

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT MOMENTA
AGRIKULTURA AMAZING FARM, LEMBANG,
JAWA BARAT**

*The Business Development Strategy Of Pt Momenta
Agrikultura Amazing Farm, Lembang, West Java*

Doni Sahat Tua Manalu¹⁾, Desriana Maya Sari Tarigan²⁾

*^{1,2)} Dosen Universitas Surya
e-mail : manaludoni@gmail.com*

ABSTRAK

Indonesia adalah negara agraris di mana pertanian menjadi sumber kebutuhan pokok dan mata pencaharian. Hortikultura sebagai sub-sektor pertanian memiliki prospek yang sangat baik khususnya tomat yang memiliki nilai ekonomis tinggi untuk dikembangkan. Fluktuasi permintaan sayuran cenderung meningkat seiring pertumbuhan penduduk. Penelitian dilaksanakan di PT Momenta Agrikultura Amazing Farm, Lembang, Jawa Barat bertujuan untuk 1) mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman faktor-faktor lingkungan internal, di mana hal tersebut menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, 2) merumuskan alternatif strategi yang dapat dijalankan perusahaan, 3) menganalisis prioritas strategi yang dapat dijalankan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis, strategi pengembangan usaha melalui identifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan, diperoleh alternatif strategi berdasarkan matriks IE yaitu memperluas pasar, menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan lain, meningkatkan hasil produksi tomat, dan membangun bisnis baru yang dapat meningkatkan nilai jual. Hasil dari analisis SWOT diperoleh strategi yang dapat dijalankan perusahaan yaitu menjaga kualitas produk dan pelayanan dengan memanfaatkan dukungan pemerintah untuk promosi, memanfaatkan sarana dan prasana serta menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk memenuhi permintaan pasar. Selain itu perlu penekanan biaya operasional perusahaan dengan memanfaatkan teknologi dan kebijakan, membuat penjadwalan produksi secara sistematis, memenuhi permintaan konsumen, meningkatkan kualitas fasilitas dan kapasitas produksi.

Kata Kunci : PT Momenta Agrikultura, Strategi Pengembangan Bisnis, Tomat

ABSTRACT

Indonesia is an agricultural country where agriculture is a source of basic needs and livelihoods. Horticulture as an agricultural sub-sector which has very good prospects, especially tomato which has high economic value to be developed. Fluctuations in demand for vegetables inclined to increase along with population growth. The research was held at PT Momenta Agrikultura Amazing Farm, Lembang, West Java aimed to 1) identifying external environmental factors that were opportunities and threats of internal environmental factors, where they were the strengths and weaknesses of company, 2) formulating alternative strategies that can be run by the company, 3) analyze the priority strategies that can be run by the company. Based on the results of the analysis, the business development strategy through the identification of the company's internal and external environment, obtained alternative strategies based on the IE matrix are expanding the market, establishing cooperative relationships with other companies, increasing tomato production, and build up new businesses that can increase sales value. The results of the SWOT analysis obtained a strategy that can be implemented by the company are maintaining the quality of products and services by utilizing government support for promotion, utilizing facilities and infrastructures and establishing cooperation with other parties to fulfill market demand. In addition, it is necessary to suppression the operational costs of the company by utilizing technology and policy, making production schedule systematically, fulfill consumer demand, improving the quality of facilities and production capacity.

Keyword : PT Momenta Agrikultura, Development Strategy, Tomatoes

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara agraris yang memiliki kondisi alam sangat baik untuk mendukung kegiatan sektor pertaniannya. Sektor pertanian berperan penting dalam perekonomian Indonesia. Oleh karena itu, para pengambil kebijakan baik dari tingkat pusat, provinsi, sampai ketinggian kabupaten dalam pembangunan ekonomi di wilayah perlu memberikan prioritas pada sektor pertanian. Sektor ini terbukti mampu meningkatkan pendapatan para pelaku agribisnis, menyerap tenaga kerja, meningkatkan perolehan devisa, dan mampu mendorong munculnya industri yang lain (Soekartawi, 2000).

Peranan sektor pertanian tidak diragukan lagi sebagai sumber penghasil bahan kebutuhan pokok, sandang, papan, menyediakan lapangan kerja bagi sebagian besar penduduk, serta memberikan kontribusi terhadap pendapatan nasional dan yang tidak kalah pentingnya, yaitu sebagai komoditas ekspor. Sektor pertanian dapat dijadikan basis dalam pengembangan kegiatan ekonomi pedesaan sehingga pendapatan masyarakat dapat meningkat melalui pengembangan usaha yang berbasis pertanian yaitu agrobisnis dan agroindustri.

Sektor pertanian Indonesia terdiri dari tiga sub sektor yaitu sub sektor tanaman perkebunan, tanaman pangan dan tanaman hortikultura. Dari ketiga sub sektor tersebut hortikultura merupakan salah satu bagian dari sektor

pertanian yang dapat dijadikan sumber pertumbuhan ekonomi. Hortikultura sebagai salah satu sub sektor pertanian terdiri dari berbagai jenis tanaman hias, sayuran, buah-buahan dan tanaman obat-obatan.

Tabel 1. Produksi Komoditas Hortikultura di Indonesia

| No. | Komoditas | Produksi (ton) |
|-----|--------------|----------------|
| 1. | Sayuran | 18.671.100 |
| 2. | Buah-buahan | 11.591.900 |
| 3. | Tanaman Obat | 435.700 |
| 4. | Tanaman Hias | 220.599 |

Sumber : Direktorat Jenderal Hortikultura (2012)

Tanaman hortikultura merupakan tanaman potensial yang memiliki permintaan pasar dan nilai ekonomi yang tinggi. Tanaman hortikultura di Indonesia merupakan salah satu komoditas sektor pertanian yang prospektif untuk dikembangkan. Termasuk dalam komoditas hortikultura ini sesuai dengan Keputusan Menteri Pertanian No. 511 Tahun 2006 yang menjadi binaan Ditjen Hortikultura sangat banyak, yaitu 323 jenis komoditas yang terdiri atas buah-buahan 60 komoditas, sayur-sayuran 80 komoditas, biofarmaka 66 komoditas dan tanaman hias 117 komoditas.

Salah satu komoditas hortikultura adalah sayur-sayuran seperti tomat merupakan salah satu jenis tanaman hortikultura yang mempunyai nilai ekonomis tinggi apabila diusahakan secara intensif dan komersial. Pelaksanaan pengembangan hortikultura dilakukan melalui pengembangan budidaya dan penerapan teknologi, pemberdayaan kelembagaan petani, penguatan modal usaha, fasilitas promosi investasi dan produk, serta fasilitas kerjasama dan kemitraan usaha antara produsen dan pelaku usaha di sentra produksi dan sentra pemasaran.

Berdasarkan sebaran lokasi pengembangan komoditas unggulan nasional dan unggulan daerah, Provinsi Jawa Barat juga termasuk salah satu sentra pengembangan tanaman hortikultura yaitu tomat. Hal ini berarti bahwa pengembangan tanaman hortikultura terutama tomat di Jawa Barat pada masa yang akan datang cukup baik karena di dukung sumberdaya alam. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Nasional sampai tahun 2013 jumlah produksi tanaman tomat khususnya provinsi jawa barat terus berfluktuatif namun cenderung naik.

Tabel 2. Produksi Tanaman Tomat Provinsi Jawa Barat

| No. | Tahun | Produksi (Ton) |
|-----|-------|----------------|
| 1. | 2009 | 309.653 |
| 2. | 2010 | 304.774 |
| 3. | 2011 | 354.832 |
| 4. | 2012 | 294.012 |
| 5. | 2013 | 353.339 |

Sumber : Badan Pusat Statistik (2013)

Tabel 2 menunjukkan produksi tanaman tomat di Indonesia pada tahun 2009-2013 berfluktuatif cenderung turun setiap tahunnya. Dapat dilihat pada tahun 2009 ke tahun 2010 terjadi penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 48,79 ton sedangkan 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 50.058 ton lalu mengalami penurunan pada tahun 2012 sebesar 60,82 ton kemudian terjadi peningkatan lagi pada tahun 2013 sebesar 59.327 ton.

PT. Momenta Agrikultura adalah perusahaan yang bergerak di bidang pertanian khususnya untuk hortikultura jenis sayuran dan buah-buahan yang dibudidayakan secara hidroponik maupun organik. Selain itu, PT. Momenta Agrikultura bergerak di bidang budidaya hidroponik dan organik serta bidang pemasaran. Hasil sayurannya didistribusikan ke pasar modern seperti Carefour, Hypermart, Hero, Giant, dan lain sebagainya. Produk yang ditawarkan PT Momenta Agrikultura berupa sayuran segar yang dikemas sesuai bentuk dan berat sesuai dengan permintaan pasar, hotel maupun restoran. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan bisnis di PT. Momenta Agrikultura.

Beberapa penelitian yang kaitannya dengan strategi pengembangan bisnis diantaranya adalah Manalu (2017) menyatakan bahwa analisis strategi pengembangan bisnis dapat dilakukan untuk membantu pihak manajemen perusahaan dalam mengembangkan bisnis. Menurut Ruslim *et al.*, (2015) strategi pengembangan yang cocok untuk perusahaan manufaktur pengolahan gipsum adalah strategi pengembangan pasar dan menetapkan standar pemasaran. Selanjutnya menurut Rahmana *et al.*, (2012) berdasarkan metode SWOT diketahui bahwasannya bisnis UKM yang mempunyai potensi untuk dikembangkan adalah usaha pengolahan dan strategi pengembangan yang sesuai adalah strategi ST (Kekuatan-Ancaman). Strategi ST merupakan strategi dimana menggunakan kekuatan (*Strength*) untuk mengatasi ancaman (*Threat*). Suhartini *et al.*, (2012) mengutarakan bahwa strategi pengembangan bisnis yang sesuai untuk industri jamu adalah dengan menggunakan strategi stabilitas melalui strategi hati-hati. Alternatif strategi yang dapat dipergunakan adalah dengan menjaga citra perusahaan, menjaga dan meningkatkan kualitas produk, meningkatkan diversifikasi produk supaya dapat meningkatkan meningkatkan jumlah dan jenis produk, memperluas daerah pemasaran baru, memaksimalkan kegiatan promosi, memperbaiki jalur distribusi, mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki, pengendalian mutu perlu ditingkatkan, dan penerapan teknologi yang lebih canggih.

Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan perusahaan, merumuskan alternatif strategi yang dapat dijalankan perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan, serta menganalisis prioritas strategi yang dapat dijalankan perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai kajian kelayakan dan strategi pengembangan bisnis komoditas tomat (*Solanum lycopersicum*) dilakukan pada PT. Momenta Agrikultura Amazing Farm.

Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan sifat data yang diperoleh, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Berdasarkan sumber pengolahan data yang digunakan dalam penulisan penelitian adalah data primer dan data sekunder.

Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data dilaksanakan dengan cara observasi, wawancara dengan menggunakan kuisioner, studi literatur dan melakukan pencatatan semua data yang dibutuhkan penelitian. Pengisian kuisioner diberikan kepada responden yang dipilih secara sengaja (*purposive sampling*) dengan mempertimbangkan responden yang dipilih memiliki kontribusi yang besar dalam perumusan strategi, pelaksanaan strategi, serta berperan dalam pengambilan keputusan.

Metode Pengolahan Data

Metode yang digunakan dalam mengkaji keuntungan dan strategi perusahaan ini menggunakan beberapa metode sebagai berikut :

- **Matriks EFE dan IFE**

Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman (lingkungan eksternal) serta kekuatan dan kelemahan (lingkungan internal) yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Untuk mendapatkan variabel-variabel eksternal maupun internal dilakukan dengan melakukan analisis deskriptif melalui kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD) secara intensif dengan pihak manajemen internal perusahaan yaitu Direktur, Manajer Keuangan dan Administrasi, Manajer Onfarm (Teknical Support).

- **Matriks SWOT**

Identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Dengan melakukan beberapa pengumpulan data-data melalui tahapan, yaitu (1) Menentukan faktor-faktor internal kekuatan perusahaan, (2) kelemahan perusahaan, (3) peluang eksternal perusahaan, (4) ancaman eksternal perusahaan.

- **Matriks IE**

Matriks Internal-Eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang di hadapi. Tujuan penggunaan model

adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu (1) *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8), (2) *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan, (3) *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan Bisnis

Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam menentukan manajemen strategis yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kegiatan suatu perusahaan. Menurut David (2009) umumnya lingkungan perusahaan terdiri dari dua, yaitu lingkungan eksternal dan internal.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal yang akan di bahas meliputi peluang dan ancaman yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan dalam menentukan strategi usaha ke depan. Analisis dapat memberikan variabel-variabel kunci yang akan memberikan pengaruh terhadap kondisi perusahaan serta mengetahui seberapa besar pengaruh dari adanya variabel-variabel dalam menunjang keberhasilan perusahaan tersebut. Dengan demikian, PT. Momenta Agrikultura diharapkan mampu mengidentifikasi serangkaian faktor strategis yang menjadi penentu dalam penyusunan strategi perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal meliputi ekonomi, sosial budaya demografis dan lingkungan, politik pemerintahan dan hukum, teknologi, kompetitif yang meliputi: persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen.

1. Ekonomi

a. Adanya investor

Investasi adalah penanaman uang atau modal dalam suatu perusahaan atau proyek untuk tujuan memperoleh keuntungan. PT. Momenta Agrikultura dalam menjalankan usahanya di dukung oleh sumber modal dari sejumlah investor yang berjumlah 4 orang investor dengan investasi tertinggi. Sejauh ini dengan adanya dukungan investor membuat perusahaan dapat terus

menjalankan usahanya dan upaya untuk melakukan pengembangan usaha terus menerus ingin dilakukan.

b. Semakin Meningkatkan Tingginya Permintaan Pasar

Hunger (2003) menyatakan bahwa pasar merupakan awal tumbuhnya suatu aktivitas ekonomi. Suatu usaha berdiri karena adanya permintaan pasar akan barang maupun jasa yang dibutuhkan konsumen. PT. Momenta Agrikultura membuat usaha di bidang agribisnis sayuran karena melihat peluang pasar sayuran hidroponik sangat tinggi serta masih jarang yang menjalankan usaha tersebut. Selain itu, konsumen sangat tertarik dengan sayuran yang dihasilkan dengan cara hidroponik karena dapat memberikan hasil dan kualitas yang bagus dibandingkan dengan cara bertani yang masih klasik. Dengan demikian sudah dapat dipastikan permintaan pasar semakin meningkat karena adanya perubahan cara pandang konsumen terhadap suatu produk.

c. Harga Bahan Penunjang Yang Semakin Meningkatkan

Permasalahan ekonomi yang sering di alami suatu perusahaan salah satunya adalah meningkatnya harga bahan penunjang untuk kegiatan produksi. Meningkatnya harga bahan penunjang sejauh ini tidak banyak memengaruhi berjalannya kegiatan produksi di PT. Momenta Agrikultura karena kenaikan yang terjadi tidak terlalu signifikan (masih dalam batas kewajaran). Selain itu perusahaan sudah memperkirakan kenaikan harga dapat di imbangi dengan cara meningkatkan hasil produksi sehingga kenaikan harga dapat ditutupi dengan penghasilan yang terus meningkat.

2. Sosial, Budaya, Demografis dan Lingkungan

a. Meningkatnya Penduduk Indonesia Sehingga Meningkatkan Permintaan Sayuran

Penduduk Indonesia dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Menurut BPS data sensus penduduk Indonesia, menunjukkan jumlah penduduk tahun 2014 sebesar 248 juta jiwa dan diperkirakan tahun 2015 melebihi 250 juta jiwa. Dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk, maka akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan konsumsi pangan begitupun sayuran. Meningkatnya jumlah penduduk di respon sangat baik oleh Amazing Farm, sehingga upaya meningkatkan produksi sayuran terus menerus dilakukan.

b. Perubahan Gaya Hidup dan Pola Konsumsi Masyarakat yang Menginginkan Produk Serba Instan

Pada era modern saat ini, masyarakat menginginkan gaya hidup yang serba cepat dan mudah. Gaya hidup seperti ini secara langsung berdampak pada pola konsumsi masyarakat yang menginginkan produk yang instan. Dengan melihat perubahan gaya hidup yang terjadi PT. Momenta Agrikultura menawarkan produk sayuran yang telah dikemas dengan rapih dan dapat

dengan mudah dibeli di supermarket-supermarket. Sehingga konsumen tidak perlu lagi merasa repot ataupun merasa terbatasnya waktu untuk membeli sayuran ke pasar.

c. Loyalitas Konsumen

Sebagaimana diketahui tujuan dari suatu bisnis adalah menciptakan para pelanggan merasa puas. Terciptanya kepuasan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya menjadi harmonis sehingga memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya kesetiaan terhadap merek serta membuat suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan.

Loyalitas pelanggan sangat penting artinya bagi perusahaan yang menjaga kelangsungan usahanya maupun kelangsungan kegiatan usahanya Hunger (2003). Pelanggan yang setia adalah pelanggan yang sangat puas dengan produk dan pelayanan tertentu, sehingga mempunyai antusiasme untuk memperkenalkannya kepada siapapun yang dikenal. Dalam upaya untuk mempertahankan pelanggan harus mendapatkan prioritas yang lebih besar dibandingkan untuk mendapatkan pelanggan baru. Oleh karena itu, loyalitas pelanggan berdasarkan kepuasan murni dan terus-menerus merupakan salah satu aset terbesar yang mungkin didapat oleh perusahaan.

PT. Momenta Agrikultura sangat menjaga sikap konsumen yang loyal. Untuk itu perusahaan terus berupaya memberikan produk yang memiliki mutu yang bagus serta tidak membuat kecewa pelanggan dengan. Perusahaan berusaha untuk tidak pernah telat mengirimkan barang kepada konsumen dan dapat terus memenuhi permintaan konsumen sesuai dengan yang diinginkan. Sehingga pelanggan akan merasa puas dan tetap loyal kepada perusahaan.

3. Politik, Pemerintahan dan Hukum

a. Kebijakan Pemerintah dalam Kenaikan Harga BBM dan Tarif Dasar Listrik

Kebijakan pemerintah dalam menaikkan tarif BBM dan tarif dasar listrik sangat memberikan dampak besar bagi perusahaan termasuk PT. Momenta Agrikultura. Naiknya harga BBM dan listrik secara otomatis dapat berpengaruh langsung terhadap kenaikan biaya produksi maupun biaya operasional yang digunakan perusahaan dalam menciptakan produk. Pengaruh langsung yang dirasakan oleh PT. Momenta Agrikultura yaitu penggunaan listrik dan bahan bakar di kantor maupun untuk transportasi barang.

b. Adanya Program Kerjasama atau Kemitraan yang Terjalin

Dengan adanya program kerjasama atau kemitraan yang terjalin diharapkan mampu membantu PT. Momenta Agrikultura dalam memenuhi kekurangan kebutuhan pasokan sayuran sekaligus melengkapi produk sayuran, karena dapat diketahui tidak semua jenis sayuran dapat dipenuhi dengan

menggandakan kemampuan produksi karena terbatasnya lahan maupun teknologi produksinya. Selain itu, diharapkan dengan adanya kerjasama yang terjalin dapat membuka lapangan kerja baru sekaligus pendapatan lebih bagi pengusaha yang bergerak di bidang pertanian dengan modal yang masih kecil.

4. Teknologi

a. Perkembangan Teknologi yang Semakin Canggih

Perkembangan teknologi tumbuh semakin pesat baik berupa alat maupun inovasi baru yang dapat dimanfaatkan dengan baik oleh PT. Momenta Agrikultura, dalam segala aspek seperti halnya budidaya dan pengolahan hasil. Perkembangan teknologi yang saat ini berkembang, yaitu sistem tanam dengan menggunakan media arang sekam dan sistem penyiraman tanaman yang menggunakan irigasi tetes dengan menggunakan drip stik dan sistem pengolahan hasil tanaman tomat lainnya (Prihmantoro dan Indriani, 2003).

Selain teknologi berupa alat, perkembangan teknologi yang sangat berpengaruh bagi kelangsungan usaha adalah teknologi berupa informasi khususnya dalam hal pemesanan produk dapat di akses oleh PT. Momenta Agrikultura menggunakan media informasi. Penggunaan informasi yang tepat dapat mempermudah perusahaan dalam melakukan aktivitas mulai dari membuat inovasi produk, mengetahui perkembangan pasar sampai dengan hal yang berkaitan dengan sistem administrasi dan keuangan perusahaan (Lingga, 2005). Semua hal tersebut telah diterapkan di PT. Momenta Agrikultura sehingga diharapkan kedepannya perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang dengan baik.

5. Kompetitif

a. Adanya Pesaing yang sama dalam Menjual Produk

Persaingan antar perusahaan yang bergerak dalam penyediaan sayuran hidroponik banyak ditemukan salah satunya sayuran buah seperti tomat beef. Walaupun pesaing dalam penjualan tomat beef merupakan perusahaan yang sejauh ini tidak begitu memberi pengaruh yang sangat berarti bagi kelangsungan usaha PT. Momenta Agrikultura dalam menjual hasil produksi tomat beef. Hal ini terjadi karena tomat yang dihasilkan pesaing tidak memiliki kriteria yang sama dengan PT. Momenta Agrikultura yang sudah memiliki kriteria yang diinginkan pasar. Hal ini tetap harus diwaspadai oleh perusahaan karena ketika PT. Momenta Agrikultura tidak dapat memenuhi stok pasar akan tomat beef secara otomatis pasar akan mengambil tomat dari pesaing. Untuk mengatasi hal ini PT. Momenta Agrikultura terus menerus meningkatkan hasil produksinya dengan memperbaiki kegiatan sistem budidaya sampai pengolahan hasilnya.

b. Adanya Pemasok untuk Bahan Baku dan Bahan Penunjang

Bahan baku dan bahan penunjang merupakan suatu aset penting yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Tanpa bahan baku dan

bahan penunjang perusahaan tidak dapat menciptakan suatu produk yang ingin dihasilkan (Umar, 2005). Untuk memenuhi kebutuhan bahan baku maupun bahan penunjang, perusahaan sangat membutuhkan pemasok yang memiliki peranan sangat penting. Dengan adanya pemasok, bahan yang dibutuhkan perusahaan dapat terus menerus ada sehingga produksi dapat terus berjalan.

PT. Momenta Agrikultura sendiri memiliki beberapa pemasok bahan yang membantu jalannya usahanya, mulai dari pemasok benih yang berasal dari Belanda. Selain itu, perusahaan juga memiliki pemasok tetap untuk arang sekam bakar, pupuk AB Mix serta bahan-bahan yang dibutuhkan dalam pengolahan hasil seperti plastik dan kardus. Pemasok bahan-bahan tersebut telah lama menjalin kerjasama dengan PT. Momenta Agrikultura sehingga para pemasok tersebut telah dapat dipercaya.

Secara umum identifikasi faktor-faktor eksternal PT. Momenta Agrikultura memberikan gambaran peluang dan ancaman bagi perusahaan. Berdasarkan hasil identifikasi maka dapat dibedakan faktor yang termasuk menjadi peluang yang harus di rebut oleh perusahaan dan faktor ancaman yang sebaiknya diatasi oleh perusahaan. Faktor-faktor eksternal yang mejadi peluang maupun ancaman bagi PT. Momenta Agrikultura dapat di lihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Identifikasi Faktor-Faktor Eksternal PT Momenta Agrkultura

| No. | Faktor Eksternal | Variabel | Keterangan |
|-----|--|--|------------|
| 1. | Ekonomi | a. Adanya investor | Peluang |
| | | b. Semakin meningkat tingginya permintaan pasar | Peluang |
| | | c. Harga bahan penunjang yang semakin meningkat | Ancaman |
| 2. | Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan | a. Meningkatnya penduduk Indonesia sehingga meningkatkan permintaan sayuran | Peluang |
| | | b. Perubahan gaya hidup dan pola konsumsi Masyarakat yang menginginkan produk serba instan | Peluang |
| | | c. Loyalitas konsumen | Peluang |
| 3. | Politik, Pemerintahan dan Hukum | a. Kebijakan pemerintah dalam kenaikan harga BBM dan tarif dasar listrik | Ancaman |
| | | b. Adanya program kerjasama atau kemitraan yang terjalin | Peluang |
| 4. | Teknologi | a. Perkembangan teknologi yang semakin canggih | Peluang |
| 5. | Kompetitif | a. Adanya pesaing yang sama dalam menjual produk | Peluang |
| | | b. Adanya pemasok untuk bahan baku dan bahan penunjang | Peluang |

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Selain analisis lingkungan eksternal, perusahaan harus mengidentifikasi lingkungan internal perusahaan. Identifikasi lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan tujuan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, agar dapat memanfaatkan kekuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan serta meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Proses internal perusahaan tersebut dapat di analisis dengan menggunakan pendekatan fungsional yaitu analisis yang dilakukan oleh masing-masing fungsi dalam perusahaan dengan mengkaji manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, keuangan atau akuntansi dan sistem informasi manajemen.

1. Manajemen

Di dalam mengkaji fungsi manajemen PT. Momenta Agrikultura ada beberapa aspek yang perlu dibahas, diantaranya :

a. Perencanaan

PT. Momenta Agrikultura sudah memiliki perencanaan tertulis untuk rencana kedepannya. Hal ini dapat terlihat dan dibuktikan dari adanya pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dirumuskan secara tertulis, jelas, dan spesifik.

b. Pengorganisasian

Struktur organisasi PT. Momenta Agrikultura adalah tipe organisasi garis dan fungsional. Hal ini terlihat dalam menjalankan operasional perusahaan, manajer perusahaan menerapkan pendekatan *top down* dimana seluruh komando dilakukan secara langsung oleh pimpinan. Adapun unit-unit dibawahnya hanya melaksanakan hal-hal yang telah direncanakan oleh pimpinan. Pengorganisasian di PT. Momenta Agrikultura belum terlaksana dengan baik, hal ini dapat terlihat dari adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sesuai struktur organisasi dan adanya komunikasi yang tidak efektif antara atasan dan bawahan.

c. Pemberian Motivasi

Pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan bersifat *top down* dalam operasionalisasi perusahaan. Dengan kata lain karyawan telah dianggap menjadi rekan kerja oleh perusahaan bukan bawahan. Hal ini karena peran serta karyawan juga terlibat dalam keberhasilan suatu usaha. Salah satu yang dilakukan pimpinan perusahaan adalah dengan cara melibatkan diri pimpinan perusahaan dalam proses produksi dan pimpinan perusahaan memberikan motivasi kepada karyawannya dengan memberikan insentif dan bonus apabila target yang diinginkan perusahaan telah tercapai. Selain itu bagi karyawan tidak tetap perusahaan memberikan motivasi dengan cara melihat kedisiplinan karyawan tersebut, apabila karyawan tersebut dalam jangka waktu yang ditentukan menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja yang baik maka karyawan tersebut akan diangkat menjadi karyawan tetap.

d. Pengelolaan Staf

Sumberdaya manusia merupakan aset terpenting bagi jalannya suatu usaha (George, 2006). Namun perhatian untuk meningkatkan mutu sumberdaya manusia PT. Momenta Agrikultura belum dilakukan secara optimal dan terus menerus. Sampai saat ini, pelatihan hanya diberikan di tingkat *middle management*, seperti manajer dengan cara mengikuti seminar dan *training* baik yang diselenggarakan oleh perusahaan itu sendiri maupun pemerintah dan swasta. Perekrutan karyawan di PT. Momenta Agrikultura tidak semua harus memiliki latar belakang pendidikan tertentu, yang diperhatikan yaitu memiliki pengalaman dan mau lebih giat untuk bekerja serta memiliki kedisiplinan dan tanggung jawab kerja yang tinggi.

e. Pengendalian

PT. Momenta Agrikultura melakukan pengendalian saat mendapatkan keluhan dari konsumen dalam proses pendistribusian produk. Keluhan terjadi karena adanya kesalahan teknis yang terjadi dilapangan terutama dari segi produksi. Keluhan yang sering di alami PT. Momenta Agrikultura, yaitu pada saat waktu tertentu perusahaan tidak dapat sepenuhnya memenuhi permintaan konsumen. Sehingga perusahaan harus mengendalikannya dengan cara memberikan pengertian dan menjelaskan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan atas faktor ketidakmampuannya memenuhi permintaan konsumen, serta dalam hal ini pihak manajemen ternerus menerus melakukan pengendalian sebagai salah satu upaya perbaikan pada masa yang akan datang.

2. Produksi dan Operasi

PT. Momenta Agrikultura merupakan suatu usaha yang bergerak dibidang agribisnis dimana proses produksi operasinya telah didukung oleh sarana maupun sarana yang dimiliki sudah bisa dikatakan cukup lengkap. Sarana dan prasarana yang ada telah dimanfaatkan dengan baik dalam menjalankan bisnisnya. Peningkatan biaya produksi bisa terjadi akibat adanya inflasi, sehingga diharapkan perusahaan memiliki kemampuan dalam mengefisienkan dan mengefektifkan biaya produksi agar perusahaan dapat terus bertahan dan mengembangkan bisnisnya. Sistem pertanian modern yang telah diterapkan perusahaan mulai dari penggunaan teknologi alat serta sistem pertanian yang diterapkan sudah cukup baik hal ini dapat dilihat dari adanya keseimbangan antara sub-sistem yang saling berhubungan.

3. Pemasaran

Pada saat ini perusahaan belum melakukan strategi pemasaran dan promosi yang begitu gencar. Perusahaan menetapkan harga jual berdasarkan biaya produksi yang dikeluarkan, bukan mengikuti harga pasar. Kemudian menjual produk kepada konsumen dengan harga yang telah disepakati

sebelumnya. Produk langsung didistribusikan kepada konsumen oleh perusahaan.

Perusahaan selalu memenuhi setiap permintaan yang datang dari konsumen. Berjalannya usaha di dukung dengan letak dari perusahaan yang strategis dekat dengan kota dan akses transportasi yang mudah. Sejauh ini promosi yang dilakukan oleh PT. Momenta Agrikultura masih kurang maksimal, promosi kepada konsumen hanya dilakukan dengan cara mengadakan *event-event* demo masak dengan menggunakan produk utamanya adalah sayuran dari perusahaan. Seharusnya perusahaan lebih gencar dalam mempromosikan produk tersebut kepada konsumen, sehingga konsumen dapat terus bertambah dan memiliki loyalitas yang tinggi kepada produk perusahaan.

4. Keuangan

PT. Momenta Agrikultura menggunakan modal sendiri dari pemilik dan investor dalam menjalankan usahanya sejak berdiri pada tahun 1998 sampai tahun 2015. Sistem pencatatan keuangan di PT. Momenta Agrikultura sudah dilakukan dengan baik, sistem pencatatan keuangan tersebut dilakukan dengan memanfaatkan sistem komputerisasi. Sistem pengelolaan keuangan, pencatatan keuangan serta membuat laporan-laporan keuangan dilakukan oleh bagian keuangan perusahaan.

5. Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen adalah sistem manusia dan mesin yang terpadu (*integrated*) untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi manajemen dalam pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Pada saat ini, SIM biasanya menggunakan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) komputer serta data-data yang memuat segala hal yang berhubungan dengan bisnis yang dijalankan.

PT. Momenta Agrikultura telah memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan menggunakan sistem informasi manajemen dengan fasilitas internet maupun telepon. Hal ini telah mendukung lancarnya proses informasi baik untuk kegiatan operasional maupun yang berhubungan dengan konsumen. Fasilitas internet sangat membantu dalam menjaga komunikasi dengan konsumen, pemasok dan juga investor. Identifikasi faktor-faktor internal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Identifikasi Faktor-Faktor Internal PT Momenta Agrikultura

| No. | Faktor Internal | Variabel | Keterangan |
|-----|----------------------------|--|------------|
| 1. | Manajemen | a. Perusahaan sudah memiliki visi dan misi yang jelas dan tertulis | Kekuatan |
| | | b. Adanya pembagian kerja karyawan yang dijalankan sesuai struktur organisasi yang ada | Kekuatan |
| | | c. Usaha telah memiliki izin tertulis dari pemerintah | Kekuatan |
| | | d. Memiliki tenaga kerja yang ahli dan handal dibidangnya | Kekuatan |
| 2. | Produksi dan Operasi | a. Sistem budidaya sudah modern | Kekuatan |
| | | b. Meningkatnya biaya produksi | Kelemahan |
| | | c. Adanya sarana dan prasarana lengkap | Kekuatan |
| | | d. Penurunan kualitas dan kuantitas produksi | Kelemahan |
| | | e. Adanya keterbatasan produk dari perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar | Kelemahan |
| | | f. Lahan yang masih terbatas untuk teknologi produksi | Kekuatan |
| | | g. Memiliki kontrol mutu produk yang berstandar dan ketat | Kekuatan |
| 3. | Pemasaran | a. Akses jalan dan transportasi mudah | Kekuatan |
| | | b. Promosi masih kurang gencar | Kelemahan |
| 4. | Keuangan | a. Pencatatan keuangan yang sudah tertata dengan baik | Kekuatan |
| 5. | Sistem Informasi Manajemen | a. Tersediannya fasilitas informasi seperti internet dan telepon | Kekuatan |

Perumusan Strategi Pengembangan Bisnis PT Momenta Agrikultura Tahapan Masukan

Tahapan masukan terdiri dari matriks *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE). Tahap ini merupakan tahap awal dalam merumuskan strategi setelah mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal.

1. Matriks *External Factors Evaluation* (EFE)

Berdasarkan identifikasi terhadap faktor-faktor strategis eksternal PT. Momenta Agrikultura maka akan diperoleh peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpengaruh terhadap bisnis yang dijalankan perusahaan. Faktor-faktor strategis eksternal didapatkan dari hasil wawancara dan pengisian kuisioner oleh pihak manajemen perusahaan.

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi strategi bersaing perusahaan, maka selanjutnya di evaluasi sikap perusahaan

terhadap masing-masing faktor sehingga diketahui seberapa besar sikap perusahaan terhadap faktor-faktor strategi eksternal tersebut. Hasil identifikasi peluang dan ancaman sebagai faktor strategis eksternal, kemudian diberi bobot dan rating setiap faktor tersebut sehingga di dapat hasil seperti pada Tabel 5.

Tabel 5. External Factors Evaluation Matiks PT Momenta Agrikultura

| No. | Faktor-Faktor Eksternal Utama | Rata-Rata | | Skor Bobot |
|----------------|--|-----------|-------|--------------|
| | | Peluang | Bobot | |
| 1. | Meningkatnya penduduk Indonesia sehingga meningkatkan permintaan sayuran | 0.122 | 3.330 | 0.407 |
| 2. | Perubahan gaya hidup dan pola konsumsi masyarakat yang sama dalam menjual produk | 0.107 | 2.997 | 0.322 |
| 3. | Adanya pesaing yang sama dalam menjual produk | 0.130 | 2.664 | 0.346 |
| 4. | Perkembangan teknologi yang semakin canggih | 0.090 | 3.330 | 0.300 |
| 5. | Adanya program kerjasama atau kemitraan yang terjalin | 0.068 | 3.663 | 0.248 |
| 6. | Adanya investor | 0.063 | 3.330 | 0.208 |
| 7. | Semakin meningkat tingginya permintaan pasar | 0.055 | 3.663 | 0.202 |
| 8. | Loyalitas konsumen | 0.058 | 3.663 | 0.212 |
| 9. | Adanya pemasok untuk bahan baku dan bahan penunjang | 0.054 | 3.663 | 0.197 |
| Ancaman | | | | |
| 1. | Kebijakan pemerintah dalam kenaikan harga BBM dan tarif dasar listrik | 0.187 | 2.664 | 0.498 |
| 2. | Harga bahan penunjang yang semakin meningkat | 0.066 | 2.664 | 0.176 |
| Total | | | | 3.114 |

Hasil evaluasi matrik EFE, pada faktor peluang terlihat bahwa adanya pesaing yang sama dalam menjual produk memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,130 akan tetapi berdasarkan nilai rating 2,664 mengindikasikan bahwa respon PT. Momenta Agrikultura terhadap faktor ini lemah. Sedangkan faktor meningkatnya penduduk Indonesia setiap tahunnya sehingga memberikan dampak pada peningkatan konsumsi sayuran dengan bobot 0,122 walaupun tidak memperoleh bobot yang tinggi, tetapi faktor ini dapat memberikan respon sangat baik bagi kelangsungan usaha perusahaan dengan terlihat pada rating bernilai 3.

Dengan adanya peluang yaitu perubahan gaya hidup dan pola konsumsi masyarakat sehingga hal ini dapat semakin mendukung bisnis yang dijalankan oleh PT. Momenta Agrikultura karena dengan adanya perubahan gaya hidup dan pola konsumsi secara otomatis konsumen akan semakin tertarik untuk membeli produk sayuran dari amazing farm yang telah dikemas dalam bentuk yang sangat menarik dan dapat dengan mudah ditemukan di supermarket-

supermarket sehingga konsumen tidak perlu repot untuk ke pasar jika ingin membeli sayuran.

Hasil identifikasi faktor eksternal berupa ancaman bagi perusahaan yaitu kebijakan pemerintah dalam kenaikan harga BBM dan tarif dasar listrik, memiliki bobot tertinggi 0,187 akan tetapi berdasarkan nilai rating 2,664 berarti respon perusahaan terhadap hal ini lemah. Namun seharusnya PT Momenta Agrikultura harus memperhatikan kondisi ini, karena dengan adanya kebijakan pemerintah dalam menaikkan harga BBM dan tarif dasar listrik secara tidak langsung akan membawa dampak buruk bagi perusahaan sebab akan berpengaruh terhadap kenaikan harga bahan baku maupun bahan penunjang perusahaan sehingga hal ini akan memengaruhi proses produksi perusahaan.

Faktor harga bahan penunjang yang semakin meningkat memiliki bobot 0,066 dengan rating 2,664. Hal ini sangat menjadi perhatian perusahaan, mengingat bahwa proses produksi dapat berjalan dengan adanya bantuan dari bahan baku dan bahan penunjang. Sehingga apabila bahan-bahan tersebut terus meningkat maka secara otomatis biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi pun akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap keuangan perusahaan.

Hasil keseluruhan perhitungan faktor strategis eksternal menghasilkan skor sebesar 3,114 mengindikasikan bahwa PT. Momenta Agrikultura merespon baik peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal.

2. Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE)

Matriks IFE merupakan alat yang digunakan untuk merumuskan seberapa besar peranan faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFE disusun berdasarkan hasil identifikasi dari kondisi internal PT. Momenta Agrikultura berupa kekuatan dan kelemahan yang akan dihitung dengan pembobotan dan rating. Faktor-faktor strategis internal diperoleh dari hasil wawancara dan pengisian kuisisioner oleh tiga orang pihak manajemen perusahaan. Berikut ini perhitungan matriks IFE pada PT. Momenta Agrikultura yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. *Internal Factors Evaluation Matiks PT Momenta Agrikultura*

| No. | Faktor-Faktor Internal Utama | Rata-Rata | | Skor |
|------------------|---|-----------|--------|-------|
| | | Bobot | Rating | |
| Kekuatan | | | | |
| 1. | Sistem budidaya sudah modern | 0.104 | 3.996 | 0.414 |
| 2. | Adanya sarana dan prasarana lengkap | 0.072 | 3.996 | 0.286 |
| 3. | Akses jalan transportasi mudah | 0.082 | 3.663 | 0.299 |
| 4. | Memiliki kontrol mutu produk yang berstandar dan ketat | 0.074 | 3.663 | 0.270 |
| 5. | Adanya pembagian kerja yang dijalankan sesuai struktur organisasi yang ada | 0.068 | 3.330 | 0.227 |
| 6. | Tersedianya fasilitas informasi seperti internet dan telpon | 0.066 | 3.330 | 0.218 |
| 7. | Memiliki tenaga kerja yang ahli dan handal dibidangnya | 0.052 | 3.663 | 0.191 |
| 8. | Perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas untuk dicapai | 0.050 | 3.663 | 0.183 |
| 9. | Lahan yang masih terbatas untuk teknologi produksi | 0.047 | 2.664 | 0.126 |
| 10. | Usaha telah memiliki izin tertulis dari pemerintah | 0.047 | 3.330 | 0.155 |
| 11. | Pencatatan keuangan yang sudah tertata dengan baik | 0.047 | 3.663 | 0.170 |
| Kelemahan | | | | |
| 1. | Meningkatnya biaya produksi | 0.100 | 2.997 | 0.300 |
| 2. | Penurunan kualitas dan kuantitas produksi | 0.080 | 2.331 | 0.187 |
| 3. | Adanya keterbatasan produk-produk dari perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar | 0.077 | 2.664 | 0.206 |
| 4. | Promosi masih kurang gencar | 0.035 | 2.997 | 0.104 |
| Total | | | | 3.336 |

Berdasarkan matriks IFE pada Tabel 6 diperoleh total skor bobot sebesar 3,336 yang mengindikasikan bahwa PT. Momenta Agrikultura berada pada posisi di atas rata-rata yang berarti perusahaan memiliki posisi internal yang kuat. Hal ini menunjukkan perusahaan memiliki kekuatan yang besar dan mampu mengatasi kelemahan usahanya dengan kekuatan yang dimiliki.

Pada matriks IFE dinyatakan bahwa perusahaan menggunakan sistem budidaya yang sudah modern memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,104 dengan nilai rating 3 mengindikasikan bahwa faktor ini merupakan kekuatan utama PT. Momenta Agrikultura. Sementara akses jalan transportasi mudah memperoleh rating yang sama yaitu 3 dan skor bobot 0,082 menjadi faktor kekuatan utama kedua dan diikuti faktor lain yang nilai bobotnya juga sama dan tidak jauh berbeda.

Adanya penggunaan sistem budidaya yang sudah modern dapat mendukung kelancaran usaha PT. Momenta Agrikultura karena kualitas produk

yang dihasilkan tidak lepas dari adanya penggunaan dan dukungan dari penggunaan teknologi pada sistem budidaya yang sudah modern baik di mulai dari proses produksi sampai pengemasan bahkan pemasaran. Selain itu faktor adanya visi dan misi yang jelas untuk dicapai, tersedianya fasilitas informasi seperti internet, telepon, dan pencatatan keuangan sudah tertata dengan baik.

Kelemahan utama PT. Momenta Agrikultura adalah meningkatnya biaya produksi dengan bobot tertinggi 0,100 dan memiliki rating 2. Hal ini menyebabkan terjadinya pengeluaran untuk biaya produksi semakin meningkat sehingga akan berpengaruh pada pengeluaran perusahaan yang semakin besar. Sementara kelemahan pada faktor lainnya hampir memiliki nilai yang sama yaitu faktor penurunan kualitas dan kuantitas produksi dengan rating 2,331 dan bobot 0,080 serta adanya keterbatasan produk-produk dari perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar memiliki nilai rating 2,664 dengan skor bobot 0,26.

Tahapan Pencocokan (*Matching Stage*)

Pada perumusan strategi, tahap kedua yang harus dilakukan adalah tahap pencocokan. Tahapan ini berfungsi untuk memadukan kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan dengan peluang dan ancaman terhadap perusahaan dari lingkungan eksternal. Pada tahap ini alat analisis yang digunakan adalah matriks IE dan SWOT.

1. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Berdasarkan analisis faktor internal (sumbu x) menggunakan matriks IFE, di peroleh bobot total sebesar 3,336 dan faktor eksternal (sumbu y) dengan menggunakan matriks EFE, diperoleh skor bobot total 3,114. Hasil ini menempatkan PT. Momenta Agrikultura pada sel I dalam matriks IE yang dapat dilihat pada Gambar 1. Posisi tersebut mencerminkan bahwa perusahaan berada dalam posisi Tumbuh dan Membangun (*grow and build*). Strategi terbaik yang dapat diterapkan adalah strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal).

SKOR BOBOT TOTAL IFE

| | | | | |
|--|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| K O R B O B O T T O T A L E F E | | Kuat 3,0 - 4,0 | Sedang 2,0 - 2,99 | Lemah 1,0 - 1,99 |
| | | 4,0 | 3,0 | 2,0 |
| | Tinggi 3,0 - 4,0 | 3,336 | 3,0 | 2,0 |
| | 3,114 | 3,0 | 2,0 | 1,0 |
| | | I <i>Grow and Build</i> | II <i>Grow and Build</i> | III <i>Hold and Maintain</i> |
| Sedang 2,0 - 2,99 | | IV <i>Grow and Build</i> | V <i>Hold and Maintain</i> | VI <i>Harvest or Divest</i> |
| Rendah 1,0 - 1,99 | | VII <i>Hold and Maintain</i> | VIII <i>Harvest or Divest</i> | IX <i>Harvest or Divest</i> |
| | 1,0 | | | |

Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal (IE) PT Momenta Agrikultura

Berdasarkan matriks IE, strategi yang dapat diterapkan PT. Momenta Agrikultura yaitu memperluas pasar dengan cara melakukan perluasan daerah pemasaran, memperbanyak menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan lain yang dapat memperkuat jalannya usaha seperti perusahaan makanan siap saji. Kemudian meningkatkan hasil produksi tomat agar tersedia secara kontinyu serta membentuk bisnis baru yang dapat meningkatkan nilai jual hasil produksi perusahaan dengan mengolah tomat menjadi produk turunan seperti jus dan produk olahan lainnya.

2. Matriks SWOT

Setelah dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal selanjutnya dilakukan proses pepaduan antara elemen kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan matriks SWOT. Tujuan matriks SWOT adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan. Empat tipe strategi yang disarankan yaitu Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), Strategi WT (*Weakness-Threats*). Hasil analisis matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Matriks SWOT PT Momenta Agrikultura

| | | |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p> | <p style="text-align: center;">KEKUATAN (Strengths – S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem budidaya sudah modern 2. Adanya sarana dan prasarana lengkap 3. Akses jalan dan transportasi mudah 4. Memiliki kontrol mutu produk yang berstandar dan ketat 5. Adanya pembagian kerja karyawan yang dijalankan sesuai struktur organisasi yang ada 6. Tersedianya fasilitas informasi seperti internet dan telpon 7. Memiliki tenaga kerja yang ahli dan handal 8. Perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas untuk dicapai 9. Usaha telah memiliki izin tertulis dari pemerintah 10. Pencatatan keuangan yang sudah tertata dengan baik | <p style="text-align: center;">KELEMAHAN (Weakness - W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya biaya produksi 2. Penurunan kualitas dan kuantitas produksi 3. Adanya keterbatasan produk dari perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar 4. Promosi masih kurang gencar |
| <p style="text-align: center;">PELUANG (Opportunities-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya penduduk Indonesia sehingga meningkatkan permintaan sayuran 2. Perubahan gaya hidup dan pola konsumsi masyarakat yang menginginkan produk serba instant 3. Adanya pesaing yang sama dalam menjual produk 4. Perkembangan teknologi yang semakin canggih 5. Adanya program kerjasama atau kemitraan yang terjalin 6. Adanya investor 7. Semakin meningkat tingginya permintaan pasar 8. Loyalitas konsumen 9. Adanya pemasok untuk bahan baku dan bahan penunjang | <p style="text-align: center;">STRATEGI – SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas produk dan pelayanan dengan memanfaatkan sebaik mungkin dukungan pemerintah yang ada (S1, S2, S3, S6, O2, O9). 2. Memanfaatkan fasilitas berupa sarana dan prasana yang ada serta menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam memenuhi permintaan (S4, S5,S7,S8,S9,01,03,04,05,06,07,08) | <p style="text-align: center;">STRATEGI –WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menekan biaya operasional perusahaan dengan memanfaatkan teknologi yang ada serta kebijakan yang mendukung. (W1, W4, O5, O6, O9) 2. Membuat penjadwalan produksi secara sistematis agar dapat memenuhi permintaan secara kontinyu (W4, O1, O2, O3, O4, O7, O8) |
| <p style="text-align: center;">ANCAMAN (Threats-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pemerintah dalam kenaikan harga BBM dan tariff dasar listrik 2. Harga bahan penunjang yang semakin meningkat | <p style="text-align: center;">STRATEGI –ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas hasil produk dan memenuhi permintaan konsumen (S4, S5, S6, S7, S9 T2) 2. Meningkatkan kemampuan fasilitas dan kapasitas produksi (S1, S2, S3, S8, T1) | <p style="text-align: center;">STRATEGI –WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terbukanya hubungan antara pemerintah dan perusahaan serta melakukan kegiatan promosi yang lebih gencar untuk lebih memperkenalkan produknya. (W1, W2,W3, W4, T1, T2) |

Berdasarkan analisis matriks SWOT dapat dirumuskan tujuh alternatif strategi yang terdiri dari :

a. Strategi S-O (Strengths-Opportunities)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternal agar memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Terdapat dua alternatif yang dapat dilakukan pada strategi S-O, yaitu :

1) Menjaga kualitas produk dan pelayanan dengan memanfaatkan sebaik mungkin dukungan pemerintah yang ada (S1, S2, S3, S6, O2, O9).

Kualitas produk dan pelayanan yang baik merupakan suatu syarat yang harus selalu dipenuhi dan dijaga oleh perusahaan untuk dapat menarik perhatian konsumen. Melalui sarana dan prasarana serta dukungan pemerintah di PT. Momenta Agrikultura perlu dilakukan peningkatan kualitas baik dari segi produk maupun pelayanan, yaitu dengan mempergunakan pinjaman modal dari pemerintah sebaik mungkin untuk meningkatkan kegiatan produksi melalui penggunaan teknologi yang sudah ada secara maksimal. Selain itu perusahaan juga perlu memberikan pelayanan kepada petani mitra dengan cara mengajarkan teknik-teknik budidaya yang digunakan perusahaan kepada mereka sehingga produk yang dihasilkan tetap terjaga kualitas seperti yang perusahaan inginkan.

2) Memanfaatkan fasilitas berupa sarana dan prasana yang ada serta menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam memenuhi permintaan (S4, S5,S7,S8,S9,01,03,04,05,06,07,08)

Kegiatan produksi yang dilakukan PT. Momenta Agrikultura telah didukung oleh fasilitas berupa sarana dan prasarana yang cukup lengkap berupa teknologi, terutama dalam hal budidayanya. Hal ini dapat dilihat pada proses budidaya, perusahaan telah menggunakan sistem hidroponik. Pembudidayaan tomat sudah dilakukan di dalam *green house* dan menggunakan media tanam berupa arang sekam. Selain itu sistem pengairan tanaman sudah menggunakan sistem irigasi tetes dengan menggunakan bantuan mesin dan tenaga kerja yang dipakai merupakan tenaga kerja yang sudah memiliki keahlian di bidang budidaya sistem hidroponik.

Perusahaan juga telah menjalin kemitraan dengan beberapa petani tomat yang telah menerapkan sistem budidaya hidroponik. Dengan memanfaatkan fasilitas teknologi yang ada diperusahaan secara tepat dan berkesinambungan serta dengan adanya kerjasama atau kemitraan yang terjalin maka akan dipastikan permintaan dapat terus terpenuhi.

b. Strategi W-O (*Weakness-Oppurtunities*)

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terdapat dua alternatif yang dapat dilakukan pada strategi W-O, yaitu :

1) Menekan biaya operasional perusahaan dengan memanfaatkan teknologi yang ada serta kebijakan yang mendukung (W1, W4, O5,O6, O9)

Teknologi yang sudah ada dan diterapkan perusahaan dalam kegiatan produksi perlu dioptimalkan penggunaannya melalui teknologi yang tepat guna. Hal ini bertujuan menekan biaya operasional PT. Momenta Agrikultura dengan menggunakan semua kemampuan yang dimiliki oleh pihak perusahaan semaksimal mungkin terutama kemampuan sumber daya manusianya.

2) Membuat penjadwalan produksi secara sistematis agar dapat memenuhi permintaan secara kontiniu (W4, O1, O2, O3, O4, O7, O8)

Perusahaan perlu melakukan penjadwalan produksi. Hal ini sangat penting untuk dilakukan agar produksi yang dihasilkan tidak terputus dan terhenti mengingat umur produksi tomat yang memerlukan waktu cukup lama sementara permintaan selalu ada setiap harinya. Dengan dibuatnya sistem penjadwalan produksi maka permintaan secara otomatis akan dapat terus terpenuhi.

c. Strategi S-T (*Strengths-Threaths*)

Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Terdapat dua alternatif yang dapat dilakukan pada strategi S-T, yaitu:

1) Menjaga kualitas hasil produk dan memenuhi permintaan konsumen (S4, S5, S6, S7, S9 T2)

Strategi ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yang ada, yaitu kontrol mutu produk yang berstandar dan ketat, adanya pembagian kerja karyawan yang dijalankan sesuai struktur organisasi yang ada, tersedianya fasilitas informasi seperti internet dan telpon, memiliki tenaga kerja yang ahli dan handal karena diantara semua komponen kekuatan tersebut sudah saling melengkapi dan memiliki keterkaitan satu sama lain dalam mewujudkan strategi ini. Sehingga apabila harga bahan penunjang semakin meningkat maka strategi yang dapat digunakan mengatasi masalah ini, yaitu menjaga kualitas hasil produk dengan demikian permintaan akan semakin meningkat dan permintaan pasar terpenuhi, pendapatan juga semakin meningkat.

2) Meningkatkan kemampuan fasilitas dan kapasitas produksi (S1, S2, S3, S8, T1)

Kebijakan pemerintah dalam menaikkan harga BBM dan tarif dasar listrik akan memberikan pengaruh pada perusahaan. Pengaruh yang begitu dirasakan perusahaan yaitu naiknya biaya produksi. Untuk mengatasi hal ini maka perusahaan memerlukan strategi berupa meningkatkan kemampuan fasilitas dan kapasitas produksi dengan memanfaatkan kekuatan yang ada sehingga biaya yang dikeluarkan untuk produksi dapat menjadi optimal serta tidak memberi pengaruh begitu berarti bagi perusahaan.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi ini merupakan taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Terdapat satu alternatif yang dapat dilakukan pada strategi W-T, yaitu terbukanya hubungan antara pemerintah dan perusahaan serta melakukan kegiatan promosi yang lebih gencar untuk lebih memperkenalkan produknya (W1, W2, W3, W4, T1, T2).

Persaingan usaha yang dihadapi perusahaan pada saat ini semakin ketat. Untuk itu perlu melakukan promosi khusus untuk memperkenalkan produk yang dimiliki. Hal ini bertujuan untuk menarik perhatian dari para konsumen maupun investor yang ingin menginvestasikan sahamnya pada PT. Momenta Agrikultura. Selain itu terbukanya hubungan pemerintah dengan perusahaan dalam hal pemberian bantuan baik berupa pinjaman modal maupun subsidi penggunaan BBM dan tarif dasar listrik serta bantuan-bantuan lainnya diharapkan mampu membuat perusahaan semakin berkembang dan kuat serta tetap bertahan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

Kesimpulan dalam kajian kelayakan dan strategi pengembangan bisnis komoditas tomat (*solanum lycopersicum*) di PT. Momenta Agrikultura adalah alternatif strategi yang dapat dijalankan PT. Momenta Agrikultura berdasarkan matriks IE berada pada sel I (tumbuh dan membangun). Strategi yang dapat diterapkan, yaitu memperluas pasar dengan cara melakukan perluasan daerah pemasaran, memperbanyak menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan lain yang dapat memperkuat jalannya usaha seperti perusahaan makanan siap saji. Kemudian meningkatkan hasil produksi tomat agar tersedia secara kontinyu serta membentuk bisnis baru yang dapat meningkatkan nilai jual hasil produksi perusahaan dengan mengolah tomat menjadi produk turunan seperti jus dan produk olahan lainnya.

Hasil dari analisis SWOT diperoleh tujuh strategi yang dapat dijalankan perusahaan yaitu menjaga kualitas produk dan pelayanan dengan memanfaatkan sebaik mungkin dukungan pemerintah yang ada, memanfaatkan fasilitas berupa sarana dan prasana yang ada serta menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam memenuhi permintaan, menekan biaya operasional perusahaan dengan memanfaatkan teknologi yang ada serta kebijakan yang mendukung, membuat penjadwalan produksi secara sistematis agar dapat memenuhi permintaan secara kontinyu, menjaga kualitas hasil produk dan memenuhi permintaan konsumen, meningkatkan kemampuan fasilitas dan kapasitas produksi dan terbukanya hubungan antara pemerintah dan perusahaan serta melakukan kegiatan promosi yang lebih gencar untuk lebih memperkenalkan produknya

Sayuran hidroponik yang dihasilkan PT. Momenta Agrikultura memiliki prospek pasar yang cukup baik untuk dikembangkan terutama bagi komoditas tomat beef, dapat dilihat dari segi permintaan yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal tersebut pada akhirnya memperlihatkan keuntungan yang diperoleh perusahaan dari hasil penjualannya yang juga mengalami peningkatan karena diimbangi dengan permintaan yang semakin meningkat setiap tahunnya. Rekomendasi kebijakan, diantaranya :

1. PT. Momenta Agrikultura sebaiknya melakukan pengembangan bisnis dengan memperluas pasar sasaran dan menciptakan unit bisnis baru yang dapat meningkatkan nilai jual dengan mengolah tomat menjadi produk turunan.
2. Sebaiknya perusahaan meningkatkan lagi hasil produksinya dengan memanfaatkan kemampuan yang di miliki perusahaan secara maksimal karena di lihat dari segi permintaan prospek pasar tomat sangat tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2019-2013. Statistik Indonesia. Jakarta
- David, F R. 2009. Manajemen Strategis, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Indeks Kelompok Gramedia
- George RT. 2006. Prinsip - Prinsip Manajemen, terj. J. Smith D.F.M. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2003. Manajemen Strategis. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Lingga, P. 2005. Hidroponik Bercocok Tanam Tanpa Tanah. Penebar Swadaya. Jakarta
- Manalu D. 2011. Strategi Pengembangan Bisnis Badan Usaha Milik Petani (BUMP) PT Padi Energi Proklamasi di Kabupaten Karawang Jawa Barat. Bogor: Institut Pertanian Bogor
- Prihmantoro, H. dan Indriani YH. 2003. Hidroponik Sayuran Semusim untuk Hobi dan Bisnis. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Rahmana, A., Iriani, Y., & Oktarina, R. (2012). Strategi pengembangan usaha kecil menengah sektor industri pengolahan. Jurnal Teknik Industri. 13(1): 14-21.
- Rangkuti. F, 2001, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rukmana, Rahma,.(1995), Tomat dan Cherry, Kanisius, Yogyakarta.
- Ruslim, F.A., & Indriyani, R. (2015). Strategipengembangan bisnis PT ABC. AGORA. 3(2):439-446.
- Soekartawi. 2000. Pengantar Agroindustri. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Suhartini, S., Effendi, U., & Sukardi. (2003). Perencanaan strategi pengembangan usaha produk jamu. *Jurnal Teknologi Pertanian*. 4(3): 169-178.
- Susanto, T. dan B. Saneto, 1994. *Teknologi Pengolahan Hasil Pertanian*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Sutiyoso, Y. 2003. *Meramu Pupuk Hidroponik*. Penebar Swadaya. Jakarta. 122 Hal.
- Sutiyoso, Y., 2004. *Hidroponik ala Yos*. Penebar Swadaya. Jakarta
- Trisnawati, Y. dan A.I. Setiawan. 2001. *Tomat: Pembudidayaan Secara Komersial*, Cetakan kedelapan. Penebar Swadaya, Jakarta.
- Umar H. 2005. *Manajemen Riset dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pusat: Jakarta
- Wiryanta, B.T.W. 2002. *Kiat Mengatasi Permasalahan Praktis Bertanam Tomat*. Jakarta: Agro Media