

**ANALISIS STRATEGI OPERASIONAL USAHA
PEMBIBITAN HORTIKULTURA**
(Studi Kasus pada Hely Seedling and Farm Kecamatan Punggur
Kabupaten Lampung Tengah)

SKRIPSI

Oleh
Verdy Rivandra
1914131051



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRACT

STRATEGIC ANALYSIS OF HORTICULTURAL SEED BUSINESS OPERATIONAL (Case Study On Hely Seedling And Farm Punggur District Central Lampung Regency)

By

VERDY RIVANDRA

This study aims to analyze (1) Business Potential, and (2) Alternative Strategies in the Horticulture seeding business. The method used in this research is a case study and was carried out at Hely Seedling and Farm in Central Lampung. Data collection was carried out from April to May 2023 and analyzed descriptively qualitatively and using SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). SWOT is used to obtain alternative strategies, while QSPM is used to determine priority strategies. Respondents in this research were owners, managers, coordinator staff, resellers and consumers. The research results show that (1) Nursery businesses have business potential when viewed in the context of agriculture and the horticultural industry. Business potential refers to several possibilities or potential that a nursery business has to achieve success or growth so that it can grow and be sustainable. (2) QSPM analysis of Hely Seedling and Farm, obtained two alternative strategies with the highest TAS values, namely, conducting market research to determine prices that are economical and acceptable to consumers with a TAS value of 6.41 which is the ST strategy. The alternative that has the second highest TAS score is, creating vertical and horizontal business plans to answer opportunities for lifestyle changes that are desired quickly and practically with a TAS score of 6.32 which is the SO Strategy.

Key words: Business Potential and Operational Strategies.

ABSTRAK

**ANALISIS STRATEGI OPERASIONAL USAHA
PEMBIBITAN HORTIKULTURA
(Studi Kasus pada Hely Seedling and Farm Kecamatan Punggur
Kabupaten Lampung Tengah)**

Oleh
VERDY RIVANDRA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) Potensi Usaha, dan (2) Alternatif Strategi pada usaha penyemaian Hortikultura. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus dan dilaksanakan di Hely Seedling and Farm di Lampung Tengah. Pengumpulan data dilakukan pada bulan April hingga Mei 2023 dan dianalisis secara deskriptif kualitatif dan menggunakan SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). SWOT digunakan untuk mendapatkan strategi alternatif sedangkan QSPM untuk menentukan strategi prioritasnya. Responden dalam penelitian ini adalah pemilik, manajer, staf kordinator, reseller dan konsumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Usaha Pembibitan memiliki potensi usaha jika dilihat pada konteks pertanian dan industri hortikultura. Potensi usaha mengarah kepada beberapa kemungkinan atau potensi yang dimiliki oleh suatu usaha oembibitan untuk mencapai kesuksesan atau pertumbuhan sehingga dapat tumbuh dan berkelanjutan. (2) Analisis QSPM terhadap Hely Seedling and Farm, diperoleh dua alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi yaitu, melakukan riset pasar untuk menentukan harga yang ekonomis dan diterima konsumen dengan nilai TAS sebesar 6,41 yang merupakan strategi ST. Alternatif yang memiliki nilai TAS tertinggi kedua yaitu, pembuatan rancangan usaha vertikal dan horizontal untuk menjawab peluang perubahan gaya hidup yang ingin cepat dan praktis dengan nilai TAS 6,32 yang merupakan Strategi SO.

Kata Kunci : Potensi Usaha dan Strategi Operasional

**ANALISIS STRATEGI OPERASIONAL USAHA
PEMBIBITAN HORTIKULTURA
(Studi Kasus pada Hely Seedling and Farm Kecamatan Punggur
Kabupaten Lampung Tengah)**

Oleh

Verdy Rivandra

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA PERTANIAN**

Pada

**Jurusan Agribisnis
Fakultas Pertanian Universitas Lampung**



**JURUSAN AGRIBISNIS
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI OPERASIONAL USAHA
PEMBIBITAN HORTIKULTURA** (Studi Kasus pada
Hely Seedling and Farm Kecamatan Punggur
Kabupaten Lampung Tengah)

Nama : **Oerdy Rivandra**

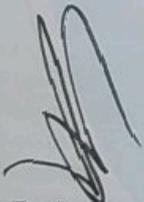
NPM : 1914131051

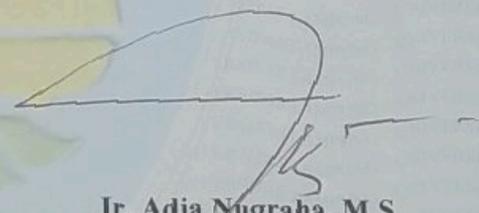
Program Studi : Agribisnis

Fakultas : Pertanian

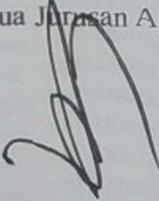
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si.
NIP 196910031994031004


Ir. Adia Nugraha, M.S.
NIP 19620613198603102

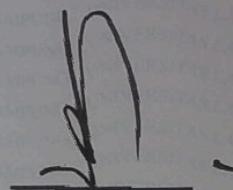
2. Ketua Jurusan Agribisnis


Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si.
NIP 196910031994031004

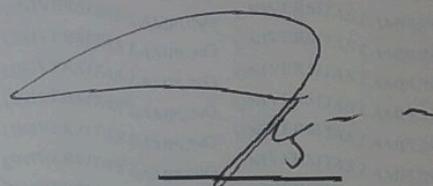
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si.**

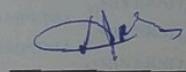


Sekretaris : **Ir. Adia Nugraha, M.S.**



Penguji

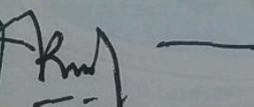
Bukan Pembimbing : **Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S**



2. Dekan Fakultas Pertanian



Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si.
NIP. 196110201986031002



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 17 November 2023

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Verdy Rivandra

NPM : 1914131051

Menyatakan dengan sebenar-benarnya dan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul:

**“ANALISIS STRATEGI OPERASIONAL USAHA PEMBIBITAN
HORTIKULTURA (Studi Kasus pada Hely Seedling and Farm Kecamatan Punggur
Kabupaten Lampung Tengah)”**

Adalah benar karya saya sendiri yang saya susun dengan mengikuti norma dan etika akademik yang berlaku. Selanjutnya, saya juga tidak keberatan apabila sebagian atau seluruh data pada skripsi ini digunakan oleh dosen dan/atau program studi untuk kepentingan publikasi. Jika dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana maupun tuntutan hukum.

Bandar Lampung, 17 November 2023

Yang menyatakan



Verdy Rivandra

NPM 1914131051

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Kabupaten Lampung Tengah pada tanggal 28 Januari 2001, merupakan anak kedua dari Bapak Tukirin dan Ibu Susilowati. Pendidikan yang ditempuh penulis adalah SD Negeri 6 Rukti Basuki (2007-2013), SMP Negeri 1 Rumbia (2013-2016), dan SMA Negeri 1 Rumbia (2016-2019). Pada tahun 2019, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN (Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri).

Penulis melaksanakan kegiatan Praktik Pengenalan Pertanian (*homestay*) di Desa Lugusari, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Pringsewu pada tahun 2020. Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Mataram Udik, Kecamatan Bandar Mataram, Kabupaten Lampung Tengah selama 40 hari pada bulan Januari hingga Februari 2022. Pada bulan Juli hingga Agustus 2021 penulis melaksanakan kegiatan Praktik Umum (PU) di Hely Seedling and Farm selama 30 hari kerja efektif.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah rabbil'alamini, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala berkah, rahmat, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Strategi Operasional Usaha Pembibitan Hortikultura (Studi Kasus pada Hely Seedling and Farm Kecamatan Punggur Kabupaten Lampung Tengah)". Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak akan terealisasi dengan baik tanpa adanya dukungan, bantuan, dan bimbingan dari beberapa pihak. Pada kesempatan ini dengan segala ketulusan dan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Irwan Sukri Banuwa, M.Si., selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
2. Dr. Teguh Endaryanto, S.P., M.Si., selaku Ketua Jurusan Agribisnis sekaligus pembimbing pertama yang telah memberikan arahan, saran, dan nasihat yang telah diberikan.
3. Ir. Adia Nugraha, M.S., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat, motivasi, nasihat, arahan, dan bimbingan selama proses penyelesaian skripsi.
4. Dr. Ir. Wuryaningsih Dwi Sayekti, M.S., selaku Dosen Penguji atas saran dan arahan yang telah diberikan untuk penyempurnaan skripsi.
5. Dewi Mulia Sari, S.P. M.Si., selaku dosen pembimbing akademik yang telah mendampingi selama perkuliahan di Agribisnis.

6. Teristimewa kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda tercinta Tukirin dan Ibunda tersayang Susilowati yang selalu memberikan restu, kasih sayang, perhatian, semangat, motivasi, nasihat, saran, dan doa.
7. Saudara kandung, Nindy Prasmita dan Wike Oktaviana yang selalu memberikan semangat serta motivasi kepada penulis.
8. Keponakan, Alpa Dipta Berlian, Marvel Raka Berlian, dan Reigha Faaz Berlian yang telah memberikan hiburan penulis.
9. Seluruh Dosen Jurusan Agribisnis atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama menjadi mahasiswa di Universitas Lampung.
10. Seluruh staf dan karyawan di Jurusan Agribisnis yang telah memberikan bantuan dan kerjasamanya.
11. Bapak Hely Sumanto, selaku pemilik Perusahaan Hely Seedling and Farm atas semua bantuan, arahan, dan izin yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Karyawan-karyawati perusahaan Hely Seedling and Farm atas semua bantuan dan arahan yang diberikan kepada penulis.
13. Teman-teman seperjuangan Agribisnis 2019, yang tidak bisa disebutkan satu per satu atas bantuan, kebersamaan, dan waktu yang telah diberikan kepada penulis selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak terlepas dari kesalahan dan masih jauh dari kata sempurna, akan tetapi penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Penulis meminta maaf atas segala kekurangan selama proses penulisan skripsi ini dan semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Aamiin.

Bandar Lampung, 17 November 2023

Penulis,

Verdy Rivandra

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| DAFTAR TABEL | i |
| DAFTAR GAMBAR..... | iii |
| I. PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 7 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 8 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 8 |
| II. TINJAUAN PUSTAKA..... | 9 |
| A. Tinjauan Pustaka | 9 |
| 1. Definisi Agribisnis | 9 |
| 2. Tanaman Hortikultura | 11 |
| 3. Benih dan Bibit Hortikultura..... | 14 |
| 4. Penyemaian | 17 |
| 5. Media Tanam | 20 |
| 6. Potensi Usaha | 21 |
| 7. Strategi Operasional Usaha | 22 |
| 8. Analisis Lingkungan | 26 |
| 9. Lima Kekuatan Porter | 32 |
| 10. Analisis SWOT | 33 |
| B. Penelitian Terdahulu | 36 |
| C. Kerangka Penelitian | 45 |
| III. METODE PENELITIAN..... | 47 |
| A. Metode Penelitian..... | 47 |
| B. Konsep Dasar dan Batasan Operasional..... | 47 |
| C. Lokasi Penelitian, Responden, dan Waktu Pengumpulan Data | 50 |
| D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data | 50 |
| E. Metode Analisis data..... | 52 |
| 1. Metode Analisis Tujuan Pertama | 52 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 2. | Metode Analisis Tujuan Ketiga | 53 |
| IV. | GAMBARAN UMUM PENELITIAN | 62 |
| A. | Gambaran Umum Kabupaten Lampung Tengah..... | 62 |
| 1. | Letak Geografis | 62 |
| 2. | Keadaan Topografi..... | 63 |
| 3. | Keadaan Demografis | 64 |
| B. | Gambaran Umum Kecamatan Punggur..... | 66 |
| 1. | Letak Geografis | 66 |
| 2. | Kondisi Iklim | 66 |
| 3. | Keadaan Demografis | 66 |
| 4. | Kondisi Ekonomi | 67 |
| C. | Gambaran Umum Perusahaan Hely Seedling and Farm | 67 |
| 1. | Sejarah Perusahaan Hely Seedling and Farm..... | 67 |
| 2. | Motto, Visi, Misi dan Tujuan Hely Seedling | 68 |
| 3. | Struktur Organisasi Perusahaan Hely Seedling and Farm..... | 69 |
| 4. | Tata Letak (Layout) Perusahaan Hely Seedling and Farm..... | 70 |
| 5. | Sarana dan Prasarana Perusahaan Hely Seedling and Farm..... | 71 |
| V. | HASIL DAN PEMBAHASAN | 72 |
| A. | Karakteristik Umum Responden | 72 |
| B. | Potensi Usaha Pembibitan | 73 |
| 1. | Potensi Usaha Pembibitan Berdasarkan Penyediaan Saprodi | 75 |
| 2. | Potensi Usaha Pembibitan Berdasarkan Budidaya | 80 |
| 3. | Potensi Usaha Pembibitan Berdasarkan Pasca Panen | 81 |
| 4. | Potensi Usaha Pembibitan Berdasarkan Pemasaran dan Pendapatan | 82 |
| 5. | Potensi Usaha Pembibitan Berdasarkan Lembaga Penunjang | 91 |
| C. | Identifikasi Lingkungan Hely Seedling and Farm | 92 |
| 1. | Analisis Lingkungan Internal | 92 |
| 2. | Analisis Lingkungan Eksternal | 101 |
| D. | Perumusan Alternatif Strategi | 109 |
| 1. | Matriks IFE | 109 |
| 2. | Matriks EFE | 110 |
| 3. | Matriks Internal – Eksternal (IE) | 112 |
| 4. | Matriks SWOT | 113 |
| 5. | Penentuan Prioritas Strategi Hely Seedling and Farm | 116 |
| VI. | KESIMPULAN DAN SARA | 118 |
| A. | Kesimpulan..... | 118 |
| B. | Saran..... | 119 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 120 |
| | LAMPIRAN..... | 123 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|---------|
| 1. Kajian Penelitian Terdahulu..... | 37 |
| 2. Format Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal | 55 |
| 3. Format Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal..... | 55 |
| 4. Format Matriks IFE..... | 56 |
| 5. Format Matriks EFE..... | 57 |
| 6. Format Matriks SWOT | 59 |
| 7. Format Matriks QSPM..... | 60 |
| 8. Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Lampung Tengah dan luas wilayah, tahun 2022..... | 64 |
| 9. Jumlah penduduk Kabupaten Lampung Tengah berdasarkan kecamatan, tahun 2022..... | 65 |
| 10. Pendapatan Hely Seedling and Farm Tahun 2022 | 87 |
| 11. Pendapatan Hely Seedling and Farm Tahun 2023 | 90 |
| 12. Harga Jual Produk Hely Seedling and farm..... | 98 |
| 13. Identifikasi faktor internal..... | 101 |
| 14. Identifikasi faktor Eksternal..... | 108 |
| 15. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)..... | 110 |
| 16. Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)..... | 111 |
| 17. Perioritas Strategi QSPM..... | 117 |
| 18. Identitas responden Strategi Operasional di Hely Seedling and Farm, tahun 2023 | 125 |
| 19. Hasil Identifikasi Awal Untuk Penentuan Bobot Hely Seedling and Farm.. | 126 |
| 20. Hasil evaluasi bobot faktor strategi internal dan eksternal | 127 |
| 21. Rekapitulasi Bobot Faktor Internal dan eksternal di Hely Seedling and Farm | 137 |
| 22. Indentifikasi Faktor Internal pada Hely Seedling and Farm | 140 |

| | |
|--|-----|
| 23. Identifikasi Faktor Internal pada Hely Seedling and Farm | 140 |
| 24. Rekapitulasi Ranting pada Hely Seedling and Farm | 141 |
| 25. Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) pada Hely Seedling and Farm | 142 |
| 26. Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) pada Hely Seedling and Farm | 142 |
| 27. Strategi Operasional pada Hely Seedling and Farm | 143 |
| 28. Rekapitulasi Atraktif Skor (AS) Matriks QSPM Hely Seedling and Farm .. | 142 |
| 29. Rekapitulasi Total Atraktif Skor (TAS) Matriks QSPM Hely Seedling and Farm | 154 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|--|---------|
| 1. Grafik Penjualan di Hely Seedling and Farm | 5 |
| 2. Grafik Penerimaan dan Pendapatan di Hely Seedling and Farm | 6 |
| 3. Bagan Alir Strategi Operasional Usaha Pembibitan Hortikultura | 46 |
| 4. Format Matriks IE | 58 |
| 5. Struktur organisasi | 69 |
| 6. Denah bangunan Hely Seedling and farm..... | 70 |
| 7. Skema Potensi Usaha | 74 |
| 8. Kelas Benih Cabai..... | 77 |
| 9. Format Matriks IE..... | 112 |
| 10. Matriks Swot Strategi operasional Hely Seedling and Farm | 115 |
| 11. Media Semai..... | 156 |
| 12. Penyemaian | 156 |
| 13. Penyortiran Berdasarkan Ukuran | 157 |
| 14. Pengiriman Bibit | 157 |
| 15. Penyortiran Berdasarkan Ukuran | 158 |
| 16. Tempat Pemeliharaan Bibit..... | 158 |
| 17. Tempat Inkubasi..... | 159 |
| 18. <i>Green Hause</i> | 159 |
| 19. Foto Bersama Responden 1 | 160 |
| 20. Foto Bersama Responden 2..... | 160 |
| 21. Foto Bersama Responden 3..... | 161 |
| 22. Foto Bersama Responden 4..... | 161 |
| 23. Foto Bersama Responden 5..... | 162 |
| 24. Foto Bersama Responden 6..... | 162 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 25. Foto Bersama Responden 7..... | 163 |
| 26. Foto Bersama Responden 8..... | 163 |
| 27. Foto Bersama Responden 9..... | 164 |
| 28. Foto Bersama Responden 10..... | 164 |

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pertanian menjadi salah satu sumber perekonomian di Provinsi Lampung yang memiliki potensi besar. Potensi besar tersebut perlu mendapat perhatian pihak terkait, karena sektor pertanian memiliki peranan penting dalam perekonomian secara domestik. Menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung (2022) Ekonomi Provinsi Lampung triwulan II-2022 dibanding triwulan I-2022 (*q-to-q*) mengalami pertumbuhan sebesar 9,12 persen, menguat dibandingkan triwulan I-2022 yang tumbuh sebesar 0,86 persen. Pertumbuhan ekonomi didukung oleh lebih dari separuh lapangan usaha yang tumbuh positif. Lapangan usaha yang memiliki pertumbuhan tertinggi dicapai oleh administrasi pemerintahan, pertahanan dan jaminan sosial wajib yang tumbuh sebesar 15,97 persen. Didukung oleh lapangan usaha pertanian, kehutanan dan perikanan sebagai salah satu lapangan usaha dominan yang tumbuh mencapai 15,89 persen dan jasa lainnya tumbuh sebesar 15,73 persen.

Pertumbuhan yang terjadi di sektor pertanian perlu dijaga kestabilannya agar tetap tumbuh. Kestabilan hasil pertanian secara berkelanjutan sangat diperlukan mengingat Indonesia merupakan negara dengan populasi penduduk yang besar, oleh karenanya perlu melakukan strategi dan upaya-upaya yang nyata untuk mengantisipasi terjadinya gangguan ketahanan pangan nasional. Upaya untuk meningkatkan kestabilan hasil pertanian dapat dilakukan dengan meningkatkan produktivitas yang baik dari segala aspek, salah satu aspek strategis yaitu penyediaan bibit. Penggunaan dan pemilihan bibit yang berkualitas dapat menjadi awal yang bagus bagi pertanian yang ada

di Indonesia untuk meningkatkan dan menjaga kestabilan hasil pertanian. Keanekaragaman hasil pertanian menjadi tantangan tersendiri untuk menjadi fokus pertanian di Indonesia khususnya Provinsi Lampung. Salah satu tanaman pertanian yang memiliki permintaan tertinggi yaitu tanaman hortikultura.

Menurut Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung (2022) Pada tahun 2021 jenis tanaman hortikultura untuk tanaman sayuran, produksi terbesar dihasilkan oleh tanaman cabai (cabai besar dan cabai rawit) yaitu sebesar 454,71 ribu kuintal. Produksi hortikultura adalah hasil produk dari setiap tanaman sayuran, buah-buahan, biofarmaka dan tanaman hias yang diambil berdasarkan luas yang dipanen. Tanaman produk hortikultura merupakan produk yang sangat dibutuhkan secara berkelanjutan oleh masyarakat di Provinsi Lampung.

Peningkatan jumlah penduduk yang besar menjadi peluang bagi pasar domestik yang potensial, apabila promosi akan pentingnya mengkonsumsi produk hortikultura yang meliputi, pengetahuan dan apresiasi serta taraf hidup masyarakat bisa ditingkatkan. Kenyataannya pangsa pasar domestik yang besar tersebut belum memanfaatkan secara optimal. Hal tersebut tercermin masih rendahnya tingkat konsumsi produk hortikultura yang masih dibawah rekomendasi organisasi pangan dan pertanian dunia. Banjirnya produk impor juga menyebabkan menurunnya citra Indonesia sebagai negara produsen hortikultura tropis di kalangan Internasional. Banjirnya produk impor hortikultura terjadi di semua wilayah termasuk Provinsi Lampung. Dalam rangka mengoptimalkan potensi hortikultura Nasional diperlukan arah dan kebijakan pengembangan hortikultura secara menyeluruh dan terpadu mulai dari sektor hulu (Pitaloka,2017).

Sektor hulu dalam subsistem agribisnis menjadi peranan penting dalam pertumbuhan pertanian dan perekonomian suatu wilayah. Usaha penyediaan bibit merupakan usaha sektor hulu dalam agribisnis. Bibit memiliki peranan

yang cukup vital sebagai pondasi tanaman agar tanaman dapat memiliki produktivitas yang baik. Penggunaan dan pemilihan bibit menjadi langkah awal bagi usaha tani, maka perlunya bibit yang berkualitas agar hasil tanam dapat menghasilkan secara maksimal. Perubahan pola kebutuhan masyarakat yang menginginkan cepat dan praktis berdampak positif terhadap permintaan bibit tanaman hortikultura yang berkualitas dan dapat ditanam dalam waktu yang cepat, sehingga dapat memudahkan petani dalam memulai usaha taninya, hal ini menjadi peluang usaha baru yaitu Industri usaha pembibitan.

Usaha pembibitan dalam prosesnya melakukan kegiatan usaha penyediaan sarana berupa media tanam, benih yang akan disemai dan pupuk yang akan digunakan. Berdasarkan aspek usaha taninya, usaha pembibitan melakukan usaha tani berupa penyemaian benih ke media tanam yang sudah disiapkan lalu pemupukan dan pemeliharaan berupa penyulaman, pengairan, penyiangan, dan pengendalian OPT. Pemasaran usaha pembibitan dapat langsung memasarkan kepada konsumen maupun menggunakan *reseller* untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. Lembaga penunjang yang seperti bank dan koperasi menjadi alternatif pembiayaan usaha. Berdasarkan aspek aspek agribisnis tersebut menggambarkan bahwa usaha pembibitan sangat berpotensi untuk dijalankan. Salah satu usaha pembibitan tanaman hortikultura yang ada di Provinsi Lampung adalah Hely Seedling and Farm.

Hely Seedling and Farm sebagai usaha yang bergerak dalam pembibitan tanaman budidaya memberikan peluang masyarakat untuk membeli produk bibit tanaman budidaya yang praktis dan berkualitas. Lokasi usaha Hely Seedling and Farm berada di area pertanian masyarakat Desa Srisawahan, Kecamatan Punggur, Kabupaten Lampung Tengah. Usaha ini telah memproduksi bibit cabai berkualitas, selain bibit cabai juga menghasilkan bibit lain seperti terung, timun, gambas, dan tanaman hortikultura lainnya.

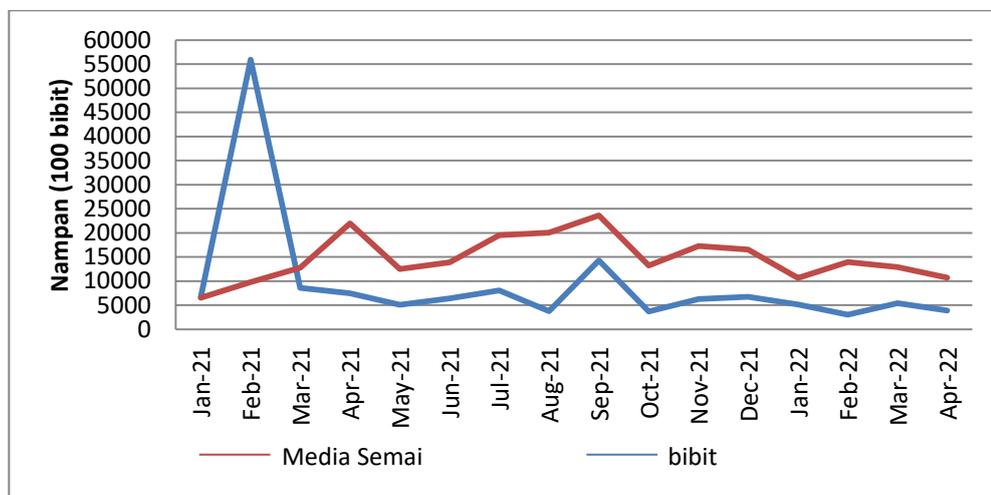
Kegiatan usaha yang dilakukan Hely Seedling and Farm berupa pembibitan. Subsistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi pada Hely Seedling and Farm kegiatan ini mencakup perencanaan dan pengelolaan dari sarana produksi, teknologi dan sumberdaya. Usaha pembibitan dalam satu kali produksi mempersiapkan bahan baku untuk media tanam seperti tanah, cocopeat, sekam padi, pupuk kandang dan bahan kimia. Selain itu disediakan juga bahan baku bibit yang akan ditanam seperti benih cabai, terong dan yang lainnya.

Kendala dalam penyediaan bahan baku terjadi yaitu pada ketersediaan bahan baku itu sendiri, pada tahap ini jumlah pesanan yang fluktuatif menjadikan usaha sulit dalam menentukan jumlah persediaan yang tepat apabila jumlah persediaan melebihi pesanan maka proses kegiatan produksi tidak akan memproduksi persediaan bahan yang berlebih tersebut, sehingga dalam penyimpanan yang panjang akan menurunkan taraf hidup dari benih, akan tetapi apabila persediaan bahan baku yang sedikit juga menimbulkan potensi akan adanya kendala faktor ketersediaan benih pada *reseller* benih.

Aspek usahatani yang dilakukan di Hely Seedling and Farm dapat terlihat pada proses kegiatan produksi meliputi kegiatan mulai dari persiapan media tanam, penanaman/penyemaian, pemupukan, pemeliharaan, dan panen. Proses persiapan media tanam dilakukan pada tempat usaha yaitu pencampuran bahan media tanam, setelah itu melalui pemberdayaan di rumah warga sekitar untuk melakukan penggabungan atau pembuatan media tanam dari bahan media tanam yang diambil pada tempat Hely Seedling and Farm. Media tanaman yang sudah disusun akan diambil untuk dibawa kembali ke tempat Hely Seedling and Farm untuk memasuki proses penyemaian. Penyemaian benih yaitu menanam benih tanaman pada media tanam. Media tanam yang sudah disemai kemudian dibawa pada tempat inkubasi hingga tumbuh kecambah dan dibawa ke tempat pemeliharaan sampai siap panen.

Kendala dalam usahatani selama kegiatan produksi dalam proses pengelolaan tanah menjadi media tanam terletak pada penggunaan alat dan mesin, akan tetapi alat dan mesin yang dimiliki masih sedikit dan ada beberapa mesin yang sudah rusak. Pemeliharaan tanamannya masih menggunakan irigasi atau pengairan secara manual, akan tetapi sebelumnya sempat ada irigasi pancaran namun tidak berfungsi dengan baik, kendala lain yaitu taraf hidup benih yang membuat tanaman tidak bisa tumbuh semuanya menjadi bibit.

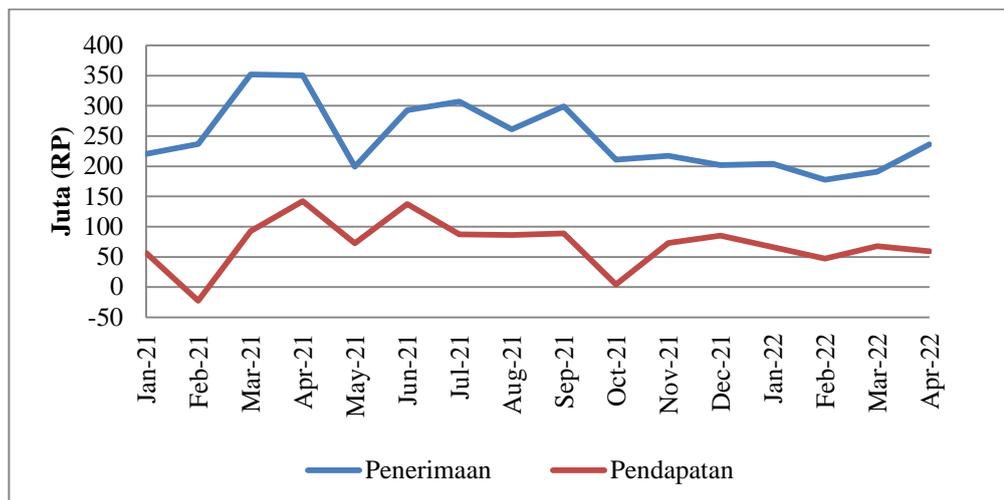
Pemasaran di Hely Seedling and Farm dilakukan melalui dua saluran pemasaran, saluran tingkat nol yaitu langsung dari penjual ke pembeli (konsumen langsung) dimana pembeli langsung mendatangi Hely Seedling and Farm untuk mendapatkan bibit yang mereka inginkan dan saluran pemasaran tingkat satu dibantu oleh para *reseller* atau pengecer yang sudah mendaftar dan menjadi mitra di berbagai daerah. Pemasaran Hely Seedling and Farm menjual media tanam dan bibit yang siap tanam seperti terlihat pada grafik Gambar 1.



Gambar 1. Grafik penjualan di Hely Seedling and Farm
Sumber: Data Hely Seedling and Farm 2022

Grafik pada Gambar 1, memperlihatkan penjualan di Hely Seedling and Farm, diketahui bahwa jumlah penjualan bibit yang fluktuatif dan cenderung turun diiringi dengan meningkatnya jumlah penjualan media tanam. Jika dilihat pada periode yang sama pada bulan Januari hingga April 2022 penjualan bibit cenderung lebih sedikit dibandingkan tahun sebelumnya untuk

periode bulan yang sama. Peningkatan penjualan media tanam menjadi keunggulan tersendiri bagi Hely Seedling and Farm karena dapat menjual bahan setengah jadi ke produsen. Penjualan bibit dan media semai berdampak pada penerimaan dan pendapatan di Hely Seedling and Farm seperti terlihat pada grafik berikut.



Gambar 2. Grafik Penerimaan dan Pendapatan di Hely Seedling and Farm
Sumber: Data Hely Seedling and Farm 2022

Grafik pada Gambar 2, memperlihatkan terjadinya fluktuasi penerimaan dan pendapatan di Hely Seedling and Farm. Pada tahun 2021 penerimaan usaha Hely Seedling and Farm tercatat beberapa kali menyentuh angka 300 juta setiap bulannya sedangkan pada Januari hingga April tahun 2022 angka penerimaan mengalami penurunan terlihat di bawah 250 juta. Penurunan penerimaan dan pendapatan yang dialami selama periode tersebut menjadikan aspek yang perlu diperhatikan bagi Hely Seedling and Farm.

Berdasarkan kendala yang dialami Hely Seedling and Farm yaitu penurunan penjualan bibit hortikultura. Hely Seedling and Farm seedling perlu melakukan kajian mengenai strategi pengembangan yang tepat. Strategi operasional dibutuhkan oleh setiap usaha untuk setiap langkah dalam mengambil keputusan. Keputusan yang tepat dapat menentukan arah dan tujuan perusahaan dalam bertumbuh, selain itu strategi menjadi respon

atas adanya faktor internal dan eksternal yang berpengaruh. Strategi digunakan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang ada yaitu lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Hamali (2016) kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strate-gos*” yang memiliki arti sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal untuk memenangkan sebuah pertempuran. Strategi juga dapat dikatakan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan. Bagi sebuah usaha, tujuan yang ingin dicapai adalah sukses untuk menjual produk yang mereka tawarkan dan mendapatkan laba. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Operasional Usaha Pembibitan Hortikultura (Studi Kasus pada Hely Seedling and Farm Kecamatan Punggur Kabupaten Lampung Tengah)”

B. Rumusan Masalah

Hely Seedling and Farm merupakan usaha yang menyediakan bibit tanaman hortikultura yang sudah siap tanam yang dapat membantu dalam memudahkan petani atau konsumennya dalam mendapatkan bibit tanaman dengan cepat dan praktis. Hely Seedling and Farm memiliki kendala berupa peningkatan jumlah pesaing baik dari konsumen yang melakukan pembibitan sendiri dengan produk setengah jadi yaitu media tanam maupun pesaing pendatang, selain itu kendala yang dihadapi yaitu kendala dalam fluktuasi harga, keterbatasan alat mesin, dan sistem irigasi.

Peningkatan pesaing pada industri pembibitan menjadi ancaman utama dalam sektor agribisnis hulu yaitu pembibitan, akan tetapi usaha ini belum memiliki strategi khusus dalam menghadapi peningkatan jumlah pesaing baru yang muncul dan kendala lainnya. Peningkatan jumlah pesaing tersebut dan kendala lainnya menyebabkan permasalahan pada penjualan bibit hortikultura di Hely Seedling and Farm. Penjualan, penerimaan, dan pendapatan pada Hely

Seedling and Farm yang mengalami penurunan sebagai imbas dari peningkatan jumlah pesaing baru yang muncul.

Berdasarkan hal tersebut perlunya pengkajian mengenai strategi pengembangan yang tepat dalam pengembangan Hely Seedling and Farm untuk menghadapi munculnya pesaing baru. Hely Seedling and Farm perlu memahami potensi usaha dilihat dari subsistem agribisnisnya di Hely Seedling and Farm sehingga dapat digunakan untuk melihat lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal dan eksternal dapat digunakan untuk mendapatkan alternatif strategi untuk dapat bersaing dan mengembangkan usahanya, maka diperoleh rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana potensi usaha di Hely Seedling and Farm?
2. Apa strategi yang akan diterapkan untuk di Hely Seedling and Farm?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis potensi usaha di Hely Seedling and Farm.
2. Menyusun alternatif strategi yang dapat diterapkan pada Hely Seedling and Farm.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara akademis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi produsen, diharapkan menjadi rekomendasi bagi Hely Seedling and Farm dalam menyusun dan menetapkan strategi serta kebijakan perusahaan di masa depan.
2. Bagi peneliti lain yaitu sebagai referensi dalam melakukan suatu penelitian yang sejenis.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Agribisnis

Menurut Karmini (2020) Agribisnis merupakan suatu pendekatan yang dapat digunakan dalam kegiatan pembangunan pertanian. Agribisnis adalah suatu sistem bisnis pertanian yang utuh mulai dari subsistem penyediaan faktor produksi berupa tanah, tenaga kerja, modal (sarana produksi dan peralatan pertanian), dan skill, subsistem budidaya tanaman atau ternak, subsistem pasca panen atau pengolahan (agroindustri), subsistem pemasaran, subsistem prasarana, dan subsistem lembaga penunjang. Wawasan agribisnis pada dasarnya adalah kerangka berpikir secara utuh tentang proses pertanian mulai dari bagaimana menyiapkan faktor produksi, bagaimana budidayanya, bagaimana pengolahannya (agroindustri), bagaimana pemasarannya, bagaimana kondisi prasarana yang dibutuhkan, dan apa saja kegiatan lembaga penunjang yang perlu dilakukan.

Agribisnis adalah kegiatan usaha yang menunjang kegiatan pertanian dan kegiatan usaha yang ditunjang oleh kegiatan pertanian. Dukungan sumberdaya alam dan sumber daya manusia diperlukan agar pelaksanaan agribisnis dapat berjalan dengan baik. Setiap subsistem dalam sistem agribisnis memerlukan adanya sumberdaya alam dan sumber daya manusia. Sumber daya alam dalam kegiatan agribisnis merupakan faktor produksi yang digunakan dalam proses produksi Karmini (2020).

Manajemen agribisnis pada prinsipnya adalah penerapan manajemen dalam sistem agribisnis. Menurut Suparta (2005) konsep sistem agribisnis yaitu keseluruhan aktivitas bisnis dibidang pertanian yang saling terkait dan saling tergantung satu sama lain, mulai dari:

- a. Subsistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi, berfungsi untuk menghasilkan dan menyediakan sarana produksi pertanian terbaik agar mampu menghasilkan produk usaha tani yang berkualitas, melakukan pelayanan yang bermutu kepada usahatani, memberikan bimbingan teknis produksi, memberikan bimbingan manajemen dan hubungan sistem agribisnis, memfasilitasi proses pembelajaran atau pelatihan bagi petani, menyaring dan mensintesis informasi agribisnis praktis untuk petani, mengembangkan kerjasama bisnis yang dapat memberikan keuntungan bagi para pihak yang terkait (Suparta, 2005). Subsistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi juga sering disebut sebagai agribisnis hulu (*upstream agribusiness*), diartikan sebagai kegiatan yang menginovasi, memproduksi dan mendistribusikan sarana produksi pertanian, baik industri alat mesin pertanian, pupuk, benih serta obat pengendalian hama dan penyakit.
- b. Subsistem usahatani, menurut Soekartawi (2003) usahatani sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana seseorang mengalokasikan sumberdaya yang ada secara efektif dan efisien untuk tujuan memperoleh keuntungan yang tinggi pada waktu tertentu. Bagi seorang petani, analisa pendapatan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu usahatani yang dikelola dan pendapatan ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari hari dan bahkan dapat dijadikan sebagai modal untuk memperluas usahatannya.
- c. Subsistem pengolahan dan penyimpanan hasil (agroindustri), Subsistem pengolahan lanjutan dapat berfungsi untuk mengadakan pengolahan lanjut baik tingkat primer, sekunder dan tersier untuk

mengurangi susut nilai atau meningkatkan mutu produk agar dapat memenuhi kebutuhan dan selera konsumen, serta berfungsi memperlancar pemasaran hasil melalui perencanaan sistem pemasaran yang baik (Suparta, 2005).

- d. Subsistem pemasaran, Aspek pemasaran hasil pertanian sangat penting keberadaannya, bila mekanisme pemasaran berjalan baik, maka semua pihak yang terlibat akan diuntungkan. Peranan lembaga pemasaran yang biasanya terdiri dari produsen, tengkulak, pedagang pengepul, eksportir, importir menjadi amat penting (Soekartawi, 2013). Pemasaran hasil pertanian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kegiatan pemasaran suatu produk, kita harus mempertimbangkan saluran pemasaran yang dapat dipakai untuk menyalurkan produk dari produsen ke konsumen.
- e. Subsistem jasa penunjang, Subsistem Jasa Penunjang yang meliputi penyuluhan, penelitian, informasi agribisnis, pengaturan, kredit modal dan transportasi secara aktif maupun pasif berfungsi untuk menyediakan layanan bagi kebutuhan pelaku sistem agribisnis untuk melancarkan aktivitas perusahaan dan sistem agribisnis (Suparta, 2005).

2. Tanaman Hortikultura

Hortikultura (*horticulture*) berasal dari bahasa Latin *hortus*, yang artinya tanaman kebun, dan *culture/colere* yang artinya budidaya, atau dapat diartikan sebagai budidaya tanaman kebun. Hortikultura merupakan kegiatan yang berkaitan dengan proses perencanaan, pengembangan, perlindungan, usaha, pemberdayaan dan pembiayaan, yang berhubungan dengan tanaman buah-buahan, sayuran, tanaman hias, dan tanaman biofarmaka (Badan Pusat Statistik, 2022).

Tanaman hortikultura memiliki sifat, antara lain:

- a. Mudah busuk (*perishable*), bila tidak disimpan dengan perlakuan khusus, misalnya disimpan pada suhu rendah. Sejak panen sampai ke pasar, produk hortikultura memerlukan penanganan yang tepat karena akan mempengaruhi kualitas dan harga jual.
- b. Memiliki nilai estetika, sehingga harus memenuhi keinginan masyarakat.
- c. Produksi umumnya musiman.
- d. Memerlukan volume atau ruangan (*volumenes*) yang besar, mengakibatkan ongkos angkut menjadi besar dan harga pasar yang tinggi.
- e. Memiliki daerah penanaman (geografi) yang sangat spesifik, tidak semua jenis tanaman dapat dibudidayakan di lahan yang sama.

Tanaman hortikultura memiliki prospek pengembangan yang baik karena potensi pasar yang terbuka lebar, baik di dalam maupun luar negeri.

Fungsi tanaman hortikultura di antaranya adalah (Pitaloka, 2017):

- a. memperbaiki gizi masyarakat,
- b. memperbesar devisa negara,
- c. memperluas kesempatan kerja,
- d. meningkatkan pendapatan petani, dan
- e. pemenuhan kebutuhan, keindahan, dan kelestarian lingkungan.

Tanaman hortikultura yang dibudidayakan terdiri dari buah-buahan, sayur-sayuran, bunga dan tanaman hias (Badan Pusat Statistik, 2022).

- a. Tanaman Buah (*Pomologi/Florikultur*)

Tanaman buah dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Tanaman buah-buahan semusim, yaitu tanaman sumber vitamin, mineral, dan lain-lain, yang dikonsumsi dari bagian tanaman berupa buah, berumur kurang dari satu tahun, dapat berbentuk rumpun, menjalar dan berbatang lunak. Tanaman ini terdiri dari melon, semangka, blewah, dan stroberi.

2) Tanaman buah-buahan tahunan, yaitu tanaman sumber vitamin, mineral, dan lain-lain, yang dikonsumsi dari bagian tanaman berupa buah, dan berumur lebih dari satu tahun, umumnya dapat dikonsumsi tanpa dimasak terlebih dahulu (dikonsumsi segar). Contoh dari kelompok tanaman ini adalah mangga, manggis, rambutan, duku/langsat/ kokosan, sukun, pepaya, sawo, jambu biji, jambu air, belimbing, nangka, sirsak, markisa, jeruk, anggur, salak, nanas, apel, dan pisang.

b. Tanaman Sayuran (*Olericultura*)

Tanaman sayuran dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Tanaman sayuran semusim adalah tanaman sumber vitamin, mineral, dan lain-lain yang dikonsumsi dari bagian tanaman yang berupa daun, bunga, buah, dan umbinya yang berumur kurang dari satu tahun, terdiri dari bawang merah, bawang putih, bawang daun, kentang, kol/kubis, kembang kol, petsai/sawi, wortel, lobak, kacang merah, kacang panjang, cabai besar, cabai rawit, paprika, jamur, tomat, terong, buncis, ketimun, labu siam, kangkung, dan bayam
- 2) Tanaman sayuran tahunan adalah tanaman sumber vitamin, mineral dan lain-lain yang dikonsumsi dari bagian tanaman berupa daun dan atau buah, berumur lebih dari satu tahun, serta berbentuk pohon. Terdiri dari melinjo, petai, dan jengkol.

c. Tanaman Bunga Hias (*Floricultura*)

Tanaman Hias adalah tanaman yang mempunyai nilai keindahan dan estetika, baik karena bentuk tanaman, warna dan bentuk daun, tajuk maupun bentuk pohon/batang, warna dan keharuman bunganya, sering digunakan sebagai penghias pekarangan, taman atau ruangan di rumah-rumah, gedung perkantoran, hotel, restaurant maupun untuk kelengkapan upacara adat dan keagamaan.

d. Tanaman Obat (*Biofarmaka*)

Tanaman Biofarmaka adalah tanaman yang bermanfaat untuk obat-obatan, kosmetik, dan kesehatan, yang dikonsumsi atau digunakan dari bagian-bagian tanaman seperti daun, batang, bunga, buah, umbi (rimpang), ataupun akar (Badan Pusat Statistik, 2022).

3. Benih dan Bibit Hortikultura

Menurut Sumpena (2006) benih merupakan sarana penting dalam produksi tanaman pertanian. Peningkatan produksi tanaman hortikultura didukung oleh penggunaan benih varietas unggul. Kegiatan pembenihan merupakan proses peralihan biji yang dikembangbiakkan menjadi benih yang siap ditanam (bibit). Benih bermutu merupakan benih yang memiliki keunggulan secara fisik, fisiologis dan genetik. Mutu fisik merupakan mutu benih yang berkaitan dengan sifat fisik, seperti ukuran benih, keutuhan, kondisi kulit, kerusakan kulit benih akibat serangan hama dan penyakit atau proses mekanis. Mutu fisiologis merupakan mutu benih yang dilihat dari sifat fisiologis, seperti daya kecambah, daya simpan dan viabilitas. Mutu genetik merupakan mutu benih yang berkaitan dengan sifat yang diturunkan oleh induknya.

Ketersediaan dan penggunaan benih yang memenuhi kualitas sangat berpengaruh pada produktivitas, mutu dan sifat ekonomis produk.

Penggunaan benih dan bibit yang berkualitas dapat mengurangi kesenjangan antara produktivitas riil panen dan produktivitas potensi komoditi pertanian. Pentingnya peranan benih dan bibit yang berkualitas dalam menentukan keberhasilan tanaman membuat bisnis industri benih dan bibit memiliki prospek pasar yang baik. Potensi industri pembenihan dan pembibitan dalam negeri cukup besar. Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh industri pembenihan dan pembibitan untuk meningkatkan kualitas benih dan bibit yang diproduksi adalah (Soetopo, 2011).

- a. meningkatkan produksi benih unggul dan bermutu untuk pemenuhan kebutuhan konsumen,
- b. meningkatkan efektivitas sistem jaminan mutu benih untuk mencapai standar mutu berdaya saing, dan
- c. memperbaiki sistem regulasi di semua lini yang berhubungan dengan pembenihan.

Bibit merupakan anakan tanaman yang sudah siap dilakukan penanaman. Budidaya tanaman hortikultura membutuhkan media tanam yang tepat karena jenis tanaman sangat beraneka ragam, baik jenis tanamannya maupun penggunaannya, persyaratan tanah untuk tumbuh optimalnya juga sangat beraneka. Banyak tanaman menggunakan tempat buatan yang disesuaikan dengan persyaratan yang diminta oleh tanaman bersangkutan. Tempat buatan tersebut dapat berupa medium tumbuh yang terbuat dari campuran tanah, bahan organik, pupuk dan/atau rumah kaca yang kondisi cahaya, suhu dan kelembabannya dapat diatur.

Menurut Rai (2018) pengembangan jenis tanaman tertentu seperti hortikultura memungkinkan penggunaan tanah pertanian dihemat, karena hortikultura dapat dikembangkan di lahan sempit dengan menanam secara vertikal, dengan media buatan, baik di pedesaan maupun di sela-sela bangunan dan pekarangan rumah di perkotaan. Dengan media tumbuh buatan (tanah buatan), pengembangan hortikultura tidak dibatasi oleh ketersediaan hamparan tanah alami yang sesuai. Sudah barang tentu tidak semua budidaya hortikultura dapat dilakukan dalam media buatan. Tanaman yang diproduksi untuk melayani penduduk dalam jumlah banyak seperti kentang, cabai atau tanaman dengan habitus besar dan pohon buah seperti kelapa dan mangga harus dibudidayakan di lahan sungguhan. Tanaman tersebut dapat ditanam di media buatan, tetapi hanya untuk skala kecil dan untuk hobby. Bagian kegiatan budidaya tanaman yang dapat sepenuhnya dapat dikerjakan pada tempat tumbuh buatan adalah pembenihan dan pembibitan.

Memahami dengan baik perimbangan fase vegetatif dan reproduktif pada tanaman hortikultura sangat penting karena karakter tanaman hortikultura sangat beragam. Pada jenis tertentu yang bernilai ekonomi adalah buahnya tetapi yang lainnya bisa daun, bunga, umbi atau batangnya. Dengan mengerti perimbangan vegetatif dan reproduktif maka tanaman yang diusahakan dapat dimanipulasi sedemikian rupa agar memproduksi bagian yang bernilai ekonomis seoptimal mungkin. Hal ini disebabkan karena suatu dominansi dari fase vegetatif mungkin diinginkan dalam suatu tanaman dan suatu dominansi dari fase reproduktif mungkin diinginkan untuk tanaman yang lain. Sampai batas-batas tertentu perimbangan fase vegetatif dan reproduktif dapat diatur melalui teknik budidaya dengan mengoptimalkan faktor lingkungan yang mempengaruhi. Faktor lingkungan tersebut antara lain suplai air, suhu, suplai cahaya, dan suplai unsur hara. Karena faktor-faktor ini biasanya membatasi pertumbuhan dan perkembangan tanaman, bisa disebut faktor-faktor tersebut sebagai faktor pembatas dari pertumbuhan dan perkembangan tanaman.

Sistem perbanyakan benih dilakukan secara berjenjang dengan selalu mempertahankan identitas dan kualitas benih yang dihasilkan oleh pemulia tanaman. Benih dari produksi ini kemudian dikelompokkan ke dalam kelas – kelas sesuai dengan tahapan generasi perbanyakan dan tingkat standar mutunya, melalui suatu prosedur yang diatur dalam aturan sertifikasi benih. Menurut Kusandriani (2005) ada empat kelas benih, yaitu benih penjenis, benih dasar, benih pokok, dan benih sebar.

a. Benih Penjenis (*Breeder Seed/ BS*)

Benih penjenis diproduksi dan diawasi oleh pemulia tanaman atau instansi yang menanganinya (Lembaga Penelitian atau Perguruan Tinggi). Benih ini digunakan sebagai sumber untuk perbanyakan benih dasar. Khusus untuk benih penjenis tidak dilakukan sertifikasi, tetapi diberikan label yang berwarna putih.

- b. Benih Dasar (*Foundation Seed/ FS*)
Benih dasar merupakan turunan pertama dari benih penjenis. Benih ini diproduksi dan diawasi secara ketat oleh pemulia tanaman, sehingga kemurniannya dapat dipertahankan. Benih dasar diproduksi oleh Balai Benih (terutama Balai Benih Induk). Proses produksinya diawasi dan disertifikasi oleh Balai Pengawasan dan Sertifikasi Benih (BPSB). Benih dasar diberi label sertifikasi yang berwarna putih.
- c. Benih Pokok (*Stock Seed/ SS*)
Benih pokok merupakan turunan pertama dari benih dasar atau turunan kedua dari benih penjenis. Produksi benih pokok tetap mempertahankan identitas dan kemurnian varietas serta memenuhi standar peraturan perbenihan maupun sertifikasi oleh BPSB. Benih pokok diproduksi oleh Balai Benih atau pihak swasta yang telah terdaftar dan diberi label sertifikasi yang berwarna ungu.
- d. Benih Sebar (*Extension Seed/ ES*)
Benih sebar merupakan turunan pertama dari benih pokok. Produksinya tetap dengan mempertahankan identitas dan kemurnian varietas serta memenuhi standar peraturan perbenihan maupun sertifikasi oleh BPSB. Benih pokok dan benih sebar umumnya diperbanyak oleh Balai Benih atau penangkar benih dengan mendapatkan bimbingan pengawasan dari BPSB. Benih sebar diberi label sertifikasi yang berwarna biru.

4. Penyemaian

Menurut Dinas Pertanian dan Pangan Kota Yogyakarta (2021) Penyemaian merupakan suatu proses penyiapan bibit tanaman baru sebelum di tanam pada lahan penanaman. Penyemaian merupakan faktor yang penting, terkhusus pada benih tanaman yang halus dan tidak tahan dengan faktor faktor luar yang dapat menghambat proses pertumbuhan

benih menjadi bibit tanaman. Tempat dilakukan penyemaian disebut dengan persemaian. Dalam melakukan penyemaian ada beberapa faktor yang mendukung keberhasilan penyemaian yaitu pemilihan benih, media tanam, wadah persemaian dan tempat persemaian. Benih sangat penting untuk dilakukan penyemaian dikarenakan agar menghasilkan bibit yang berkualitas. Menurut Irawan (2016) Kemampuan hidup yang lebih baik dari bibit yang berasal dari persemaian disebabkan oleh 4 faktor utama, yaitu:

- a. Benih sering gagal untuk menyelesaikan perkecambahan karena lingkungan yang merugikan (kekeringan, banjir) atau diserang oleh patogen.
- b. Kerusakan oleh pemangsa benih cukup tinggi di lapangan.
- c. Benih yang baru berkecambah dan bibit kecil seringkali tertekan oleh vegetasi lain, contohnya gulma herbal, di mana mereka akan berkompetisi
- d. Persemaian dapat mengendalikan perkecambahan dan lingkungan pertumbuhan, sehingga bibit mempunyai peluang optimal untuk bertahan pada tahapan yang kritis dan masalah pemangsaan biasanya kecil dibanding di lapangan.

Benih selama proses penyemaian memerlukan media tanam untuk tumbuh. Untuk media tanamnya sendiri bisa menggunakan media tanah yang subur dan dicampur dengan pupuk kandang dengan sekam padi. Pada budidaya hortikultura pada umumnya menggunakan media tanam tersebut yang dimasukkan pada polybag atau plastik kecil. Menurut Side (2007) Media tanam merupakan tempat melekatnya perakaran sehingga tanaman berdiri kokoh, dan media untuk mensuplai unsur hara yang dibutuhkan dalam pertumbuhan dan perkembangan tanaman, Oleh karena itu media tanam yang baik harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Mampu mengikat dan menyimpan air dan hara yang dibutuhkan oleh tanaman.

- b. Memiliki sirkulasi dan ketersediaan udara (aerasi) yang baik dan mampu mengontrol kelebihan air (drainase) yang baik.
- c. Tidak menjadi sumber hama dan penyakit.
- d. Dapat mempertahankan kelembapan di sekitar akar tanaman.
- e. Tahan lama.
- f. Mudah diperoleh.

Menurut Dinas Pertanian dan Pangan Kota Yogyakarta (2021) tempat penyemaian yang baik adalah tidak langsung terkena air hujan.

Sedangkan proses penyemaian sebagai berikut:

- a. Siapkan rendaman air hangat kuku, lalu rendam bibit sayuran dan tunggu selama 1 sd 3 jam, selanjutnya bisa di tiriskan.
- b. Isi *try pot* dengan media tanam sebanyak $\frac{2}{3}$ dari tinggi lubang.
- c. Selanjutnya taruh bibit sayuran ke dalam lubang yang sudah disiapkan tadi masing – masing berjumlah / biji ke dalam masing – masing lubang.
- d. Setelah bibit dimasukkan ke dalam lubang, dapat dilakukan penyiraman atau penyemprotan secara hati-hati agar bibit yang ada tidak terganggu.
- e. Setelah proses di atas selesai, ada baiknya diletakkan di bawah tempat yang teduh, dan selalu di perhatikan setiap pagi, jika bahan tadi mengering segera di semprotkan kembali air ke tempat penyemaian. Untuk menjaga kelembaban media, benih yang disemai sebaiknya ditutup menggunakan mulsa/plastik selama kurang lebih 3 hari sampai daun pertama muncul.
- f. Pada umumnya benih akan tumbuh setelah 7 hari, jika dalam proses penyemaian sudah terlihat tinggi 1 cm dan muncul daun $\frac{4}{5}$ lembar maka tanaman tersebut sudah siap dipindahkan ke lahan.

5. Media Tanam

Menurut Side (2007) Media tanam merupakan tempat melekatnya perakaran sehingga tanaman berdiri kokoh, dan media untuk mensuplai unsur hara yang dibutuhkan dalam pertumbuhan dan perkembangan tanaman. Media tanam adalah media yang dapat digunakan untuk menumbuhkan tanaman dan tempat berperangnya akar untuk mengokohkan tanaman. Media tanam tidak mutlak harus mengandung unsur hara. Media tanam yang hanya berfungsi untuk mengokohkan tanaman atau berpegangan akar tanaman dan tidak menyediakan unsur hara dinamakan dengan media tanam inert. Media tanam merupakan faktor lingkungan yang penting untuk pertumbuhan agar tanaman mendapat unsur hara dan air.

Media tanam yang baik harus mampu mengikat dan menyimpan air dan hara dengan baik, tidak menjadi sumber penyakit, tahan lama, dan mudah diperoleh. Oleh karena itu untuk mendapatkan media tanam yang baik dan sesuai dengan jenis tanaman yang akan ditanam, maka perlu untuk mengetahui karakteristik media tanam tersebut yang mungkin berbeda dari setiap jenisnya. Oleh karena itu media tanam yang akan digunakan untuk tanaman hortikultura, sebaiknya yang memiliki kandungan bahan organik yang cukup, subur, dan bersifat porous. Ada beberapa jenis media tanam yang biasa digunakan untuk tanaman hortikultura, seperti sekam padi, serbuk sabut kelapa, pakis, pupuk kandang, humus, kompos, dan pasir.

Media tanam yang termasuk dalam kategori media organik umumnya berasal dari komponen organisme hidup, misalnya bagian dari tanaman seperti seresah daun, batang, bunga, buah, atau kulit kayu. Penggunaan media organik sebagai media tanam jauh lebih unggul dibandingkan dengan media anorganik. Hal itu dikarenakan media organik memiliki

pori-pori makro dan mikro yang hampir seimbang sehingga sirkulasi udara yang dihasilkan cukup baik serta memiliki daya serap air yang tinggi.

Media tanam organik dapat berasal dari serasah tanaman yang biasanya dianggap sebagai limbah. Serasah tanaman akasia dan bambu dapat dimanfaatkan untuk media tanam, terutama sebagai alternatif yang memadai untuk media tanam bersifat ramah lingkungan. Serasah daun akasia dan daun bambu yang di alam menjadi masalah karena serasah daun tersebut tidak mudah terdekomposisi, sehingga akan menghambat siklus hara yang terjadi di bawah tegakan pohon akasia dan bambu. Selain itu, juga mencegah terjadinya penumpukan serasah yang berlebih.

6. Potensi Usaha

Menurut Majdi (2009) potensi adalah serangkaian kemampuan, kesanggupan, kekuatan, ataupun daya yang mempunyai kemungkinan untuk bisa dikembangkan lagi menjadi bentuk yang lebih besar. Potensi usaha adalah kemampuan untuk menciptakan nilai dan memenuhi kebutuhan pasar melalui inovasi dan kreativitas. Potensi usaha sebagai kemampuan suatu bisnis untuk menciptakan nilai tambah dan memenuhi kebutuhan pasar melalui inovasi dan kreativitas. Potensi usaha melibatkan pengenalan ide baru, pengembangan produk atau layanan yang unik, serta pelaksanaan strategi bisnis yang cerdas untuk menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Potensi usaha merujuk pada kemampuan suatu usaha untuk tumbuh, berkembang, dan menghasilkan keuntungan di pasar yang dituju (Kuratko 2007). Menurut Kuratko (2007), potensi usaha mencakup beberapa elemen penting:

- a) Kreativitas: Potensi usaha melibatkan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif yang dapat memecahkan masalah atau memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi.

- b) Inovasi: Kemampuan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru yang berbeda dari yang ada di pasar, sehingga memberikan nilai tambah kepada konsumen.
- c) Identifikasi Peluang: Potensi usaha juga berarti memiliki kepekaan dan kemampuan untuk mengidentifikasi peluang-peluang bisnis yang ada di pasar, baik itu berdasarkan perubahan tren, kebutuhan yang muncul, atau pergeseran dalam lingkungan bisnis.
- d) Nilai Tambah: Potensi usaha mencakup kemampuan untuk menciptakan produk atau layanan yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Nilai tambah ini bisa berupa kualitas lebih baik, harga yang lebih baik, atau manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan pesaing.
- e) Pengambilan Risiko yang Terukur: Kewirausahaan juga melibatkan pengambilan risiko yang terukur untuk mengembangkan ide-ide baru dan menghadapi ketidakpastian pasar.
- f) Pengelolaan Sumber Daya: Potensi usaha mencakup kemampuan untuk mengelola sumber daya secara efektif, termasuk sumber daya manusia, finansial, dan fisik, guna mewujudkan ide menjadi produk atau layanan yang nyata.
- g) Strategi Bisnis: Potensi usaha juga berarti merancang dan melaksanakan strategi bisnis yang sesuai dengan pasar dan tujuan bisnis yang diinginkan.

7. Strategi Operasional Usaha

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu "*Strategos*" yang memiliki arti "komandan militer". Menurut Fattah (2015), strategi adalah rumusan untuk bagaimana bisnis bersaing, tujuan yang ingin dicapai, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Strategi adalah alat untuk menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih serta pedoman untuk mengalokasikan sumber daya organisasi (Tjiptono, 2008). Strategi merupakan upaya pengembangan posisi kompetitif perusahaan di tengah persaingan usaha.

Sementara itu, strategi adalah seperangkat tujuan dan rencana tindakan yang spesifik, yang apabila dicapai akan memberikan keunggulan kompetitif yang diharapkan sebuah usaha. Strategi meliputi pengidentifikasikan dan pengimplementasian tujuan dan rencana tindakan tersebut. Strategi membutuhkan informasi untuk membuat keputusan strategi yang tepat berkaitan dengan pemilihan produk, metode produksi, saluran pemasaran, dan hal lain yang bersifat jangka panjang.

Strategi adalah arah dan cakupan organisasi yang secara ideal untuk jangka yang lebih panjang, yang menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan yang berubah, dan secara khusus, dengan pasarnya, dengan pelanggan dan kliennya untuk memenuhi harapan stakeholder. Strategi juga didefinisikan sebagai sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dasar dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis yang ideal berkelanjutan, sebagai arah, cakupan, dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi.

Rangkuti (2016) menjelaskan definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler menyebutkan bahwa Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence* adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang semuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dengan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan. Rudianto (2013) menjelaskan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu:

- a. Perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*), strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, senada dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.
- b. Perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*), strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau berdasarkan intuisi belaka dan menghasilkan keuntungan yang lain. Menurut Hafiduddin dan Tanjung (2012) strategi adalah respon secara terus

menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Strategi terdapat pada berbagai tingkatan dalam sebuah organisasi.

Menurut Sumarsan (2013) Tingkatan strategi dapat dibagi atas 3 bagian yaitu:

- a. Strategi Korporat, suatu pernyataan maksud sebuah perusahaan, arah pertumbuhannya dan tujuan jangka panjangnya. Tujuan korporat perusahaan terpusat pada sebuah pernyataan kunci, bisnis apa yang harus digeluti perusahaan? Strategi korporasi akan menentukan apakah bentuk kegiatan bisnis dari organisasi tersebut, perlukah suatu perusahaan diintegrasikan dengan perusahaan lain atau harus berdiri sendiri dan bagaimana bisnis tersebut berhubungan dengan masyarakat.
- b. Strategi bisnis, pernyataan rinci definisi, misi, tujuan unit bisnis, dan ancangan-ancangan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Isu utama strategi pada level ini ialah berkenaan dengan persaingan di suatu pasar oleh setiap unit bisnis, misalnya apa saja keuntungan pesaing, apa peluang yang dapat dimanfaatkan, bagaimana perusahaan harus mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai posisi kompetitif yang diinginkan.
- c. Strategi Operasional, suatu pernyataan rinci tujuan jangka pendek dan metode yang akan digunakan oleh suatu bidang operasional untuk mencapai tujuan jangka pendek unit bisnisnya. Isu utama strategi pada level ini berkenaan dengan bagaimana masing-masing bagian dari organisasi dapat dirangkai secara bersama-sama membentuk *strategic architecture* yang akan efektif mampu menghasilkan arah strategik.

Menurut Yunus (2016) manajemen strategis merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh para pemimpin dan dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terlibat

dalam suatu perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Pearce (2013), manajemen strategi didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Manajemen strategis terdiri dari sembilan tugas penting, yaitu:

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah dan tujuan perusahaan.
- b. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan yang dimiliki perusahaan.
- c. Melakukan suatu analisis eksternal yang termasuk pesaing serta faktor- faktor kontekstual umum perusahaan.
- d. Menganalisa pilihan-pilihan yang dimiliki sesuai dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.
- e. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.
- f. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang diinginkan perusahaan.
- g. Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategi jangka pendek.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategi yang sudah ditetapkan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan dari strategi yang digunakan sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan di masa mendatang

8. Analisis Lingkungan

Menurut Siagian (2019) setiap organisasi bisnis dihadapkan dengan dua jenis lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal, semakin besar suatu perusahaan maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksinya dalam menghadapi lingkungan tersebut.

Menurut Yunus (2016) analisis lingkungan memiliki tujuan yaitu mengidentifikasi adanya peluang perusahaan pada saat perusahaan mengalami beberapa ancaman. Lingkungan perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal mencakup berbagai aspek yang berkaitan langsung dengan

internal suatu perusahaan. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar kendali suatu perusahaan namun dapat diidentifikasi dan evaluasi terhadap aspek-aspek eksternal tersebut.

Faktor Internal yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan sedangkan faktor eksternal yang berasal dari luar lingkungan perusahaan berupa peluang dan ancaman. Pada faktor internal kekuatan merupakan faktor-faktor internal perusahaan yang mendukung atau mempunyai keunggulan untuk pencapaian perkembangan pasaran sedangkan kelemahan adalah faktor-faktor internal perusahaan yang menghambat atau membatasi perkembangan. Pada faktor eksternal peluang adalah faktor-faktor di luar lingkungan perusahaan yang menguntungkan dalam perkembangan sedangkan ancaman adalah faktor-faktor di luar lingkungan perusahaan yang merupakan ancaman bagi perusahaan sehingga menghambat perkembangan (Saragih, Setiadi, dan Budiharjo, 2022).

1) Lingkungan Internal

Lingkungan Internal terdiri dari dua variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada pada perusahaan, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek oleh manajer puncak (Sedarmayanti, 2014). Variabel tersebut membentuk suasana saat pekerjaan dilakukan. Variabel meliputi struktur, budaya, dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua bidang. Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi pembeda. Pendekatan fungsional diperlukan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan. Menurut David (2011), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal adalah.

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan pengaturan organisasi yang mencakup sistem pemasaran, produksi, pengolahan sumber daya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf dan pengendalian. Menurut Robbins dan Coulter (2010), manajemen adalah kegiatan yang melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan kerja orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

b. Pemasaran

Menurut David (2011), mendefinisikan pemasaran sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan sebaik mungkin, sehingga produk atau jasa itu sesuai dengan keinginan pelanggan. Ada sembilan fungsi pemasaran, yaitu analisis pelanggan, pembelian persediaan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, analisis peluang, dan tanggung jawab sosial. Pemahaman terhadap fungsi pemasaran dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Keuangan dan Akuntansi

Kondisi keuangan dan akuntansi sering dianggap sebagai acuan tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Laporan Keuangan dan sistem akuntansi yang baik akan memudahkan investor dalam menganalisis perusahaan. Menetapkan kekuatan keuangan organisasi dan kelemahan sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi.

d. Produksi dan Operasi

Fungsi produksi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/ operasi menangani masukan, pengolahan dan keluaran yang bervariasi antara industri dan pasar. Manajemen produksi/operasi terdiri dari lima fungsi atau bidang keputusan, yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi tersebut dapat berarti sukses atau gagal dari suatu usaha.

2) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen atau kelompok yang dipengaruhi/berpengaruh terhadap operasi utama perusahaan (Sedarmayanti, 2014). Menurut Siagian (2019) lingkungan eksternal memiliki kesulitan dalam melakukan perhitungannya. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu lingkungan eksternal dekat dan lingkungan eksternal jauh.

- a. Lingkungan eksternal dekat merupakan lingkungan yang mempunyai dampak kegiatan-kegiatan operasional organisasi, seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup industri yang mencakup organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, kondisi lingkungan kerja spesifik yang spesialisistik tetapi diperlukan oleh organisasi yang kesemuanya berpengaruh dalam pemilihan alternatif strategi yang diperkirakan mendukung upaya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- b. Lingkungan eksternal jauh merupakan berbagai kekuatan yang ada dan kondisi yang timbul terlepas dari apa yang terjadi pada lingkungan eksternal yang dekat tetapi sudah dikenali dan dimanfaatkan oleh para pesaing. Kekuatan dan kondisi tersebut dapat memiliki sifat politik, ekonomi, keamanan, hukum, sosial, budaya, pendidikan, dan kultur masyarakat luas.

Analisis lingkungan eksternal menekankan pada pengenalan dan mengevaluasi kecenderungan pada peristiwa yang di luar kendali sebuah perusahaan. Analisis lingkungan eksternal mengungkapkan peluang kunci dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi, sehingga manajer dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari/mengurangi dampak ancaman. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari (Solihin, 2012). Analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dan lengkap dari setiap faktor kemungkinan yang dapat mempengaruhi bisnis, ditujukan untuk mengenali variabel kunci yang menawarkan respon yang dapat dilakukan. Menurut David (2011), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas, yaitu :

a. Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan erat dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi (Pearce, 2013). Oleh karena itu, pemerintah dan seluruh lapisan masyarakat hendaknya bersama-sama mempertahankan bahkan meningkatkan kondisi ekonomi menjadi lebih baik. Beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah ketersediaan energi, inflasi, siklus bisnis, suku bunga, investasi, harga-harga produk, dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja.

b. Kekuatan Sosial dan Geografi

Perubahan sosial, budaya, geografi dan lingkungan praktis mempunyai dampak besar pada semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, mencari laba dan nirlaba di semua industri dikejutkan serta ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, geografi maupun lingkungan.

c. Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum

Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk merumuskan strategi.

Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan agar bisnis dapat berkembang dengan baik, adalah sebagai berikut:

- 1) undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan;
- 2) peraturan tentang perdagangan luar negeri;
- 3) stabilitas pemerintahan;
- 4) peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja;
- 5) sistem perpajakan

d. Kekuatan Teknologi

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi. Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi industrinya (Pearce, 2013). Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri dan membuat produk serta jasa yang sudah ada ketinggalan zaman. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antara bisnis, menciptakan rangkaian produksi yang lebih pendek, menciptakan kekurangan keterampilan teknis dan menghasilkan perubahan nilai serta harapan karyawan, manajer, dan pelanggan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan bersaing yang lebih berdaya guna dibandingkan keunggulan yang sudah ada.

e. Analisis Bersaing

Analisis bersaing adalah pemahaman perusahaan untuk mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing. Pemahaman ini akan memberi nilai tambah pada wawasan yang diberikan studi lingkungan umum dan industri. Dengan analisis

ini manajemen dapat memahami pengaruh lingkungan eksternal terhadap perkembangan dan tujuan strategis, misi strategis, dan tindakan strategis perusahaan. Menurut David (2011), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum, pemerintah, kekuatan teknologi, dan persaingan atau kompetitif. Perubahan dalam kekuatan eksternal mengakibatkan perubahan dalam permintaan konsumen untuk barang industri dan konsumsi serta jasa. Kekuatan eksternal mempengaruhi tipe produk yang dikembangkan, karakteristik dari strategi segmentasi pasar dan *positioning*, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis yang ingin diakuisisi atau dijual.

9. Lima Kekuatan Porter

Model lima kekuatan Porter adalah model analisis yang bersifat luas dan digunakan untuk mengembangkan strategi di banyak industri (David, 2011).

a. Persaingan Antara Perusahaan yang Berkompetisi

Persaingan antara perusahaan yang kompeten ini merupakan kekuatan yang paling besar berpengaruh terhadap perusahaan (David, 2011). Strategi perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan lainnya adalah dengan cara persaingan harga, pengenalan produk, peningkatan pelayanan, jaminan purna jual kepada pelanggan, dan peningkatan iklan.

b. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang pada suatu industri membawa kapasitas baru serta memiliki keinginan untuk merebut pangsa pasar. Akibat adanya pendatang baru maka harga suatu barang/jasa menjadi turun sehingga biaya operasional membengkak, yang menyebabkan pengurangan pendapatan suatu perusahaan. Masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk

c. Ancaman Produk Substitusi

Perusahaan akan bersaing dengan industri produk pengganti dalam merebut pasar yang akan membatasi laba potensial perusahaan. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk pengganti yang memiliki fungsi yang sama atau produk yang mempunyai kecenderungan memiliki harga dan mutu yang lebih baik dari produk yang dimiliki.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Intensitas persaingan suatu industri dapat dipengaruhi oleh daya tawar pemasok, terutama ketika terdapat banyak pemasok, hanya sedikit pemasok yang memiliki bahan baku bagus, ketika bahan baku yang digunakan menjadi sangat mahal. Pemasok dapat melakukan tawar-menawar terhadap perusahaan dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu bahan baku yang dibeli perusahaan. Pemasok yang kuat dapat menekan pendapatan perusahaan yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harga.

e. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Daya tawar menawar konsumen merupakan representasi dari semua kekuatan yang berpengaruh terhadap suatu industri. Pembeli mempunyai daya tawar dengan perusahaan dengan memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain dan semua akan berpengaruh pada pendapatan yang diterima oleh perusahaan. Daya tawar menawar konsumen juga bisa dapat dimanfaatkan menjadi suatu keunggulan kompetitif oleh perusahaan.

10. Analisis SWOT

Menurut Siagian (2019) analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat untuk mengidentifikasi faktor-faktor secara sistematis dapat merumuskan strategi perusahaan. Faktor

kekuatan dan kelemahan merupakan bagian dari dalam sebuah perusahaan sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan luar yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Siagian (2019) yang dimaksud faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Faktor *strengths* (kekuatan) yaitu semua faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk satuan bisnis di dalamnya antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Hal ini dikarenakan dalam satuan bisnis terdapat sumber, keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.
- b. Faktor *weakness* (kelemahan) yaitu semua faktor yang memiliki keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.
- c. Faktor *Opportunities* (peluang) yaitu berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Situasi-situasi tersebut antara lain:
 - 1) Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk,
 - 2) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian,
 - 3) perubahan dalam kondisi persaingan,
 - 4) perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha,

- 5) hubungan dengan para pembeli yang akrab
 - 6) hubungan dengan pemasok yang " harmonis
- d. Faktor *threats* (Ancaman) adalah faktor faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi penghalang bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contohnya , antara lain:
- 1) masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis,
 - 2) pertumbuhan pasar yang lamban,
 - 3) meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan,
 - 4) menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu,
 - 5) perubahan dan perkembangan teknologi yang belum dikuasai,

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para pengambil keputusan untuk mengembangkan empat tipe strategi, yaitu

- a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), yaitu menggunakan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang,
- b. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal,
- c. Strategi ST (*Strengths-Threats*), yaitu menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal,
- d. Strategi WT (*Weakness-Threats*), merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

B. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu diperlukan sebagai bahan referensi bagi peneliti untuk menjadi pembanding antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, serta untuk mempermudah dalam pengumpulan data dan metode analisis data yang digunakan dalam pengolahan data. Penelitian terdahulu tidak semata-mata hanya digunakan sebagai acuan penulisan hasil dan pembahasan penelitian ini. Pada tinjauan penelitian terdahulu memperlihatkan persamaan dan perbedaan seperti metode, hasil, dan waktu penelitian.

Penelitian terkait strategi pengembangan menggunakan metode analisis matriks IFE, matriks EFE, Matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM. Pada penelitian terdahulu untuk menentukan Matriks IFE dan EFE dilakukan terlebih dahulu analisis lingkungan faktor internal dan eksternal selanjutnya dilakukan pembobotan dan perantingan lalu hasil dari perhitungan dimasukkan ke dalam matriks IFE dan EFE. Nilai dari matriks IFE dan EFE tersebut digunakan untuk menentukan matriks IE dan menentukan posisi strategi pada diagram SWOT. Pada penelitian Gunawan (2021) menggunakan diagram swot untuk mendapatkan strategi alternatif yang akan dilakukan pada kebun Aek Pancur yaitu Posisi pengembangan usaha pembibitan kelapa sawit pada PPKS Medan Unit Kebun Aek Pancur terletak pada kuadran II (1,12 ; -0,33), sehingga alternatif strategi pengembangan yang digunakan adalah strategi diversifikasi. Dengan faktor internal sebesar 1,12 yang berarti pengaruh kekuatan lebih besar dibandingkan pengaruh kelemahan terhadap pengembangan usaha pembibitan kelapa sawit Kebun Aek Pancur. Untuk mengetahui berbagai macam strategi dapat digunakan matriks SWOT untuk menentukan strategi strategi yang cocok. Melakukan evaluasi terhadap analisis yang sudah dilakukan sebelumnya yaitu analisis SWOT, setelah itu digunakan matriks QSPM sehingga menjadikan hasil dari matriks QSPM sebagai penilaian yang baik dalam penentuan strategi prioritas yang akan dipilih.

Tabel 1. Kajian Penelitian Terdahulu

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|--|---|
| 1. | Manajemen strategi pengembangan produk bibit di desa wisata jambu kabupaten kediri. (Nurbain, dan Daroini. 2021) | Fokus penelitian yang dilakukan peneliti adalah pada strategi pengembangan produk bibit di desa wisata jambu Kabupaten Kediri. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. | Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. | Hasil penelitian selain akan dianalisis secara kualitatif deskriptif dianalisis menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (<i>strengths</i>), kelemahan (<i>weaknesses</i>), peluang (<i>opportunitis</i>), dan ancaman (<i>threats</i>) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. | Setelah dilakukan penghitungan IFAS dan EFAS dan pembuatan matriks maka Strategi yang tepat Usaha Pengembangan Produk Bibit Di Desa Wisata Jambu Kabupaten Kediri adalah strategi SO. |
| 2. | Strategi pengembangan usaha pembibitan kelapa sawit pada | Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor | Penelitian ini dilakukan di Unit Kebun Aek Pancur Desa Aek Pancur Kecamatan Tanjung | Metode Dan analisis data bertujuan untuk menyederhanakan seluruh data yang terkumpul, menyajikan | Posisi pengembangan usaha pembibitan kelapa sawit pada PPKS Medan Unit Kebun Aek Pancur terletak pada kuadran II (1,12 ; -0,33), |

Tabel 1. Lanjutan

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|--|--|
| | ppks medan (studi kasus : kebun aek pancur desa aek pancur kecamatan tanjung morawa kabupaten deli serdang sumatera utara) (Gunawan, , Tarigan, dan Yani, 2021) | internal dan eksternal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi pengembangan usaha pembibitan kelapa sawit di Kebun Aek Pancur PPKS Medar | Morawa Kabupaten Deli Serdang. Jenis Penelitian dan Data yang disajikan diperoleh dari sumber-sumber data yang meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder | secara sistematis, kemudian mengolah, menafsirkan dan memakai data tersebut. Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. | sehingga alternatif strategi pengembangan yang digunakan adalah strategi diversifikasi. Dengan faktor internal sebesar 1,12 yang berarti pengaruh kekuatan lebih besar dibandingkan pengaruh kelemahan terhadap pengembangan usaha pembibitan kelapa sawit Kebun Aek Pancur. |
| 3. | Strategi pengembangan agribisnis pembibitan alpukat (persea americana) di Kelurahan sukahati kecamatan cibinong kabupaten bogor (Adreina, Yoesdiarti , dan Arsyad, 2022) | Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan menyusun strategi pengembangan agribisnis pembibitan alpukat di Kelurahan Sukahati Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor. | Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Focus Group Discussion untuk analisis lingkungan internal dan eksternal, serta in depth interview dengan bantuan kuesioner untuk formulasi strategi | Permasalahan pertama dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif untuk melihat bagaimana faktor internal usaha pembibitan tanaman rimbang. | Strategi pengembangan petani pembibitan alpukat terletak pada posisi “Strategi Pertumbuhan,” yang berarti petani dapat melakukan antara strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis SWOT diperoleh 14 kegiatan strategis yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usahatani pembibitan alpukat. |

Tabel 1. Lanjutan

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|--|---|--|--|---|
| 4. | Analisis strategi pengembangan usaha pembibitan tanaman rimbang (solanum torvum) di desa suka mulia kecamatan secanggih kabupaten langkat (Nasution, 2019) | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dari usaha pembibitan rimbang dan mengetahui strategi pengembangan usahatani pembibitan tanaman rimbang di desa suka mulia kecamatan secanggih kabupaten langkat. | Metode dasar dalam penelitian ini ditentukan secara purposive yaitu sampel ditentukan secara sengaja menggunakan metode sensus berdasarkan kondisi lapangan yaitu sampel yang didapatkan hanya 13 orang. | Permasalahan pertama dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif untuk melihat bagaimana faktor internal usaha pembibitan tanaman rimbang. | Strategi pengembangan usaha rimbang yang akan digunakan adalah strategi SO (Strength-Opportunities) dimana usaha pembibitan rimbang yang terletak di lokasi yang strategis maka penjualan menjadi transparan. Dalam penggunaan lahan yang sedikit namun produksi tinggi karena dapat dibudidayakan di semua daerah jadi memudahkan petani menanam dan menuai hasil produksi. Dengan kemajuan teknologi maka dapat dilihat manfaat yang ada pada rimbang melalui pemasaran yang dilakukan menggunakan market digital, karena tuntutan gaya hidup sehat maka konsumen akan lebih mudah. |
| 5. | Strategi pengembangan bisnis bibit porang jember (Kurniawati, | Penelitian ini memperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat direkomendasikan | Penelitian ini menggabungkan penelitian eksplorasi, deskriptif, dan penjelasan. Hal ini | Metode analisis data yang digunakan untuk mengetahui alternatif strategi pengembangan bisnis adalah matriks SWOT. | Posisi industri berada di sel V, yang dapat dikelola dengan menjaga dan mempertahankan pilihan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. |

Tabel 1. Lanjutan

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|--|---|---|---|--|
| | Kurniawan, Muksin, dan Galushasti, 2022) | untuk diimplementasikan untuk mengembangkan usaha benih Porang di Indobreed Agro Nusantara. | dilakukan untuk memperoleh informasi mendalam tentang pembobotan dan pemeringkatan serta menyiapkan beberapa alternatif strategi pengembangan bisnis yang dapat diimplementasikan melalui kajian teori dan penelitian sebelumnya sebelum melanjutkan penelitian deskriptif. | | |
| 6. | Strategi pengembangan usaha bibit buah di kecamatan narmada (Furqon, 2017) | Tujuan penelitian ini adalah : 1) identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha bibit buah, dan 2) merumuskan prioritas strategi pengembangan usaha bibit buah. | Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. | Analisis data yang digunakan adalah Analisis SWOT dan Analisis Hirarki Proses (AHP) | Prioritas strategi yang harus dilakukan yaitu perluasan pangsa pasar, penetrasi pasar, mengikuti pelatihan dari pihak-pihak terkait, mengoptimalkan SDA dan SDM untuk meraih pasar dan mengusahakan jenis bibit yang berdaya tahan baik. |

Tabel 1. Lanjutan

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|---|--|---|---|--|
| 7. | Analisis strategi pengembangan usaha pembibitan tanaman pepaya (carica papaya) (studi kasus: desa suka mulia kecamatan secanggih kabupaten langkat) (Rifandy, 2019) | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan usaha pembibitan tanaman pepaya. | Pada penelitian ini menggunakan metode penentuan lokasi secara purposive (sengaja), metode penarikan sampel dengan teknik sampling jenuh (sensus sampling). | Metode analisis menggunakan ifas dan efas dan analisis matriks SWOT. | Strategi pengembangan yang harus dilakukan adalah strategi SO (Strength - Opportunities), yaitu Memanfaatkan pengalaman petani dalam berusahatani bibit dalam mempromosikan atau memasarkan bibit tanaman pepaya dengan menggunakan market digital. Dengan adanya market digital petani akan semakin dapat mempermudah menjual usaha pembibitan nya serta meningkatkan pendapatan usaha pembibitan tersebut. |
| 8. | Strategi pengembangan usaha penangkar bibit jeruk siam (citrus nobilis) kabupaten sambas (Jeffry, Yusra, dan Radian, 2017) | Tujuan untuk memperoleh gambaran dari usaha penangkar jeruk siam dan pola usaha pengembangan pembibitan permasalahan dan strategi pengembangan penangkar bibit | Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. | Analisis IFE, analisis EFE dan analisis Grand Strategi untuk kemudian dengan analisis SWOT mencari rumusan terbaik, berdasarkan berbagai alternatif yang ada. | Usaha Penangkar bibit jeruk Siam masih mempunyai peluang besar untuk memproduksi bibit karena permintaan bibit jeruk Siam yang tinggi. Memaksimalkan pasokan mata tempel yang ada dan menekan tingkat kegagalan okulasi untuk menghindari kerugian usaha Bibit jeruk yang dikembangkan |

Tabel 1. Lanjutan

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|----|--|--|--|--|--|
| 9. | Strategi pengembangan bisnis pembibitan tanaman kehutanan (studi kasus di cv duta mitra usaha) (Hidayat, 2015) | Tujuan Penelitian adalah untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis pembibitan tanaman kehutanan pada CV. Duta Mitra Usaha. | Sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik Purposive Sampling. | metode analisis menggunakan metode analisis deskriptif. Untuk menyusun strategi pengembangan digunakan metode analisis SWOT. | <p>saat ini merupakan jeruk hasil okulasi yang mata tunas tempel berasal dari Blok Fondasi (BF). Hasil studi menunjukkan bahwa penangkar bibit tidak mengalami permasalahan dengan pemasaran sebab permintaan melebihi jumlah bibit yang tersedia. Hasil analisis matriks SWOT diketahui pelaku bisnis pembibitan tanaman kehutanan CV Duta Mitra Usaha berada pada kuadran I dengan titik koordinat (X : 1.55 = Y : 1.30), yaitu berdasarkan kuadran Growth Oriented Strategy. Strategi yang dapat dilakukan pelaku bisnis pembibitan CV Duta Mitra Usaha pada kuadran I Strategi Growth Oriented Strategy, dengan melihat matriks IFAS dan EFAS adalah :</p> <p>a). Peningkatan kualitas benih/bibit</p> <p>b). Peningkatan jaringan kemitraan</p> |

Tabel 1. Lanjutan

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|--|--|---|---|--|
| 10. | Strategi pengembangan usaha bibit kakao di desa lera kecamatan wotu kabupaten luwu timur (studi kasus usaha pembibitan kakao) (Arifin, 2020) | Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui berapa nilai tambah dari pengolahan singkong menjadi tepung tapioka, mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, dan merumuskan strategi terbaik untuk mengembangkan agroindustri tepung tapioka X di Kecamatan Kalirejo Kabupaten Lampung Tengah | Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner. | Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT, QSPM dan deskriptif kualitatif. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis SWOT untuk menemukan strategi yang tepat berdasarkan data yang dikumpulkan melalui berbagai diskusi dengan berbagai stakeholders terkait, yaitu akademis, perantara. | Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukan di Desa Lera Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan usaha bibit kakao di Desa Lera Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur(studi kasus usaha pembibitan kakao Bapak Arifin)yaitu; (1) Meningkatkan penjualan dari keberadaan konsumen yang ada (2) Meningkatkan untuk mempertahankan konsumen. (3) Mengadakan kerja sama dengan pemerintah agar proses pendistribusian lebih luas (4) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas bahan baku agar tetap bisa bersaing dengan usaha bibit lain (5) Memberi nama pada usaha agar memiliki daya tarik yang tinggi serta mudah dikenali oleh masyarakat luas |

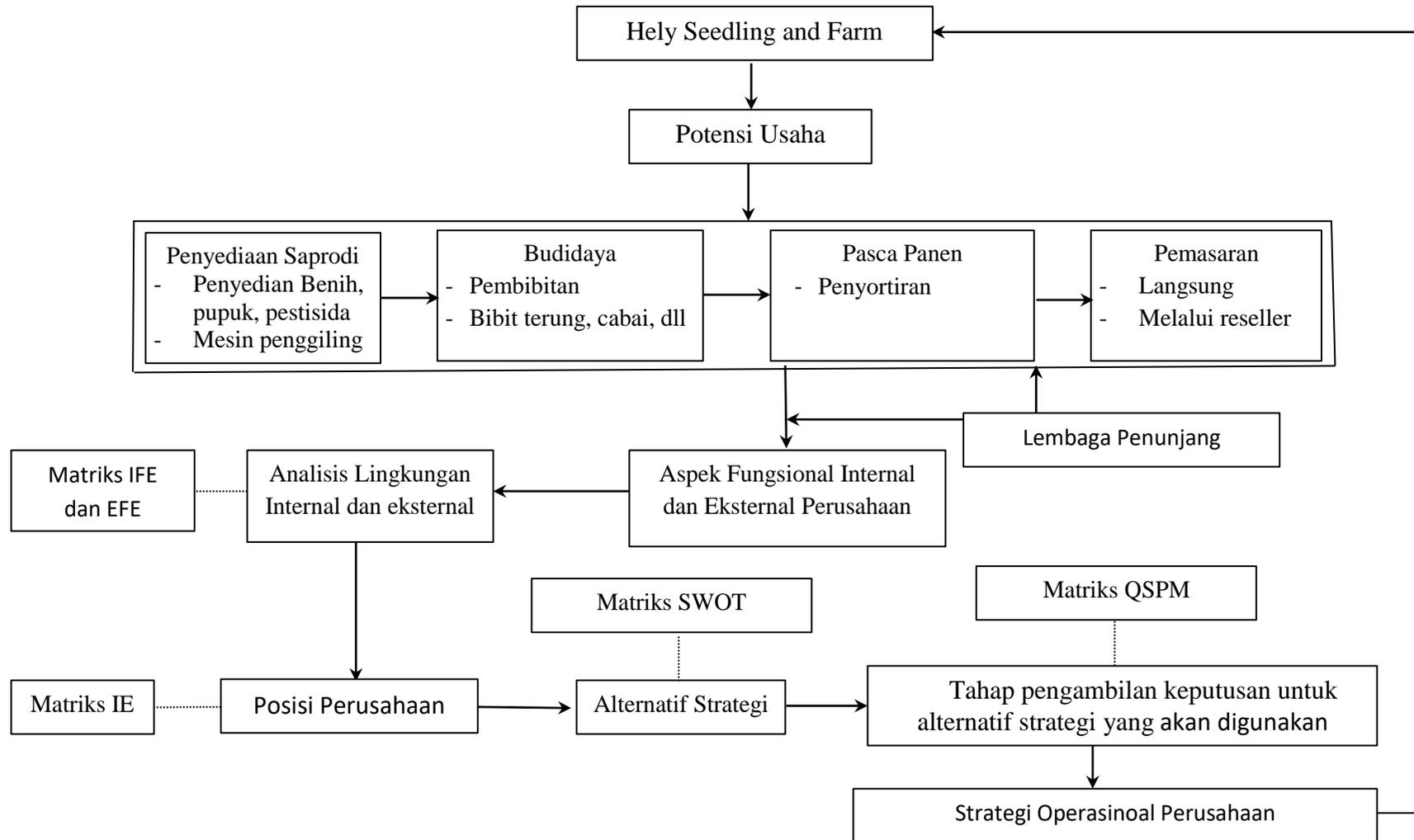
Tabel 1. Lanjutan

| No | Judul/Peneliti/Tahun | Tujuan Penelitian | Metode Penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|-----|--|---|--|---|--|
| 11. | Analisis Harga Pokok Produksi Dan Keuntungan Usaha Bibit Tanaman Hortikultura Pada Perusahaan XXX Di Lampung Tengah(Inggriani, Sayekti, dan Situmorang, 2023) | Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis harga pokok produksi dan keuntungan usaha bibit tanaman hortikultura pada perusahaan XXX di Lampung Tengah. | Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi kasus. | Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) metode variable costing dan metode full costing untuk menganalisis harga pokok produksi serta (b) metode Revenue Cost Ratio (R/C) untuk menganalisis keuntungan perusahaan. | Harga pokok produksi pada perusahaan pembibitan XXX di Lampung Tengah dengan menggunakan metode variable costing maupun metode full costing untuk produk bibit cabai, bibit terong, bibit tomat, bibit seledri, bibit loncang, dan bibit kembang kol lebih rendah daripada harga jual produk saat ini, sehingga perusahaan sudah memperoleh keuntungan dengan harga jual yang berlaku sekarang karena, harga jual berada di atas harga pokok produksi. |

C. Kerangka Pemikiran

Pembibitan merupakan salah satu pertanian sektor hulu yaitu pengadaan sarana dan prasarana yang memiliki peranan penting diawal dalam subsistem usaha tani. Keberadaan Pembibitan dapat membantu para petani untuk mendapatkan bibit berkualitas dengan jangka waktu yang singkat sehingga menghemat waktu penanaman bagi konsumen. Pemilik perusahaan mendirikan Hely Seedling and Farm bertujuan untuk mengatasi permasalahan petani dalam melakukan pembibitan. Pembibitan yang dilakukan oleh para petani banyak yang mengalami kegagalan dan menguras banyak waktu sehingga berdirilah perusahaan Hely Seedling and Farm. Hely Seedling and Farm memiliki kontribusi dalam peningkatan pendapatan rumah tangga serta mampu membuka lapangan kerja baru yang dapat berdampak pada pembangunan ekonomi masyarakat Khususnya Punggur, Lampung Tengah.

Penelitian ini dilakukan pada pembibitan Hely Seedling and Farm yang terdapat di Srisawahan, Punggur, Lampung Tengah. Pembibitan Hely Seedling and Farm dalam menjalankan usaha perlu untuk mengetahui potensi budidaya dilihat dari penyediaan sarana prasarana, budidaya, pasca panen, pemasaran dan lembaga penunjang, selain itu pemasaran akan memperlihatkan tingkat pendapatan usaha. Berdasarkan aspek tersebut untuk mengetahui aspek-aspek fungsional yang terdapat di Hely Seedling and Farm, sehingga dapat menyusun strategi operasional untuk dapat bersaing dengan pendatang baru yang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Strategi Pengembangan diawali dengan mengetahui faktor fungsional internal dan eksternal perusahaan Setelah menemukan faktor-faktor tersebut, dilanjutkan dengan menganalisis ke dalam matriks IE. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pengolahan selanjutnya yaitu matriks SWOT, lalu memasuki tahapan akhir dengan menggunakan alat analisis QSPM untuk mendapatkan alternatif strategi terbaik. Adapun gambar kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Bagan Alir Strategi Operasional Usaha Pembibitan Hortikultura

III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi kasus. Metode studi kasus merupakan metode yang bertujuan untuk mempelajari dan menyelidiki suatu kejadian atau fenomena mengenai individu yang menjadi objek penelitian (Bimo, 2010). Studi kasus melibatkan investigasi kasus, yang dapat didefinisikan sebagai suatu entitas atau objek studi yang dibatasi, atau terpisah untuk penelitian dalam waktu, tempat, atau batas-batas fisik. Setelah kasus didefinisikan dengan jelas, penelitian dilakukan secara mendalam, biasanya menggunakan beberapa metode pengumpulan data, seperti wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi (Fitrah dan Lutfiyah, 2017). Metode studi kasus digunakan untuk memperoleh data secara lengkap pada Hely Seedling and Farm di Kabupaten Lampung Tengah mengenai analisis potensi usaha dan strategi operasional yang digunakan pada Hely Seedling and Farm.

B. Konsep Dasar dan Batasan Operasional

Konsep dasar dan batasan operasional merupakan pengertian mengenai variabel yang akan diteliti untuk mendapatkan lalu menganalisis data dari variabel yang akan berkaitan dengan penelitian.

Tanaman hortikultura memiliki beberapa macam golongan, diantaranya tanaman sayuran (*olektura*), tanaman hias (*florikultura*), tanaman buah-buahan (*frutikultura*), dan tanaman obat-obatan (*biofarmaka*).

Perusahaan adalah bentuk usaha yang menjalankan jenis usaha yang bersifat tetap, terus menerus, yang didirikan, bekerja dan berkedudukan dalam wilayah Indonesia, untuk tujuan memperoleh keuntungan/laba.

Bibit adalah anakan tanaman yang sudah siap dilakukan penanaman pada lahan tanam. Bibit tanaman yang produksi di Hely Seedling and Farm diantaranya adalah bibit cabai, terong, tomat, dinyatakan dalam satuan gram per produksi (gr/produksi).

Pembibitan adalah kegiatan memproduksi dari benih menjadi bibit tanaman siap tanam.

Potensi usaha sebagai kemampuan suatu bisnis untuk menciptakan nilai tambah dan memenuhi kebutuhan pasar melalui elemen potensi usaha kreativitas, inovasi, identifikasi peluang, nilai tambah, pengambilan risiko yang terukur, pengelolaan sumber daya, strategi bisnis.

Subsistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi adalah kegiatan yang mendistribusikan sarana produksi pertanian, baik industri alat mesin pertanian, pupuk, benih serta obat pengendalian hama dan penyakit.

Usahatani adalah ilmu yang mempelajari tentang cara petani mengelola input atau faktor-faktor produksi (tanah, tenaga kerja, modal, teknologi, pupuk, benih, dan pestisida) dengan efektif, efisien dan kontinyu untuk menghasilkan produksi yang tinggi sehingga pendapatan usahatani meningkat.

Pascapanen adalah tahap penanganan hasil tanaman pertanian segera setelah pemanenan.

Pemasaran adalah sebuah kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan, kegiatan tersebut akan melakukan promosi terhadap suatu produk.

Lembaga Penunjang adalah institusi penunjang yang turut serta mendukung dalam pemenuhan modal dan penunjang lainnya.

Pendapatan adalah hasil dari kegiatan penjualan barang atau jasa di sebuah perusahaan yang dikurang biaya produksi dalam periode tertentu.

Lingkungan Internal Hely Seedling and Farm adalah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Hely Seedling and Farm. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths* dan *weaknes* (S dan W),

Lingkungan Eksternal Hely Seedling and Farm adalah peluang dan ancaman yang dimiliki Hely Seedling and Farm. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* dan *threats* (O dan T).

Kekuatan (*Strengths*) adalah semua aspek kekuatan usaha yang dimiliki Hely Seedling and Farm berdasarkan lingkungan internal perusahaan Manajemen, pemasaran, keuangan, akutansi, produksi, dan operasi.

Kelemahan (*weakness*) adalah semua aspek kelemahan usaha yang dimiliki Hely Seedling and Farm berdasarkan lingkungan internal perusahaan manajemen, pemasaran, keuangan, akutansi, produksi, dan operasi.

Peluang (*opportunities*) adalah semua aspek peluang usaha yang dimiliki Hely Seedling and Farm berdasarkan lingkungan eksternal perusahaan kekuatan ekonomi, sosial, geografi, iklim, teknologi, dan analisis bersaing.

Ancaman (*threats*) adalah aspek yang tidak menguntungkan bagi usaha berupa ancaman usaha yang dimiliki Hely Seedling and Farm berdasarkan lingkungan eksternal perusahaan kekuatan ekonomi, sosial, geografi, iklim, teknologi, dan analisis bersaing.

Strategi Operasional, suatu pernyataan rinci tujuan jangka pendek dan metode yang akan digunakan oleh suatu bidang operasional untuk mencapai tujuan jangka pendek unit bisnisnya.

C. Lokasi Penelitian, Responden, dan Waktu Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan di Hely Seedling and Farm, Kecamatan Punggur, Kabupaten Lampung Tengah. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Hely Seedling and Farm adalah salah satu tempat sentra yang memproduksi bibit Hortikultura untuk Kecamatan Punggur dan memiliki potensi untuk berkembang secara pesat.

Responden dalam penelitian ini yaitu pemilik/direktur, manajer, kordinator staf produksi, kordinator staf lapangan, dan 6 konsumen yang terdiri dari 2 konsumen petani subsisten, 2 konsumen Reseller, dan 2 konsumen petani komersial di Hely Seedling and Farm. Penentuan responden dilakukan dengan pertimbangan bahwa pemilik usaha, manajer, kordinator staf produksi, dan kordinator staf lapangan sebagai lebih mengetahui mengenai keadaan perusahaan, sedangkan 2 konsumen petani subsisten, 2 konsumen Reseller, dan 2 konsumen petani komersial dengan pertimbangan dapat memberikan informasi mengenai strategi operasional berupa analisis lingkungan internal dan eksternal.

Waktu pengumpulan data penelitian ini dilakukan pada Bulan April - Mei 2023.

D. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan pemilik dan konsumen Hely Seedling and Farm menggunakan kuesioner. Wawancara merupakan kegiatan penggalan informasi data berdasarkan pertanyaan yang

diberikan sebagai alat bantu pengumpulan data. Data primer dalam penelitian yaitu aspek internal, aspek eksternal, penilaian bobot, penilaian ranting, dan skor atraktif. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistika, lembaga terkait, publikasi, laporan-laporan dan pustaka lainnya. Data Sekunder dalam penelitian ini adalah data pertumbuhan ekonomi, data kecamatan dan luasnya di Kabupaten Lampung Tengah, data jumlah penduduk di Lampung Tengah, dan data topografi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan peneliti. Wawancara dilakukan dengan pemilik usaha Hely Seedling and Farm mengenai asal mula terbentuknya Hely Seedling and Farm, gambaran kondisi saat ini di Hely Seedling and Farm. Gambaran mengenai kegiatan dan permasalahan yang dihadapi oleh Hely Seedling and Farm terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dan informasi lainnya yang dapat menunjang penelitian ini.

2. Observasi Partisipatif

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung mengenai kegiatan yang dilakukan di Hely Seedling and Farm, untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai kegiatan yang dilakukan beserta jenis masalah yang dihadapi oleh Hely Seedling and Farm terkait kegiatan pengembangan strategi. Pengamatan secara langsung di mulai dari proses produksi hingga proses pemasaran bibit hortikultura secara langsung hingga pemasaran tidak langsung.

3. Dokumentasi

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa foto, gambar saat wawancara yang berguna untuk meningkatkan tingkat kredibilitas atau kepercayaan dari proses observasi atau wawancara, serta data-data mengenai Hely Seedling and Farm.

4. Kuesioner

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini di ditujukan kepada pemilik dan pekerja Hely Seedling and Farm. Terdapat sepuluh responden yang diminta untuk memberikan pendapat terkait hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini.

E. Metode Analisis data

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis potensi usaha, pemasaran, pendapatan, dan menyusun strategi pada Hely Seedling and Farm. Pengolahan data dilakukan secara deskriptif kualitatif. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode kualitatif yang dikuantitatifkan untuk mempermudah proses analisis perusahaan Hely Seedling and Farm. Berikut metode analisis yang digunakan setiap tujuan dalam penelitian.

1. Metode Analisis Tujuan Pertama

a. Analisis Deskriptif

Metode yang digunakan untuk menjawab tujuan pertama adalah analisis deskriptif. Menurut Sugiyono (2014) metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Melalui metode analisis deskriptif peneliti berusaha memaparkan secara jelas berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan.

Metode deskriptif analisis merupakan metode yang bermaksud untuk membuat pencadangan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Penelitian deskriptif dengan menggunakan data akumulasi dasar dalam cara deskriptif, semata-mata tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, mentest hipotesis, membuat ramalan atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun

penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal tersebut dapat mencakup juga metode-metode deskriptif.

Metode penelitian deskriptif analisis yang digunakan dalam penelitian ini berupaya menjabarkan penelitian yang telah dilakukan dan hasil yang diperoleh dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang dinyatakan dalam kata-kata atau simbol. Metode ini dapat di deskripsikan yang dituangkan melalui kata-kata yang dapat memperjelas serta menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada saat dilapangan atau pada saat penelitian. Analisis yang digunakan pada metode ini yaitu dengan menggunakan wawancara, observasi, serta tes perbuatan. Hal ini dilakukan dikarenakan sebagai penunjang untuk mempermudah pada saat penelitian.

Dalam penelitian ini metode deskriptif digunakan untuk menjelaskan tentang potensi budidaya pembibitan yang ada di Hely Seedling and Farm. Dari informasi tersebut kemudian dapat dibuat analisis matriks IFE dan EFE untuk menjadi masukan bagi perusahaan dalam membuat strategi pengembangan.

2. Metode Analisis Tujuan Kedua

a. Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2014), faktor internal yang menjadi fokus utama untuk dianalisis menyangkut struktur, budaya, dan sumber daya perusahaan yang dimiliki. Matriks IFE dikembangkan untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Faktor eksternal yang menjadi fokus untuk dianalisis menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, teknologi dan kekuatan kompetitif. Matriks

EFE dikembangkan untuk memanfaatkan peluang untuk menghadapi ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Menurut David (2011), terdapat lima tahapan dalam menyusun matriks IFE dan EFE.

Tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi Faktor Kunci Eksternal dan Internal Perusahaan
Faktor-faktor tersebut berjumlah 15-20 faktor, yang termasuk dalam kategori ini adalah faktor yang memiliki pengaruh terhadap perusahaan termasuk peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dari perusahaan. Dalam penyajiannya, faktor yang bersifat peluang terlebih dahulu ditulis, sebelum faktor yang bersifat ancaman. Daftar yang digunakan harus bersifat spesifik, data yang digunakan diolah menggunakan persentase, rasio atau angka perbandingan. Data bersifat eksternal berasal dari wawancara atau kuesioner dengan pihak yang mengetahui keadaan perusahaan. Begitu pula dengan faktor internal perusahaan, identifikasi faktor internal dengan mendaftarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Hasil dari identifikasi dari faktor-faktor tersebut akan diberikan bobot dan rating.

- 2) Tahap Pembobotan
Pembobotan ini mempunyai rentang dari 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting). Pembobotan ini mengindikasikan seberapa penting faktor tersebut terhadap kesuksesan suatu perusahaan. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap variabel penentu eksternal dan internal dengan membandingkan setiap variabel pada baris (horizontal) dengan variabel pada kolom (vertikal). Penentuan bobot setiap variabel menggunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
0 = Jika faktor horizontal kurang penting daripada faktor vertikal

1 = Jika faktor horizontal sama penting dengan faktor vertikal
 2 = Jika faktor horizontal lebih penting daripada faktor vertikal
 Bentuk penilaian pembobotan faktor internal dan eksternal perusahaan dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Format Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal

| Faktor Strategi Internal | A | B | C | D | .. | Total | Bobot |
|--------------------------|---|---|---|---|----|-------|-------|
| A | ■ | | | | | | |
| B | | ■ | | | | | |
| C | | | ■ | | | | |
| D | | | | ■ | | | |
| ... | | | | | ■ | | |
| Total | | | | | | | |

Sumber : Nurmagibah, 2006.

Tabel 3. Format Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal

| Faktor Strategi Eksternal | A | B | C | D | .. | Total | Bobot |
|---------------------------|---|---|---|---|----|-------|-------|
| A | ■ | | | | | | |
| B | | ■ | | | | | |
| C | | | ■ | | | | |
| D | | | | ■ | | | |
| ... | | | | | ■ | | |
| Total | | | | | | | |

Sumber: Nurmagibah, 2006.

Bobot dari setiap faktor diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$A_i = X_i / \sum_{i=1}^n X_i$$

Keterangan: a_i = Bobot faktor ke-i

X_i = Nilai faktor ke-i $i = 1, 2, \dots,$

3) Tahap Ranting

Rating terdiri antara angka 1 sampai 4 yang mengindikasikan seberapa efisien perusahaan terhadap faktor kunci tersebut.

Penilaian rating untuk lingkungan eksternal diberikan dalam skala pembagian sebagai berikut : 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata dan 1 = respon perusahaan buruk. Sedangkan untuk lingkungan internal diberikan dalam skala, sebagai berikut: 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, 1= kelemahan utama.

4) Tahap Perkalian Bobot dan Rating

Langkah selanjutnya, nilai dari pembobotan dikalikan rating (peringkat) untuk memperoleh total nilai tertimbang perusahaan. Matriks IFE-EFE terdiri dari kolom faktor internal utama, bobot, peringkat dan rata-rata tertimbang.

5) Tahap Penambahan

Tambahkan seluruh skor terbobot untuk setiap variabel untuk menentukan total skor terbobot dari semua variabel perusahaan tersebut. Berikut merupakan format matriks faktor kunci internal (matriks IFE) dan matriks faktor kunci eksternal (matriks EFE).

Tabel 4. Format Matriks IFE

| Faktor Internal Strategi | Bobot | Rating | Skor |
|---------------------------------|--------------|---------------|-------------|
| Kekuatan | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| Kelemahan | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| Total | | | 1,00 |

Sumber : David, 2011.

Tabel 5. Format Matriks EFE

| Faktor Eksternal Strategi | Bobot | Rating | Skor |
|---------------------------|-------|--------|------|
| Peluang | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| Ancaman | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| Total | 1,00 | | |

Sumber : David, 2011.

b. Matriks Internal Eksternal (IE)

Matriks IE digunakan untuk memetakan posisi perusahaan pada saat ini. Matriks IE didasari pada dua dimensi dengan total nilai bobot IFE dan total nilai bobot EFE. Total nilai tertimbang IFE ditempatkan pada sumbu x dan total nilai tertimbang EFE pada sumbu y. Matriks IE mempunyai sembilan sel, serta dikelompokkan menjadi tiga sel utama, yaitu :

- a. Kolom pada sel I, II atau IV dapat melaksanakan strategi tumbuh dan kembangkan (*growth and built*).
- b. Kolom pada sel III, V dan VII dapat melaksanakan strategi mempertahankan dan pelihara (*hold and maintain*).
- c. Kolom pada sel VI, VIII dan IX yaitu strategi panen dan melepaskan (*harvest and divest*).

Total Nilai EFE yang diberi bobot

| | | Kuat | Rata-Rata | Lemah | |
|---|--------------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|----------|
| | | 4,0 | 3,0-4,0 | 2,0-2,99 | 1,0-1,99 |
| Total Nilai IFE yang diberi bobot | Tinggi 3,0-4,0 | <i>Growth and build (I)</i> | <i>Growth and build (II)</i> | <i>Hold and maintain (III)</i> | |
| | Sedang 2,0-2,99 | <i>Growth and build (IV)</i> | <i>Hold and maintain (V)</i> | <i>Harvest and Divest (VI)</i> | |
| | Rendah 1,0-1,99 | <i>Hold and maintain (VII)</i> | <i>Harvest and Divest (VIII)</i> | <i>Harvest and Divest (IX)</i> | |

Gambar 4. Format Matriks IE
Sumber : David, 2011.

c. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah salah satu metode untuk mendapatkan alternatif strategi yang akan digunakan oleh para pengambil keputusan. Matriks SWOT merupakan metode yang didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Kombinasi antara faktor eksternal dan internal dalam matriks SWOT menghasilkan beberapa strategi, yaitu strategi kekuatan-peluang (S-O), strategi kelemahan-peluang (W-O), strategi kelemahan-ancaman (W-T) dan strategi kekuatan-ancaman (S-T).

Analisis matriks SWOT akan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Berikut merupakan format matriks SWOT menurut David (2011):

Tabel 6. Format Matriks SWOT

| | <i>Strengths (Kekuatan)</i> | <i>Weakness (Kelemahan)</i> |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | 1. ... | 1. ... |
| | 2. ... | 2. ... |
| | 3. ... | 3. ... |
| | 4. ... | 4. ... |
| | 5. ... | 5. ... |
| <i>Opportunities (Peluang)</i> | Strategi SO | Strategi WO |
| 1. ... | 1. ... | 1. ... |
| 2. ... | 2. ... | 2. ... |
| 3. ... | 3. ... | 3. ... |
| 4. ... | 4. ... | 4. ... |
| 5. ... | 5. ... | 5. ... |
| <i>Threats (Ancaman)</i> | Strategi ST | Strategi WT |
| 1. ... | 1. ... | 1. ... |
| 2. ... | 2. ... | 2. ... |
| 3. ... | 3. ... | 3. ... |
| 4. ... | 4. ... | 4. ... |
| 5. ... | 5. ... | 5. ... |

Sumber : David, 2011.

d. Matriks QSPM

Menurut David (2011), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah sebuah alat yang memungkinkan untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk faktor-faktor eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya, serta QSPM juga memiliki penilaian yang baik untuk strategi yang akan dipilih. QSPM merupakan tahap terakhir memformulasikan strategi. Berikut merupakan format dari matriks QSPM:

Tabel 7. Format Matriks QSPM

| | Bobot | Alternatif Strategi | | | |
|----------------------|-------|---------------------|-----|----|-----|
| | | 1 | | 2 | |
| | | AS | TAS | AS | TAS |
| <i>Opportunities</i> | | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| <i>Threats</i> | | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| <i>Strengths</i> | | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| <i>Weaknesses</i> | | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| Total | | | | | |

Sumber :David, 2011.

Keterangan

AS = *attractiveness score*

TAS = *Total Attractiveness Score*

Matriks QSPM adalah matriks yang menilai setiap faktor faktor internal dan eksternal terhadap alternatif strategi dengan cara mengkalikan bobot dengan *attractiveness score* untuk mendapatkan nilai total *attractiveness score*. Nilai total *attractiveness score* yang mempunyai TAS tertinggi merupakan strategi yang menarik. Menurut David (2011), terdapat enam langkah penyusunan strategi QSPM, Langkah penyusunan strategi terpilih melalui QSPM adalah sebagai berikut:

- a. Memasukkan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Input datanya diperoleh dari matriks IFE dan EFE yang telah dibuat.

- b. Memberikan bobot untuk setiap faktor sukses kritis internal dan eksternal.
- c. Bobot ini identik dengan yang digunakan pada matriks IFE dan EFE.
- d. Mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari matriks SWOT yang layak untuk diimplementasikan.
- e. Menetapkan skor kemenarikan relatif (*Attractiveness Score/AS*) untuk masing-masing strategi alternatif yang terpilih.

Nilai 1 = tidak menarik, Nilai 2 = agak menarik,

Nilai 3 = menarik, dan Nilai 4 = sangat menarik.

Nilai *Attractiveness Score* adalah seberapa besar daya tarik relatif alternatif strategi dalam mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal.

Menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS). Total attractiveness score (TAS) yang diperoleh melalui perkalian bobot dengan AS pada masing- masing baris. TAS menunjukkan relatif *attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.

- f. Menghitung jumlah *Total Attractiveness Score*. Menghitung jumlah *total attractiveness score* dengan cara menjumlahkan semua total *attractiveness score* pada setiap kolom QSPM. Nilai TAS yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut yang paling baik untuk diterapkan.

IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Lampung Tengah

1. Letak Geografis

Kabupaten Lampung Tengah merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Lampung. Kabupaten Lampung Tengah memiliki wilayah terluas di Provinsi Lampung dengan luas sebesar 4.789,82 km². Kabupaten Lampung Tengah terletak antara 104°35' sampai 105°50' Bujur Timur dan 4°30' sampai 4°15' Lintang Selatan. Kabupaten Lampung Tengah berada di dataran rendah dengan ketinggian rata-rata ±46 meter DPL (Di atas Permukaan Laut).

Pusat pemerintahan Kabupaten Lampung Tengah berada di Kecamatan Gunung Sugih. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Tengah No. 15 Tahun 2006, Kabupaten Lampung Tengah terdiri dari 28 kecamatan dan 314 desa. Wilayah Kabupaten Lampung Tengah memiliki batas-batas, yaitu:

- a) Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Tulang Bawang, Kabupaten Tulang Bawang Barat, dan Kabupaten Lampung Utara.
- b) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Pesawaran, Kabupaten Lampung Timur, Kabupaten Lampung Selatan, dan Kabupaten Pringsewu.
- c) Sebelah Timur berbatasan dengan Kota Metro.
- d) Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Tanggamus dan Kabupaten Lampung Barat.

2. Keadaan Topografi

Topografi Kabupaten Lampung Tengah dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu:

- a) Daerah topografi berbukit sampai bergunung, daerah ini terdapat di Kecamatan Selagai Lingga dengan ketinggian rata-rata 1.600 m.
- b) Daerah topografi berombak sampai bergelombang, ciri khusus daerah ini adalah terdapat bukit-bukit rendah yang dikelilingi dataran-dataran sempit dengan kemiringan antara 8-15 persen dan ketinggian antara 300 m-500 m dpl.
- c) Daerah dataran aluvial, dataran ini sangat luas meliputi Lampung Tengah sampai mendekati pantai timur dan merupakan bagian hilir dari sungai-sungai besar seperti Way Seputih dan Way Pengubuan. Ketinggian daerah ini berkisar antara 25 m- 75 m dpl, dengan kemiringan 0-3 persen.
- d) Daerah rawa pasang surut, daerah ini terletak di sebelah timur Kabupaten Lampung Tengah yang mempunyai ketinggian antara 0,5m- 1 m dpl.
- e) Daerah river basin Kabupaten Lampung Tengah memiliki dua dari lima DAS di Provinsi Lampung, yaitu sebagian besar adalah DAS Way Seputih dan sebagian kecil adalah DAS Way Sekampung di Kecamatan Selangai Lingga.

Keadaan lereng di Kabupaten Lampung Tengah bervariasi, mulai dari datar, landai, miring, dan terjal. Lereng 0-2 persen terletak pada ketinggian 50 meter di atas permukaan laut yang hampir tersebar di seluruh wilayah Kabupaten Lampung Tengah. Lereng di atas 40 persenterletak pada ketinggian lebih dari 500 meter di atas permukaan laut terdapat di Kecamatan Padang Ratu dan Kecamatan Kalirejo (BPS Lampung Tengah, 2022).

3. Keadaan Demografis

Secara administratif, Kabupaten Lampung Tengah dibagi menjadi 28 wilayah kecamatan. Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Lampung Tengah beserta luas wilayah dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Lampung Tengah dan luas wilayah, tahun 2022

| Kecamatan | Ibu Kota | Luas (km ²) | Persentase (%) |
|------------------|-------------------|-------------------------|----------------|
| Padang Ratu | Haduyang Ratu | 164,00 | 3,61 |
| Selagai Lingga | Negri Katon | 272,63 | 6,00 |
| Pubian | Negri Kepadungan | 187,40 | 4,12 |
| Anak Tuha | Negara Aji Tua | 162,68 | 3,58 |
| Anak Ratu Aji | Gedung Sari | 70,22 | 1,54 |
| Kali Rejo | Kalirejo | 111,90 | 2,46 |
| Sendang Agung | Sendang Agung | 97,90 | 2,15 |
| Bangun Rejo | Bangun Rejo | 104,88 | 2,31 |
| Gunung Sugih | Gunung Sugih | 164,01 | 3,61 |
| Bekri | Kusumadadi | 94,15 | 2,07 |
| Bumi Ratu Nuban | Bulusari | 63,71 | 1,40 |
| Trimurjo | Simbarwaringin | 64,18 | 1,41 |
| Punggur | Tanggul Angin | 60,70 | 1,34 |
| Kota Gajah | Kota Gajah | 46,90 | 1,03 |
| Seputih Raman | Rukti Harjo | 130,00 | 2,86 |
| Terbanggi Besar | Terbanggi Besar | 217,15 | 4,78 |
| Seputih Agung | Dono Arum | 106,96 | 2,35 |
| Way Pengubuan | Tanjung Ratu Ilir | 214,48 | 4,72 |
| Terusan Nyunyai | Gunung Batin Ilir | 289,69 | 6,37 |
| Seputih Mataram | Kurnia Mataram | 115,96 | 2,55 |
| Bandar Mataram | Jati Datar | 1.017,89 | 22,39 |
| Seputih Banyak | Tanjung Harapan | 136,62 | 3,01 |
| Way Seputih | Suko Binangun | 62,34 | 1,37 |
| Rumbia | Reno Basuki | 118,39 | 2,60 |
| Bumi Nabung | Bumi Nabung Ilir | 97,75 | 2,15 |
| Putra Rumbia | Binakarya Utama | 93,38 | 2,05 |
| Seputih Surabaya | Gaya Baru Satu | 141,55 | 3,11 |
| Bandar Surabaya | Surabaya Ilir | 138,09 | 3,04 |
| Total | | 4.545,50 | 100,00 |

Sumber: BPS Lampung Tengah, 2022

Berdasarkan tabel 8. Kecamatan Bandar Mataram memiliki luas wilayah terluas di Kabupaten Lampung tengah dengan luas wilayah sebesar 1.017,89 Km² atau sebesar 22,39 % dari luas kabupaten Lampung Tengah,

sedangkan kecamatan terkecil yaitu Kecamatan Kota Gajah dengan Luas 46,90 Km² atau hanya sebesar 1,03% dari Luas Kabupaten Lampung Tengah. Wilayah kecamatan di Lampung Tengah memiliki jumlah penduduk yang beragam yang di pengaruhi letak wilayah dan luasnya. Secara lebih lengkap jumlah penduduk pada setiap kecamatan di Kabupaten Lampung Tengah dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Jumlah penduduk Kabupaten Lampung Tengah berdasarkan kecamatan, tahun 2022

| Kecamatan | Penduduk (jiwa) |
|-----------------------|------------------------|
| Padang Ratu | 63.461 |
| Selagai Lingga | 40.431 |
| Pubian | 54.494 |
| Anak Tuha | 48.599 |
| Anak Ratu Aji | 20.164 |
| Kali Rejo | 77.798 |
| Sendang Agung | 46.543 |
| Bangun Rejo | 71.077 |
| Gunung Sugih | 78.957 |
| Bekri | 31.743 |
| Bumi Ratu Nuban | 35.955 |
| Trimurjo | 59.266 |
| Punggur | 42.568 |
| Kota Gajah | 73.504 |
| Seputih Raman | 54.672 |
| Terbanggi Besar | 131.091 |
| Seputih Agung | 58.162 |
| Way Pengubuan | 48.671 |
| Terusan Nyunyai | 59.549 |
| Seputih Mataram | 56.621 |
| Bandar Mataram | 85.627 |
| Seputih Banyak | 54.088 |
| Way Seputih | 20.991 |
| Rumbia | 41.796 |
| Bumi Nabung | 38.565 |
| Putra Rumbia | 22.830 |
| Seputih Surabaya | 54.237 |
| Bandar Surabaya | 42.007 |
| Lampung Tengah | 1.477.395 |

Sumber: BPS Lampung Tengah, 2022

Berdasarkan Tabel 9. Penduduk Kecamatan Terbanggi Besar memiliki jumlah penduduk di Kabupaten Lampung Tengah paling banyak dengan jumlah penduduk 131.091 jiwa. Jumlah penduduk paling sedikit yaitu berada di Way Seputih dengan jumlah penduduk 20.991 jiwa.

B. Gambaran Umum Kecamatan Punggur

1. Letak Geografis

Kecamatan Punggur merupakan salah satu dari 28 kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Lampung Tengah. Luas wilayah Kecamatan Punggur sebesar 60,70 km² dan jumlah penduduk sebesar 42.568 jiwa. Batas-batas wilayah Kecamatan Punggur adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Gunung Sugih
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Lampung Timur
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Kota Gajah
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Gunung Sugih, Kecamatan Bumi Ratu Nuban, dan Kecamatan Trimurjo (BPS Lampung Tengah, 2021).

2. Kondisi Iklim

Kondisi iklim di Kecamatan Punggur sama dengan kondisi iklim pada daerah-daerah lain di wilayah Indonesia, yaitu tropis (sedang) yang terdiri dari musim penghujan dan musim kemarau. Musim kemarau dimulai dari bulan Maret hingga September dan musim penghujan dimulai pada bulan Oktober sampai Februari dengan curah hujan 2000mm/tahun dan suhu rata-rata 23°C.

3. Keadaan Demografis

Secara administratif, Kecamatan Punggur dibagi menjadi sembilan desa, yaitu Desa Nunggal Rejo, Desa Badran Sari, Desa Sri Sawahan, Desa Toto Katon, Desa Tanggul Angin, Desa Ngesti Rahayu, Desa Mojo Pahit,

Desa Asto Mulyo, dan Desa Sido Mulyo. Penduduk Kecamatan Punggur pada tahun 2021 berjumlah 42.568 jiwa, dengan laju pertumbuhan penduduk per tahun 2010-2021 sebesar 1,52 persen. Persentase penduduk Kecamatan Punggur dari total penduduk yang ada di Kabupaten Lampung Tengah sebesar 2,9 persen. Kepadatan penduduk di Kecamatan Punggur per km² adalah sebesar 701,29 jiwa/km², dengan rasio jenis kelamin atau *sex ratio* 102,83 (BPS Lampung Tengah, 2022).

4. Kondisi Ekonomi

Sektor yang mampu mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi di Kecamatan Punggur adalah sektor pertanian dan peternakan. Hal ini dapat dilihat dari luas lahan pertanian yang mendominasi sekitar 60 persen dari seluruh wilayah Kecamatan Punggur. Mata pencaharian penduduk sebagian besar adalah petani dengan aktifitas utama bertanam padi, jagung, dan sayuran. Hal ini didukung dengan topografi dan kondisi yang sangat mendukung di Kecamatan Punggur, sehingga potensial dalam melakukan kegiatan usahatani sayuran dan perkebunan.

C. Gambaran Umum Perusahaan Hely Seedling and Farm

1. Sejarah Perusahaan Hely Seedling and Farm

Usaha Hely Seedling and farm sudah memasuki tahun ke-6. Usaha ini berdiri pada tahun 2017 pada lahan pribadi yang berlokasi di Desa Srisawahan, kecamatan Punggur, Kabupaten Lampung Tengah. Lokasi usaha ini berdekatan dengan tempat wisata Dam Raman dan Capit Urang. Ide usaha Rumah Semai didapatkan karena melihat peluang kebutuhan petani akan bibit yang berkualitas, mudah dan cepat didapat. Usaha ini pada awalnya dijalankan oleh keluarga dan kerabat dengan menjalankan satu unit rumah kaca. Kebutuhan produksi usaha ini melakukan beberapa uji coba agar dapat menghasilkan komposisi pupuk yang baik untuk digunakan dalam penyemaian.

Seiring berjalannya waktu usaha ini mulai berkembang menjadi lebih besar dengan menambah unit rumah kaca menjadi 4 unit. Hely Seedling and farm juga menambah tenaga kerja. Hely Seedling and farm memiliki sekitar 27 pegawai tetap dan memiliki 32 kelompok kerja di rumah yang diberdayakan untuk merakit media tanam dari campuran pupuk ke dalam plastik lalu dimasukkan nampan media tanam, sedangkan untuk reseller memiliki jumlah sebanyak 32 reseller. Hely Seedling and farm menjadi pembuka lapangan usaha untuk masyarakat sekitar. Kinerja Hely Seedling and farm pada tahun kerja 2021 berhasil membukukan omset sebesar 3 miliar dengan keuntungan lebih dari 900 juta rupiah. Hingga saat ini Hely Seedling and farm menjadi usaha agribisnis sektor hulu yang dapat memenuhi kebutuhan bibit berkualitas baik dan terpercaya di Lampung maupun luar Lampung

2. Motto, Visi, Misi dan Tujuan Hely Seedling

Motto, visi, misi dan tujuan merupakan landasan bagaimana suatu usaha akan memiliki arah yang jelas dan berkembang menjadi lebih baik. Visi adalah gambaran apa yang ingin dilakukan oleh sebuah usaha. Misi adalah penjabaran untuk mencapai visi usaha. Motto, visi, misi dan tujuan menjadi hal penting yang harus dimiliki setiap perusahaan untuk berkembang dengan baik. Motto, visi, misi dan tujuan dari Hely Seedling and farm sebagai berikut

1. Motto Perusahaan

Hely Seedling and farm memiliki motto “Mudah, Praktis, Ekonomis”.

2. Visi Perusahaan

Visi dari Hely Seedling and farm yaitu “Menyediakan Benih Sayur Berkualitas”.

3. Misi Perusahaan

Hely Seedling and farm memiliki misi sebagai berikut :

- a. Siap memberikan edukasi, informasi dan solusi.
- b. Memiliki prinsip mulailah berbudidaya dengan cara yang benar.
- c. Produk yang dihasilkan hemat, praktis dan berkualitas.

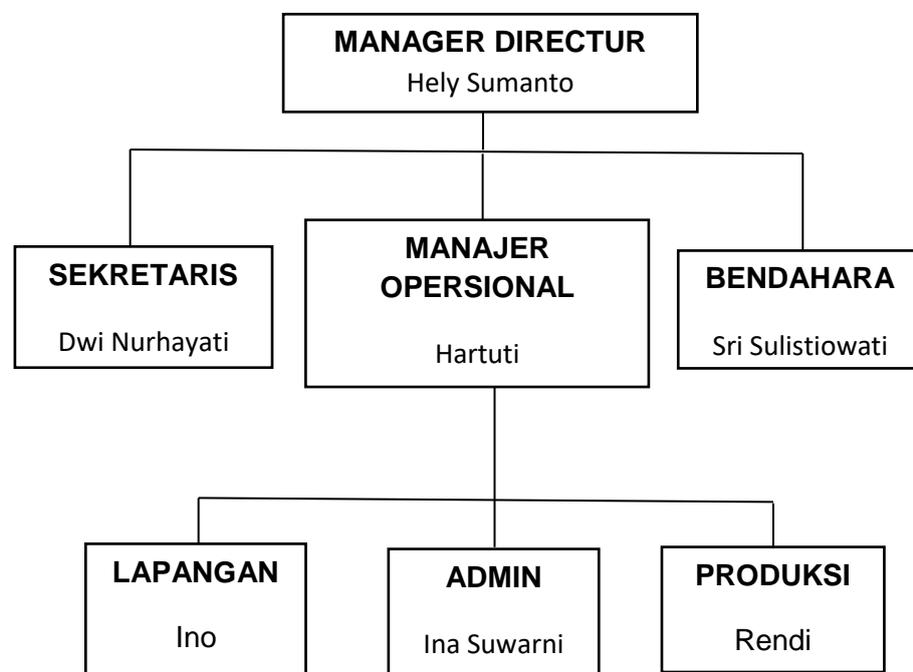
4. Tujuan Perusahaan

Perusahaan Hely Seedling and Farm memiliki tujuan yang sudah ditetapkan sebagai berikut :

- a. Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar
- b. Menjalin kerjasama dengan mitra sejenis
- c. Menghasilkan keuntungan yang maksimal
- d. Memberikan edukasi kepada masyarakat terkait pertanian

3. Struktur Organisasi Perusahaan Hely Seedling and Farm

Struktur organisasi suatu usaha menjadi hal penting yang harus ada dalam setiap usaha agar kegiatan operasional suatu usaha dapat berjalan dengan baik dan terstruktur. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan tanggung jawab pekerjaan antara pemangku jabatan atau karyawan. Hely Seedling and farm menerapkan struktur organisasi tipe lini, dimana pimpinan perusahaan dibantu oleh manajer untuk mengatur karyawan dan memberikan pengarahan kepada karyawan melalui manager.

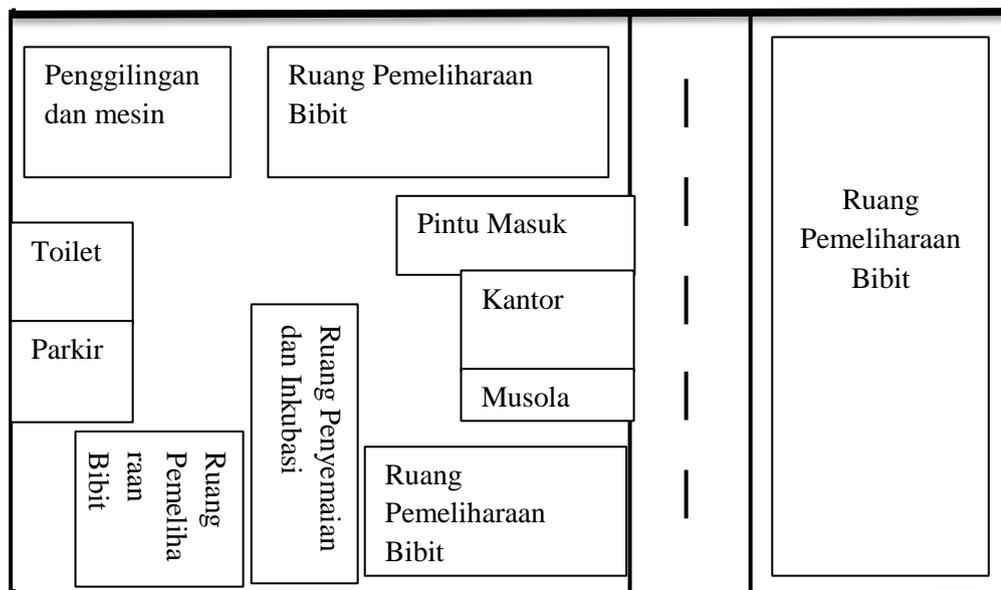


Gambar 5. Struktur organisasi

Pada Gambar 5. Struktur Organisasi Hely Seedling and farm dipimpin oleh seorang owner yaitu Bapak Hely Sumanto, dibantu oleh Ibu Hartuti di posisi sebagai manajer, dengan bendahara dan sekretaris Ibu Sri Sulistiowati dan Ibu Dwi Nurhayati, selain itu admin yang bertugas memegang sosial media Hely Seedling and farm yaitu Ibu Ina Suwarni. Bagian produksi koordinatornya Bapak Rendi bagian produksi berperan sebagai pengelola proses produksi secara langsung, dan bagian lapangan koordinatornya Bapak Ino, bagian lapangan berperan pengelola tanaman, pemasaran, dan juga pengontrol kondisi lapangan.

4. Tata Letak (*Layout*) Perusahaan Hely Seedling and Farm

Tata letak (*layout*) adalah susunan letak fasilitas operasional perusahaan, baik yang ada di dalam bangunan maupun yang ada di luar bangunan. *Layout* yang tepat menunjukkan ciri-ciri adanya penyesuaian tata letak fasilitas operasional terhadap jenis produk dan proses konversi. Pengaruh *layout* yang tepat bagi perusahaan adalah peningkatan produktifitas perusahaan. Tata letak (*layout*) bangunan perusahaan Hely Seedling and Farm dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 6. Denah bangunan Hely Seedling and farm

5. Sarana dan Prasarana Perusahaan Hely Seedling and Farm

Saat ini Hely Seedling and farm memiliki sarana dan prasarana yaitu sudah memiliki 4 *green house* untuk penyimpanan bibit persemaian yang telah ditanam, serta 3 ladang untuk tempat penanaman hingga panen. Hely Seedling and farm memiliki fasilitas pendukung untuk kegiatan operasional yang sudah memadai seperti ruang administrasi, mushola, gudang, garasi mobil, tempat penyimpanan bahan baku dan juga sumber air yang sudah menggunakan sumur bor. Tempat yang digunakan untuk penyemaian bibit terdapat bangunan beratap tanpa dinding sekaligus digunakan sebagai tempat inkubasi bibit yang sudah ditanam dalam proses penyemaian. Bagian *logistic* usaha ini memiliki mobil *pick-up* yang berjumlah 4 buah mobil yang digunakan untuk mengantarkan pesanan ke konsumen dan sebagai alat kendaraan yang digunakan untuk mendapatkan bahan baku pembuatan media tanam.

Sarana yang menunjang terlaksananya segala kegiatan yang berlangsung di Perusahaan Hely Seedling and Farm antara lain, ATK (Alat Tulis Kantor), telepon, laptop, printer, mobil operasional kantor, kipas angin, kotak sampah, timbangan kopi, CCTV (*Closed Circuit Television*), meja dan kursi pengujung, cangkul, sekop, gerobak sorong, alat penggilingan, dan selang. Prasarana yang terdapat pada Perusahaan Hely Seedling and Farm, yaitu kantor, rumah semai, tempat penggilingan, gudang, lahan pertanian, toilet, mushola, dan area parkir.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka, dapat disimpulkan bahwa:

1. Usaha Pembibitan memiliki potensi jika dilihat pada konteks pertanian dan industri hortikultura. Potensi usaha mengarah kepada beberapa kemungkinan atau potensi yang dimiliki oleh suatu usaha untuk mencapai kesuksesan atau pertumbuhan sehingga dapat tumbuh dan berkelanjutan. Potensi usaha dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pasar, produk atau layanan yang ditawarkan, kompetisi, keahlian tim manajemen, dan kondisi ekonomi.
2. Analisis QSPM terhadap Hely Seedling and Farm, diperoleh dua alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi yaitu, melakukan riset pasar untuk menentukan harga yang ekonomis dan diterima konsumen dengan nilai TAS sebesar 6,41 yang merupakan strategi ST. Alternatif yang memiliki nilai TAS tertinggi kedua yaitu, pembuatan rancangan usaha vertikal dan horizontal untuk menjawab peluang perubahan gaya hidup dengan nilai TAS sebesar 6,32 yang merupakan Strategi SO.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah :

1. Pelaku Usaha diharapkan dapat menerapkan strategi operasional seperti melakukan riset pasar dan melakukan inovasi lini usaha vertikal dan horiontal dan strategi relevan lainnya. Sehingga dapat memaksimalkan aspek internal dan eksternal dari perusahaan.
2. Penelitian lain diharapkan melanjutkan penelitian ini mengenai analisis kelayakan, faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja, dan Strategi pemasaran di Hely Seedling and Farm.

DAFTAR PUSTAKA

- Adreina, S., Yoesdiarti, A., Arsyad, A. 2022. Strategi Pengembangan Agribisnis Pembibitan Alpukat (*Persea Americana*) Di Kelurahan Sukahati Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor. *Jurnal AgribiSains*. Fakultas Pertanian, Universitas Djuanda Bogor. Vol 8(2): Hal. 42-53.
- Arifin, M.A. 2020. Strategi Pengembangan Usaha Bibit Kakao di Desa Lera Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur (Studi Kasus Usaha Pembibitan Kakao Bapak Arifin). *Skripsi*. Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Cokroaminoto Palopo.
- Badan Pusat Statistika Provinsi Lampung. 2022. *Lampung Dalam Angka*. Badan Pusat Statistik. Lampung.
- Badan Pusat Statistika. 2022. *Pertumbuhan Perekonomian Indonesia triwulan II 2022*. Badan Pusat Statistik. Jakarta
- Bank Indonesia Provinsi Lampung (2021). *Laporan Perekonomian Provinsi Lampung 2021*. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpp/Documents/Laporan-Perekonomian-Provinsi-Lampung-Februari-2022.pdf> Diakses pada 21 agustus 2022 pukul 23.00.
- Bimo, W. 2010. *Pengantar Psikologi Umum*. CV Andi. Yogyakarta.
- David, F. R. 2011. *Strategic Management : Concept and Cases*. Edisi Ketiga Belas. Pearson. London.
- Fattah, Nanang. 2015. *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*. Guru Besar Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis. Bandung.
- Fitrah, M., and Lutfiyah. 2017. *Metodologi Penelitian*. CV Jejak. Sukabumi.
- Furqon, F.A. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Bibit Buah Di Kecamatan Narmada. *Tesis*. Fakultas Pertanian Universitas Mataram.
- Gunawan, R.T., Tarigan E, Yani F. 2021. Strategi Pengembangan Usaha Pembibitan Kelapa Sawit Pada Ppks Medan (Studi Kasus : Kebun Aek Pancur Desa Aek Pancur Kecamatan Tanjung Morawa Kabupaten Deli

- Serdang Sumatera Utara). Fakultas Pertanian Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah Medan. Vol 1(1) :Hal. 15-23.
- Hamali, Arif Y. 2016. *Pemahaman Strategi Bisnis & Kewirausahaan*. Perenadamedia. Jakarta.
- Hafiduddin, D dan Tanjung, H. 2012. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Gema Insani Press. Jakarta.
- Hidayat, R.A. 2015. Strategi Pengembangan Bisnis Pembibitan Tanaman Kehutanan (Studi Kasus di CV Duta Mitra Usaha). *Skripsi*. Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Borneo Tarakan.
- Inggriani, Analisis Harga Pokok Produksi, Pendapatan Usaha Dan Kepuasan Konsumen Bibit Tanaman Hortikultura Di Lampung Tengah (Studi Kasus Pada Perusahaan Hely Seedling And Farm Di Lampung Tengah). *Skripsi*. . Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
- Inggriani, M., Sayekti W. D., Situmorang S. 2023. Analisis Harga Pokok Produksi Dan Keuntungan Usaha Bibit Tanaman Hortikultura Pada Perusahaan XXX Di Lampung Tengah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa AGROINFO GALUH*. Vol 10(1): Hal 435-446.
- Jeffrey M., Yusra, A.H.A., Radian. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Penangkar Bibit Jeruk Siam (*Citrus Nobilis*) Di Kabupaten Sambas. *Jurnal Social Economic of Agriculture*. Vol 6(2): Hal. 97-103.
- Kementerian Koperasi dan UKM. *Data UMKM* . <https://kemenkopukm.go.id/data-umkm> diakses 10 oktober 2022 pukul 22.00.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. 2021. *UMKM Menjadi Pilar Penting dalam Perekonomian Indonesia*. <https://ekon.go.id/publikasi/detail/2969/umkm-menjadi-pilar-penting-dalam-perekonomian-indonesia>. Diakses pada 10 Oktober 2022 pukul 22.30.
- Kurniawati, Y.I., Kurniawan,B.P.Y. , Muksin, Galushasti, A. 2022. Strategi Pengembangan Bisnis Bibit Porang Jember. *Jurnal Ilmiah Inovasi*. Vol. 22(2): Hal. 176-183.
- Kuratko, D.F. 2017. *Entrepreneurship : Theory, Process, Praticce*. Cengage. USA.
- Majdi, Udo Yamin Efendi. 2007. *Quranic Quotient*. Qultum Media. Jakarta.
- Nasution, A.S. 2019. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pembibitan Tanaman Rimbang (*Solanum Torvum*) di Desa Suka Mulia Kecamatan Secanggang Kabupaten Langkat. *Skripsi*. Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
- Nazir,M. 2003. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Nurbain, K., Daroini, A. 2021. Manajemen Strategi Pengembangan Produk Bibit di Desawisata Jambu Kabupaten Kediri. *Jurnal Otonomi*. Magister Management Universitas Islam Kadiri. Vol. 21(2): Hal. 267-273.
- Pearce, J.A. dan Robinson, R.B. 2013. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Pitaloka, D. 2017. Hortikultura: Potensi, Pengembangan Dan Tantangan. *Jurnal Hortikultura*. FTIKA Unira Malang Vol. 1 No. 1 – oktober 2017Halaman 1-4.
- Rai, I.N. 2018. *Dasar-Dasar Agronomi*. Pelawa Sari. Bali.
- Rangkuti, F. 2016. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rifandy, A. 2019. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pembibitan Tanaman Pepaya (*Carica Papaya*) (Studi Kasus: Desa Suka Mulia Kecamatan Secanggang Kabupaten Langkat). *Skripsi*. Agribisnis. Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
- Robbins, S.P. dan Coulter, M. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Erlangga. Jakarta.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen, Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategi*. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Saragih R.D, Setiadi, A., dan Budiharjo, K. 2022. Analisis Strategi Pemasaran Produk Jamur Tiram di Perusahaan Jati Nikmat (Jaka Makmur) Kota Semarang. *Jurnal agrista*. Vol. 4(1): Hal. 44 – 59.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Strategi*. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian, S.P. 2019. *Manajemen Stratejik Cetakan ketiga belas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Side, R.L. 2007. *Menyiapkan Media Tanam Untuk Tanaman Hias Daun*. BPTP Jakarta. Jakarta.
- Soekartawi. 2003. Analisis Usaha tani. UI Press. Jakarta.
- Soetopo, L. 2011. Rantai Pasok Benih Hortikultura. Universitas Brawijaya. Malang.
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Penerbit Erlangga. Bandung
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. penerbit. Alfabeta. Bandung.
- Sumarsan, T. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Indeks Puri Media. Jakarta.
- Sumpena, U. 2006. *Benih Sayuran*. Penebar Swadaya. Depok.

Suparta, N. 2005. *Pendekatan Holistik Membangun Agribisnis Cetakan Pertama*. CV. Bali Media Adhikarsa. Denpasar.

Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*, Edisi Ketiga. Andi. Yogyakarta.

Yunus, E. 2016. *Manajemen Strategis*. Penerbit Adi. Yogyakarta.