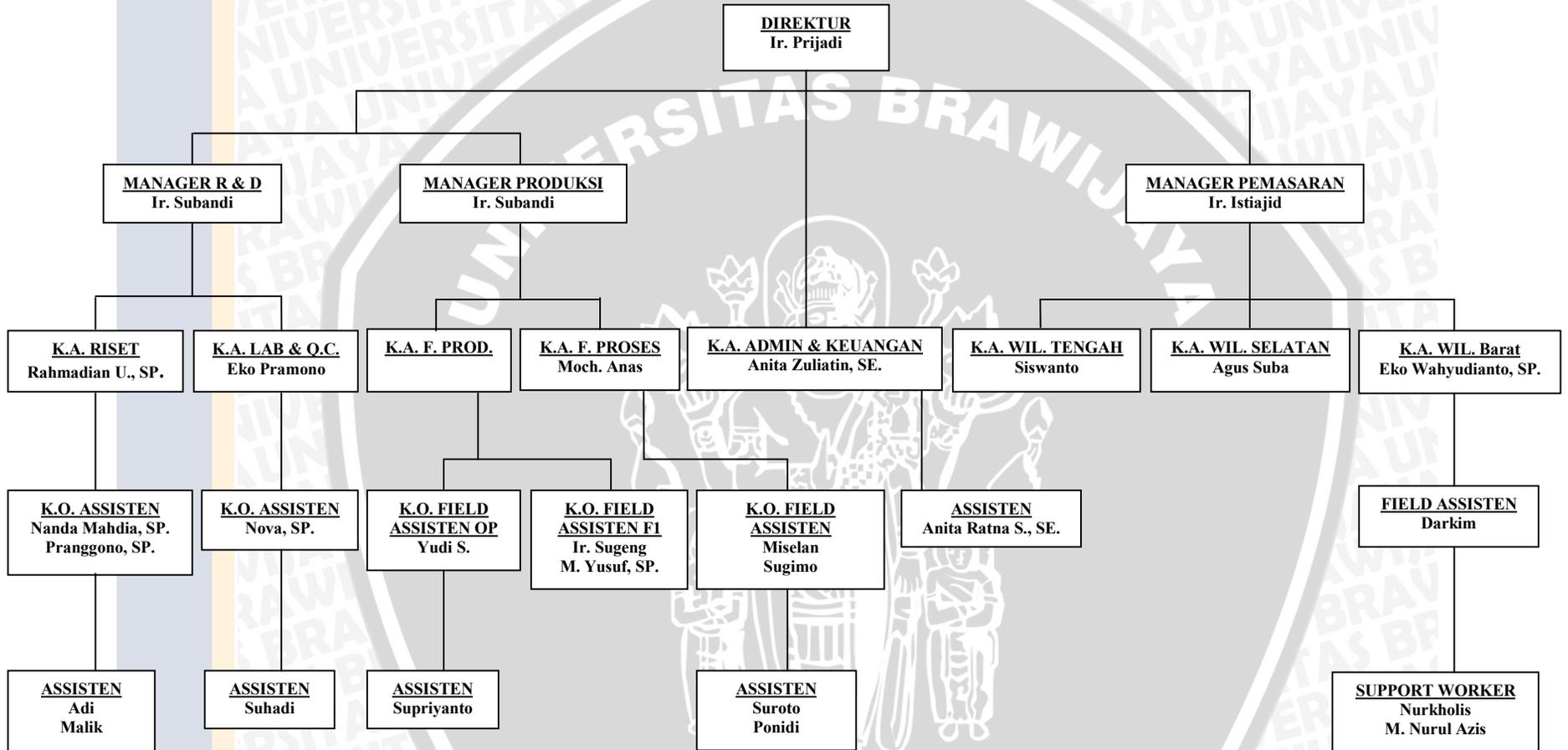
#### 2. Misi Perusahaan

Menyediakan produk dan layanan inovatif yang dapat meningkatkan pendapatan petani, serta meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan pertanian di Indonesia.

### 5.2.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menunjukkan kerangka hubungan diantara bagian, fungsi atau posisi yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam organisasi. Struktur organisasi yang diterapkan di CV. Aura Seed Indonesia merupakan struktur organisasi yang berbentuk garis (lini), yaitu pimpinan langsung membawahi karyawan-karyawannya, memudahkan pengawasan dan pengambilan keputusan.

Struktur organisasi CV. Aura Seed Indonesia dapat dilihat pada (gambar8). Masing-masing bagian memiliki tanggung jawab penuh, bila salah satu tugas yang dibebankan telah selesai maka bisa membantu bagian yang lainnya, khususnya pada bagian produksi. Penggunaan struktur organisasi ini cocok diterapkan di CV. Aura Seed Indonesia karena strukturnya yang sederhana, adanya kesatuan perintah dengan jumlah karyawan yang dimiliki CV. Aura Seed Indonesia yang begitu banyak tapi mudah dikoordinasi.



Gambar 8. Struktur Organisasi CV. Aura Seed Indonesia

### 5.3. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan dan kejadian-kejadian yang berada di luar kontrol suatu perusahaan. Analisis lingkungan eksternal berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, sehingga memudahkan manajemen perusahaan untuk menentukan strategi-strategi untuk meraih kesempatan dan menghindari ancaman. Lingkungan eksternal pada perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro.

#### 5.3.1. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari pelaku-pelaku dalam lingkungan perusahaan yang langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pasarnya, yaitu pemasok, perantara pemasaran, konsumen dan pesaing.

##### 1. Pemasok

CV. Aura Seed Indonesia dalam memproduksi calon benih hortikultura sebagai bahan baku produk menggunakan sistem kemitraan dengan petani. Untuk calon benih berupa kacang-kacangan diproduksi langsung oleh CV. Aura Seed Indonesia, sedangkan untuk calon benih selain kacang-kacangan CV. Aura Seed Indonesia mendapat bahan baku dari sistem kemitraan dengan beberapa kelompok tani. Hal ini dilakukan karena lahan yang dimiliki CV. Aura Seed Indonesia dimaksimalkan untuk budidaya kacang panjang saja, sehingga untuk memenuhi permintaan akan benih hortikultura lain CV. Aura Seed Indonesia memerlukan lahan sewa yang diperoleh dari petani mitra.

##### 2. Perantara Pemasaran

Sistem distribusi yang digunakan CV. Aura Seed Indonesia dalam memasarkan produk benih hortikultura yang dihasilkan ke tangan konsumen adalah melalui penjualan secara langsung, yaitu penjualan langsung dari perusahaan kepada kelompok atau perorangan dan tidak langsung melalui saluran satu tingkat, yaitu hanya dengan satu perantara yaitu kios-kios, pengecer, dan lain-lain.

### 3. Konsumen

Konsumen dari benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia adalah para petani pemakai benih hortikultura. Konsumen benih hortikultura ini disebut juga sebagai pasar yang dibedakan menjadi 3, yaitu pasar potensial, pasar prospektif dan pasar aktual.

#### a. Pasar Potensial

Pasar potensial memungkinkan perusahaan untuk membidik dan memposisikan produknya. Pasar potensial CV. Aura Seed Indonesia meliputi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan sebagian Sumatera.

#### b. Pasar Prospektif

Pasar prospektif adalah pasar yang akan menyerap produk dari CV. Aura Seed Indonesia pada masa yang akan datang. Pada CV. Aura Seed Indonesia, pasar prospektif berada di Jawa Tengah dan beberapa wilayah di Sumatera.

#### c. Pasar Aktual

Pasar aktual adalah pasar yang nyata dan mampu menyerap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Pasar aktual CV. Aura Seed Indonesia adalah beberapa wilayah di Jawa Timur, yaitu Wates, Nganjuk, Blitar dan Catur.

Pasar CV. Aura Seed Indonesia tersebar ke berbagai daerah meliputi Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat. Setiap distributor memiliki referensi sendiri dari setiap daerah-daerah pemasaran yang dituju. Misalnya pasar Nganjuk, lebih menyukai benih tanaman kacang panjang. Pasar Jawa Tengah cenderung memilih benih semangka. Sedangkan beberapa daerah lain menerima semua produk.

Analisa konsumen dilakukan terhadap konsumen CV. Aura Seed Indonesia. Data diperoleh dari penyebaran kuisisioner yang ditujukan kepada konsumen benih hortikultura sebanyak 30 kuisisioner. Dari hasil rekapitulasi data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuisisioner maka dapat dijabarkan karakteristik konsumen CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan usia, luas kepemilikan lahan dan tingkat pendidikan.

#### a. Usia

Usia menjadi salah satu faktor yang diperhitungkan dalam penelitian ini. Karena faktor usia akan menentukan penilaian yang akurat yang diberikan oleh

konsumen terhadap benih produk CV. Aura Seed Indonesia. Berikut disajikan tabel klasifikasi responden berdasarkan usia:

Tabel 8. Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Frekuensi	Presentase (%)
1.	≤ 20	0	0
2.	21 – 30	4	13,33
3.	31 – 40	11	36,67
4.	41 – 50	9	30
5.	> 50	6	20
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2013

Tabel 8 memperlihatkan bahwa sebanyak 36,67 % konsumen benih produk CV. Aura Seed Indonesia berusia kurang lebih 31 – 40 tahun, hal ini menunjukkan bahwa usia tersebut mayoritas masyarakat lebih banyak menggeluti bidang pertanian yang diwarisi secara turun temurun dari keluarga. Untuk pemasaran CV. Aura Seed Indonesia perlu diperhatikan faktor usia petani yang berarti konsumen dengan kisaran usia 31 – 40 tahun sangat efektif untuk ditawarkan produk karena merupakan konsumen yang produktif dan memiliki pengalaman tinggi dalam ilmu pertanian. Sedangkan responden yang memiliki usia kurang dari 20 tahun tidak ada karena kebanyakan masih menempuh pendidikan dan responden dengan usia 21 – 30 tahun hanya didapat 13,33 % karena pada usia tersebut mayoritas masyarakat lebih memilih bekerja ikut orang lain atau dengan kata lain bekerja di perusahaan, toko, dan sebagainya, sehingga tidak banyak yang memiliki pikiran untuk usaha mandiri seperti menggarap lahan pertanian. Untuk responden dengan usia diatas 50 tahun ada 20% yang memang petani adalah pekerjaan terbaik bagi mereka pada saat usia muda dan masih dijalankan hingga saat ini.

#### b. Luas lahan

Luas lahan merupakan acuan besar kecilnya pembelian benih yang dilakukan oleh petani. Semakin luas lahan yang dimiliki maka akan semakin besar kebutuhan benihnya, selain itu dengan lahan yang luas petani juga bisa menanam beberapa komoditas pada lahan tersebut yang tentunya membutuhkan benih yang berbeda

pula. Berikut ini merupakan data kepemilikan lahan dari konsumen CV. Aura Seed Indonesia:

Tabel 9. Klasifikasi Responden Berdasarkan Luas Lahan

No.	Luas Lahan (ha)	Frekuensi	Presentase (%)
1.	$\leq \frac{1}{2}$	9	30
2.	$> \frac{1}{2} - 1$	17	56,67
3.	$> 1 - 1,5$	4	13,33
4.	$> 1,5 - 2$	0	0
5.	$> 2$	0	0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2013

Tabel 9 menyajikan perbedaan kepemilikan lahan yang dimiliki oleh responden benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia. Kepemilikan lahan dengan luas  $> \frac{1}{2} - 1$  ha memiliki presentase tertinggi yaitu 56,67%, hal ini berarti mayoritas responden sudah memiliki lahan yang berukuran sedang untuk budidaya. Sedangkan untuk lahan dengan luas lebih dari 1,5 ha dan lebih dari 2 ha tidak ditemui karena mayoritas petani responden bukan petani yang memiliki pendapatan tinggi dan kurang memiliki modal untuk memperluas lahan mereka. Sisi baiknya adalah semua petani yang ditemui sudah memiliki lahan sendiri dan tidak berstatus sewa.

#### c. Pendidikan

Tingkat pendidikan sangat berpengaruh pada cara pengambilan keputusan seseorang. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka pengetahuannya juga semakin luas dan memiliki daya pikir yang lebih kreatif dengan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu wawasan seseorang terhadap barang dan jasa akan semakin bertambah. Berikut ini adalah data tingkat pendidikan dari responden benih produk CV. Aura Seed Indonesia:

Tabel 10. Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	SD	10	33,33
2.	SMP	12	40
3.	SMA	8	26,67
4.	Diploma	0	0
5.	S1	0	0
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2013

Tabel 10 menunjukkan bahwa sebagian besar konsumen benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia memiliki tingkat pendidikan SD dan SMP dengan presentase masing-masing 33,33% dan 40%. Hal ini menunjukkan mayoritas penduduk lulusan SD dan SMP lebih memilih mata pencarian sebagai petani karena untuk melamar pekerjaan ijazah mereka juga kurang kompeten dan akan kalah dengan pelamar yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi. Untuk petani dengan tingkat pendidikan terakhir SMA ditemui 8 orang atau 26,67%, pendidikan SMA merupakan tingkat pendidikan terakhir yang paling tinggi yang dimiliki responden. Keseluruhan responden dengan tingkat pendidikan SMA sudah terbelang lebih maju karena sudah memiliki usaha sendiri seperti kios pertanian. Sedangkan pada tingkat pendidikan Diploma dan S1 tidak ditemui, hal ini menunjukkan pada tingkat pendidikan tersebut seseorang sudah mampu untuk mendapat pekerjaan yang memiliki pandangan lebih baik daripada petani dan mampu menciptakan lapangan pekerjaan sendiri.

#### 4. Pesaing

Persaingan yang ada di pasar sangat mempengaruhi pola bisnis dan kebijakan perusahaan. Akhir-akhir ini ada beberapa perusahaan benih yang dapat menambah daftar pesaing bagi perusahaan bila tidak hati-hati dalam melihat persaingan, misalnya CV. BP. Struktur pasar dalam persaingan benih sangat oligopolistik dimana jumlah penjualan didominasi oleh produk beberapa perusahaan. Semua produsen memiliki informasi pasar yang sangat memadai. Investasi yang cukup tinggi merupakan angin segar bagi perusahaan untuk masuk

dalam persaingan akan datang, pangsa pasar yang sudah mapan merupakan faktor utama untuk meningkatkan pembangunan dari segala bidang di perusahaan.

### 5.3.2. Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan social yang lebih besar yang mempengaruhi seluruh pelaku di lingkungan mikro perusahaan, yaitu kebijakan pemerintah dan kehidupan sosial dan budaya masyarakat.

#### 1. Kebijakan Pemerintah

Industri benih hortikultura merupakan usaha yang menguntungkan dimana terdapat permintaan yang lebih besar dibandingkan dengan pemenuhan bahan baku. Terdapat kebijakan-kebijakan dari pemerintah mengenai perusahaan benih. Kebijakan pemerintah mengenai produk benih hortikultura sendiri meliputi Pajak Bumi dan Pembangunan (PBB), Pajak Penghasilan (PPH) dan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) akan menjadi kewajiban perusahaan yang dicantumkan dalam *fixed cost* setiap tahunnya dan pembebasan biaya pelepasan benih hortikultura.

Fluktuasi bahan bakar minyak (BBM) sangat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap naiknya biaya produksi dan operasional, sedangkan harga yang diterapkan CV. Aura Seed Indonesia yaitu harga dibawah pesaing dan harga cenderung stabil. Oleh karena itu, margin yang didapatkan oleh perusahaan juga berkurang.

Peta persaingan bisa bergeser bila terjadi perubahan politik dan perundangan. Perusahaan yang dulunya monopoli menjadi harus bersaing dengan perusahaan lain karena ada kebijakan pemerintah. Selanjutnya ada pula kebijakan antar departemen yang justru menghambat industri perbenihan. Untuk itu perlu dibentuk tim kerja khusus yang melibatkan lembaga-lembaga terkait dan stakeholders untuk memecahkan masalah tersebut. industri perbenihan membutuhkan penanganan serius dari semua pihak terkait agar bisa berkembang pesat sehingga dapat memperbaiki perekonomian Indonesia dan bersaing di pasar global.

#### 2. Sosial dan Budaya

Kondisi sosial masyarakat cenderung berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi tempat tinggal mereka. Aspek sosial yang mempengaruhi kondisi ini

antara lain sikap/ gaya hidup masyarakat, adat istiadat, kultural, religi dan pendidikan.

Indonesia merupakan negara agraris yang berarti sebagian besar penduduknya bermata pencarian sebagai petani, sehingga permintaan petani terhadap benih hortikultura semakin meningkat seiring dengan terus bertambahnya jumlah penduduk Indonesia. Dengan keadaan sosial yang dimiliki Indonesia sebagai negara agraris, maka tidak sulit bagi CV. Aura Seed Indonesia dalam melebarkan sayapnya untuk bersaing dalam industri perbenihan di Indonesia.

Setiap daerah di Indonesia memiliki budaya yang beragam, baik itu kebudayaan daerah maupun *life style*. Semakin tinggi taraf hidup masyarakat, maka gaya hidup masyarakat akan semakin meningkat. Hal ini juga terjadi pada budaya untuk mengkonsumsi makanan dan minuman yang memiliki nilai gizi tinggi. Makanan dan minuman tersebut banyak dihasilkan dari produk hortikultura Indonesia untuk mencukupi kebutuhan gizi generasi bangsa. Hal ini berarti benih hortikultura berkualitas akan menentukan produk hortikultura yang berkualitas pula dengan hasil yang melimpah dan sesuai dengan kriteria yang diinginkan konsumen, merupakan peluang lagi bagi CV. Aura Seed Indonesia untuk meningkatkan kualitas dan memaksimalkan pemasaran yang dilakukan.

#### **5.4. Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal ini merupakan hasil identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan. Analisis ini mengkaji faktor produksi dan operasi, sumber daya manusia, faktor keuangan serta penelitian dan pengembangan.

##### **5.4.1. Faktor Produksi dan Operasi**

Faktor produksi dan operasi dalam CV. Aura Seed Indonesia meliputi kegiatan pengolahan calon benih hortikultura sampai calon benih tersebut menjadi benih yang siap dipasarkan. Pengolahan benih hortikultura merupakan usaha

mengolah hasil panen berupa produk segar (buah, sayuran dan tanaman obat) untuk diambil bijinya sebagai benih yang memiliki karakteristik sama dengan tanaman induk, pengolahan hasil panen ini melalui beberapa tahap mulai dari sortasi, pengeringan, pengujian dan kemudian dikemas untuk dipasarkan. Adapun teknik pengolahan calon benih di CV. Aura Seed Indonesia adalah sebagai berikut:

### 1. Teknik Pengolahan Benih di Tingkat Petani Penangkar

#### a. Pengeringan Polong

Setelah panen dilakukan, polong yang sudah siap harus segera dijemur di bawah sinar matahari langsung untuk dikeringkan dengan alas berupa terpal maupun lantai jemur, sehingga memudahkan dalam proses pengeringan seperti pembalikan, dan pengambilan saat sudah kering maupun saat tiba-tiba hujan turun. Apabila terjadi hujan, maka pengeringan polong dilakukan dalam ruangan tertutup yang di dalamnya terdapat lantai jemur untuk mengeringkan polong. Polong akan kering kurang lebih dalam kurun waktu 5 – 7 hari pada suhu normal dengan indikator kadar air maksimal 13%.

#### b. Pengeluaran Biji dari Polong

Polong yang sudah kering berarti sudah siap untuk dikeluarkan bijinya. Pengeluaran biji ini dilakukan dengan cara manual, yaitu digepyok menggunakan pemukul yang terbuat dari kayu sehingga polong akan pecah dan mengeluarkan biji yang ada di dalamnya. Selain itu pengeluaran biji dari polong ini juga dilakukan dengan cara mengupas secara langsung apabila kapasitas polong tinggal sedikit. Setelah itu, calon benih ini disortasi dari batang maupun kotoran yang menempel dengan menggunakan tampah agar bersih.

#### c. Ekstraksi Benih

Buah tomat adalah buah basah, apabila telah masak fisiologis daging buahnya masih banyak mengandung air. Ekstraksi biji tomat merupakan proses pemisahan antara biji dengan daging tomat, proses ini dilakukan dengan cara:

- 1) Buah dibelah 2 secara melintang. Pembelahan dilakukan dengan hati-hati dan hanya menggores bagian daging buah saja. Pisau tidak boleh terlalu masuk sehingga pisau tidak akan mengenai biji yang dapat mengakibatkan rusaknya biji.

- 2) Biji yang sudah dipisahkan dari daging buah, dikumpulkan dalam wadah yang terbuat dari plastik dan jangan menggunakan wadah yang terbuat dari aluminium.

Ekstraksi buah dapat berkaitan dengan rendemen buah dan biji. Rendemen adalah selisih dari berat basah pada buah segar dengan berat kering biji/ berat akhir dari biji (gram). Berat per buah tomat adalah 80 – 100 gram, sedangkan rendemen dari buah segar ke biji basah adalah 5,5 – 6.6 gram dan rendemen dari buah segar ke biji kering adalah 0,5%.

- d. Fermentasi

Fermentasi atau proses perendaman adalah proses dimana biji yang masih basah (ada daging buah yang melekat) didiamkan dalam suatu wadah dalam kurun waktu tertentu. Proses ini bertujuan untuk menghilangkan daging buah yang masih melekat pada biji, karena daging buah tersebut dapat menghambat perkecambahan pada biji apabila dibiarkan begitu saja. Fermentasi dilakukan selama 1 malam atau kurang lebih selama 21 – 24 jam. Biji yang difermentasi cukup direndam dalam cairan buah itu sendiri dan tidak perlu diberi tambahan air.

- e. Pencucian

Pencucian dilakukan dengan tujuan menghilangkan lender maupun kotoran yang masih melekat di biji. Setelah proses fermentasi berakhir, maka lender maupun kotoran akan sangat mudah dipisah dari biji dengan cara meletakkan biji-biji tersebut dalam sebuah saringan yang kemudian diremas-remas dengan tangan sambil dialiri air. Lendir akan jatuh melewati saringan dan hanya tersisa biji. Proses ini berakhir apabila biji di atas saringan sudah nampak bersih.

2. Pengolahan Benih di Tingkat Perusahaan

- a. Penerimaan Calon Benih

Pra calon benih yang yang diterima dari petani memiliki ketentuan standar mutu yang diberikan perusahaan terhadap petani sehingga petani harus memenuhinya. Standar mutu tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Kadar air maksimal 13%
- 2) Kotoran maksimal 2%
- 3) Kemurnian minimal 98%

Sebelum masuk ke gudang, pra calon benih yang diterima dari petani harus ditimbang terlebih dahulu, diperiksa kebenaran varietasnya dan diperiksa pula kebersihan dari pra calon benih tersebut. Setelah itu akan dilakukan pengujian kembali terhadap pra calon benih, yaitu berupa uji kadar air dan ujidaya kecambah benih. Pra calon benih yang lolos uji akan menjadi calon benih dan akan diproses lebih lanjut, sedangkan untuk pra calon benih yang tidak lolos uji akan dikembalikan pada petani.

#### b. Pengeringan Benih

Pengeringan merupakan salah satu usaha untuk menurunkan kadar air pada benih sampai pada batas yang ditentukan. Pengeringan juga bertujuan untuk mempertahankan viabilitas benih selama penyimpanan benih, memperpanjang daya simpan benih, meningkatkan kualitas benih dan menghindarkan benih dari mikroorganisme pengganggu seperti jamur.

Kadar air pada benih dalam proses pengeringan ini tidak boleh terlalu rendah karena dapat menyebabkan menurunnya laju perkecambahan, menyebabkan dormansi benih yang membuat benih menjadi keras sehingga sulit untuk berimbibisi dan menyebabkan kematian terhadap embrio benih.

Benih yang berasal dari petani rata-rata masih memiliki kadar air diatas 13%, sehingga perlu dilakukan pengeringan. Pada benih kacang-kacangan kadar air yang dikehendaki adalah 11%, dengan demikian daya simpan benih lebih lama. Pengeringan dapat dilakukan dengan menjemur benih secara langsung di bawah sinar matahari ataupun dengan menggunakan *Box Dryer* dengan suhu kurang lebih 40°C selama 3-4 hari.

Pengeringan di bawah sinar matahari dilakukan di atas lantai jemur ataupun terpal. Benih disebar merata dalam bidang jemur dengan ketebalan 5-7 cm dan dilakukan pembalikan setiap 1 jam sekali agar benih kering merata. Proses pengeringan ini berakhir ketika benih sudah mencapai kadar air sesuai dengan standar mutu yang ditentukan.

#### c. Fumigasi

Fumigasi adalah pemberian bahan kimia tertentu seperti fotoksin untuk mencegah hama gudang dalam penyimpanan benih. Pemberian fotoksin bertujuan untuk sterilisasi benih dari *seed born*.

d. Sortasi/ Pembersihan Benih

Sortasi merupakan salah satu proses memilih dan memisahkan benih dari kotoran, benih lain, campuran varietas lain, benih yang tidak sehat dan menyeragamkan benih berdasarkan ukuran, berat, bentuk serta warna. Sortasi akan membuat benih yang terpilih mendapat gelar sebagai benih bersih (BB).

Proses sortasi dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu secara mekanis pada sortasi benih dengan kapasitas tinggi dan secara manual untuk sortasi dengan kapasitas sedang dan rendah. Terkadang pada kapasitas tinggi sortasi juga dilaksanakan secara manual dengan alasan untuk memberdayakan tenaga kerja disekitar lingkungan CV. Aura Seed Indonesia.

Secara mekanis benih dibersihkan/ disortasi dengan menggunakan *seed cleaner* yang dioperasikan oleh beberapa tenaga kerja harian. Sedangkan untuk sortasi secara manual dilakukan dengan menggunakan tampah dan mengambil secara manual benih yang dipilih. Sortasi manual dikerjakan oleh tenaga borongan dan akan diperiksa kembali hasilnya oleh tenaga kerja harian. Apabila dalam pemeriksaan diketahui terdapat kotoran lebih dari 10% maka benih akan dikembalikan pada tenaga borongan untuk disortasi ulang. Sortasi manual ini bisa menghasilkan 20-25 kg benih bersih per orang dalam sehari. Untuk per harinya CV. Aura Seed Indonesia dapat menghasilkan kurang lebih 700-1000 kg benih kacang panjang dan buncis yang siap kemas.

e. *Seed Treatment*

*Seed treatment* merupakan salah satu tindakan perlakuan pada benih dengan menggunakan bahan kimia tertentu agar mutu benih terjaga. Salah satu penerapan *seed treatment* ini adalah dengan merendam biji basah kedalam larutan atracol (anti hama) dengan konsentrasi 20 gram untuk 2 liter air selama 10-15 menit dalam ember plastik dan kemudian ditiriskan dalam ayakan bambu selama 10 menit.

f. Pengeringan Benih Akhir

Setelah proses *seed treatment* selesai maka biji basah kotor dipindahkan dalam tampah jemur atau terpal yang kemudian dijemur di bawah sinar matahari. Pada sore hari biji dimasukkan dan disimpan dalam rak penyimpanan. Proses

pengeringan ini berakhir hingga biji mencapai kadar air yang dikehendaki. *Box dryer* juga digunakan sebagai alat pengering pada saat musim hujan.

g. Pemberian Nomor Lot

Setelah pengeringan benih akhir dan identifikasi, kemudian benih ditata di atas palet-palet kayu dalam *cool storage* dan setiap palet/ tumpukan disebut dengan lot. Satu lot maksimal 10 ton benih. Pemberian nomor lot adalah pemberian nomor pada setiap kelompok benih yang baru masuk ke gudang pengolahan, selanjutnya benih dapat diberi nomor lot sesuai dengan aturan pada buku induk. Buku induk adalah buku yang berisi catatan nomor-nomor lot setiap komoditi yang masuk ke gudang dan buku ini juga berisi tanggal masuk, tanggal keluar dan berat benih yang masuk/ keluar. Setiap lot diberikan keterangan yang biasa disebut kartu *stock* yang berisikan nama komoditi, varietas, tanggal masuk, tanggal benih keluar dan berat benih. Benih yang baru masuk ke gudang langsung dilakukan pengujian oleh pihak perusahaan/ PMB untuk mengetahui kadar air dan kotoran pada benih.

h. Penyimpanan Sementara

Pada tahap ini, benih bersih (BB) yang telah dikemas dalam karung dengan berat 50 kg diletakkan di atas palet. Penataan karung di atas paletpun tidak boleh asal, harus ada jarak antara karung dengan dinding dan lantai. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah kontrol benih dan juga menghindari peningkatan kadar air.

Sebelum penyimpanan dilakukan, gudang dan peralatan dalam gudang dibersihkan dari varietas lain agar tidak terjadi pencampuran varietas. Dalam ruang penyimpanan, suhu yang dikehendaki adalah 15-20°C dengan kelembaban (RH) maksimal 55%.

Pada saat penyimpanan sementara, benih juga diambil sampelnya guna melakukan uji laboratorium yang dilakukan oleh pengawas mutu benih (PMB) intern perusahaan.

i. Pengujian Laboratorium

Pengujian laboratorium dilakukan untuk mengetahui mutu dari suatu benih, apakah benih tersebut telah memenuhi standar kriteria mutu yang telah

ditentukan. Pengujian ini dapat dilakukan sendiri oleh pihak PMB intern perusahaan untuk mendapatkan benih dengan mutu terbaik sesuai standar.

Dalam pengujian laboratorium, variabel yang di uji meliputi kadar air dan daya tumbuh pada benih. Pengujian dilakukan dengan sampel 1 kg benih yang diambil dari satu lot dengan menggunakan *stick triyer* yang ditancapkan pada karung benih. Pengambilan sampel ini dilakukan oleh pihak PMB.

Pengujian kadar air dilakukan untuk mengetahui kandungan air dalam benih. Kadar air diuji dengan alat yang bernama *Moisture Tester*, sedangkan daya tumbuh pada benih diuji dengan media pasir sebagai media pertumbuhan benih. Pengujian daya tumbuh berguna untuk mengetahui kemampuan benih untuk tumbuh dan berkecambah secara normal. Pengujian daya tumbuh benih dilakukan setelah diketahui kadar air pada benih. Sampel yang diambil dalam pengujian daya tumbuh benih adalah 400 g yang diambil dari sampel kirim dengan metode acak.

#### j. Pengemasan Benih

Persyaratan sebelum pengemasan pada CV. Aura Seed Indonesia adalah sebagai berikut:

- 1) Sudah lulus uji dengan ketentuan kadar air maksimal 11% dan daya tumbuh benih maksimal 80% yang dinyatakan oleh PMB dan telah memiliki nomor lot benih.
- 2) Kelembaban (RH) pada saat pengemasan dalam kisaran 45-55%.
- 3) Suhu ruangan 20-22°C.
- 4) Peralatan pengemasan dalam keadaan steril dari varietas lain dan kotoran, sehingga dapat menghindari kontaminasi dengan benih.
- 5) Bahan yang digunakan untuk mengemas benih kacang-kacangan adalah berupa aluminium foil.
- 6) Dilakukan penimbangan, pengecekan kualitas timbangan dan *sealer* (alat pengepres). Suhu *sealer* untuk mengemas benih kacang-kacangan adalah 200°C.
- 7) Penempelan hologram dan label keterangan mutu pada benih kantong (BK).
- 8) Memasukkan benih dalam kardus.

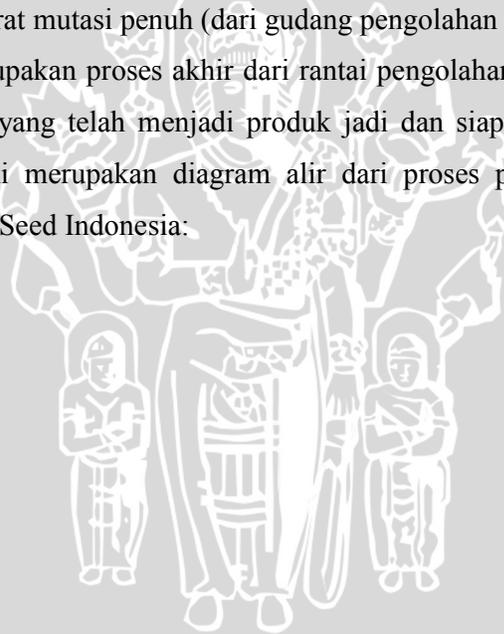
#### k. Pengendalian Hama Gudang

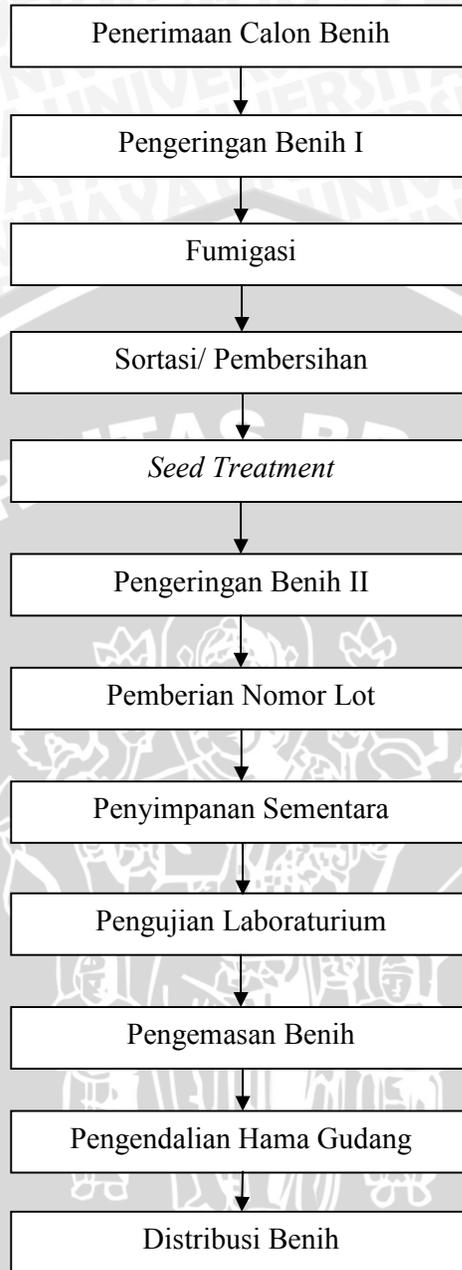
Untuk benih hortikultura sebenarnya tidak dilakukan pengendalian hama gudang karena benih ini khusus disimpan dalam ruangan pendingin. Dalam hal ini hanya dilakukan penyemprotan untuk mencegah munculnya hama, pemeliharaan lantai-lantai ruangan pendingin dan membersihkan mesin pendingin secara berkala.

#### l. Distribusi Benih

Distribusi benih dilakukan oleh pihak pengolahan benih dengan petugas distribusi. Pihak pengolahan benih menyiapkan benih sesuai permintaan dan kemudian diberikan pada bagian distribusi. Distribusi hanya dilaksanakan apabila ada permintaan dari pasar. Bagian distribusi selanjutnya melakukan pengecekan terhadap nomor lot benih dan jumlah benih. Selesai pengecekan, pihak distribusi akan mengeluarkan surat mutasi penuh (dari gudang pengolahan ke distribusi).

Distribusi merupakan proses akhir dari rantai pengolahan benih pada CV. Aura Seed Indonesia yang telah menjadi produk jadi dan siap dipasarkan pada konsumen. Berikut ini merupakan diagram alir dari proses pengolahan benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia:





Gambar 9. Diagram Alir Proses Pengolahan Benih Hortikultura CV. Aura Seed

**5.4.2. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Setiap faktor sumberdaya dan karyawan dapat menambah kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan. Perhatian untuk meningkatkan sumberdaya manusia pada perusahaan ini sangat besar dan dilakukan terus

menerus baik di dalam maupun di luar perusahaan, seperti diadakannya pelatihan pengembangan kemampuan karyawan. Kesejahteraan karyawan juga merupakan perhatian perusahaan. Selain pemberian gaji, perusahaan juga memberikan fasilitas jaminan kerja seperti jamsostek, jaminan kesehatan, asuransi tenaga kerja, makan, transport, serta tunjangan lainnya. Setiap akhir tahun atau hari-hari besar, perusahaan memberikan bonus atau hadiah kepada karyawan sebagai rasa penghargaan.

Pada CV. Aura Seed Indonesia, tenaga kerja dibagi menjadi 4 kategori. Pertama adalah tenaga kerja harian dengan jumlah tenaga kerja 23 orang, tenaga kerja harian digaji setiap akhir pekan (Sabtu) sebesar Rp. 27.500,-/ HOK dengan jam kerja 8 jam/ hari. Kedua adalah tenaga kerja borongan yang digaji setiap akhir pekan pula (Sabtu) sebesar Rp. 500,-/ kg dengan jam dan hari kerja yang tidak tentu. Jumlah tenaga kerja borongan pada CV. Aura Seed Indonesia adalah 34 orang. Ketiga, karyawan kontrak yang hanya berjumlah 6 orang yang menerima gaji setiap awal bulan sebesar Rp. 37.000,-/ HOK dengan jam kerja 8 jam/ hari. Sedangkan yang keempat adalah karyawan tetap yang berjumlah 37 orang. Sama seperti karyawan kontrak, gaji karyawan tetap diberikan setiap awal bulan sebesar Rp. 50.000,-/ HOK dengan jam kerja 8 jam/ hari.

Rata-rata usia tenaga kerja CV. Aura Seed Indonesia dalam kisaran 20 – 40 tahun yang merupakan usia produktif untuk bekerja. Sedangkan untuk jabatan yang tinggi seperti manager, rata-rata memiliki usia 41 – 50 tahun. Masa kerja tenaga kerja di CV. Aura Seed Indonesia juga beragam mulai dari 1 hingga 10 tahun, tentunya tenaga kerja yang lebih lama bekerja akan memiliki pengetahuan yang lebih baik mengenai perusahaan dan memiliki pengalaman kerja yang lebih baik pula daripada tenaga kerja yang bekerja kurang dari 2 tahun. Selain itu tingkat pendidikan tenaga kerja pada CV. Aura Seed Indonesia didominasi oleh lulusan S1 (Strata 1), sehingga tenaga kerja memiliki kualitas pendidikan yang baik dan dapat diandalkan, sedangkan tenaga kerja lain memiliki tingkat pendidikan terakhir SMA.

### 5.4.3. Keuangan

Permodalan CV. Aura Seed Indonesia dari keseluruhan bisa dibilang cukup baik yang terencana. Melalui wawancara yang dilakukan penulis permodalan ini belum bisa ditingkatkan lebih besar dikarenakan produktifitas perusahaan yang belum maksimal yang mengakibatkan keuntungan perusahaan belum maksimal pula. Selain itu biaya lain yang tak terduga juga mengancam keuangan perusahaan, misalnya saja serangan virus kuning baru-baru ini terjadi. Virus kuning menyerang tanaman yang dapat menyebabkan menurunnya produktifitas calon benih. Hal ini mengharuskan CV. Aura Seed Indonesia untuk melakukan penelitian guna menemukan cara untuk mencegah maupun meminimalkan serangan virus kuning. Tentunya hal tersebut memerlukan biaya yang tidak sedikit.

Dari produk andalan CV. Aura Seed Indonesia yaitu benih kacang panjang dan benih buncis, dalam satu tahun dapat memproduksi sekitar 2000 kg atau 4000 sachet. Sedangkan untuk profit/ omzet CV. Aura Seed Indonesia pada tahun 2012 didapat nilai Rp.107.327.000,- dari Unit Bisnis kacang panjang dan Rp.61.500.833,- dari Unit Bisnis buncis. Tentunya keuntungan ini masih bisa ditingkatkan lagi dengan meningkatkan produksi dari tiap Unit Bisnis Strategi yang ada.

### 5.4.4. Pemasaran dan Distribusi Perusahaan

Analisis pemasaran dan distribusi berhubungan dengan analisis bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi analisis terhadap produk, harga, distribusi dan promosi. Unsur-unsur *marketing mix* dapat dilihat lebih terperinci pada penjelasan di bawah ini.

#### 1. Bauran Produk

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di CV. Aura Seed Indonesia, ada beberapa produk benih hortikultura yang diproduksi oleh CV. Aura Seed Indonesia. Produk-produk tersebut antara lain: benih kacang panjang, buncis, tomat, cabai, terong, semangka, dan lain-lain.

Ketersediaan benih bermutu sangat strategis karena merupakan kunci utama untuk mencapai keberhasilan dalam usaha budidaya hortikultura. Produksi

dan mutu hortikultura sangat ditentukan oleh kualitas benih yang digunakan. Untuk menghasilkan produk hortikultura yang bermutu prima dibutuhkan benih bermutu tinggi, yaitu benih yang mampu mengekspresikan sifat-sifat unggul dari varietas yang diwakilinya.

Mengingat pentingnya arti benih, maka CV. Aura Seed Indonesia berupaya meningkatkan produksi, mutu, distribusi, meningkatkan pengawasan peredaran dan meningkatkan penggunaan benih bermutu dalam kegiatan agribisnis hortikultura. Upaya perbaikan mutu dilakukan oleh CV. Aura Seed Indonesia melalui Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008. Pada awalnya, untuk menjamin kualitas benih yang dihasilkan, CV. Aura Seed Indonesia bekerja sama dengan pemerintah melalui Balai pengawasan dan Sertifikasi Benih (BPSB). Namun, pada bulan Desember 2012 telah diberlakukan sertifikasi mandiri sehingga pengawasan tidak lagi dilakukan oleh BPSB tetapi pengawasan dilakukan langsung oleh internal perusahaan, sedangkan pemerintah hanya bertugas mengawasi peredaran produk saja. Pengawasan dilakukan pada saat mulai tanam hingga panen dan pasca panen (*prosesing*) hingga benih jadi melalui uji *quality control*.

Benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia dikemas dalam sebuah kemasan *alluminium foil* ukuran 100 gram dan 500 gram. Pada kemasan tersebut tercantum merek dagang, varietas dan logo perusahaan. Untuk merek dagang, perusahaan menggunakan nama Jaguar, Brantas, Citra, Rendel, Intan, Cemani, dan Hero. Sedangkan untuk logo perusahaan menggunakan lambang Aura Seed berupa huruf A berbentuk atap rumah dan dua helai daun yang dikelilingi lingkaran. Pada kemasan tersebut juga tertera label biru bukti hasil sertifikasi. Dalam label tersebut tercantum nama produsen, jenis tanaman, varietas, nomor kelompok, tanggal selesi pengujian, tanggal akhir berlakunya label, kadar air, daya tumbuh, benih murni dan campuran varietas lain (CVL).

CV. Aura Seed Indonesia berupaya melakukan perbaikan-perbaikan melalui Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008. Pada awalnya, untuk menjamin kualitas benih yang dihasilkan, CV. Aura Seed Indonesia bekerja sama dengan pemerintah melalui Balai pengawasan dan Sertifikasi Benih (BPSB). Namun, pada bulan Desember 2012 telah diberlakukan sertifikasi mandiri

sehingga pengawasan tidak lagi dilakukan oleh BPSB tetapi pengawasan dilakukan langsung oleh internal perusahaan, sedangkan pemerintah hanya bertugas mengawasi peredaran produk saja. Pengawasan dilakukan pada saat mulai tanam hingga panen dan pasca panen (*prosesing*) hingga benih jadi melalui uji *quality control*.

Benih dikemas dalam sebuah kemasan alluminium foil berbagai ukuran. Pada kemasan tersebut tercantum merek dagang, varietas dan logo perusahaan. Untuk merek dagang, perusahaan menggunakan nama Jaguar, Brantas, Citra, Rendel, Intan, Cemani, dan Hero. Sedangkan untuk logo perusahaan menggunakan lambang Aura Seed berupa huruf A berbentuk atap rumah dan dua helai daun yang dikelilingi lingkaran. Pada kemasan tersebut juga tertera label biru bukti hasil sertifikasi. Dalam label tersebut tercantum nama produsen, jenis tanaman, varietas, nomor kelompok, tanggal selesi pengujian, tanggal akhir berlakunya label, kadar air, daya tumbuh, benih murni dan campuran varietas lain (CVL).

Benih merupakan produk yang bersifat tidak tahan lama sehingga diperlukan suatu penanganan khusus untuk memperkecil terjadinya resiko. Setelah melalui berbagai penanganan daya tahan benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia dapat bertahan hingga satu setengah tahun apabila ditaruh ditempat yang sesuai. Apabila terdapat produk yang ditemui kadaluarsa pada kios pertanian, maka produk tersebut akan di retur ulang oleh pihak perusahaan. Proses retur ini dilakukan dengan mengambil benih kadaluarsa untuk dilakukan uji laboratorium kembali, bila benih masih lolos uji makan akan dikemas ulang dengan label baru. Sedangkan apabila benih tidak lolos uji maka benih tersebut akan dimusnahkan.

CV. Aura Seed Indonesia harus mengetahui benih apa saja yang dikehendaki pasar dan diminati oleh petani. Hal yang perlu diketahui adalah trend pemakaian benih senantiasa berubah, petani menyukai benih hortikultura yang tahan terhadap hama dan penyakit dengan produktifitas yang tinggi.

Benih yang dihasilkan oleh CV. Aura Seed Indonesia adalah ragam jenis benih hortikultura yang dikirim ke distributor-distributor benih Jawa Timur, Jawa Tengah, Kalimantan, dan lain-lain.

## 2. Bauran Harga

Penentuan harga disesuaikan dengan modal yang dikeluarkan ditambah dengan keuntungan yang ingin diperoleh. Menentukan harga suatu produk atau jasa adalah sebuah keputusan yang sangat penting bagi perusahaan. Harga adalah satu-satunya variabel strategi pemasaran yang secara langsung mendapatkan pendapatan. Bauran pemasaran yang lain yaitu produk, promosi dan distribusi selalu mengeluarkan uang, namun hanya harga yang mampu mendatangkan uang bagi perusahaan.

CV. Aura Seed Indonesia telah menetapkan harga dibawah pesaing utama dengan tujuan untuk menarik minat petani konsumen. Walaupun harga benih Aura Seed sudah dibawah harga pesaing utama, namun hal ini hanya sedikit mempengaruhi kenaikan permintaan terhadap benih Aura Seed dikarenakan kebanyakan petani tidak berani mengambil resiko untuk mencoba produk lain sehingga mengambil sikap fanatik terhadap merek benih pesaing utama yang telah ada lebih dulu.

Sekalipun kebijakan harga itu penting, tetapi harga jarang dipakai sebagai fokus strategi pemasaran karena harga merupakan bagian dari bauran pemasaran yang paling mudah ditiru oleh pesaing. Harga tersebut sudah meliputi biaya produksi, distribusi dan promosi.

Berikut ini adalah rincian harga yang diberikan CV. Aura Seed Indonesia terhadap produk benih kacang panjang, buncis, semangka, timun, tomat dan cabai dalam berbagai ukuran berat (Tabel 11).

Tabel 11. Harga Benih CV. Aura Seed Indonesia

Jenis Produk	Ukuran Produk			Harga
	10 g	100 g	500 g	
Kacang panjang			V	Rp. 50.000,-
Buncis			V	Rp. 40.000,-
Semangka	V			Rp. 70.000,-
Timun		V		Rp. 128.000,-
Tomat	V			Rp. 130.000,-
Cabai	V			Rp. 35.000,-

Sumber : Data Primer diolah, 2013

### 3. Bauran Distribusi

Distribusi memegang peranan yang sangat penting dalam pemasaran untuk menghubungkan kepentingan produsen dengan konsumen, baik untuk produk atau saran dari konsumen. Selain itu, CV. Aura Seed Indonesia juga menggunakan 2 cara distribusi, yaitu distribusi secara langsung dan tidak langsung. Distribusi langsung dilakukan dengan melayani secara langsung pembelian produk oleh produsen dengan petani atau konsumen, jadi ada proses komunikasi secara langsung disini. Sedangkan distribusi tidak langsung dilakukan dengan menggunakan perantara pemasaran seperti distributor, kios, dan lain-lain.

CV. Aura Seed Indonesia membagi koordinator pemasaran kedalam 5 wilayah yaitu wilayah Indonesia bagian Timur, Barat, Tengah, Utara dan Selatan. Setiap koordinator bertugas mendistribusikan produk ke kios-kios pertanian yang ada di tiap kabupaten yang merupakan wilayah kerjanya. Biaya distribusi pemasaran ditanggung oleh perusahaan sampai ke tangan penyalur. Biaya tersebut dibebankan langsung kedalam biaya pokok penjualan. Sasaran pasar yang ingin dituju CV. Aura Seed adalah seluruh wilayah di Indonesia, namun hingga saat ini pasar yang telah dituju belum mencapai seluruhnya. Wilayah distribusi yang telah dijangkau hingga saat ini sebagian besar adalah pulau jawa dan hanya beberapa daerah diluar pulau jawa.

### 4. Bauran Promosi

Promosi merupakan cara untuk mengkomunikasikan keunggulan produk kepada konsumen. Saat ini promosi yang dilakukan oleh CV. Aura Seed Indonesia ialah dengan komunikasi langsung dengan petani, memberikan penyuluhan, mengikuti pameran-pameran dan membuat poster serta iklan melalui media cetak.

#### a. Kunjungan Konsumen

Kunjungan konsumen merupakan hal yang efektif bagi CV. Aura Seed Indonesia untuk mendapatkan pasar sasaran. Dasar dari kunjungan konsumen adalah menambah motivasi konsumen. Dengan kunjungan ini, pihak CV. Aura Seed Indonesia dapat bertemu secara langsung dengan petani dan calon konsumen baru, sehingga tahu persis bagaimana kriteria benih yang paling diminati oleh konsumen.

b. Pameran

Mengikuti pameran adalah salah satu strategi CV. Aura Seed Indonesia untuk meningkatkan jumlah konsumen. Baik diselenggarakan oleh pemerintah daerah, asosiasi, maupun sendiri diharapkan CV. Aura Seed Indonesia selama pameran dapat menambah jumlah konsumen dari pasar sasaran. Pameran dilengkapi dengan brosur, foto dan katalog produk yang dihasilkan CV. Aura Seed Indonesia. Pelayanan yang baik terhadap pengunjung stand dapat menambah kesan positif bagi calon pembeli.

c. Iklan

Iklan adalah salah satu alat yang digunakan oleh perusahaan dalam melancarkan komunikasi persuasif terhadap target pasar. Iklan bertujuan untuk menginformasikan kepada konsumen tentang benih hortikultura yang dihasilkan oleh CV. Aura Seed Indonesia tentang keunggulan dan karakteristiknya baik dari segi kualitas, kuantitas dan pelayanannya. Diharapkan konsumen akan termotivasi untuk membeli dan akhirnya menjadi konsumen yang memiliki loyalitas tinggi terhadap produk CV. Aura Seed Indonesia.

#### 5.4.5. Penelitian dan Pengembangan

Dalam melakukan penelitian dan pengembangan produk, CV. Aura Seed Indonesia memiliki lahan penelitian sendiri yang terletak di beberapa daerah di Kediri Jawa Timur yaitu di desa Bringin, desa Pandan, desa Pulosari dan desa Bunut. Lahan-lahan ini dimanfaatkan untuk melakukan percobaan terhadap daya tumbuh, ketahanan hama dan penyakit, serta produktifitas benih produksi CV. Aura Seed Indonesia. Selain itu digunakan pula sebagai percobaan teknologi budiaya tanaman yang paling efektif sebagai contoh pada petani nanti saat ada kunjungan lahan.

Penelitian terhadap varietas maupun pengujian calon benih dilakukan oleh CV. Aura Seed Indonesia di laboratorium desa Bringin dimana pada lokasi ini lantai satu digunakan sebagai ruang produksi dan gudang, sedangkan laboratorium terletak di lantai dua.

Calon benih yang baru datang ke gudang akan dilakukan pengujian berupa kualitas kadar air, setelah pengujian ini lolos maka tinggal dilakukan cek berat,

pemberian tanda terima barang masuk, pelabelan sementara dan pelabelan pembayaran.

### 5.5. Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal perusahaan berupa kekuatan (*Strengths*), dan kelemahan (*Weakness*) serta kondisi eksternal perusahaan yang meliputi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berpengaruh terhadap produksi dan pemasaran benih hortikultura, maka selanjutnya diidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menetapkan posisi perusahaan dengan menggunakan Matriks Internal-Eksternal (IE) yang dipetakan posisi suatu perusahaan dalam suatu diagram. Setelah mengetahui posisi perusahaan, selanjutnya hasil analisis tersebut digunakan untuk merumuskan alternatif strategi bisnisnya ke dalam analisis Matriks SWOT. Berikut ini akan dianalisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dari CV. Aura Seed Indonesia.

#### 1. Kekuatan

- a. Harga dibawah pesaing, merupakan strategi yang baik untuk meningkatkan daya beli konsumen terhadap produk benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia. Hal ini diterapkan karena selain CV. Aura Seed Indonesia merupakan perusahaan baru dan masih dalam tahap pengenalan produk, CV. Aura Seed Indonesia juga melihat daya beli petani yang relatif rendah. Walaupun permainan harga dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, tetapi sekecil apapun selisih itu CV. Aura Seed Indonesia berusaha tetap mempertahankan pasar sasaran dengan harga yang dapat dijangkau. selain itu kualitas terbaik tetap diutamakan untuk mendapat loyalitas dari konsumen.

Berikut ini adalah harga yang diterapkan oleh CV. Aura Seed Indonesia dan pesaingnya, yaitu CV. BP pada tahun 2012 untuk benih kacang panjang dan buncis:

Tabel 12. Perbandingan Harga Benih CV. Aura Seed Indonesia dan CV. BP

No.	Benih	Harga	
		CV. Aura Seed Indonesia	CV. BP
1	Kacang panjang	Rp.50.000,-/ 500g	Rp.50.000,-/ 500g
2	Buncis	Rp.40.000,-/ 500g	Rp.45.000,-/ 500g

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

- b. Lokasi pemasaran yang luas dan mudah dijangkau petani (konsumen). Selain letak perusahaan yang strategis karena berada di pinggir jalan utama (jalan raya), kios-kios pertanian yang menjual produk CV. Aura Seed Indonesia juga memiliki lokasi yang strategis karena dekat dengan jalan raya, pemukiman warga maupun persawahan. Hal ini tentunya akan memudahkan petani dalam mendapatkan produk benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia. Selain melayani penjualan langsung di perusahaan, CV. Aura Seed Indonesia juga menyebarkan produknya ke berbagai daerah di pulau Jawa, Kalimantan dan Sumatera. Produk tersebut di distribusikan oleh distributor dan akan dengan mudah ditemui serta dibeli di kios-kios pertanian dimana benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia dipasarkan
- c. Produk yang tahan hama penyakit dan produktifitas tinggi, hal ini berarti produk memiliki kualitas dan mutu produk yang baik dan tentunya akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan terutama dari sisi pandang konsumen. Tahan terhadap serangan hama penyakit dan produktifitas tinggi adalah kriteria benih yang diinginkan oleh konsumen yang tentunya bisa diwujudkan dengan pemakaian benih hortikultura berkualitas dengan mutu yang baik. Jadi konsumen tidak segan-segan lagi dalam menggunakan benih dari CV. Aura Seed Indonesia untuk kegiatan budidaya hortikultura.
- d. Hubungan yang baik dengan konsumen potensial, sehingga CV. Aura Seed Indonesia dapat dengan mudah mendapat kepercayaan bisnis dengan konsumen potensial. Kepercayaan adalah hal yang sangat langka bisa ditemui dalam dunia bisnis, namun CV. Aura Seed Indonesia dapat melakukannya

yang dampaknya dapat memudahkan perusahaan dalam memasarkan produknya di daerah konsumen potensial/ pasar potensial. Selain itu CV. Aura Seed Indonesia juga memberikan potongan harga atau diskon bagi konsumen potensial yang melakukan pembelian dalam jumlah tertentu.

- e. Sumber daya manusia yang terdidik dan dalam usia yang produktif. Sumber daya manusia adalah hal fatal yang menentukan berjalan atau tidaknya operasional perusahaan. Dengan modal sumber daya yang baik, maka CV. Aura Seed Indonesia mampu menghasilkan produk yang baik dan menghindari kesalahan-kesalahan dalam operasional perusahaan misalnya seperti kecelakaan kerja.
- f. Keadaan keuangan yang cukup baik dapat menunjang perusahaan dalam melaksanakan seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan. Kegiatan itu seperti pembelian bahan baku, gaji karyawan, biaya operasional, dan sebagainya. Keuangan yang baik juga dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan promosi, distribusi serta inovasi produk melalui penelitian laboratorium
- g. Pengawasan mutu yang baik mulai dari pasca panen hingga produk sampai di tangan konsumen. Hal ini selalu dilakukan CV. Aura Seed Indonesia di tiap-tiap proses pengolahan calon benih hingga menjadi benih hortikultura yang siap dipasarkan. Dengan ini maka konsumen dapat mempercayai CV. Aura Seed Indonesia sebagai perusahaan penghasil benih hortikultura yang berkualitas. Perusahaan juga memberikan pelayanan purna jual agar memenuhi keinginan dan kepuasan konsumen. Dalam hal ini perusahaan memberikan jaminan berupa penggantian barang apabila barang yang diterima dalam keadaan rusak atau tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan.
- h. Teknologi yang baik telah dimiliki CV. Aura Seed Indonesia dalam menciptakan, mengembangkan dan memasarkan produk berupa benih hortikultura. Teknologi yang canggih sangat memudahkan perusahaan dalam mengelola dan meningkatkan produksi benih hortikultura.

2. Kelemahan
  - a. Benih merupakan produk yang bersifat tidak tahan lama dan akan menurun kualitasnya apabila sudah melewati masa kadaluarsa. Masa kadaluarsa dari benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia kurang lebih selama 1 tahun sampai 1,5 tahun. Keterlambatan benih masuk gudang juga dapat menurunkan kualitas benih yang dihasilkan. Benih harus diuji lagi apabila telah melewati masa kadaluarsa.
  - b. Produk benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia belum banyak dikenal oleh konsumen, tentu saja hal ini menjadi hambatan bagi perusahaan untuk memasarkan produknya lebih luas. Belum banyak dikenalnya produk CV. Aura Seed Indonesia dikarenakan perusahaan ini masih baru dan petani/konsumen banyak yang fanatik pada satu merek tertentu dari perusahaan benih yang lebih lama berdiri.
  - c. Produksi belum maksimal yang disebabkan oleh permodalan yang masih minim dan produk belum menjangkau pasar seluruh Indonesia, jadi kapasitas produksi belum bisa ditingkatkan lebih besar untuk menyesuaikan permintaan pasar.
  - d. Luas daerah pemasaran yang belum menjangkau seluruh wilayah Indonesia menjadi hambatan bagi perkembangan perusahaan untuk melebarkan sayap sampai ke pasar internasional. Belum terjangkaunya pasar nasional ini terjadi akibat persaingan dengan perusahaan perbenihan yang memiliki pangsa pasar lebih tinggi dan lebih banyak dikenal secara global dibanding dengan produk benih hortikultura dari CV. Aura Seed Indonesia.
  - e. Kapasitas gudang penyimpanan yang kurang luas akan membatasi produksi dari CV. Aura Seed Indonesia. Gudang harus memiliki tempat yang cukup longgar untuk menyimpan produk agar tidak mengalami penurunan kualitas akibat suhu ataupun serangan pathogen. Apabila penyimpanan dilakukan dengan jarak yang terlalu rapat, maka akan menyulitkan tenaga kerja dalam mengontrol ruangan. Kontrol ruangan berguna untuk memudahkan pengambilan produk, mengatur suhu dan melakukan pencegahan terhadap pathogen.

f. Pemasaran yang dilakukan masih sederhana terutama berkaitan dengan promosi produk. Hal ini menyebabkan produk CV. Aura Seed Indonesia kurang banyak dikenal dan diketahui oleh konsumen luas. Promosi yang baik dengan kesan menampakkan kualitas yang unggul dari produk lain akan memberikan image atau respon yang baik pada konsumen. Promosi pada CV. Aura Seed Indonesia masih sangat kurang dikarenakan kurangnya biaya. Misalnya saja periklanan melalui media elektronik belum terlaksana, padahal iklan dapat mempengaruhi kesadaran konsumen terhadap produk secara efektif.

### 3. Peluang

- a. Daya tarik yang dimiliki benih berkualitas sebagai benih unggul dengan produktifitas tinggi. Kriteria benih berkualitas ini tentu saja menjadi idaman bagi setiap petani yang membudidayakan komoditas hortikultura, dengan demikian benih berkualitas akan memberikan CV. Aura Seed Indonesia peluang yang besar untuk meningkatkan loyalitas konsumen benih hortikultura.
- b. Perekonomian dunia yang makin terbuka menyebabkan semakin mudahnya akses ekspor untuk menggapai pasar dunia. Hal ini memberikan jalan yang lebar bagi industri perbenihan Indonesia untuk bersaing ditingkat internasional dan menjadi peluang yang baik untuk terus meningkatkan produktifitas guna memenuhi permintaan pasar dunia.
- c. Adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai. Adanya perkembangan teknologi dan informasi telah membuka kemungkinan untuk melakukan inovasi produk benih hortikultura seperti ditemukannya varietas-varietas unggul. Dengan inovasi yang semakin baik misalnya menciptakan benih hortikultura yang tahan hama dan penyakit, memiliki produktifitas tinggi, hasil yang baik, memiliki masa panen yang singkat, dan sebagainya tentu akan membuat konsumen sangat tertarik untuk membeli produk tersebut karena kriteria tersebut adalah keinginan para konsumen benih hortikultura.
- d. Kebijakan pemerintah tentang perbenihan sangat membantu industri perbenihan untuk terus berkembang. Misalnya saja kebijakan bebas biaya

pajak terhadap produksi benih hortikultura sangat membantu CV. Aura Seed Indonesia mengurangi biaya produksi sehingga biaya bisa difokuskan pada bidang lain yang tentunya kearah perkembangan perusahaan.

- e. Adanya teknologi yang mendukung perkembangan usaha akan memberikan kemudahan bagi CV. Aura Seed Indonesia dalam mengkoordinir budidaya yang dilakukan oleh petani kemitraan dengan menerapkan penemuan-penemuan teknologi baru dalam hal budidaya, sehingga mampu meningkatkan produktifitas calon benih bagi CV. Aura Seed Indonesia. Selain itu penerapan teknologi yang dibidang canggih dalam hal produksi benih hortikultura juga membantu meringankan pekerjaan sumber daya manusia dalam memaksimalkan produksi dan memaksimalkan mutu dari benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia.
- f. Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju akan memudahkan pertukaran informasi. Hal ini berguna bagi perusahaan, karena memiliki pasar yang tersebar diberbagai daerah di Indonesia namun saat ini perusahaan belum memanfaatkan secara maksimal peluang yang penting bagi pertukaran informasi.

#### 4. Ancaman

- a. Adanya barang substitusi dari benih hortikultura berkualitas yang memiliki sertifikat, yaitu benih buatan petani sendiri yang masih diragukan kualitasnya. Hal ini menjadi ancaman bagi CV. Aura Seed Indonesia karena benih buatan sendiri lebih murah dan mudah dibuat atau didapatkan. Meskipun benih berkualitas yang memiliki sertifikat teruji mampu memberikan hasil yang melimpah, masyarakat dengan pendapatan rendah masih memilih benih buatan sendiri karena harganya yang murah sehingga pengeluaran rumah tangganya tidak meningkat.
- b. Pesaing yang lebih lama berdiri dan memiliki pangsa pasar tinggi menjadi ancaman berikutnya untuk CV. Aura Seed Indonesia. Produk dari pesaing yang sudah menyebar luas dan banyak digunakan oleh petani menjadi suatu tantangan yang cukup sulit bagi perusahaan untuk mengalahkannya. Apabila tidak ada upaya peningkatan strategi pemasaran yang baik, maka produk dari

- CV. Aura Seed Indonesia dapat mengalami penurunan pembelian yang menyebabkan kerugian yang besar pada perusahaan
- c. Produk impor yang menguasai pasar domestik. Indonesia telah masuk dalam perekonomian dunia yang bercirikan ekonomi tanpa batas territorial Negara, hal ini memungkinkan semakin terkikisnya hambatan ekonomi yang menyebabkan produk impor merajalela di pasar domestik. Kondisi ini mengancam produk-produk domestik dan menuntut adanya produk yang mempunyai daya saing tinggi agar mampu menembus pasar global.
  - d. Daya beli petani relatif rendah, keadaan ini menyebabkan petani beralih untuk membeli benih dengan harga yang rendah maupun membuat benih sendiri. Meskipun belum diketahui kualitas dan produktifitas dari benih murah tersebut, hal ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan dalam memasarkan benihnya.
  - e. Pengetahuan petani yang rendah tentang benih berkualitas akan membuat petani menganggap semua benih itu sama saja, asalakan memiliki produktifitas tinggi berarti benih tersebut bagus. Tanpa menghiraukan merek dan perusahaan yang memproduksinya, dapat menjadi hambatan bagi CV. Aura Seed Indonesia untuk memperoleh loyalitas dari konsumen.
  - f. Kefanatikan petani terhadap satu jenis varietas atau satu merek benih tertentu yang sudah dikenalnya dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, karena petani sulit sekali untuk beralih. Saat ini sebagian petani masih sangat fanatik terhadap satu varietas atau satu merek tertentu dari pesaing yang sudah lebih lama berdiri.

#### **5.6. Peramalan Penjualan Benih pada Tahun 2013 dengan Metode *Time Series***

Metode Deret Waktu (*Time Series*) biasanya dipakai untuk menganalisis pola permintaan masa lalu dan memproyeksikannya untuk masa depan. Hasil dari perhitungan ini akan dijadikan acuan bagi perusahaan untuk memperkirakan produksinya di masa yang akan datang. Dasar perhitungan prakiraan deret waktu ini ialah menghitung besar setiap komponen berdasarkan data masa lalu. Asumsi dasar yang dipakai dalam metode ini

ialah bahwa pola permintaan dapat dibagi menjadi beberapa komponen yaitu tingkat rata-rata (*average level*), kecenderungan (*trend*), musiman (*seasonality*), siklus (*Cycle*) dan kesalahan (*error*).

Pada penelitian ini metode deret waktu yang digunakan adalah metode menurut kecenderungan atau *trend projection*. Metode ini adalah metode yang paling tepat digunakan untuk meramalkan penjualan benih pada tahun berikutnya karena *trend projection* efektif digunakan untuk merangkai data pada masa lalu untuk diproyeksikan ke dalam peramalan masa depan untuk peramalan jangka menengah dan jangka panjang. Berikut ini merupakan data penjualan CV. Aura Seed Indonesia dalam 4 tahun terakhir:

Tabel 13. Penjualan Benih Hortikultura (kg) pada CV. Aura Seed Indonesia

<b>Benih Hortikultura</b>	<b>Tahun 2009 (kg)</b>	<b>Tahun 2010 (kg)</b>	<b>Tahun 2011 (kg)</b>	<b>Tahun 2012 (kg)</b>
<b>Kacang panjang</b>	4.413	17.652	64.987	107.977
<b>Buncis</b>	2.159	14.393	25.000	35.765
<b>Semangka</b>	25	219	162	246
<b>Timun</b>	27	512	140	145
<b>Tomat</b>	36	191	124	168
<b>Cabai</b>	29	213	50	75

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Dari tahun ke tahun penjualan benih CV. Aura Seed Indonesia mengalami peningkatan yang cukup signifikan untuk benih kacang panjang dengan kenaikan rata-rata 37,45% per tahun dan buncis dengan kenaikan rata-rata 46,63% per tahun. Kenaikan ini tentunya dipicu oleh besarnya permintaan terhadap kedua benih tersebut sehingga CV. Aura Seed Indonesia memanfaatkan peluang tersebut untuk meningkatkan produksinya. Sedangkan untuk benih semangka, timun, tomat dan cabai terlihat fluktuatif namun mengalami peningkatan dari tahun 2011 – 2012.

### 5.6.1. Peramalan Penjualan Benih Kacang Panjang

Dari data penjualan keseluruhan benih produk CV. Aura Seed Indonesia pada Tabel 13, kemudian diambil data penjualan untuk benih kacang panjang saja

untuk dihitung peramalan penjualan benih kacang panjang pada periode ke 5 atau pada tahun 2013. Perhitungan penjualan benih kacang panjang dapat dilihat pada Tabel 14 di bawah ini:

Tabel 14. Penjualan Benih Kacang Panjang

N	Periode Waktu (x)	Jumlah Penjualan (y)	X <sup>2</sup>	xy
2009	1	4.413 kg	1	4.413
2010	2	17.652 kg	4	35.304
2011	3	64.987 kg	9	194.961
2012	4	107.977 kg	16	431.908
<b>Σ</b>	<b>10</b>	<b>195.029 kg</b>	<b>30</b>	<b>666.586</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Diketahui dari Tabel 14 total dari periode waktu (x) 10, total dari jumlah penjualan selama 4 tahun (y) 195.029 kg, total pengkuadratan periode waktu (x<sup>2</sup>) 30 dan total perkalian antara periode waktu dengan jumlah penjualan didapatkan hasil 666.586. dari data yang diperoleh akan dimasukkan kedalam persamaan peramalan *Time Series* dibawah ini.

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{10}{4} = 2,5$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{195029}{4} = 48757,25$$

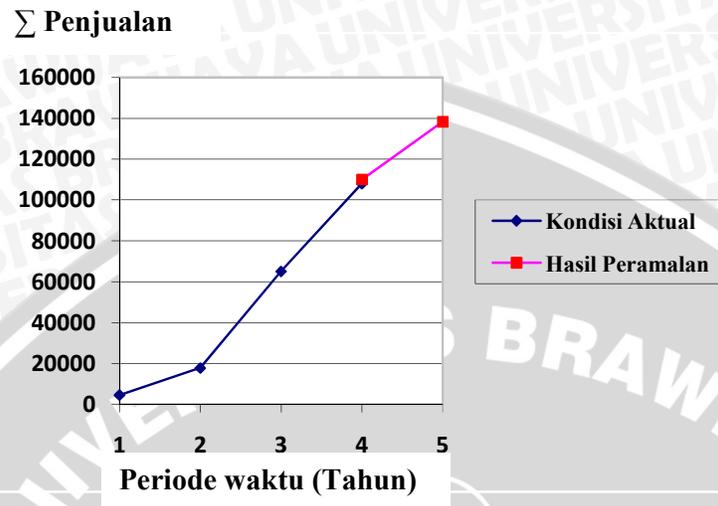
$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} = \frac{666586 - (4)(2,5)(48757,25)}{30 - (4)(2,5^2)} = 35802,7$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 48757,25 - (35802,7)(2,5) = -40749,5$$

$$\begin{aligned} \hat{y} &= a + bx \\ &= (-40749,5) + 35802,7x \\ &= (-40749,5) + 35802,7(5) \\ &= 138.264 \text{ kg} \end{aligned}$$

Jadi, dapat diketahui melalui metode *trend projecting* pada tahun 2013 diramalkan penjualan benih kacang panjang akan mencapai 138.264 kg. Penjualan benih kacang panjang diramalkan mengalami peningkatan penjualan

sebesar 30.287 kg atau sebesar 28,05 % dari tahun 2012 – 2013. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik di bawah ini (Gambar 10).



Gambar 10. Diagram Peramalan Penjualan Benih Kacang Panjang

Garis merah pada Gambar 10 di atas menunjukkan hasil peramalan yang dilakukan. Terjadi peningkatan penjualan benih kacang panjang produk CV. Aura Seed Indonesia pada periode ke 5 sebesar 28,05% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini tentunya akan memberi dampak positif bagi CV. Aura Seed Indonesia dalam hal memenuhi permintaan pasar dan menambah profit. Dengan bertambah besarnya profit yang dilakukan maka akan semakin besar pula permodalan yang akan didapat perusahaan untuk membiayai biaya produksi Unit Bisnis kacang panjang yang bertambah besar pula nilainya.

### 5.6.2. Peramalan Penjualan Benih Buncis

Dari data penjualan keseluruhan benih produk CV. Aura Seed Indonesia pada Tabel 13, kemudian diambil data penjualan untuk benih buncis saja untuk dihitung peramalan penjualan benih buncis pada periode ke 5 atau pada tahun 2013. Perhitungan penjualan benih buncis dapat dilihat pada Tabel 15 di bawah ini:

Tabel 15. Penjualan Benih Buncis

n	Periode Waktu (x)	Jumlah Penjualan (y)	X <sup>2</sup>	xy
2009	1	2.159 kg	1	2.159
2010	2	14.393 kg	4	28.786
2011	3	25.000 kg	9	75.000
2012	4	35.765 kg	16	143.060
Σ	10	77.317 kg	30	249.005

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Diketahui dari Tabel 15 total dari periode waktu (x) 10, total dari jumlah penjualan selama 4 tahun (y) 77.317 kg, total pengkuadratan periode waktu (x<sup>2</sup>) 30 dan total perkalian antara periode waktu dengan jumlah penjualan didapatkan hasil 249.005. Dari data yang diperoleh akan dimasukkan kedalam persamaan peramalan *Time Series* dibawah ini.

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{10}{4} = 2,5$$

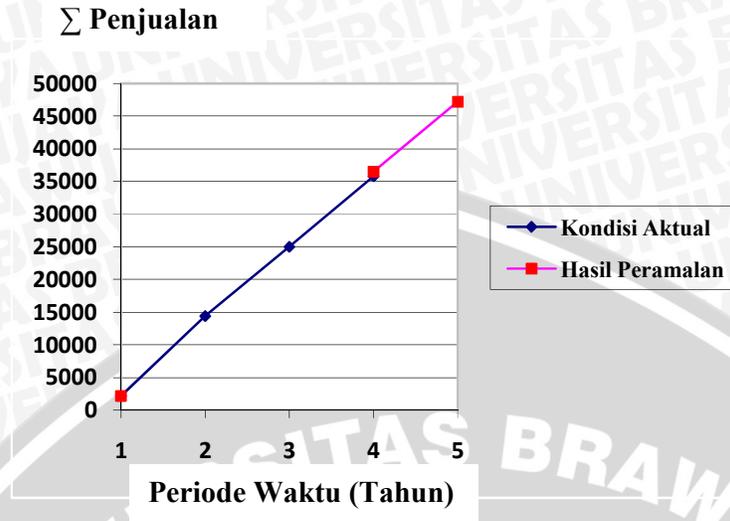
$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{77317}{4} = 19329,25$$

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} = \frac{249005 - (4)(2,5)(19329,25)}{30 - (4)(2,5^2)} = 11142,5$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 19329,25 - (11142,5)(2,5) = -8527$$

$$\begin{aligned} \hat{y} &= a + bx \\ &= (-8527) + 11142,5x \\ &= (-8527) + 11142,5(5) \\ &= 47.185 \text{ kg} \end{aligned}$$

Jadi, dapat diketahui melalui metode *trend projecting* pada tahun 2013 diramalkan penjualan benih buncis akan mencapai 47.185 kg. Penjualan benih buncis diramalkan mengalami peningkatan penjualan sebesar 11.420 kg atau sebesar 31,93% dari tahun 2012 – 2013. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik di bawah ini (Gambar 11).



Gambar 11. Diagram Peramalan Penjualan Benih Buncis

Garis merah pada Gambar 11 di atas menunjukkan hasil peramalan yang dilakukan. Terjadi peningkatan penjualan benih buncis produk CV. Aura Seed Indonesia pada periode ke 5 sebesar 31,93% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini tentunya akan memberi dampak positif pula bagi CV. Aura Seed Indonesia dalam hal memenuhi permintaan pasar dan menambah profit. Dengan bertambah besarnya profit yang dilakukan maka akan semakin besar pula permodalan yang akan didapat perusahaan untuk membiayai biaya produksi Unit Bisnis buncis yang bertambah besar pula nilainya.

Selanjutnya melalui matriks BCG peramalan ini akan dipetakan sedemikian rupa untuk mengetahui bagaimana posisi produk benih kacang panjang dan benih buncis dalam pasar. Dengan peningkatan penjualan yang cukup signifikan diharapkan benih kacang panjang dan benih buncis produk CV. Aura Seed Indonesia menempati posisi yang paling baik yaitu pada tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan tingkat pangsa pasar yang tinggi pula. Peramalan juga dapat membantu manajer pemasaran dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat, oleh karena itu peramalan ini akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi pemasaran pada analisis matriks SWOT sehingga memperoleh strategi pemasaran yang mantap.

## 5.7. Perumusan Alternatif Strategi

### 5.7.1. Matriks BCG (*Boston Consulting Group Matrix*)

Matriks portofolio ini berdasarkan pada laju pertumbuhan pasar sasaran dan pangsa pasar relatif dibandingkan dengan pesaing terdekat. Untuk mengetahui posisi produk pada matriks BCG, maka harus dilakukan analisis portofolio. Data yang digunakan adalah data volume penjualan produk benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia dan pesaing utamanya. Pesaing utama dari CV. Aura Seed Indonesia adalah CV. BP yang merupakan perusahaan perbenihan yang resmi berdiri pada tahun 2011. Walaupun tergolong perusahaan yang masih baru, perusahaan ini sudah memiliki pangsa pasar yang luas dengan permodalan yang sangat baik. Komoditas dari benih produk CV. BP sama dengan CV. Aura Seed dan memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang bersaing. Unit Bisnis Strategi yang ada dalam analisa kemudian diposisikan/ dipetakan menurut kriteria dan pertumbuhan pasar, pangsa pasar, volume penjualan, harga penjualan dan margin.

#### 1. Pertumbuhan Pasar

Menurut Kotler (1987), laju pertumbuhan pasar/ penjualan (Market Growth Rate) di plot sebagai vertical pada matriks BCG. Saat ini dipakai ukuran 10% per tahun. Jika kurang dari 10% dikatakan rendah yang berarti Unit Bisnis Strategi pada suatu perusahaan mengalami penurunan permintaan pasar, namun jika lebih dari 10% tingkat pertumbuhan pasar perusahaan tersebut dikatakan tinggi yang berarti Unit Bisnis Strategi pada suatu perusahaan mengalami kenaikan permintaan pasar.

Merujuk pada Kotler, dari tahun 2011 hingga tahun 2012 pertumbuhan penjualan benih kacang panjang dan buncis pada CV. Aura Seed Indonesia mengalami pertumbuhan di atas 10%. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat pertumbuhan pasar pada CV. Aura Seed Indonesia tergolong tinggi. Penjualan benih kacang panjang mengalami tingkat pertumbuhan pasar sebesar 66,15% (Tabel 16) dan penjualan benih buncis mengalami pertumbuhan 43,06% (Tabel 17).

## 2. Pangsa Pasar

Berkaitan dengan volume penjualan, penjualan akan besar dikarenakan pangsa pasar benih hortikultura tersebut begitu besar dan sebaliknya. Setiap produk yang dimiliki oleh CV. Aura Seed Indonesia memiliki pangsa pasar yang berbeda. Pangsa pasar yang dimiliki oleh Unit Bisnis Strategi (UBS) kacang panjang yang dipasok ke distributor seluruh Indonesia adalah 55,45% (Tabel 16) dan pangsa pasar yang dimiliki oleh UBS buncis adalah 40,51% (Tabel 17).

## 3. Pangsa Pasar Relatif

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan peluang masuk pasar antar perusahaan yang dapat diukur dengan membandingkan pangsa pasar CV. Aura Seed Indonesia dengan pangsa pasar pesaing utama. Pangsa pasar relatif yang dimiliki masing-masing benih produk CV. Aura Seed Indonesia berbeda satu sama lain. Pada unit bisnis kacang panjang pangsa pasar relatifnya didapat sebesar 1,24 (Tabel 16) dan pada unit bisnis buncis pangsa pasar relatifnya sebesar 1,02 (Tabel 17).

## 4. Pemetaan UBS ke dalam Matriks BCG

### a. UBS Kacang Panjang

Berdasarkan data yang telah diperoleh, dapat diketahui UBS kacang panjang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang lebih dari 10% per tahun. Selain itu, UBS kacang panjang juga lebih unggul dibanding pesaing dari segi tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasarnya. Lebih rinci lagi data mengenai tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar dan pangsa pasar relatif dari UBS kacang panjang disajikan dalam Tabel 16 berikut ini.

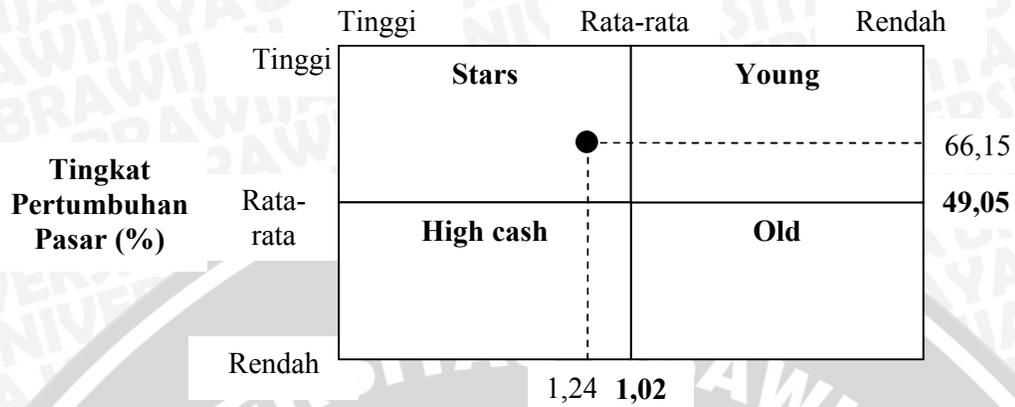
Tabel 16. Tingkat Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar dan Pangsa Pasar Relatif  
UBS Kacang Panjang

No.	Perusahaan	Pertumbuhan Pasar 2011 – 2012 (%)	Pangsa Pasar 2012 (%)	Pangsa Pasar Relatif
1.	CV. Aura Seed	66,15	55,45	1,24
2.	CV. BP	31,95	44,55	0,8
	Jumlah	98,1	100	2,04
	Rata-rata	49,05		1,02

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Dengan harga jual produk (HJP) Rp.50.000,-/ sachet dan harga pokok produksi Rp.23.124,-/ sachet benih kacang panjang memberikan kontribusi yang cukup baik bagi perusahaan, yaitu sebesar Rp.26.876,- untuk tiap sachet yang terjual dalam kemasan 500g. Hal ini menandakan bahwa UBS kacang panjang sangat prospektif untuk dikembangkan lebih lanjut dan bila dipetakan dalam matriks BCG, maka UBS kacang panjang berada pada posisi “Stars” yang berarti memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan menguasai pangsa pasar. Sebaiknya posisi ini terus dipertahankan dengan terus menjaga permodalan, meningkatkan investasi dan memperbesar pasar jangkauannya agar tetap menduduki posisi yang dominan. Dengan posisi ini, CV. Aura Seed Indonesia mempunyai peluang yang besar untuk mengembangkan UBS kacang panjang untuk mendapat jangkauan pasar yang lebih merata di seluruh Indonesia karena banyaknya permintaan yang ada terhadap produk benih kacang panjang dan produk kacang panjang CV. Aura Seed Indonesia sudah banyak dikenal di pasar baik dari segi kualitas maupun hasilnya yang baik.

**Pangsa Pasar Relatif**



Gambar 12. Matriks BCG untuk UBS Kacang Panjang

b. UBS Buncis

Untuk UBS buncis, sama dengan UBS kacang panjang diketahui bahwa benih buncis produk CV. Aura Seed Indonesia memiliki keunggulan dari pesaing dari segi tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasarnya. Lebih rinci lagi data mengenai tingkat pertumbuhan pasar, pangsa pasar dan pangsa pasar relatif dari UBS buncis disajikan dalam Tabel 17 berikut ini.

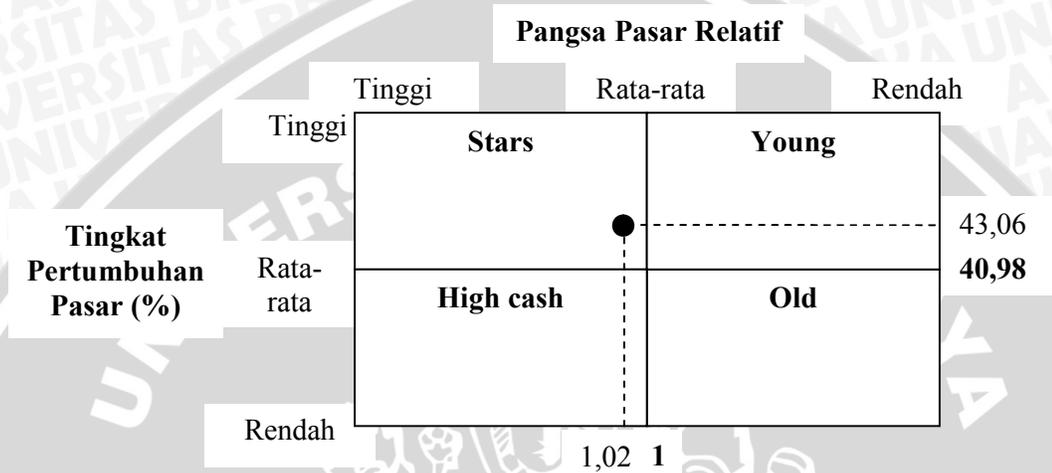
Tabel 17. Tingkat Pertumbuhan Pasar, Pangsa Pasar dan Pangsa Pasar Relatif UBS Buncis

No.	Perusahaan	Pertumbuhan Pasar 2011 – 2012 (%)	Pangsa Pasar 2012 (%)	Pangsa Pasar Relatif
1.	CV. Aura Seed	43,06	50,41	1,02
2.	CV. BP	38,89	49,59	0,98
	Jumlah	81,95	100	2
	Rata-rata	40,98		1

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Margin yang diberikan oleh UBS buncis juga tidak kalah baik dengan UBS kacang panjang, yaitu sebesar Rp.15.376,-/ sachet yang terjual. Harga jual produk UBS buncis adalah Rp.40.000,-/ sachet dengan harga pokok produksi

Rp.24.624,-/ sachet. Berdasarkan data tersebut berarti UBS buncis juga tergolong dalam kuadran “Stars”, yaitu kuadran dimana benih buncis produk CV. Aura Seed Indonesia memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi pula. Pada posisi ini, UBS buncis akan melakukan hal yang sama dengan unit bisnis kacang panjang untuk tetap mempertahankan posisi ini.



Gambar 13. Matriks BCG untuk UBS Buncis

**5.7.2. Tahap UBS dalam Siklus Hidup Produk**

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada matriks BCG, produk-produk CV. Aura Seed Indonesia telah dipetakan dalam posisi-posisi/ kuadran yang sudah dirumuskan dalam matriks BCG. Berikutnya dari posisi/ kuadran “Muda”, “Bintang”, “Kas tinggi” dan “Tua” dalam matriks BCG akan dipetakan kembali pada siklus hidup produk untuk mengetahui apakah produk tersebut masih dalam tahap pengembangan, pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, atau penurunan.

Produk adalah setiap apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapat perhatian, pembelian, pemakaian atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan yang meliputi beda fisik, jasa orang, tempat, organisasi dan gagasan (Kotler, 1987). Dengan kata lain, produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Analisis produk meliputi posisi dan bobot produk dalam faktor internal perusahaan seperti genetik, harga, kemasan, penampilan produk, tingkat kesulitan, volume, nilai dan margin yang dihasilkan. Sedangkan posisi produk yang terdapat dalam faktor eksternal perusahaan seperti genetik, harga, penampilan, produk,

tingkat kesulitan, kemasan produk pesaing, tingkat persaingan, pangsa pasar, posisi daur hidup dan posisi produk pesaing.

Siklus hidup produk adalah suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus hidup produk (*Product Life Cycle*) yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar. Siklus hidup produk ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk. Konsep ini dipopulerkan oleh Levitt (1978). Yang kemudian penggunaannya dikembangkan dan diperluas oleh para ahli lainnya.

Dalam siklus hidup produk terdapat kuadran “Muda”. Pada kuadran “Muda” produk masih dalam masa pengenalan dan memiliki usia yang relatif muda. Ciri-ciri yang terlihat adalah tingkat margin yang masih rendah karena besarnya pengeluaran untuk memperkenalkan produk pada konsumen.

Kuadran “Stars” atau “Bintang” yang berisi UBS kacang panjang dan UBS buncis ini sudah dikenal oleh konsumen sehingga margin yang diberikan oleh UBS ini besar. Pada kuadran “Bintang” berarti unit bisnis ini berada dalam masa pertumbuhan dimana unit bisnis kacang panjang dan unit bisnis buncis memiliki kesempatan jangka panjang terbaik dalam pertumbuhan dan keuntungan. Divisi-divisi dengan pangsa pasar yang relatif tinggi dan pertumbuhan pasar industri yang juga relatif tinggi memerlukan investasi untuk menopang atau memperkuat posisi mereka yang dominan.

Untuk tahap selanjutnya, yaitu tahap kedewasaan. Tahap ini dicerminkan oleh posisi “High cash” atau “Kas tinggi” pada matriks BCG. Berarti unit bisnis yang terdapat pada ini merupakan unit bisnis yang memiliki tingkat pertumbuhan rendah dan menguasai pangsa pasar yang tinggi. Unit bisnis yang sudah mapan dan sukses ini membutuhkan investasi yang rendah untuk mempertahankan pangsa pasar. Dalam unit bisnis ini sudah menghasikan uang yang banyak dan tinggal untuk mempertahankan kapasitas dan fasilitas yang ada supaya tetap produktif untuk melakukan pengembangan dan penelitian dalam rangka mengikuti selera pasar. “High cash” menunjukkan bahwa produk sudah masuk dalam masa

kedewasaan dimana penjualan tidak terlalu besar peningkatannya dan mendarat karena sebagian besar produknya sudah diterima oleh pembeli potensial.

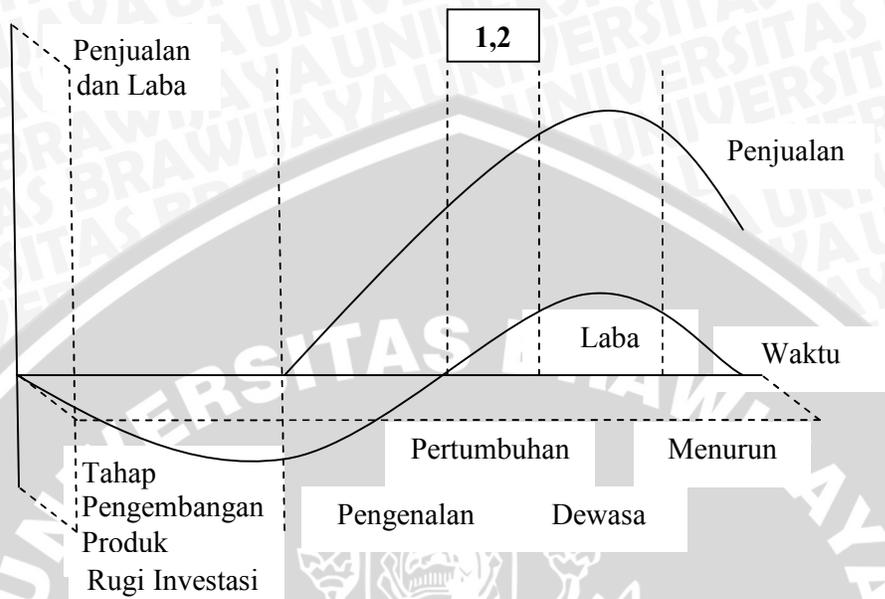
Tahap selanjutnya adalah kuadran “*Old*” atau “Tua” yang berarti penurunan. Pada tahap ini belum ada produk CV. Aura Seed Indonesia yang masuk dalam kuadran ini. Ada kemungkinan beberapa produk yang masih berada di CV. Aura Seed Indonesia bisa berkembang pesat untuk 50 tahun kedepan. Empat kuadran dalam portofolio ini sangat prospektif, meskipun membutuhkan tenaga ahli dalam pelaksanaan teknis pada masing-masing UBS.

CV. Aura Seed Indonesia diharapkan dapat menjaga produk yang ada dalam perusahaan agar tidak terperosok ke dalam kuadran “*Old*”. Sekalipun ada kemungkinan untuk masuk ke dalam kuadran ini kecil. Apabila sampai terperosok ada dua kemungkinan yang bisa menyebabkan hal tersebut bisa terjadi, yaitu:

1. Kalau terjadi kesalahan manajemen (*Mismanagement*). Unit bisnis strategi yang baik bisa tiba-tiba kehilangan keunggulan bersaing bila manajemen tidak memberikan perhatian yang cukup, bahkan mengalihkan kompetensi dan keunggulannya ke UBS lain yang lebih disukainya.
2. Kalau terjadi perubahan peta persaingan, kuadran bisa bergeser misalnya bila ada perubahan pesaing, politik, perundangan dan perusahaan lain karena ada kebijakan dari pemerintah. Karena pasarnya sudah tidak prospektif dan unit bisnis perusahaan juga hanya pemain kecil dalam persaingan maka akan lebih baik bila diinvestasi, likuidasi/ pembubaran.

Pemetaan UBS dalam siklus hidup produk dapat dilihat pada Gambar 14 di bawah ini. Angka 1 mewakili “UBS kacang panjang” dan 2 mewakili “UBS buncis”. Dapat dilihat bahwa kedua UBS tersebut masuk kedalam tahap pertumbuhan dengan kurva naik yang berarti produk tersebut memiliki pangsa pasar tinggi dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi pula. Posisi ini mendekati posisi kedewasaan dimana kurva telah mencapai batas maksimal dan menemui titik belok. Sehingga apabila suatu saat UBS kacang panjang dan UBS buncis telah mencapai posisi kedewasaan yang harus dilakukan adalah mempertahankan UBS tersebut dengan manajemen yang tepat agar tidak mengalami penurunan dan masuk kedalam posisi tua. Posisi tua berarti UBS bisa dikatakan hampir mati dan

tidak dapat dilanjutkan lagi karena dapat menimbulkan kerugian bila tetap dilanjutkan.



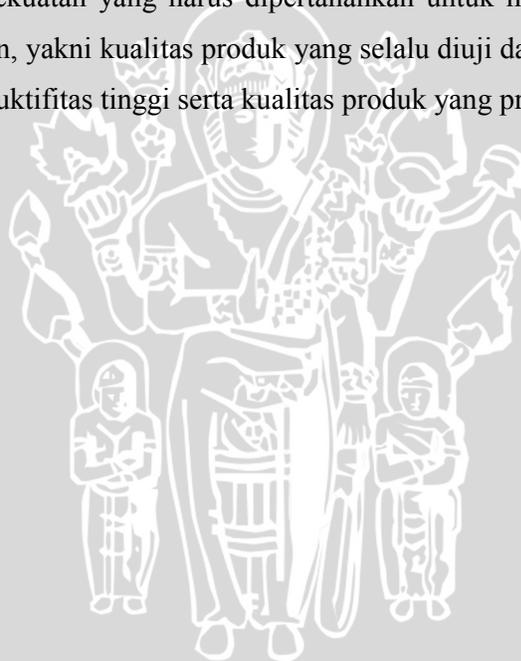
Gambar 14. Tahap UBS dalam Daur Hidup Produk

### 5.7.3. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE didapat berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal perusahaan berupa kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang berpengaruh terhadap produksi dan pemasaran benih hortikultura. Hasil matriks tersebut telah melalui kuisioner yang diisi oleh 30 orang responden yang memiliki pengetahuan luas mengenai CV. Aura Seed Indonesia maupun produknya. Selanjutnya dilakukan identifikasi besarnya tingkat pengaruh pada masing-masing faktor internal maupun eksternal perusahaan. Barulah kemudian dilakukan perhitungan bobot pada faktor internal dan eksternal yang sama. Demikian pula dengan penentuan untuk peringkat (*Rating*) yang hasilnya merupakan rata-rata , sehingga didapat nilai yang terboboti dari faktor-faktor tersebut.

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal ini kemudian diberikan bobot dan rating, sehingga diperoleh hasil seperti pada Tabel 18. Berdasarkan hasil perhitungan terlihat pemberian harga di bawah pesaing dilakukan oleh CV. Aura Seed Indonesia pada produk-produknya, sehingga konsumen dapat membeli benih hortikultura produk CV. Aura Seed

Indonesia tanpa harus khawatir akan mahalnnya harga benih. Kekuatan yang memiliki skor tertinggi adalah harga yang terjangkau dengan nilai 0,36 yang memang sudah dirumuskan oleh perusahaan agar dapat menembus segmentasi pasar yang didominasi oleh petani berbagai kalangan. Walaupun harga yang diberikan relatif murah bukan berarti produk CV. Aura Seed Indonesia memiliki kualitas yang rendah pula. Pengawasan mutu secara ketat dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan mulai dari bahan baku, pengolahan sampai produk akhir, yang kemudian siap untuk didistribusikan merupakan kekuatan yang memiliki nilai tertinggi selanjutnya (Nilai 0,28). Dari hal tersebut, tentunya benih produk CV. Aura Seed Indonesia memiliki standar kualitas yang baik tidak jauh dengan apa yang diharapkan konsumen. Kualitas produk merupakan kekuatan yang harus dipertahankan untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen, yakni kualitas produk yang selalu diuji dan dikontrol ketat untuk menjamin produktifitas tinggi serta kualitas produk yang prima (Nilai 0,28).



Tabel 18. Faktor Strategis Internal CV. Aura Seed Indonesia

Faktor-faktor Strategi Internal	Besarnya Tingkat Pengaruh	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
- Harga yang terjangkau	4	0,09	4	0,36
- Lokasi yang luas dan mudah dijangkau petani	2	0,05	1	0,05
- Kualitas produk yang baik	3	0,07	4	0,28
- Hubungan yang erat dengan pembeli potensial	3	0,07	3	0,21
- SDM yang terdidik dan dalam usia produktif	4	0,09	3	0,27
- Kondisi keuangan yang cukup baik	4	0,09	3	0,27
- Pengawasan mutu yang menyeluruh	3	0,07	4	0,28
- Teknologi yang baik	2	0,05	2	0,1
<b>Kelemahan</b>				
- Produk tidak tahan lama dan cepat mengalami penurunan kualitas pada masa kadaluarsa	4	0,09	2	0,18
- Produk belum banyak dikenal oleh masyarakat	4	0,09	1	0,09
- Produksi yang belum maksimal	3	0,07	3	0,21
- Luas pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia	1	0,02	4	0,08
- Gudang penyimpanan yang kurang luas	2	0,05	4	0,19
- Sistem pemasaran yang masih sederhana terutama berkaitan dengan promosi produk	2	0,05	3	0,14
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>1</b>		<b>2,71</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan bobot pada matriks IFE:

0,02 = Pengaruh kecil

0,05 = Pengaruh sedang

0,07 = Pengaruh besar

0,09 = Pengaruh sangat besar

Berdasarkan Tabel 18 didapatkan total skor kekuatan sebesar 1,82 dan total skor kelemahan sebesar 0,89. Hasil pengurangan IFE didapatkan nilai 0,93 (total skor kekuatan dikurangi dengan total skor kelemahan).

Kelemahan utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah luas pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia dengan nilai 0,08. Produk CV. Aura Seed Indonesia belum begitu banyak dikenal oleh konsumen dalam negeri sehingga ada kemungkinan pemasaran hingga ke seluruh wilayah di Indonesia masih terhambat (Nilai 0,09). Selain itu penyebab terhambatnya jangkauan produk ke seluruh Indonesia adalah sistem pemasaran yang digunakan masih sederhana dengan menggunakan media cetak dan belum memaksimalkan penggunaan media elektronik, terutama berkaitan dengan promosi produk (Nilai 0,14).

#### 5.7.4. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE terlebih dahulu mengidentifikasi faktor-faktor eksternal perusahaan berupa peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berpengaruh bagi perusahaan, maka diperoleh hasil dari pemberian bobot dan rating seperti pada Tabel 19.

Perusahaan akan memiliki peluang dimasa yang akan datang dimana penelitian dan pengembangan benih hortikultura terus dilakukan oleh pihak pemerintah. Litbang pemerintah terus berupaya dalam hal penemuan varietas unggul dan teknologi yang menunjang usaha, sehingga inovasi pada produk bisa terus diupayakan agar sesuai dengan selera pasar (Nilai 0,3). Berdasarkan perhitungan juga diketahui bahwa kebijakan pemerintah dapat menjadi pondasi bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya (Nilai 0,3). Kebijakan yang dilakukan pemerintah tentunya akan sangat membantu perusahaan dalam meringankan biaya operasional, sehingga perusahaan tidak boros dalam pengeluaran dan memiliki investasi yang besar. Kondisi keuangan yang baik merupakan kekuatan yang besar bagi perusahaan dalam bersaing dalam bidang industri perbenihan (Nilai 0,3).

Tabel 19. Faktor Strategis Eksternal CV. Aura Seed Indonesia

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Besarnya Tingkat Pengaruh	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>				
- Daya tarik benih berkualitas	2	0,05	4	0,2
- Perekonomian dunia yang semakin terbuka	1	0,03	3	0,09
- Adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai	4	0,1	3	0,3
- Kebijakan pemerintah	4	0,1	3	0,3
- Adanya teknologi yang mendukung perkembangan usaha	3	0,08	3	0,24
- Kondisi keuangan yang cukup baik	4	0,1	3	0,3
- Perkembangan informasi yang semakin maju	3	0,08	2	0,16
<b>Ancaman</b>				
- Adanya barang substitusi	2	0,05	3	0,15
- Pesaing	4	0,1	1	0,1
- Adanya produk impor	1	0,03	4	0,12
- Daya beli petani relatif rendah	3	0,08	2	0,16
- Pengetahuan petani yang rendah tentang benih berkualitas	3	0,08	2	0,16
- Kefanatikan petani terhadap satu merek atau varietas tertentu	4	0,1	1	0,1
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>1</b>		<b>2,85</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Keterangan bobot pada matriks EFE:

0,03 = Pengaruh kecil

0,05 = Pengaruh sedang

0,08 = Pengaruh besar

0,1 = Pengaruh sangat besar

Berdasarkan Tabel 19 didapatkan total skor peluang sebesar 1,59 dan total skor ancaman sebesar 0,79. Hasil pengurangan EFE didapatkan nilai 0,8 (total skor peluang dikurangi dengan total skor ancaman).

Pesaing merupakan ancaman bagi perkembangan industri perbenihan dimana nilainya adalah 0,1 sehingga ancaman dari faktor ini perlu diperhitungkan. Pesaing yang lebih lama berdiri dan menguasai pangsa pasar lebih besar akan

Created with



nitro PDF

professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

menyulitkan pihak pemasaran dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk CV. Aura Seed Indonesia, hal ini dikarenakan kefanatikan petani terhadap satu jenis varietas atau satu jenis merek tertentu yang sudah lama mereka gunakan (Nilai 0,1).

#### 5.7.5. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya digunakan dalam analisis internal eksternal yang dipetakan dalam matriks internal-eksternal, sehingga dapat diketahui posisi perusahaan yang selanjutnya untuk mempermudah dalam memberikan alternatif strategi yang sesuai untuk CV. Aura Seed Indonesia.

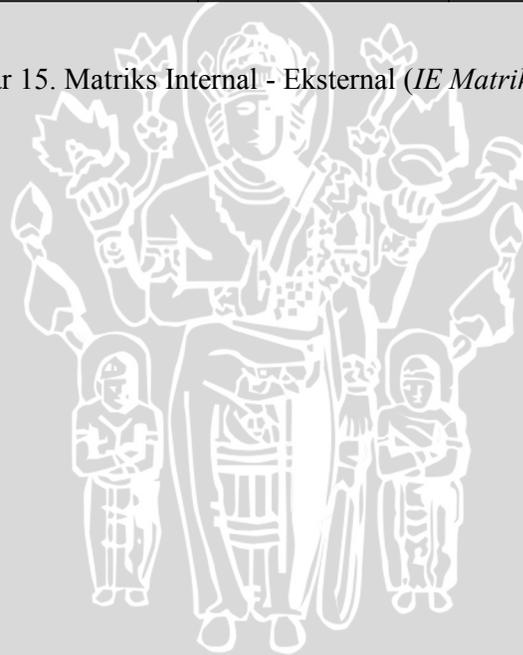
Nilai matriks internal yang dihasilkan sebesar 2,71 yang berarti CV. Aura Seed Indonesia memiliki faktor internal yang tergolong sedang dalam melakukan bisnis produk benih hortikultura. Sedangkan nilai matriks eksternal sebesar 2,85, hal ini berarti perusahaan mampu merespon peluang dan ancaman dengan cukup baik. Apabila masing-masing total skor dari faktor internal maupun eksternal dipetakan dalam matriks, maka posisi perusahaan saat ini adalah pada kotak di kuadran kelima.

Lingkar di kuadran V adalah posisi CV Aura Seed Indonesia. Pada posisi tersebut perusahaan dapat mengembangkan strategi penetrasi pasar (*Market penetration*) dan pengembangan produk (*Product development*). Strategi penetrasi pasar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produk atau pelayanan yang ada sekarang pada pasar yang tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Sedangkan strategi pengembangan produk merupakan suatu strategi agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang. Secara lengkap, matriks dan posisi CV. Aura Seed Indonesia dalam industri perbenihan dapat dilihat pada Gambar 15.

**(Skor Total IFE)**

	4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
<b>(Skor Total EFE)</b>	4,0	I Pertumbuhan	●		II Pertumbuhan	III Penciutan	
	3,0	IV Stabilitas			V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan	
	2,0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi			
1,0	Rendah						

Gambar 15. Matriks Internal - Eksternal (*IE Matriks*)



**5.7.6. Analisis Matriks SWOT**

Created with

Tabel 20. Penyusunan Strategi Berdasarkan Matriks SWOT

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EKSTERNAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Strengths (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga di bawah pesaing</li> <li>- Produk tersedia di kios-kios yang mudah dijangkau petani</li> <li>- Produk tahan hama penyakit dan produktifitas tinggi</li> <li>- Hubungan yang erat dengan pembeli potensial</li> <li>- Sumber daya manusia yang terdidik dan dalam usia yang produktif</li> <li>- Kondisi keuangan yang cukup baik</li> <li>- Pengawasan mutu yang menyeluruh dari sebelum tanam hingga produk sampai ke konsumen.</li> <li>- Teknologi pengolahan yang baik</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weaknesses (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk yang tidak tahan lama dan cepat mengalami penurunan kualitas apabila sudah masuk masa kadaluarsa</li> <li>- Produk belum banyak dikenal oleh masyarakat</li> <li>- Produksi yang belum maksimal</li> <li>- Luas wilayah pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia</li> <li>- Gudang penyimpanan kurang luas</li> <li>- Pemasaran belum menggunakan internet</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Opportunities (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daya tarik benih berkualitas sebagai benih unggul dengan produktifitas yang baik</li> <li>- Perekonomian dunia yang makin terbuka</li> <li>- Adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai</li> <li>- Kebijakan pemerintah</li> <li>- Adanya teknologi yang mendukung berkembangnya usaha</li> <li>- Perkembangan informasi yang semakin maju</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perluas wilayah pemasaran dengan menambah agen pemasaran, buka kantor cabang baru dan perbanyak kerjasama dengan kios pertanian</li> <li>- Maksimalkan modal untuk menambah inovasi pada produk</li> <li>- Perbarui teknologi pengolahan yang lama dengan teknologi terbaru untuk meminimalkan biaya produksi dan meningkatkan volume penjualan</li> <li>- Memanfaatkan kebijakan pemerintah</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Threats (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya barang substitusi</li> <li>- Pesaing</li> <li>- Produk impor yang menguasai pasar domestik</li> <li>- Daya beli petani relatif rendah</li> <li>- Pengetahuan petani yang rendah tentang benih berkualitas</li> <li>- Kefanatikn petani terhadap satu jenis merek atau varietas tertentu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beri harga dan kualitas terbaik pada konsumen</li> <li>- Beri penyuluhan berkala dengan tenaga ahli yang mampu mempengaruhi pikiran konsumen</li> <li>- Beri jaminan mutu pada produk</li> <li>- Maksimalkan pengawasan mutu</li> <li>- Pemberian hadiah untuk pembeli potensial/ pelanggan tetap</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan promosi besar-besaran dengan media cetak maupun media masa</li> <li>- Beri ciri khas pada produk</li> <li>- Gencarkan kunjungan lapang untuk meningkatkan pengetahuan konsumen pada produk</li> </ul>

Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Berdasarkan hasil analisis, alternatif strategi S-O berupa:

1. Perluas wilayah pemasaran untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menambah agen pemasaran, buka kantor cabang baru dan perbanyak kerjasama dengan kios pertanian.
2. Memanfaatkan kemajuan sistem informasi untuk memperkenalkan dan memberi informasi tentang produk CV. Aura Seed Indonesia pada konsumen secara nasional maupun internasional.
3. Terus bersaing hingga tingkat internasional (ekspor – impor).
4. Permodalan yang baik dapat dimanfaatkan sebagai dana untuk memberikan inovasi pada produk agar sesuai dengan selera pasar dan menambah maupun mempertahankan loyalitas konsumen.
5. Menggunakan teknologi terbaru untuk menggantikan teknologi lama yang dianggap kurang produktif maupun yang masih manual sehingga dapat menghemat pengeluaran operasional CV. Aura Seed Indonesia. Dengan teknologi yang baik dan memiliki SDM yang berkualitas, maka volume produksi masih bisa ditingkatkan untuk menambah pemasukan bagi perusahaan dan memenuhi permintaan pasar.
6. Temuan teknologi pengolahan terbaru yang canggih juga sangat efisien dalam menghasilkan produk yang higienis dan berkualitas dengan keakuratan yang tinggi, sehingga perusahaan berani memberikan jaminan mutu terbaik bagi konsumen.
7. Memanfaatkan kebijakan pemerintah, hubungan dengan instansi pemerintah yang berhubungan dengan perbenihan harus terus dijaga, karena industri perbenihan sangat bergantung pada instansi tersebut. Perusahaan bergantung pada subsidi yang diberikan pemerintah agar harga jual kepada konsumen bisa ditekan serendah mungkin. Selain itu dibatasinya benih impor juga dapat dimanfaatkan CV Aura Seed Indonesia untuk meningkatkan produksi dan memenuhi permintaan benih di Indonesia.

Strategi W-O

Created with



nitro PDF

professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Kolom strategi W-O adalah strategi yang dipakai oleh perusahaan untuk mengatisipasi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi itu diantara lain:

1. Memperpanjang daya tahan dan kualitas produk melalui pengeringan yang maksimal untuk mendapat kadar air sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan terus ditekan agar lebih rendah lagi.
2. Melakukan pengembangan sistem informasi sangat perlu bagi CV. Aura Seed Indonesia. Dengan penggunaan teknologi informasi yang canggih berbasis komputer yang telah *on line*, maka pertukaran data dan informasi dapat dilakukan dengan mudah dan cepat. Pertukaran informasi melalui media internet dapat meningkatkan pengetahuan konsumen tentang CV. Aura Seed Indonesia dan juga produknya, sehingga produk banyak dikenal melalui sistem pemasaran bernasis komputer tersebut. dengan demikian besar kemungkinan ada peningkatan permintaan dan mengharuskan perusahaan untuk mengoptimalkan produksi untuk memenuhi permintaan pasar.
3. Lakukan inovasi dari desain maupun atribut dikemasannya agar produk memiliki ciri tertentu yang tertanam di benak konsumen, sehingga dengan melihat sekilas saja konsumen sudah dapat menebak bahwa itu produk dari CV. Aura Seed Indonesia.
4. Mengatur dengan baik penempatan produk pada perusahaan sehingga tidak mengganggu pekerjaan lain.
5. Meningkatkan koordinasi dengan pihak lain dapat mempererat hubungan bisnis dan meningkatkan kepercayaan.
6. Meningkatkan pengetahuan dan *skill* petani mitra dalam hal budidaya dan perlakuan pasca panen dengan menggunakan tenaga ahli akan mempengaruhi hasil calon benih yang dibutuhkan oleh CV. Aura Seed Indonesia. Dengan pelatihan yang baik, maka mutu dari calon benih akan sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan sehingga akan menekan pengembalian calon benih pada petani yang terkadang tidak memenuhi kriteria.

Strategi S-T

Created with



nitro PDF

professional

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Kolom strategi S –T adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman yang ada di perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan antara lain:

1. Memberi harga yang rendah dengan kualitas terbaik pada konsumen. Hal ini bertujuan untuk menghindari petani/ konsumen membuat benih sendiri sebagai barang substitusi karena mahalnya harga benih, jadi dengan harga yang terjangkau diharapkan permintaan konsumen akan produk CV. Aura Seed Indonesia semakin meningkat. Selain itu cara ini dapat menekan pembelian produk benih impor yang dilakukan oleh petani, karena CV. Aura Seed Indonesia memiliki kualitas yang tak beda jauh dengan benih kualitas impor dan memiliki harga terjangkau serta mudah didapat di toko-toko pertanian terdekat.
2. Tenaga ahli sangat dibutuhkan pada saat memberikan penyuluhan maupun kunjungan lapang pada petani. Hal ini dilakukan untuk member informasi dan bukti kepada petani secara langsung, sehingga akan memberi gambaran dibenak petani akan produk dari CV. Aura Seed Indonesia. Gambaran positif akan produk CV. Aura Seed Indonesia akan mengarahkan petani untuk mencoba produk benih tersebut, jadi sedikit demi sedikit kefanatikan petani akan satu jenis merek atau varietas tertentu dapat diatasi. Selain itu informasi dari tenaga ahli akan memberikan pengetahuan lebih pada petani tentang apa dan manfaat apa saja yang diperoleh apabila menggunakan benih berkualitas.
3. Berikan jaminan mutu agar konsumen memiliki kepercayaan tinggi pada produk CV. Aura Seed Indonesia terutama bagi petani yang memiliki rasa percaya rendah terhadap produk. Pemberian jaminan ini tidak lepas dari pengawasan mutu secara cermat yang harus dilakukan oleh pihak CV. Aura Seed Indonesia, sehingga tidak menyebabkan kekecewaan oleh konsumen karena produk tidak sesuai dengan harapan.
4. Pemberian hadiah sebaiknya juga diberlakukan pada kios maupun petani yang menjadi pembeli potensial benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia agar mereka tetap semangat dan menambah loyalitas mereka terhadap produk CV. Aura Seed Indonesia.

Strategi W – T

Strategi W-T adalah strategi perusahaan untuk berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghindari ancaman yang ada.

Strategi yang dapat dilakukan perusahaan antara lain:

1. Melakukan promosi besar-besaran secara efektif dan efisien guna mempertahankan pelanggan yang ada dan menarik pelanggan baru. Promosi dilakukan dengan menggunakan media masa dan media cetak dalam berbagai bentuk seperti spanduk, brosur, iklan melalui koran maupun majalah, pembuatan blog/ web dan lain sebagainya.
2. Produk perusahaan berada pada masa pertumbuhan dan keinginan perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar harus diimbangi dengan meningkatkan anggaran promosi. CV. Aura Seed Indonesia dapat meningkatkan kegiatan periklanan dan publisitasnya serta mengurangi atau merubah bentuk promosi penjualan dan mengefektifkan tenaga pemasar atau sales representatif.
3. Memberi ciri khas pada produk dan memperluas jangkauan pasar untuk mendapatkan lebih banyak konsumen baru.
4. Kunjungan lapang yang dilakukan harus lebih baik lagi karena petani masih banyak yang fanatik pada produk lain, sehingga harus ada kunjungan lapang berkala diberbagai tempat untuk merubah cara pandang mereka terhadap produk baru terutama benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia.

Untuk lebih memfokuskan pilihan strategi pada analisis SWOT, selanjutnya disusun diagram SWOT. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, skor peluang dikurangi dengan skor ancaman dan skor kekuatan dikurangi dengan skor kelemahan yang kemudian hasilnya dimasukkan ke dalam diagram SWOT untuk mengetahui posisi CV. Aura Seed Indonesia.

Hasil dari pengurangan EFE didapat nilai 0,8 (total skor peluang 1,59 dikurangi total skor ancaman 0,79). Sedangkan hasil pengurangan IFE didapat nilai 0,93 (total skor kekuatan 1,82 dikurangi total skor kelemahan 0,89). Kedua nilai tersebut kemudian dimasukkan ke dalam diagram SWOT sebagai berikut:



Gambar 16. Diagram Hasil Analisis SWOT CV. Aura Seed Indonesia

Berdasarkan Gambar 16 diketahui bahwa posisi CV. Aura Seed Indonesia berada pada kuadran I, merupakan situasi yang paling disukai dimana perusahaan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut. Situasi ini menyarankan strategi agresif yaitu strategi yang berorientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini, yaitu banyaknya kekuatan dan peluang. Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk strategi agresif pada CV. Aura Seed Indonesia antara lain:

1. Meningkatkan volume penjualan
2. Memperluas pangsa pasar yang dikuasai
3. Menambah ragam produk yang dihasilkan/ memberi inovasi pada produk yang sudah ada
4. Lebih menguasai teknologi dalam hal budidaya, pengolahan benih dan pemasaran
5. Meningkatkan permodalan

### 5.8.Strategi Pemasaran

Created with



**nitro** PDF

**professional**

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

download the free trial online at [nitropdf.com/professional](http://nitropdf.com/professional)

Berdasarkan beberapa analisis yang dilakukan untuk merumuskan strategi pemasaran benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia terdapat beberapa strategi yang dapat diimplementasikan pada perusahaan. Analisis lingkungan eksternal yang dilakukan pada perusahaan menjelaskan berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil dari analisis tersebut memperlihatkan bahwa bobot skor peluang lebih besar daripada bobot skor ancaman, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki lingkungan eksternal yang mendukung usaha pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan internal perusahaan menjelaskan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa bobot skor kekuatan lebih besar dibanding bobot skor kelemahan, dengan demikian lingkungan internal perusahaan mendukung usaha pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta peramalan yang dilakukan dapat dirumuskan beberapa strategi pemasaran menggunakan beberapa alat analisis seperti matriks BCG, matriks IE dan matriks SWOT. Untuk lebih jelasnya, hasil analisis akan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 21. Strategi Pemasaran dalam CV. Aura Seed Indonesia

Jenis Matriks	Kuadran/ Sel	Strategi
<i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	“Stars”/ “Bintang”	Tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan menguasai pangsa pasar
<b>Internal – Eksternal (IE)</b>	V	Pertumbuhan Stabilitas
<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i> (SWOT)	I	Strategi Agresif

Hasil dari perhitungan pada matriks BCG adalah pada posisi “Bintang” dengan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar yang tinggi. Artinya suatu alternatif strategi dimana perusahaan memiliki peluang yang besar untuk mengembangkan Unit Bisnis Strategi yang dikelola untuk mendapatkan jangkauan pasar yang lebih merata di seluruh Indonesia karena banyaknya permintaan yang ada terhadap produk benih CV. Aura Seed Indonesia.

Strategi tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar yang tinggi pada CV.

Aura Seed Indonesia dapat dilakukan dengan beberapa cara, meliputi:

1. Menjaga permodalan
2. Meningkatkan investasi
3. Memperbesar pasar jangkauan agar tetap menempati posisi dominan

Hasil perhitungan matriks IE menunjukkan bahwa strategi yang sesuai bagi CV. Aura Seed Indonesia adalah strategi pertumbuhan stabilitas. Artinya suatu strategi dimana perusahaan berjalan baik, lingkungan tidak terlalu rawan dan produk atau jasa telah mencapai tahap pematangan.

Strategi pertumbuhan stabilitas pada CV. Aura Seed Indonesia dapat dilakukan dengan strategi pengembangan pasar (*Market Penetration*) dan pengembangan produk (*Product Development*) berikut ini:

1. Tingkatkan pangsa pasar
2. Memaksimalkan kegiatan pemasaran
3. Meningkatkan atau member inovasi pada produk atau jasa

Diagram SWOT menyarankan strategi agresif, yaitu strategi yang berorientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan, yaitu banyaknya kekuatan dan peluang. Upaya-upaya yang disarankan untuk penerapan strategi agresif pada CV. Aura Seed Indonesia antara lain:

1. Meningkatkan volume penjualan
2. Memperluas pangsa pasar yang dikuasai
3. Menambah ragam produk yang dihasilkan/ member inovasi pada produk yang ada
4. Lebih menguasai teknologi dalam bidang budidaya, pengolahan benih dan pemasaran
5. Meningkatkan permodalan

Beberapa strategi di atas dapat diimplementasikan oleh CV. Aura Seed Indonesia dalam strategi bauran pemasaran atau 4P (*Product, Price, Place, Promotion*). Hal ini akan mempermudah CV. Aura Seed Indonesia dalam memilah strategi-strategi tersebut menjadi 4 macam aspek bauran pemasaran, yaitu strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan strategi promosi.

### 5.8.1. Strategi Produk

Perusahaan menekankan pada kualitas produk yang dihasilkan dan selalu berusaha meningkatkan volume produksi. Hal ini merupakan strategi SO yang dilakukan sebagai upaya untuk menjaga citra produk yang telah ada sebagai produk berkualitas serta mengantisipasi konsumen yang semakin kritis dalam pembelian dengan permintaan yang semakin tinggi. Menyesuaikan dengan strategi WO dan WT, desain kemasan yang terlihat sederhana masih perlu perombakan agar lebih menarik dan terlihat lebih elegan untuk mendapat *eye catching* yang baik dari konsumen. Selain itu, strategi ST mengarahkan untuk menambah atribut seperti kalimat “Mutu Terjamin” dan tampilan yang khas dari CV. Aura Seed Indonesia pada kemasan.

Melalui matriks IE dan matriks BCG, maka alternatif strategi yang disarankan adalah *Market Development*/ pengembangan produk melalui pengembangan dan penelitian mengenai varietas-varietas unggul harus terus dilakukan agar konsumen semakin tertarik menggunakan benih hortikultura produk CV. Aura Seed Indonesia. Peningkatan kualitas produk juga berkaitan dengan produktivitas produksi. Dengan ditemukannya varietas unggul dengan produktivitas tinggi, maka konsumen akan menggunakan benih hortikultura tersebut dan meninggalkan kefanatikan mereka terhadap produk lain.

### 5.8.2. Strategi Harga

Sesuai dengan strategi ST, perusahaan saat ini telah menetapkan harga dibawah harga pesaing utama, yaitu merek BP. Harga benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia seharusnya dapat menarik minat konsumen, namun produk perusahaan belum terlalu dikenal seperti pemimpin pasar. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya melakukan strategi harga pada saat tertentu. Strategi yang dapat dilakukan antara lain diskon harga dan potongan pembelian serta penetapan harga promosional. Diskon harga dan potongan pembelian dapat dilakukan apabila konsumen membeli dalam jumlah besar. Penetapan harga promosional dilakukan dengan cara sesekali perusahaan menetapkan harga produk dibawah harga standar misalnya pada saat kejadian khusus seperti musim rendeng atau

basah dimana petani lebih suka menggunakan benih hasil produksinya sendiri dibanding benih hortikultura produk perusahaan,

Penetapan harga maksimum seharusnya berdasar pada keseimbangan antara kepentingan konsumen dengan produsen benih. Artinya pemerintah selaku pengawas harga senantiasa berlaku bijak dalam membuat harga yang dapat melindungi petani, selain memberi peluang bagi perusahaan untuk dapat meraih keuntungan. Penyuluhan tentang nilai tambah atau keuntungan ekonomi atas benih hortikultura berkualitas perlu dilakukan agar petani tidak beranggapan bahwa harga benih hortikultura dinilai cukup mahal.

### 5.8.3. Strategi Distribusi

Perusahaan sebaiknya mengembangkan jaringan distribusi yang lebih intensif dengan cara memperluas jaringan distribusi di daerah-daerah yang belum dijangkau oleh pemimpin pasar. Hal ini sesuai dengan strategi SO, dimana wilayah pemasaran harus diperluas dengan menambah agen, membuka kantor cabang baru serta memperbanyak kerjasama dengan kios-kios pertanian. Hubungan dengan penyalur/ *supplier* adalah strategi WO yang juga harus ditingkatkan agar dapat berperan aktif dalam kegiatan pemasaran.

Berdasarkan matriks IE dan matriks BCG dengan melihat pangsa pasar yang tinggi maka produk disarankan untuk melakukan *Market Penetration*/ penetrasi pasar sehingga produk dapat menempati posisi dominan di pasar dengan jangkauan seluruh Indonesia terutama untuk benih kacang panjang dan buncis karena banyaknya permintaan yang ditandai dengan tingkat pertumbuhan pasar tinggi dan pangsa pasar relatif yang tinggi. Selain itu, membenahi dan memperbaiki pola distribusi yang lebih efisien dengan memperhatikan pasar sasaran dan jenis transportasi sehingga diharapkan produk sampai ke tangan petani dengan harga, mutu dan waktu yang tepat. Membangun jaringan informasi dalam operasional pemasaran agar prosesnya lebih mudah dan cepat

#### 5.8.4. Strategi Promosi

Strategi promosi dijalankan untuk meningkatkan frekuensi pembelian, menganjurkan pemakaian pada calon pemakai baru dan merebut pelanggan pesaing. Usaha promosi searah dengan hasil dari matriks IE dimana pada posisi “Pertumbuhan Stabilitas” pendekatan ini menyarankan untuk meningkatkan pangsa pasar dan pelayanan dengan usaha-usaha pemasaran/ promosi yang lebih besar. Salah satu usaha promosi penjualan yang dapat dilakukan perusahaan sesuai dengan strategi ST dapat berupa pemberian hadiah pada pembeli potensial atau pelanggan tetap setiap berapa periode sekali atau apabila mereka melakukan pembelian dalam jumlah yang besar.

Perusahaan sebaiknya meningkatkan kegiatan periklanan seperti yang disarankan oleh strategi WT, karena menurut segolongan ahli ekonomi iklan sangat berguna untuk menurunkan biaya produksi. Promosi penjualan melalui iklan akan menyebabkan permintaan meningkat, bila dilihat dari matriks BCG maka untuk produk benih kacang panjang dan benih buncis memiliki kesempatan jangka panjang terbaik dalam pertumbuhan dan keuntungan dan hal tersebut dapat ditunjang oleh perusahaan melalui kegiatan periklanan. Selain itu biaya periklanan juga dapat ditutupi oleh margin yang cukup besar dari produk benih kacang panjang dan benih buncis yang ada pada posisi “Bintang” dalam matriks BCG. Iklan dapat menaikkan jumlah penjualan yang cukup banyak, sehingga pertambahan penjualan yang cukup banyak ini menyebabkan ongkos produksi per unit semakin rendah. Periklanan melalui media luar ruang seperti papan reklame atau media cetak seperti koran pedesaan, dimana periklanan ini dapat mempengaruhi kesadaran konsumen terhadap produk secara efektif. Dalam strategi WO, pemanfaatan kemajuan teknologi seperti adanya internet juga harus diperhatikan oleh perusahaan, periklanan ini akan berguna sebagai media informasi untuk mengenalkan produk CV. Aura Seed Indonesia pada pasar nasional maupun internasional sehingga produk akan lebih dikenal oleh masyarakat luas.

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul Analisis Lingkungan Perusahaan Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Benih Hortikultura di CV. Aura Seed Indonesia, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor yang mempengaruhi variabel internal dan menjadi kekuatan CV. Aura Seed Indonesia antara lain adalah harga di bawah pesaing, lokasi yang luas dan mudah dijangkau petani, produk yang tahan hama penyakit dan tingkat produktifitas tinggi, hubungan yang erat dengan pembeli potensial, dan lain-lain. Sedangkan faktor yang mempengaruhi variabel internal dan menjadi kelemahan perusahaan yaitu produk yang tidak tahan lama dan cepat mengalami penurunan kualitas apabila sudah masuk masa kadaluarsa, produk belum banyak dikenal oleh masyarakat, produksi yang belum maksimal, dan lain-lain. Kemudian faktor yang mempengaruhi variabel eksternal yang menjadi peluang bagi CV. Aura Seed Indonesia adalah daya tarik benih berkualitas sebagai benih unggul dengan produktifitas yang baik, perekonomian dunia yang makin terbuka, adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai, dan lain-lain. Untuk faktor yang mempengaruhi variabel eksternal dan menjadi ancaman antara lain adanya barang substitusi, pesaing, produk impor yang menguasai pasar domestik, daya beli petani relatif rendah, dan lain-lain.
2. Pangsa pasar benih hortikultura CV. Aura Seed Indonesia yang terbesar ditempati oleh Unit Bisnis Strategi (UBS) kacang panjang 55,45% yang berarti UBS kacang panjang pada CV. Aura Seed Indonesia memiliki pangsa pasar yang lebih dominan daripada produk pesaing dan berikutnya Unit Bisnis Strategi (UBS) buncis 50,41% yang berarti pangsa pasar UBS buncis juga unggul dari pesaing (CV. BP) yang mencapai 49,59%. Sedangkan untuk posisi produk CV. Aura Seed Indonesia berdasarkan analisis matriks BCG diketahui bahwa unit bisnis kacang panjang dan unit bisnis buncis menempati kuadran “Bintang” dengan tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relatif yang tinggi pula. Dari hasil matriks IE dapat diketahui bahwa posisi

CV. Aura Seed Indonesia terletak pada kuadran lima yang berarti strategi yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan adalah penetrasi pasar (*Market Penetration*) dan pengembangan produk (*Product Development*).

3. Hasil pemaduan dari analisis internal dan eksternal diperoleh analisis matriks SWOT dengan hasil strategi yang paling tepat untuk dijalankan CV. Aura Seed Indonesia, yaitu “Strategi Agresif”. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk “Strategi Agresif” pada CV. Aura Seed Indonesia antara lain:
  - a. Meningkatkan volume penjualan
  - b. Memperluas pangsa pasar yang dikuasai
  - c. Menambah ragam produk yang dihasilkan/ memberi inovasi pada produk yang sudah ada
  - d. Lebih menguasai teknologi dalam hal budidaya, pengolahan benih dan pemasaran
  - e. Meningkatkan permodalan

## 6.2. Saran

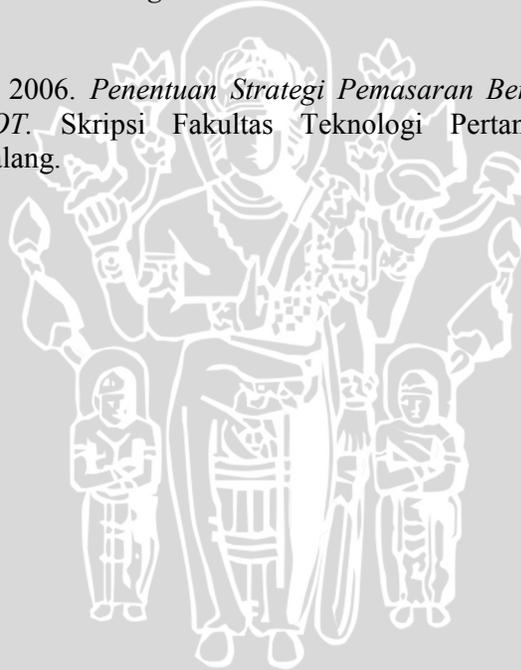
1. Memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal CV. Aura Seed Indonesia agar selalu tetap pada kondisi yang baik dan menunjang pemasaran perusahaan dengan mempertahankan kekuatan dan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.
2. Lakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk untuk meningkatkan pangsa pasar yang diantaranya adalah dengan meningkatkan usaha-usaha promosi, meningkatkan mutu produk dan pelayanan, memberi inovasi lebih pada produk, optimalkan kapasitas produksi dengan menggunakan sumber daya yang ada, serta membangun jaringan informasi seperti penggunaan internet dalam operasional penjualan.
3. Menerapkan strategi *Marketing Mix*/ Bauran Pemasaran (Promosi, Produk, Harga dan Distribusi) secara efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aniewati, Reoni. 2003. *Perencanaan Strategi Pemasaran Jamu dengan Menggunakan Analisis SWOT*. Skripsi Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Arief, Arifin. 1990. *Hortikultura Tanaman Buah-buahan, Tanaman Sayur dan Tanaman Bunga/ Hias*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Assauri, S. (2004). *Manajemen produksi dan operasi*. Jakarta: Penerbit Fakultas. Ekonomi Universitas Indonesia. Herjanto, E. (1999).
- Bradley, G.A. 1972. *Fruite and Vegetable As World Source of Vit A and C*. Hort. Science 7: 141 – 143.
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Produksi Sayuran di Indonesia, 1997-2012*. [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=3&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=55&notab=70](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=3&tabel=1&daftar=1&id_subyek=55&notab=70). Diakses pada 26 November 2013.
- Direktorat Jenderal Hortikultura. 2012. *Cetak Biru Perkembangan Hortikultura Tahun 2011-2025*. Kementerian Pertanian. Jakarta.
- Direktorat Perbenihan. 2002. *Buku Standarisasi Keputusan Menteri Pertanian tentang Pelepasan Varietas*. Direktorat Jendral Bina Produksi Hortikultura. Jakarta.
- Direktorat Perbenihan Ditjen. PB-Tan. 2005. *Benih Bermutu*. Dalam: Pangan. Jurnal Tahun ke II/4/April/2005 Halaman 12.
- Djohanputro dan Bramantyo. 2004. *Rekstrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai. Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*. PPM. Jakarta.
- Glueck, William F. And Lawrence R, Jauch. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangan, Jakarta.
- Keane, K.W. 1972. *Mineral Nutrition in Humans*. Hort. Science 7: 145 – 147.
- Kelly, J.E. 1972. *Horticultural Crop as Sourceof Proteins and Aminoacids*. Hort. Science 7: 149 – 151.
- Kinnear, T.L. and Taylor. 1991. *Marketing Research, An Applied Aproach*. 4<sup>th</sup> ed. Mc. Graw Hill, USA.
- Kotler, Philip. 1987. *Dasar-dasar Pemasaran Edisi Ketiga*. CV Intermedia. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran*. Prenhallindo, Jakarta.

- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2*. Jakarta: PT. Indeks. Kelompok Gramedia.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrom, 1995. *Dasar-dasar Pemasaran*. Edisi keenam jilid I. Terjemahan, Intermedia. Jakarta.
- Lakitan, Benyamin. 1995. *Hortikultura (Teori, Budidaya dan Pasca Panen)*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Maddox, D. A. 1997. *Regulatory Needs for Standarized Seed Health Test*. In: McGee D. C. (ed). *Plant Phatogens and the Worldwide Movements of Seeds*. APS Press. Minnesota.
- Malhotra, N.K. (2005). *Marketing Research An Applied Orientation*. 5th edition. New York: Prentice Hall.
- Nariswari, Disyacitta R. A. 2011. *Analisis Strategi Pemasaran Jahe Merah Instan (Studi Kasus pada Perusahaan Jamu "Enam Putri" Jakarta)*. Skripsi Universitas Brawijaya. Malang.
- Notodimedjo, Soewarno. 1983. *Pengantar Ilmu Hortikultura*. UB Press. Malang.
- Nugraha, U. S. 2002. *Preview Legislasi, Kebijakan dan Kelembagaan Pembangunan Perbenihan*. Dalam: *Industri Benih Indonesia*. Prosiding Seminar Retrospeksi Perjalanan Industri Benih di Indonesia. Bogor. 22 Mei 2001.p. 7 – 18.
- Pierce II, John A. And Richard B. Robinson Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Putih, Wulan. 2004. *Analisis Finansial dan Strategi Pemasaran Agroindustri Jenang Salak Kota Malang*. Skripsi Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Rangkuti, Freddy, 1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. P.T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rasyidi, Kadir. 1996. *Mengambil Manfaat dari Usahatani Hortikultura*. Dalam: *Pangan*. Jurnal No. 26 Vol.VII – 1996 Halaman 19 dan 22.

- Sadjud, S. 1993. *Dari Benih Kepada Benih*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Suharyono. 2005. *Mutu Benih dan Faktor yang Mempengaruhinya*. Dalam: Pangan. Jurnal ISSN 1693 – 6515 Halaman 62.
- Sumarno. 2002. *Kebijakan dan Strategi Pengembangan Industri Benih Hortikultura*. Direktorat Jenderal Bina Produksi Hortikultura. Jakarta.
- Swastha, Basu, 2003. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta.
- Tarigan, Klara S. 2002. *Analisis Strategi Pemasaran Sirup Markisa di Pintu Besar Sumatera Utara*. Skripsi Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Tjiptono, Fandy, 1998. *Strategi Pemasaran*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta
- Widhiyono, Reno O. 2006. *Penentuan Strategi Pemasaran Benih Padi dengan Analisis SWOT*. Skripsi Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.



**Lampiran 1. Data Penjualan dan Pertumbuhan Pasar CV. Aura Seed Indonesia dan CV. BP**

**Data Penjualan dan Pertumbuhan Pasar CV. Aura Seed Indonesia**

Benih Hortikultura	Tahun 2011	Tahun 2012	Pertumbuhan (%)
<b>Kacang panjang</b>	64.987 kg	107.977 kg	66,15
<b>Buncis</b>	25.000 kg	35.765 kg	43,06

**Data Penjualan dan Pertumbuhan Pasar Pesaing (CV. BP)**

Benih Hortikultura	Tahun 2011	Tahun 2012	Pertumbuhan (%)
<b>Kacang panjang</b>	65.756 kg	86.764 kg	31,95
<b>Buncis</b>	28.870 kg	40.098 kg	38,89



## Lampiran 2. Perhitungan Tingkat Pertumbuhan Pasar Setiap Unit Bisnis Strategi (UBS)

### CV. Aura Seed Indonesia

#### 1. UBS Kacang Panjang

Tingkat Pertumbuhan

$$\begin{aligned} \text{Pasar (2012)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)} - \text{Penjualan 2011 (kg)}}{\text{Penjualan 2011 (kg)}} \times 100\% \\ \text{(dalam persen)} &= \frac{107.977 - 64.987}{64.987} \times 100\% \\ &= 66,15\% \end{aligned}$$

#### 2. UBS Buncis

Tingkat Pertumbuhan

$$\begin{aligned} \text{Pasar (2012)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)} - \text{Penjualan 2011 (kg)}}{\text{Penjualan 2011 (kg)}} \times 100\% \\ \text{(dalam persen)} &= \frac{40.098 - 28.870}{28.870} \times 100\% \\ &= 43,06\% \end{aligned}$$

### CV. BP

#### 1. UBS Kacang Panjang

Tingkat Pertumbuhan

$$\begin{aligned} \text{Pasar (2012)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)} - \text{Penjualan 2011 (kg)}}{\text{Penjualan 2011 (kg)}} \times 100\% \\ \text{(dalam persen)} &= \frac{86.764 - 65.756}{65.756} \times 100\% \\ &= 31,95\% \end{aligned}$$

#### 2. UBS Buncis

Tingkat Pertumbuhan

$$\begin{aligned} \text{Pasar (2012)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)} - \text{Penjualan 2011 (kg)}}{\text{Penjualan 2011 (kg)}} \times 100\% \\ \text{(dalam persen)} &= \frac{35.765 - 25000}{25000} \times 100\% \\ &= 38,89\% \end{aligned}$$

### Lampiran 3. Perhitungan Pangsa Pasar Setiap Unit Bisnis Strategi (UBS)

#### CV. Aura Seed Indonesia

##### 1. UBS Kacang Panjang

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar} \\ \text{2012 (\%)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)}}{\text{Penjualan 2012 (kg) + Penjualan 2012 Pesaing (kg)}} \times 100\% \\ &= \frac{107.977}{107.977 + 86.764} \times 100\% \\ &= 55,45\% \end{aligned}$$

##### 2. UBS Buncis

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar} \\ \text{2012 (\%)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)}}{\text{Penjualan 2012 (kg) + Penjualan 2012 Pesaing (kg)}} \times 100\% \\ &= \frac{35.765}{35.765 + 40.098} \times 100\% \\ &= 50,41\% \end{aligned}$$

#### CV. BP

##### 1. UBS Kacang Panjang

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar} \\ \text{2012 (\%)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)}}{\text{Penjualan 2012 Pesaing (kg) + Penjualan 2012 (kg)}} \times 100\% \\ &= \frac{86.764}{107.977 + 86.764} \times 100\% \\ &= 44,55\% \end{aligned}$$

##### 2. UBS Buncis

$$\begin{aligned} \text{Pangsa Pasar} \\ \text{2012 (\%)} &= \frac{\text{Penjualan 2012 (kg)}}{\text{Penjualan 2012 Pesaing (kg) + Penjualan 2012 (kg)}} \times 100\% \\ &= \frac{40.098}{35.765 + 40.098} \times 100\% \\ &= 49,59\% \end{aligned}$$

#### Lampiran 4. Perhitungan Pangsa Pasar Relatif Setiap Unit Bisnis Strategi (UBS)

##### CV. Aura Seed Indonesia

###### 1. UBS Kacang Panjang

Pangsa Pasar

$$\begin{aligned} \text{Relatif (\%)} &= \frac{\text{Pangsa Pasar CV. Aura Seed Indonesia}}{\text{Pangsa Pasar CV. BP}} \\ &= \frac{55,45}{44,55} \\ &= 1,24\% \end{aligned}$$

###### 2. UBS Buncis

Pangsa Pasar

$$\begin{aligned} \text{Relatif (\%)} &= \frac{\text{Pangsa Pasar CV. Aura Seed Indonesia}}{\text{Pangsa Pasar CV. BP}} \\ &= \frac{50,41}{49,59} \\ &= 1,02\% \end{aligned}$$

##### CV. BP

###### 1. UBS Kacang Panjang

Pangsa Pasar

$$\begin{aligned} \text{Relatif (\%)} &= \frac{\text{Pangsa Pasar CV. BP}}{\text{Pangsa Pasar CV. Aura Seed Indonesia}} \\ &= \frac{44,55}{55,45} \\ &= 0,8\% \end{aligned}$$

###### 2. UBS Buncis

Pangsa Pasar

$$\begin{aligned} \text{Relatif (\%)} &= \frac{\text{Pangsa Pasar CV. Aura Seed Indonesia}}{\text{Pangsa Pasar CV. BP}} \\ &= \frac{49,59}{50,41} \\ &= 0,98\% \end{aligned}$$

## Lampiran 5. Tabel Matriks Urgensi

No.	Faktor Strategi Internal	Faktor yang Lebih Urgen														Σ	Bobot
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
<b>1. Kekuatan (S)</b>																	
A	Harga dibawah pesaing		A	C	A	E	F	A	H	A	J	K	L	M	N	4	0,09
B	Lokasi yang luas dan mudah dijangkau petani	A		C	D	E	F	B	B	I	J	K	L	M	N	2	0,05
C	Produk tahan hama penyakit dan produktifitas tinggi	A	C		C	E	F	G	H	I	J	K	L	C	N	3	0,07
D	Hubungan yang erat dengan pembeli potensial	A	B	C		E	F	G	H	J	D	K	D	M	D	3	0,07
E	SDM yang terdidik dan dalam usia produktif	A	B	E	D		E	E	H	I	J	E	L	M	N	4	0,09
F	Kondisi keuangan yang cukup baik	F	B	C	D	E		G	F	I	J	F	L	M	F	4	0,09
G	Pengawasan mutu yang menyeluruh	G	B	G	D	E	F		H	G	J	K	L	M	N	3	0,07
H	Teknologi yang baik	H	B	C	D	E	F	G		I	J	K	L	M	H	2	0,05
<b>2. Kelemahan (W)</b>																	
I	Produk tidak tahan lama dan cepat mengalami penurunan kualitas pada masa kadaluarsa	I	B	I	D	E	F	I	I		J	K	L	M	N	4	0,09
J	Produk belum banyak dikenal oleh masyarakat	J	J	C	J	E	F	G	H	J		K	J	M	N	4	0,09
K	Produksi yang belum maksimal	A	B	C	D	E	K	H	K	I	J		L	K	N	3	0,07
L	Luas pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	K		M	N	1	0,02
M	Gudang penyimpanan yang kurang luas	A	B	C	D	E	M	G	H	I	J	M	L		N	2	0,05
N	Sistem pemasaran yang masih sederhana terutama berkaitan dengan promosi produk	A	B	C	D	E	F	G	H	I	N	K	N	M		2	0,05
<b>Total</b>														<b>43</b>	<b>1</b>		

**Lampiran 6. Tabel Matriks Urgensi**

No.	Faktor Strategi Eksternal	Faktor yang Lebih Urgen													Σ	Bobot
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
<b>1. Peluang (O)</b>																
A	Daya tarik benih berkualitas		B	C	D	E	F	G	H	I	J	A	A	M	2	0,05
B	Perekonomian dunia yang semakin terbuka	A		C	B	E	F	G	H	I	J	K	L	M	1	0,03
C	Adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai	C	B		D	C	F	C	H	I	J	K	L	C	4	0,1
D	Kebijakan pemerintah	A	D	C		E	F	D	H	I	D	D	L	M	4	0,1
E	Adanya teknologi yang mendukung perkembangan usaha	A	B	E	D		E	E	H	I	J	K	L	M	3	0,08
F	Kondisi keuangan yang cukup baik	A	B	F	D	F		G	H	F	J	K	F	M	4	0,1
G	Perkembangan informasi yang semakin maju	A	G	G	D	E	F		H	I	J	K	G	M	3	0,08
<b>2. Ancaman (T)</b>																
H	Adanya barang substitusi	A	B	C	D	E	F	G		I	H	K	L	H	2	0,05
I	Pesaing	A	B	I	D	E	F	G	H		J	I	L	I	4	0,1
J	Adanya produk impor	A	J	C	D	E	F	G	H	I		K	L	M	1	0,03
K	Daya beli petani relatif rendah	A	B	C	K	K	F	G	H	I	J		L	K	3	0,08
L	Pengetahuan petani yang rendah tentang benih berkualitas	L	B	C	D	E	F	L	H	I	J	K		L	3	0,08
M	Kefanatikan petani terhadap satu merek atau varietas tertentu	M	B	M	D	E	F	G	M	I	J	M	L		4	0,1
<b>Total</b>														<b>38</b>	<b>1</b>	

## Lampiran 7. Harga Pokok Produksi (HPP) dan Pendapatan Setiap Unit Bisnis Strategi (UBS) pada CV. Aura Seed Indonesia

### Harga Pokok Produksi (HPP)

#### 1. UBS Kacang Panjang

Dalam satu tahun menghasilkan benih kacang panjang 2000 kg yang dapat menghasilkan 4000 sachet. Diketahui biaya produksi untuk benih kacang panjang adalah Rp.92.499.167,- dalam satu tahun.

$$\begin{array}{l} \text{Biaya produksi} \\ \hline \text{Jumlah produksi} \end{array} = \frac{92.499.167}{4000} = \text{Rp.23.124/ sachet}$$

#### 2. UBS Buncis

Dalam satu tahun menghasilkan benih kacang panjang 2000 kg yang dapat menghasilkan 4000 sachet. Diketahui biaya produksi untuk benih buncis adalah Rp.98.499.167,- dalam satu tahun.

$$\begin{array}{l} \text{Biaya produksi} \\ \hline \text{Jumlah produksi} \end{array} = \frac{98.499.167}{4000} = \text{Rp.24.624/ sachet}$$

### Pendapatan

#### 1. UBS Kacang Panjang

$$\begin{array}{l} \text{Pendapatan} \\ = \\ = \\ = \end{array} \begin{array}{l} \text{jumlah produksi x harga jual} \\ 4000 \text{ sachet x Rp.50.000,-} \\ \text{Rp.200.000.000,-} \end{array}$$

#### 2. UBS Kacang Panjang

$$\begin{array}{l} \text{Pendapatan} \\ = \\ = \\ = \end{array} \begin{array}{l} \text{jumlah produksi x harga jual} \\ 4000 \text{ sachet x Rp.40.000,-} \\ \text{Rp.160.000.000,-} \end{array}$$

**Lampiran 8. Profit/ Omzet dari Setiap Unit Bisnis Strategi (UBS) pada CV. Aura Seed Indonesia**

1. *UBS Kacang Panjang*

Profit = pendapatan – pengeluaran (biaya produksi)  
 = Rp.200.000.000 – Rp.92.499.167  
 = Rp.107.500.833,-

2. *UBS Kacang Panjang*

Profit = pendapatan – pengeluaran (biaya produksi)  
 = Rp.160.000.000 – Rp.98.499.167  
 = Rp.61.500.833,-

