

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TANI TOMAT DALAM UPAYA MENEMBUS SINGAPURA (STUDI KASUS MITRA TANI PARAHYANGAN)

*STRATEGY OF TOMATO BUSINESS DEVELOPMENT IN PENETRATING THE SINGAPORE MARKET
(CASE STUDY OF TANI PARAHYANGAN PARTNER)*

Ibrahim Chalid Siregar^{*1}, Mukhamad Najib^{**}, dan Ono Suparno^{***})

^{*)} Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{**}) Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Agatis Kampus IPB, Darmaga, Bogor 16680

^{***}) Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Gedung Fateta Lantai 2, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

Abstract: *The objectives of this study were 1) to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Mitra Tani Parahyangan (MTP) in its efforts to expand its export market, 2) to formulate strategies that could be utilized by MTP, 3) to prioritize the strategies that could be applied by MTP. Methodology employed included internal and external analysis and industrial analysis, SWOT matrices, followed by determination of decision priority using Analytical Hierarchy Process (AHP). Based on the result of external environment analysis, there were five opportunity factors and seven threat factors which became the strategic issues. Meanwhile, according to the result of internal environment analysis, there were four strength factors and five weakness factors which became the strategic issues. The result of EFE matrix showed that the company's ability to respond to external factors was reasonably good in harnessing opportunities and avoiding threats. On the other hand, the result of IFE matrix showed that the company's current internal position is weak. Through the matching of strategic issues within the internal and external environment, and seven alternative strategy formulations that can be applied by the company were generated. Collaborating with domestic forwarder agents is an alternative priority strategy chosen through AHP analysis tools.*

Keywords: *AHP, SWOT, Tomato, OVOP*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah 1) mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Mitra Tani Parahyangan (MTP) dalam upaya mengembangkan ekspansi pasar ekspor, 2) memformulasikan strategi-strategi yang dapat dijalankan oleh MTP, 3) menentukan prioritas strategi yang dapat dijalankan oleh MTP. Metode penelitian ini menggunakan analisis internal eksternal dan analisis industri, matriks SWOT, dan pengambilan keputusan dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal didapati lima faktor peluang dan tujuh ancaman yang merupakan isu strategis. Pada lingkungan internal didapati empat faktor kekuatan dan lima kelemahan yang merupakan isu strategis. Hasil matriks EFE menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mersepon faktor eksternal yang cukup baik dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Sedangkan pada hasil analisis matriks IFE menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan saat ini lemah. Melalui pencocokan isu-isu strategis yang terdapat pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dihasilkan tujuh rumusan alternatif strategi yang dapat dijalankan perusahaan. Menjalin kerjasama dengan agen *forwarder* dalam negeri merupakan prioritas alternatif strategi yang terpilih melalui alat analisis AHP.

Kata kunci: AHP, SWOT, Tomat, OVOP

¹ Corresponding author:
Email: ibrahim.csiregar@gmail.com

PENDAHULUAN

Salah satu subsektor pertanian yang memiliki peranan penting dalam menunjang pembangunan dan perekonomian nasional adalah subsektor hortikultura. Hortikultura merupakan subsektor yang layak untuk dijadikan salah satu prioritas dalam pengembangan pertanian karena memiliki nilai komersil yang cukup tinggi dan berkontribusi besar terhadap pemenuhan kebutuhan gizi berbagai lapisan masyarakat baik di dalam maupun luar negeri. Hal ini didukung oleh karakteristik lahan dan agroklimat serta sebaran wilayah yang luas memungkinkan wilayah Indonesia sebagai daerah yang sangat berpotensi untuk mengembangkan komoditas hortikultura.

Salah satu komoditas hortikultura dalam negeri yang dikategorikan unggulan berdasarkan nilai ekonomis dan strategis menurut Direktorat Jendral Hortikultura adalah tomat. Tomat memiliki potensi yang sangat tinggi untuk dibudidayakan di Indonesia. Tergantung jenis atau varietasnya, tanaman ini dapat ditanam secara leluasa dari mulai dataran rendah sampai dataran tinggi. Tidak hanya untuk konsumsi langsung, perkembangan pemanfaatan tomat sebagai produk olahan pun semakin meningkat penggunaannya baik untuk baku produk makanan olahan hingga produk kecantikan. Turut didukung oleh penelitian yang dilakukan Kusuma dan Firdaus (2015), tomat Indonesia memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif dalam persaingan pasar ekspor.

Selama lima tahun terakhir (2008-2012) rata-rata produksi tomat Indonesia berdasarkan Kementan (2014) berada di urutan pertama di ASEAN dengan kontribusi 66,82% atau rata-rata produksi 863.632 ton. Negara-negara lainnya yang memberikan kontribusi produksi tomat di ASEAN adalah Filipina 15,57% (201.238 ton) dan Thailand 10,54% (136.211 ton), dan Negara lainnya sebesar 7,08% (91.462 ton). Namun sangat disayangkan proporsi ekspor Indonesia di wilayah ASEAN masih tertinggal jauh dengan Malaysia yang memiliki proporsi kontribusi ekspor pada wilayah ASEAN sebesar 94,54% atau 28.884 ton dan Indonesia hanya berkontribusi sebesar 3,05% atau 917 ton.

Mitra Tani Parahyangan (MTP) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang budidaya dan pemasaran hortikultura-sayuran. Hingga tahun 2016 total komoditas yang dipasarkan oleh MTP terdiri dari 150 jenis sayuran daun dan sayuran buah. Salah satu produk

unggulan yang berhasil dikembangkan oleh MTP yang memiliki kualitas dan daya saing tinggi adalah Tomat *One Village One Product* (OVOP). *One Village One Product* (OVOP) merupakan suatu label dan program upaya yang dilakukan pemerintah dalam rangka peningkatan efektifitas dalam rangka mengembangkan Industri Kecil dan Menengah (IKM). Beberapa tujuan pengembangan OVOP adalah 1) menggali dan mempromosikan produk inovatif dan kreasi lokal yang bersifat unik khas daerah; 2) meningkatkan jumlah produk IKM yang bernilai tambah tinggi yang berdaya saing global (Kemenperin, 2017).

Keinginan MTP untuk mengeksport produk tomat berawal dari kemampuan perusahaan dalam pengadaan tomat berkualitas yang berjumlah 2-3 ton tiap harinya. Namun, sangat disayangkan dari segi pemasaran MTP selama ini hanya mampu menyalurkan sebesar 1-2 ton per hari. Pertimbangan lainnya adalah MTP menganggap bahwa terdapat prospek bisnis dari kegiatan ekspor tomat. Dari sisi impor, Singapura menempati urutan pertama sebagai negara importir tomat terbesar di ASEAN dengan rata-rata volume impor sebesar 29.115 ton atau berkontribusi 88,20% terhadap volume impor tomat ASEAN. Urutan berikutnya yaitu Malaysia (9,42%), Thailand (1,08%), Filipina (0,58%), Brunei Darussalam (0,43%), Indonesia (0,29%, setara dengan 94 ton) (Kementan 2014). Melalui kegiatan ekspor MTP berharap dapat menyalurkan kapasitas produksinya secara optimal sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mitra sehingga dapat membantu perbaikan taraf hidup para petani mitra.

Penelitian ini bertujuan 1) mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman MTP dalam upaya mengembangkan ekspansi pasar ekspor, 2) memformulasikan strategi-strategi yang dapat dijalankan oleh MTP, 3) menentukan prioritas strategi yang dapat dijalankan oleh MTP. Penelitian ini dilakukan di Mitra Tani Parahyangan yang berlokasi di Kabupaten Cianjur, Jawa Barat Pasar ekspor yang dituju adalah Singapura sehingga lingkungan eksternal yang digunakan hanya akan membahas terkait dengan iklim bisnis (peluang dan ancaman) di Singapura dan Indonesia.

Kebaharuan dalam penelitian ini adalah pada subyek penelitian, yaitu pada perusahaan agribisnis buah. Belum begitu banyak penelitian terdahulu yang membahas tentang ekspor buah, terutama buah tomat OVOP yang

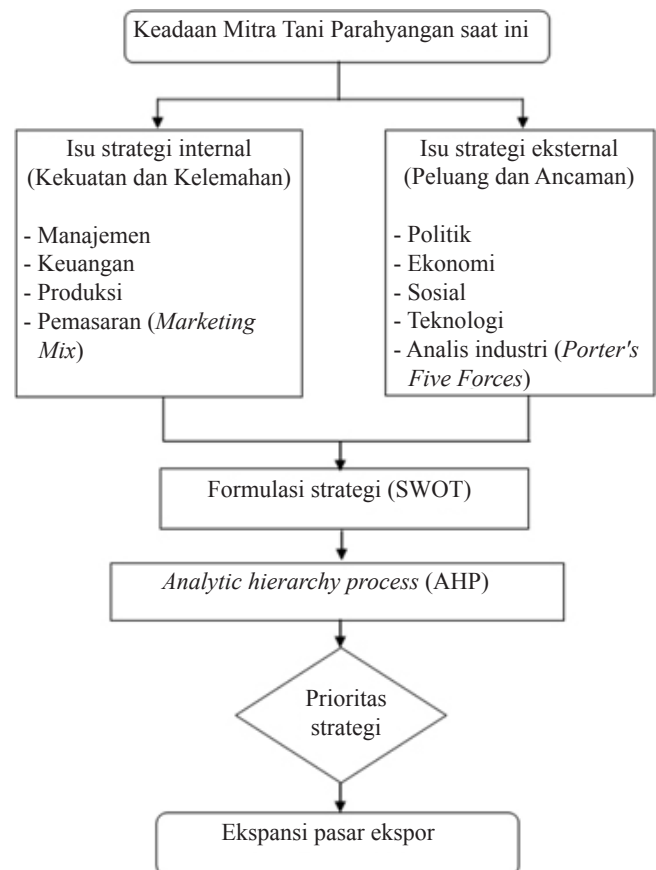
memiliki pangsa pasar potensial di luar negeri. Telah ada penelitian sebelumnya dari Syachbanu (2014) yang meneliti tentang penanganan kargo pada komoditas hortikultura ekspor, tetapi penelitian Syachbanu memiliki lingkup berupa proses penanganan dan risiko ekspor dan tidak membuat formulasi strategi untuk menembus pasar ekspor. Penelitian ini melakukan beberapa analisis seperti analisis internal-eksternal, merumuskan strategi alternatif, dan terakhir memilih strategi prioritas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan September 2016 sampai dengan Desember 2017. Lokasi penelitian berada di Mitra Tani Parahyangan Cianjur yang beralamat di Kabupaten Cianjur, Jawa Barat. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan melalui analisis lingkungan internal. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara menggunakan bantuan kuesioner. Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dari sumber lain yang sudah siap untuk diolah. Data sekunder yang digunakan adalah data yang berasal dari internal MTP dan dari penelitian-penelitian terdahulu.

Pengambilan data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan pemberian kusioner. Metode observasi digunakan untuk mengamati proses bisnis, kondisi sumber daya manusia serta kegiatan yang berhubungan dengan kelangsungan usaha. Metode wawancara digunakan untuk menggali informasi berkaitan dengan gagasan, ide, perasaan dan pikiran nara sumber sesuai dengan tujuan penelitian. Sementara kuesioner dibutuhkan untuk memperoleh informasi mengenai faktor strategis dan prioritas strategi yang dapat dijalankan perusahaan dalam upaya melakukan pengembangan. Responden dipilih merupakan seorang ahli atau kompeten di bidang yang akan dikaji dan memiliki andil dalam objek yang akan diteliti. Jumlah sampel untuk kegiatan wawancara adalah menyesuaikan kondisi di lapangan yaitu dengan teknik *purposive sampling*. Responden dipilih sebanyak tujuh orang dengan pertimbangan bahwa responden tersebut merupakan seorang ahli atau kompeten di bidang yang akan dikaji dan memiliki andil dalam objek yang akan diteliti.

Berikut ini merupakan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian: 1) Analisis Eksternal (analisis lingkungan eksternal yang dilakukan pada penelitian ini adalah Lingkungan jauh yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi; Lingkungan Industri yang meliputi ancaman pendatang baru, persaingan sesama perusahaan sejenis, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan produk pengganti); 2) Analisis Internal (analisis lingkungan internal dilakukan pada bidang-bidang yang meliputi sistem manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, serta penelitian dan pengembangan); 3) Analisis SWOT (alternatif strategi hasil kombinasi faktor internal-eksternal dirumuskan dalam matriks SWOT, terdiri dari strategi SO (*strengths-opportunities*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*) dan WT (*weaknesses-threats*) (Rangkuti, 2015)); 4) *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (langkah-langkah yang dilakukan dalam upaya pemecahan persoalan adalah (Bhusnan dan Rai, 2004): penyusunan hierarki; penilaian level hierarki dengan perbandingan berpasangan menggunakan skala 1-9; penentuan prioritas; dan 4) penilaian konsistensi logis). Kerangka pemikiran penelitian selengkapnya pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Mitra Tani Parahyangan (MTP) merupakan suatu perusahaan produsen dan distributor yang bergerak di bidang usaha tanaman pangan dan hortikultura khususnya sayuran. Perusahaan ini beralamat di Kampung Padakati RT 04/RW 01 Desa Tegallega Kecamatan Warung Kondang Cianjur Jawa Barat sebagai gudang pusat dan JL. KH Abdullah Bin Nuh Pesona Indah Cluster Blok B No 11-12 yang merupakan kantor pusat. Komoditas yang tersedia dan ditawarkan MTP berjumlah 140 jenis komoditas, baik dari tanaman pangan, obat, dan buah-buahan. Selain memproduksi sendiri, komoditas yang dipasok oleh MTP berasal dari kemitraan kelompok petani yang beranggotakan 30 orang. Perusahaan ini menjalankan usahanya dengan sistem inti-plasma dimana Mitra Tani Parahyangan sebagai pusatnya yang diorganisir oleh Bapak Ujang Majudin.

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Hasil analisis matriks EFE memiliki nilai total skor sebesar 2,758 (Tabel 1). Nilai tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam merespon faktor eksternal yang cukup baik di atas nilai rata-rata (2,5) dalam memanfaatkan peluang dan menghindari

ancaman. Banyaknya akses distribusi untuk ekspor di dalam negeri merupakan peluang utama dengan nilai skor terbesar, yaitu 0,300. Ketersediaan jasa *forwarder* dalam negeri yang banyak turut menunjang peluang yang dapat dimanfaatkan MTP dalam memberikan pertimbangan peta jalur distribusi, gambaran biaya, hingga pengurusan segala kebutuhan dokumen yang dibutuhkan (Sibarani dan Ispriyahadi, 2004; Hill *et al.* 2014). Sementara itu, kondisi cuaca yang tidak menentu menjadi ancaman utama dengan nilai skor sebesar 0,337. Faktor tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap jumlah hasil output komoditas dan kualitas yang dihasilkan.

Hasil analisis matriks IFE MTP memiliki total skor internal sebesar 2,379 (Tabel 2) yang menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan saat ini lemah. Kekuatan utama sebagai pendukung keberhasilan pengembangan MTP adalah faktor Sudah menerapkan GAP, GHP, dan GMP dalam proses produksi dengan nilai skor sebesar 0,516. Beberapa penelitian menunjukkan petani yang menerapkan GAP dalam sistem produksinya dapat menghasilkan output produksi dan pemasukan yang lebih besar dibandingkan dengan yang tidak menerapkan GAP (Islam *et al.* 2012; Schreinemachers *et al.* 2012).

Tabel 1. Hasil analisis matriks EFE pengembangan MTP dalam upaya menembus pasar ekspor

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Skor
Peluang			
Singapura memiliki pendapatan per kapita yang tinggi	0,074	2,6	0,192
Banyaknya akses distribusi untuk ekspor di dalam negeri	0,091	3,3	0,300
Gaya hidup sehat masyarakat Singapura tinggi	0,077	2,6	0,200
Aksesibilitas informasi melalui internet yang semakin mudah dan interaktif	0,072	2,9	0,209
Kekuatan tawar menawar pemasok yang lemah	0,076	2,3	0,175
Ancaman			
Kondisi cuaca yang tidak menentu	0,099	3,4	0,337
Sertifikasi kesehatan tumbuhan Indonesia	0,096	3,3	0,317
Harga tomat dalam negeri yang cenderung berfluktuatif	0,088	2,4	0,211
Ancaman pendatang baru tinggi	0,072	2,3	0,166
Ancaman produk pengganti tinggi.	0,083	2,6	0,216
Kekuatan tawar menawar pembeli yang kuat	0,087	2,1	0,183
Tingginya persaingan perusahaan di Singapura	0,084	3,0	0,252
TOTAL			2,758

Tabel 2. Hasil analisis matriks IFE pengembangan MTP dalam upaya menembus pasar ekspor

Faktor Strategis internal	Bobot	Nilai	Skor
Kekuatan			
Citra public dalam negeri yang baik	0,098	3,1	0,304
Sudah menerapkan GAP, GHP, dan GMP dalam proses produksi	0,129	4,0	0,516
Produk tersertifikasi OVOP	0,113	3,6	0,407
Lokasi gudang yang strategis dan ketersediaan sarana transportasi yang memadai	0,101	3,6	0,364
Kelemahan			
Belum memiliki kontrak kerjasama yang tertulis dengan mitra	0,107	1,1	0,118
Frekuensi penggunaan obat berbahan kimia yang cukup tinggi	0,115	1,6	0,184
Kepemilikan lahan yang berbentuk sewa	0,095	1,7	0,162
Fasilitas dan sarana pascapanen yang kurang memadai	0,118	1,6	0,189
Belum memiliki mitra dagang ekspor	0,123	1,1	0,135
Total			2,379

Di sisi lain, hal yang menjadi kelemahan utama adalah faktor Belum memiliki kontrak kerja sama yang tertulis dengan mitra dengan nilai skor 0,118. Beberapa dampak yang terjadi dari faktor tersebut adalah terkadang mitra menjual langsung kepada konsumen lain atau kepada perusahaan lain ketika harga naik, dan proporsi tomat *grade* B dan C yang terkadang masih didapati berjumlah cukup besar. Hal ini akan berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha MTP ke depannya, terutama apabila MTP telah berhasil memasarkan produknya ke luar negeri dimana dibutuhkan keseragaman kualitas dengan kuantitas yang besar.

Formulasi Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Formulasi strategi pengembangan MTP dalam upaya menembus pasar ekspor terdapat pada Gambar 2. Hasil analisis SWOT yang ditunjukkan pada Gambar 2 membentuk tujuh strategi alternatif.

1) Strategi (SO) Memanfaatkan *E-commerce* sebagai media promosi perusahaan. Salah satu tantangan utama dalam bisnis ekspor adalah jarak tempuh yang jauh. Hal tersebut sangat memengaruhi suatu perusahaan dalam mencari informasi dan menjalin suatu kerja sama. Adopsi teknologi menjadi hal yang harus dilakukan dapat memberikan kemampuan bagi suatu usaha untuk memberikan layanan yang semakin baik dan daya saing (Apulu dan Latham, 2011). Hal ini selaras dengan yang diungkapkan Muafi *et al.* (2010) keberhasilan untuk mempopulerkan produk unggulan (OVOP) dapat dicapai dengan penguasaan praktik bisnis

berbasis teknologi informasi. Mengingat sasaran pasar produk unggulan adalah ke luar negeri, maka penggunaan mediasi khususnya *E-commerce* sangat dibutuhkan (Asikin, 2016).

- 2) Strategi (ST1) Membuat sertifikasi HACCP. Masyarakat Singapura yang merupakan target pengembangan pemasaran MTP memiliki gaya hidup sehat yang tinggi. Hal tersebut berdampak pada tingginya tuntutan akan makanan yang aman untuk dikonsumsi dan lingkungan yang bebas dari hama dan penyakit. Konsumen menginginkan adanya jaminan bahwa makanan yang diimpor telah lolos standar kesehatan dan keamanan yang berlaku (Thaung, 2011). Salah satu strategi dalam upaya memenuhi ekspektasi tersebut adalah dengan dilakukannya sertifikasi HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*).
- 3) Strategi (ST2) Membuat suatu kemasan produk yang memiliki nilai budaya lokal dan OVOP. Upaya MTP dalam mengembangkan pemasarannya menuju pasar internasional senantiasa sarat akan persaingan. MTP dapat menerapkan ide Suharto (2000), dimana desain kemasan dapat dijadikan sebagai salah satu alat pemasaran. Kemasan tidak hanya berfungsi sebagai pelindung, tetapi kini kemasan digunakan sebagai media komunikasi antara konsumen dengan produsen (Kumar *et al.* 2017). Kemasan merupakan pemicu karena langsung berhadapan dengan konsumen. Karena itu kemasan harus dapat memengaruhi konsumen untuk memberikan respon positif, dalam hal ini membeli produk; karena tujuan akhir dari pengemasan adalah untuk menciptakan penjualan.

- 4) Strategi (WO1) Pembelian lahan produksi dengan status kepemilikan. Menurut Suratiyah (2006) status kepemilikan dapat dibagi menjadi tiga, yaitu hak milik, hak sewa, dan hak bagi hasil. Perbedaan hubungan tersebut akan memengaruhi kesediaan petani dalam meningkatkan produksi, memperbaiki kesuburan tanah, dan intensifikasi. Kusnadi *et al.* (2011) menyatakan status lahan kepemilikan akan menurunkan inefisiensi dibandingkan status lahan nonpemilik, atau dengan kata lain kepemilikan lahan akan meningkatkan efisiensi usahatani. Hal ini terjadi karena dengan kepemilikan lahan yang digarap, terdapat sense of belonging sehingga petani akan memanfaatkan lahan tersebut sebaik-baiknya dan menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi hingga akhirnya tercipta sebuah keunggulan kompetitif.
- 5) Strategi (WO2) Menerapkan sistem pertanian semi organik. Salah satu strategi MTP dalam upaya meningkatkan daya saingnya adalah dengan menerapkan sistem pertanian semi organik. Kualitas dan harga suatu komoditas semi organik tidaklah berbeda jauh dengan komoditas organik (Kipdiyah *et al.* 2013). Di samping itu, pertanian semi organik merupakan suatu langkah awal dalam proses adopsi ke sistem pertanian organik. Hal ini karena perubahan yang ekstrim dari pola pertanian yang biasa diterapkan suatu perusahaan yang mengandalkan pupuk kimia, menjadi pola pertanian organik yang mengandalkan pupuk biomasa akan berakibat langsung terhadap penurunan hasil produksi yang cukup signifikan (Sutanto, 2002).
- 6) Strategi (WO3) Menjalinkan kerja sama dengan agen *forwarder* dalam negeri. Proses *forwarding* yang panjang dan kompleks membuat perusahaan yang berniat melakukan ekspor menggunakan jasa *freight forwarder*. *Freight forwarder* adalah suatu badan usaha spesialis perdagangan yang memiliki keahlian dalam menyediakan bermacam-macam fungsi dan fasilitas untuk transportasi barang (Murphy dan Daley, 2001). Beberapa *forwarder* bahkan tidak hanya menangani dokumen-dokumen, konsultasi jalur pengiriman, dan merumuskan biaya, mereka juga menawarkan jasa bersamaan dengan asuransi pengiriman dan rekomendasi metode pengemasan
- 7) Strategi (WT) Meningkatkan standar penanganan pasca panen. Komoditas yang dipedagangkan oleh MTP adalah komoditas agribisnis yang memiliki sifat *perishable* yang apabila selesai dipanen tidak ditangani dengan baik maka akan segera rusak. Panjangnya rantai pasok dalam distribusi komoditas dan tuntutan kualitas baik dari dalam negeri maupun pasar yang dituju memerlukan suatu perhatian khusus agar perusahaan dapat berhasil memasarkan produknya dengan mutu yang senantiasa terjaga.

	(S) <i>Strengths</i> – Kekuatan: 1. Citra publik dalam negeri yang baik 2. Sudah menerapkan GAP, GHP, dan GMP dalam proses produksi 3. Produk tersertifikasi OVOP 4. Lokasi gudang yang strategis dan ketersediaan sarana transportasi yang memadai	(W) <i>Weakness</i> - Kelemahan: 1. Belum memiliki kontrak kerja sama yang tertulis dengan mitra 2. Frekuensi penggunaan obat berbahan kimia yang cukup tinggi 3. Kepemilikan lahan yang berbentuk sewa 4. Fasilitas dan sarana pascapanen yang kurang memadai 5. Belum memiliki mitra dagang ekspor
(O) <i>Opportunities</i> – Peluang: 1. Singapura memiliki pendapatan per kapita yang tinggi 2. Ketersediaan akses distribusi untuk ekspor dalam negeri banyak 3. Gaya hidup sehat masyarakat Singapura tinggi 4. Aksesibilitas informasi melalui internet yang semakin mudah dan interaktif 5. Kekuatan tawar menawar pemasok yang lemah	Strategi SO 1. Memanfaatkan E-commerce sebagai media promosi perusahaan. (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4, O5)	Strategi WO 1. Pembelian lahan produksi dengan status kepemilikan (W2, W3, W5, O1, O2, O3) 2. Menerapkan sistem pertanian semi organik. (W1, W2, W3, W4, O1, O3, O4,) 3. Menjalinkan kerjasama dengan agen <i>forwarder</i> dalam negeri (W4, W5, O1, O2, O3, O4, O5)
(T) <i>Threats</i> – Ancaman: 1. Kondisi cuaca yang tidak menentu 2. Sertifikasi kesehatan tumbuhan Indonesia 3. Harga tomat dalam negeri yang cenderung berfluktuatif 4. Ancaman pendatang baru tinggi 5. Ancaman produk pengganti tinggi 6. Kekuatan tawar menawar pembeli yang kuat 7. Tingginya persaingan perusahaan di Singapura	Strategi ST 1. Membuat sertifikasi HACCP (S1, S2, S3, S4, S5, T2, T3, T4, T5, T6, T7) 2. Membuat suatu kemasan produk yang memiliki nilai budaya lokal dan OVOP (S1, S2, S3, S4, T3, T4, T5, T6, T7)	Strategi WT 1. Meningkatkan standar penanganan pasca panen. (W1, W2, W4, W5, T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7)

Gambar 2. Matriks SWOT dan alternatif-alternatif strategi

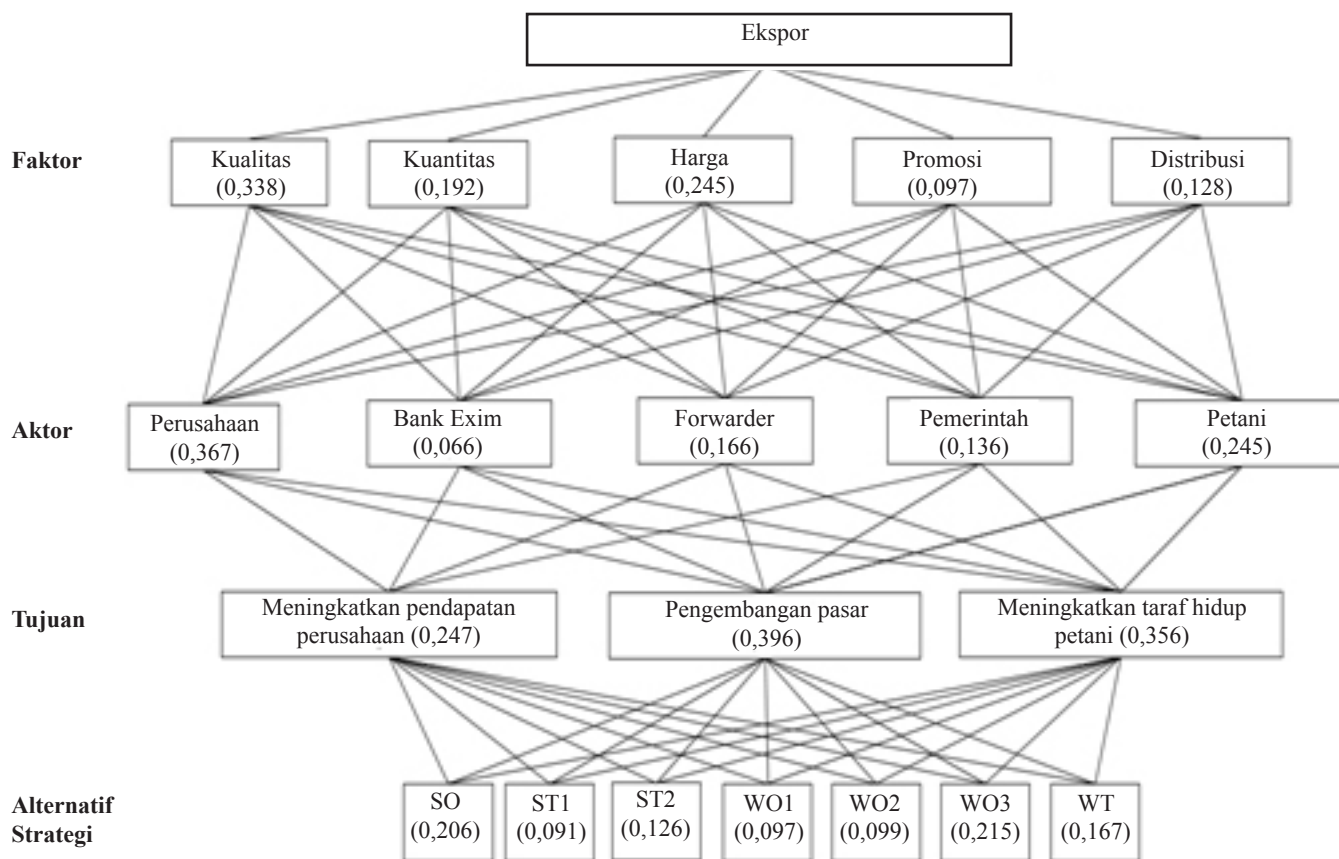
Pemilihan Prioritas Strategi Menggunakan AHP

Skema Hierarki pengolahan strategi ekspor MTP ditunjukkan pada Gambar 3. Hasil analisis dan prioritas setiap unsur Hierarki tersaji pada Tabel 3. Faktor kualitas merupakan unsur faktor yang paling berpengaruh terhadap sasaran utama dengan skor (0,338). Konsumen internasional khususnya dari negara maju seperti Singapura, menginginkan produk bermutu dengan tampilan yang bagus disertai dengan terjaminnya keamanan konsumsi, seperti bebas pestisida, hama, dan lain-lain (Miyauchi dan Perry, 1999; Chomchalow *et al.* 2008; Chomchalow *et al.* 2008; Srimanee dan Routray, 2012; Sutrisno *et al.* 2013; Purnama, 2014).

MTP merupakan aktor yang paling berpengaruh terhadap sasaran utama (skor 0,367). MTP sebagai poros utama memiliki peranan dan tanggung jawab yang besar dalam menghasilkan mutu yang baik dan memastikan kelancaran pada setiap alur proses barang. Pengembangan pasar merupakan tujuan yang menjadi prioritas utama dalam upaya menembus pasar ekspor

dengan skor 0,396. Tingginya tingkat persaingan di dalam negeri merupakan pertimbangan dasar bagi MTP untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan melebarkan pangsa pasarnya ke luar negeri. Hal ini dilakukan dengan harapan hasil produksi dapat senantiasa tersalurkan.

Menjalin kerja sama dengan agen *forwarder* dalam negeri merupakan strategi prioritas pertama (skor 0,215). Hal ini disinyalir karena minimnya pengalaman MTP dalam dunia ekspor impor sehingga menjalin kerja sama dengan *freight forwarder* merupakan langkah yang paling tepat pada saat ini. Umumnya *forwarder* diketahui sebagai kunci perantara yang terlibat dalam transportasi barang (*cargo*) dari titik asal (*origin*) ke titik tujuan (*destination*) melalui laut maupun udara. Namun di sisi lain, *forwarder* juga menyediakan jasa pelayanan konsultasi berkenaan dengan kebutuhan informasi dalam berbagai aspek, seperti kondisi negara tujuan, informasi kebutuhan atau permintaan pasar luar negeri, dan relasi perusahaan atau *end consumer* yang dapat dijadikan sasaran pemasaran MTP (Murphy *et al.* 2001).



Gambar 3. Hasil pengolahan hierarki strategi pengembangan MTP

Tabel 3. Hasil analisis dan prioritas setiap unsur hierarki

Hierarki	Unsur	Skor	Prioritas
Faktor	Kualitas	0,338	1
	Kuantitas	0,192	3
	Harga	0,245	2
	Promosi	0,097	5
	Distribusi	0,128	4
Aktor	Perusahaan	0,367	1
	Bank Exim	0,066	5
	Forwarder	0,166	3
	Pemerintah	0,136	4
	Petani	0,245	2
Tujuan	Meningkatkan pendapatan perusahaan	0,247	3
	Pengembangan pasar	0,396	1
	Meningkatkan taraf hidup petani	0,356	2
Strategi	SO	0,206	2
	ST1	0,091	7
	ST2	0,126	4
	WO1	0,097	6
	WO2	0,099	5
	WO3	0,215	1
	WT	0,167	3

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian yang dilakukan, pengembangan MTP dalam upaya menembus pasar ekspor membutuhkan serangkaian perbaikan dan persiapan demi tercapainya sasaran utama. Hasil analisis SWOT dan pengambilan keputusan dengan AHP, maka dapat dilihat alternatif strategi yang paling baik adalah menjalin kerja sama dengan agen *forwarder* dalam negeri. Ketersediaan informasi *freight forwarder* internasional dalam negeri yang banyak dengan masing-masing fasilitas pelayanan dapat diakses melalui media internet. Melalui kerja sama tersebut diharapkan MTP dapat memperoleh informasi yang lebih mendalam demi tercapainya sasaran utama dengan efektif dan efisien.

Mitra Tani Parahyangan (MTP) sebagai pelaku utama dalam proses pengembangan ini memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam menghasilkan komoditas yang bermutu baik secara kualitas, kuantitas, dan harga. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan perencanaan sistem tanam yang terstruktur di antara para mitra, peningkatan pengetahuan diantara para petani, dan adopsi teknologi dalam teknik budidaya. Tingginya penggunaan bahan pestisida kimia merupakan suatu faktor yang memiliki pengaruh terbesar dalam memengaruhi kualitas hasil akhir komoditas. Oleh karena itu, penerapan sistem pertanian semi organik merupakan suatu langkah awal yang dirasa perlu dalam rangka upaya meningkatkan

daya saing komoditas yang dihasilkan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat standar kontrak kerja dan peralihan penggunaan pestisida kimia ke pestisida organik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis matriks IFE MTP memiliki total skor internal sebesar 2,379 yang menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan saat ini lemah. Kekuatan utama MTP adalah penerapan GAP, GHP, dan GMP dalam proses produksi, dengan nilai skor sebesar 0,516. Sedangkan hal yang menjadi kelemahan utama adalah belum memiliki kontrak kerja sama yang tertulis dengan mitra, dengan nilai skor 0,118. Di sisi lain, hasil analisis matriks EFE memiliki nilai total skor sebesar 2,758, yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mersepon faktor eksternal yang cukup baik dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman. Faktor ketersediaan akses distribusi untuk ekspor di dalam negeri yang banyak merupakan peluang utama dengan nilai skor terbesar, yaitu 0,300. Sementara itu, faktor kondisi cuaca yang tidak menentu utama dengan nilai skor sebesar 0,337 merupakan faktor ancaman utama yang dihadapi MTP dalam upaya pengembangan untuk menembus pasar ekspor.

Hasil perumusan alternatif strategi diperoleh tujuh strategi yang dapat diterapkan perusahaan. Rekomendasi strategi tersebut adalah membuat sertifikasi HACCP, membuat suatu kemasan produk yang memiliki nilai budaya lokal dan OVOP, pembelian lahan produksi dengan status kepemilikan, menerapkan sistem pertanian semi organik, menjalin kerja sama dengan agen *forwarder* dalam negeri, dan meningkatkan standar penanganan pasca panen

Prioritas strategi terpilih berdasarkan AHP adalah menjalin kerja sama dengan agen *forwarder* dalam negeri pada peringkat pertama, diikuti berturut-turut: memanfaatkan *E-commerce* sebagai media promosi perusahaan, meningkatkan standar penanganan pasca panen, membuat suatu kemasan produk yang memiliki nilai budaya lokal dan OVOP, memanfaatkan *E-commerce* sebagai media promosi perusahaan, menerapkan sistem pertanian semi organik, pembelian lahan produksi dengan status kepemilikan, dan membuat sertifikasi HACCP.

Saran

Peningkatan wawasan sumber daya manusia dan kontrol manajemen sangat diperlukan agar strategi yang dirumuskan dapat diterapkan dengan baik. Untuk penelitian lanjutan, diharapkan penelitian dapat dilakukan pada level fungsional yang dapat menghasilkan suatu kerangka kerja yang lebih efisien dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Apulu I, Latham A. 2011. Driver for information and communication technology adoption: a case study of Nigerian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management* 6(5): 65–70. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p51>.
- Asikin Z. 2016. Pengaruh infrastruktur dan kelembagaan terhadap kinerja ekspor agregat dan sektoral Indonesia. [Tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Chomchalow N, Songkhla PN. 2008. Thai mango export: a slow-but-sustainable development. *Journal Technology* 12(1): 1–8.
- Chomchalow N, Somsri S, Songkhla PN. 2008. Marketing and export of major tropical fruits

from Thailand. *Assumption University Journal of Technology* 11(3): 133–143.

- Hill CWL, Wee CH, dan Udayasankar K. 2014. *Bisnis Internasional: Perspektif Asia Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Islam GMN, Arshad FM, Radam A, dan Alias EF. 2012. Good agricultural practice (GAP) of tomatoes in Malaysia: evidence from Cameron Highlands. *African Journal of Business Management* 6(27):7969–7976.
- [KEMENPERIN] Kementerian Perindustrian. 2017. Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum. http://jdih.kemenperin.go.id/site/baca_peraturan/113 [2017 Juli 29].
- [KEMENTAN]. Kementerian Pertanian Republik Indonesia. 2014. Outlook Komoditi Tomat. <http://pusdatin.setjen.pertanian.go.id>. [2016 Agustus 20].
- Kipdiah S, Hubeis M, Suharjo B. 2013. Strategi rantai pasok sayuran organik berbasis petani di Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung. *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah* 8(2) : 99–114
- Kumar M, Agarwal A, Singh P, Singhal AK. 2017. Green packaging and marketing in promoting agribusiness. *International Journal of Community Science and Technology* 3(1): 17–24.
- Kusnadi N, Tinaprilla N, Susilowati SH, dan Purwoto A. 2011. Analisis efisiensi usahatani padi di beberapa sentra produksi padi di Indonesia. *Jurnal Agro Ekonomi* 29(1) : 25–48. <https://doi.org/10.21082/jae.v29n1.2011.25-48>.
- Kusuma RL, Firdaus M. 2015. Daya saing dan faktor yang memengaruhi volume ekspor sayuran Indonesia terhadap negara tujuan utama. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* 12(3):226–236
- Miyauchi Y, Perry C. 1999. Marketing fresh fruit to Japanese consumers: exploring issues for Australian exporters. *European Journal of Marketing* 33(1/2): 196–205. <https://doi.org/10.1108/03090569910249238>.
- Muafi, Titik K, Hendri G. 2010. Penguatan ekonomi lokal melalui e-readiness berbasis One Village One Product (OVOP). *Jurnal Ekuitas* 14(2):170–186. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2010.v14.i2.2132>.
- Murphy PR, Daley JM. 2001. Profiling international freight forwarders: an update. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 31(3): 152–168. <https://doi.org/10.1108/09600030110389433>.

- Purnama IN. 2014. Strategi pemasaran mangga di Pasar Internasional [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Rangkuti F. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Schreinemachers P, Schad I, Tipraqsa P, Williams PM. 2012. Can public GAP standards reduce agricultural pesticide use? the case of fruit and vegetable farming in northern Thailand. *Agriculture and Human Values* 29(4):519–529. <https://doi.org/10.1007/s10460-012-9378-6>.
- Sibarani M, Ispriyahadi H. 2004. *Kerja Sama Perdagangan Internasional: Peluang dan Tantangan Bagi Indonesia*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Srimanee Y, Routray JK. 2012. The fruit and vegetable marketing chains in Thailand: policy impacts and implications. *International Journal of Retail & Distribution Management* 40(9): 656–675. <https://doi.org/10.1108/09590551211255956>.
- Suharto CC. 2000. Peranan desain kemasan dalam dunia pemasaran. *Jurnal Nirmana* 2(1): 92–103.
- Sutanto R. 2002. *Penerapan Pertanian Organik Masyarakat & Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sutrisno A, Basith A, Wijaya NH. 2013. Analisis strategi penerapan sistem manajemen keamanan pangan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) di PT. Sierad Produce Tbk. Parung. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 4(2): 73-90. <https://doi.org/10.29244/jmo.v4i2.12616>.
- Syachbanu D. 2014. Analisis penanganan kargo ekspor komoditas hortikultura di terminal kargo Bandara Internasional Soekarno Hatta: studi kasus PT Jasa Angkasa Semesta Tbk [tesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Thaung NN. 2011. Integration of Myanmar domestic agricultural marketing into ASEAN. *Journal of Management Policy and Practice* 12(5):96–104.