

**ANALISIS MARGIN dan STRATEGI PEMASARAN TOMAT
DI PERUSAHAAN PACET SEGAR DESA CIHERANG KECAMATAN
PACET KABUPATEN CIANJUR
JAWA BARAT**

Oleh :

Himmatul Miftah

Dosen Fakultas Agribisnis dan Teknologi Pangan, Universitas Djuanda Bogor

ABSTRACT

The level of competition among suppliers of tomato is very tight. Furthurmore with the flood of imported products. In order to maintain continuity of its business, the company seeks to develop its business strategy. Research in fresh Pacet Company by analyzing internal and external factors known at the position of growth strategies through a strategy of concentration by implementing horizontal integration strategies or stability. This strategy is supported by the analysis of marketing margins in order to strengthen the company's strategy in gaining a profit.

I. Pendahuluan

Akhir-akhir ini permintaan untuk komoditi sayuran terutama tomat mengalami peningkatan, namun sayangnya peningkatan permintaan ini tidak diiringi oleh peningkatan penawaran produk tomat. Hal ini antar

lain karena masih sedikit petani yang mengusahakan komoditi ini serta adanya masalah pada kontinuitas benih yang diperoleh petani. Benih tomat yang berkualitas masih tergantung pada impor Khususnya tomat besar.

Tabel 1. Data Produksi Tomat Indonesia Tahun 2001-2005

No	Tahun	Produksi (Ton)	Perkembangan (%)
1	2001	547. 257	-
2	2002	562. 406	2,77
3	2003	593. 392	5,51
4	2004	483. 991	-18,44
5	2005	573. 517	18,10
Rata-rata		552. 112	1,98

Sumber : Direktorat Jendral Bina Produksi Hortikultura, 2006

Menurut data Departemen Pertanian (2006) jumlah konsumsi perkapita tomat di Indonesia sejak tahun 2001 sampai dengan tahun 2005 telah mengalami peningkatan dengan

persentase perubahan rata-rata sebesar 6,05 % per tahun. Sedangkan jumlah produksi tomat terbesar di Indonesia selama kurun waktu 5 tahun yaitu dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2005

terjadi pada tahun 2003 dengan jumlah produksi sebesar 593.392 Ton. Namun pada tahun 2004 jumlah tersebut mengalami penurunan sebesar 18,44% atau berubah menjadi 483.991 Ton, penurunan jumlah produksi ini tidak berlangsung lama karena pada tahun 2005 jumlah produksinya kembali meningkat menjadi 573.517 Ton atau meningkat sekitar 18,10%.

Mengingat sifat produk hortikultura yang mudah rusak maka diperlukan strategi pemasaran yang mampu menjadi penentu kebijakan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, terutama dalam menjual produknya.

Perusahaan Pacet Segar Cipanas Cianjur merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasaran berbagai sayuran. Jenis sayuran yang dipasarkan oleh perusahaan ini adalah tomat. Pemilihan komoditi tomat dilakukan karena adanya permintaan yang cukup tinggi. Hingga saat ini tomat di Perusahaan Pacet Segar merupakan produk unggulan.

Berdasarkan kenyataan bahwa di lapangan diketahui harga di tingkat eceran cukup tinggi dibandingkan dengan harga di tingkat petani, semakin banyaknya perusahaan yang masuk dalam kegiatan usaha pemasaran tomat, adanya jarak antara lembaga pemasaran satu dengan lembaga pemasaran lainnya dan adanya biaya pemasaran seperti biaya pengangkutan, pengemasan, penyimpanan serta ketergantungan pada benih impor mengakhibatkan tingginya harga dan adanya perbedaan harga pada tiap tingkat lembaga pemasaran atau

sering disebut juga dengan margin pemasaran.

Perusahaan Pacet Segar sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasaran sayuran yang telah relatif lama sejak 1980 sebagai perusahaan pemasok sayur mayur ke pasar ibukota. Semakin berkembangnya pasar, perusahaan ini banyak menghadapi persaingan baik pemasok lokal maupun produk impor dari China, namun demikian sampai saat ini Perusahaan Pacet Segar masih eksis di tengah persaingan yang semakin ketat. Menghadapi kenyataan persaingan yang semakin berat maka untuk dapat mempertahankan keberlanjutan usaha dan lebih dapat meningkatkan pangsa pasarnya diperlukan perumusan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi internal dan lingkungan eksternal perusahaan agar memperoleh strategi pemasaran yang tepat guna menjaga keberlangsungan usaha.

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka permasalahan yang dapat diteliti adalah:

1. Berapa besar margin pemasaran komoditi tomat ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Perusahaan Pacet Segar dalam memasarkan produknya?
3. Bagaimana alternatif strategi bagi Perusahaan Pacet Segar dalam mempertahankan usaha dan meningkatkan penjualan komoditi tomat ?

II. Metode Penelitian

2.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Sayur mayur Pacet Segar. Perusahaan ini berlokasi di Desa Ciherang Kecamatan Pacet Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat. Lokasi usaha tepatnya di Jalan Raya Ciherang no.48 Kecamatan Pacet Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini dilakukan selama delapan bulan, dimulai pada bulan April 2010

2.2. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan mencakup data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan judul penelitian.

2.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data

2.3.1. Analisis Marjin Pemasaran

Untuk menganalisis marjin pemasaran, digunakan rumus:

$$M_i = C_i + \pi_i \quad (\text{Limbong dan Sitorus, 1987})$$

Keterangan :

M_i = Marjin pemasaran pada lembaga ke-i

C_i = Biaya pemasaran yang dikeluarkan oleh lembaga ke-i

π_i = Keuntungan lembaga pemasaran yang diperoleh lembaga ke-i

i = Jumlah lembaga pemasaran yang terkait

Sedangkan total marjin dapat diperoleh dengan perhitungan matematis :

$$M = M_I + M_m + M_w + M_r \quad (\text{Limbong dan Sitorus, 1987})$$

Keterangan :

M = Total marjin pemasaran

M_I = Marjin pemasaran di tingkat pasar pengumpul

M_m = Marjin pemasaran di tingkat pasar menengah

M_w = Marjin pemasaran di tingkat pasar besar

M_r = Marjin pemasaran di tingkat pasar pengecer

Identifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan (lingkungan internal) dan peluang dan ancaman (lingkungan eksternal)

Tabel 1. Matriks IFE

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Total skor
Kekuatan :			
1			
.			
10			
Kelemahan :			
1			
.			
10			
Total	1,00		

Sumber: Rangkuti, 2004

Tabel 2. Matriks EFE

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total skor
Peluang :			
1			
.			
10			
Ancaman :			
1			
.			
10			
Total	1,00		

Sumber: Rangkuti, 2004

Tahap-tahap untuk menentukan faktor-faktor lingkungan dalam matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut: Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1,2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal

3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 5 dan Tabel 6 di bawah ini.

Tabel 3. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	...	Total
A						X_i
B						
C						
D						
...						
Total						$\sum_{i=1}^n X_i$

Sumber : Kinnear, 1991

Tabel 4. Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan

Faktor Strategi Eksternal	A	B	C	D	...	Total
A						X_i
B						
C						
D						
...						
Total						$\sum_{i=1}^n X_i$

Sumber: Kinnear, 1991

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut

$$\alpha I = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

- αI = Bobot variabel ke-1
- X_i = Nilai variabel ke-1
- I = 1,2,3,...,n
- n = Jumlah variabel

Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan pada saat dilakukan penelitian.

2.3.2.Matriks IFE

Untuk faktor yang menjadi kekuatan, skala nilai yang digunakan yaitu : 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = baik, 4 = sangat baik. Sedangkan untuk faktor yang menjadi kelemahan pemberian nilai rating dilakukan kebalikannya.Matriks EFE

Untuk faktor yang menjadi peluang, skala nilai yang digunakan yaitu: 1 = rendah (kurang respon), 2 = sedang (respon Sama dengan rata-rata), 3 = tinggi (respon di atas rata-rata), dan 4 = sangat tinggi (respon superior). Sedangkan untuk faktor yang menjadi ancaman pemberian nilai rating dilakukan sebaliknya.

Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*).

Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal dan eksternalnya. Total skor pembobotan antara 1 sampai dengan 4.

Kriteria penilaian matriks IFE: Nilai 2.5 menunjukkan bahwa situasi internal perusahaan berada pada tingkat rata-rata. Nilai 1 menunjukkan situasi

internal perusahaan sangat buruk. Sedangkan nilai 4 mengidentifikasi bahwa situasi internal perusahaan sangat baik.

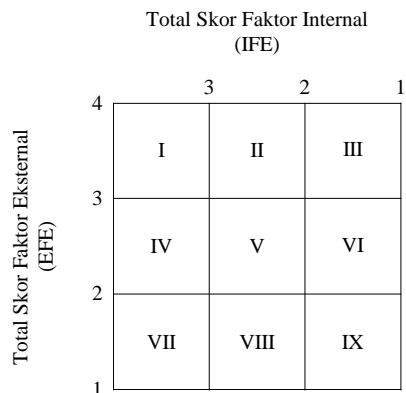
Kriteria penilaian Matriks EFE: Nilai 2.5 menunjukkan perusahaan mampu merespon situasi eksternal secara rata-rata. Nilai 1 menunjukkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman yang ada. Sedangkan nilai 4 menunjukkan perusahaan merespon peluang maupun ancaman yang dihadapi dengan baik.

2.3.3.Matriks Internal-Eksternal (IE)

Penentuan posisi perusahaan ditentukan dengan menggunakan matriks IE yang diplotkan berdasarkan kombinasi jumlah nilai skor dari matriks faktor strategi internal (IFE) dengan matriks faktor strategi eksternal (EFE). Kemudian akan diketahui posisi perusahaan dalam matriks IE, sehingga dapat terlihat pemilihan strategi pemasaran yang tepat dari alternatif strategi yang telah ada sesuai dengan posisi perusahaan.

Berdasarkan matriks Internal-Eksternal akan diperoleh dua kunci untuk menentukan strategi apa yang harus dilakukan, kunci tersebut adalah nilai total pembobotan dari faktor-faktor internal (IFE) dan nilai total pembobotan faktor-faktor eksternal (EFE). Pada sumbu X dari matriks Internal-Eksternal (IE) pembobotan total IFE yang bernilai 1,00 sampai dengan 1,99 menggambarkan posisi internal yang lemah, nilai 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi internal rata-rata dan

nilai 3,00 sampai dengan 4,00 menunjukkan posisi internal yang kuat. Pada sumbu Y, total pembobotan EFE dengan nilai dari 1,00 sampai dengan 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang rendah, nilai dari 2,00 sampai dengan 2,99 adalah sedang dan nilai dari 3,00 sampai dengan 4,00 adalah tinggi. Gambar 1 di bawah ini menyajikan model matriks IE yang menunjukkan posisi strategi yang dilakukan oleh perusahaan.



Gambar 1. Matriks Internal-Eksternal

Sumber : Rangkuti, 2003

Keterangan :

- I :Strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal
- II :Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal
- III :Strategi *turnaround*
- IV :Strategi stabilitas
- V :Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas
- VI :Strategi divestasi
- VII :Strategi divestasi konsentrik
- VIII :Strategi divestasi konglomerat

IX :Strategi likuidasi atau bangkrut

Dalam matriks Internal-Eksternal diperoleh tiga strategi utama sebagai berikut :

1. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel I, II dan V) atau upaya diversifikasi (sel VII dan sel VIII)
2. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel IV)
3. *Retrenchment Strategy* (sel III, VI, dan IX) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2.3.4. Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal, tahap berikutnya adalah menyusun alternatif strategi. Untuk menjamin bahwa strategi yang dibuat berpijak pada situasi riil di lingkungan internal dan eksternal perusahaan maka digunakan alat bantu matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk melakukan *matching* antara kekuatan dan peluang (strategi *Strengths-Opportunities*), kekuatan dengan ancaman (strategi *Strengths-Threats*), Kelemahan dan kesempatan (strategi *Weakness-Opportunities*) serta kelemahan dan ancaman (strategi *Weakness-Threats*).

2.4. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian ini untuk analisis strategi pemasaran adalah mencakup lingkungan keseluruhan Perusahaan

Pacet Segar yang terkait dengan pemasaran tomat , sedangkan margin pemasaran dibatasi hanya pada pemasaran produk tomat pada wilayah Jabotabek dan data yang merupakan data pada satu tahun terakhir atau pada saat penelitian.

2.5. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini jenis serta batasan dan ukuran atau konsep yang digunakan adalah :

Pemasok adalah perusahaan/petani yang memasok tomat kepada Perusahaan Pacet Segar.

Pedagang pengecer adalah pedagang yang menjual tomat langsung ke konsumen akhir.

Margin pemasaran adalah perbedaan harga yang dibayar konsumen akhir dengan harga yang diterima perusahaan untuk komoditi tomat, diukur dengan satuan Rupiah.

Produk adalah tomat yang dijual oleh Perusahaan Pacet Segar, diukur dengan satuan Kg.

Harga adalah sejumlah uang yang diberikan oleh pembeli kepada perusahaan untuk membeli tomat , diukur dengan satuan Rupiah.

Distribusi adalah struktur saluran yang digunakan untuk memasarkan tomat dari ke pasarnya.

Sistem pembayaran adalah sistem pembayaran yang dilakukan oleh pihak pembeli kepada penjual yaitu Perusahaan Pacet Segar atau sistem pembayaran yang dilakukan Pacet Segar kepada pemasok, diukur dengan satuan Rupiah.

Konsumen adalah peorangan/perusahaan yang membeli produk tomat untuk dikonsumsi.

Farmer share adalah Proporsi harga yang diterima produsen/pemasok dibandingkan dengan harga pada konsumen akhir dikuru dalam persen.

Saluran Pemasaran adalah Saluran yang dilakukan oleh pelaku /lembaga pemasaran dalam memindahkan produk tomat dari Pacet Segar ke konsumen akhir.

Promosi adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam rangka memperkenalkan produk tomat kepada konsumen.

Pesaing adalah perusahaan lain yang menjual produk yang sama yaitu tomat dalam pasar yang sama pula.

Peluang adalah kesempatan yang dimiliki Perusahaan Pacet Segar atau situasi yang diinginkan atau disukai perusahaan di luar lingkungan perusahaan.

Ancaman adalah situasi yang tidak diinginkan di luar lingkungan Perusahaan Pacet Segar.

Kekuatan adalah kemampuan yang dimiliki di dalam organisasi Perusahaan Pacet Segar yang merupakan keunggulan dalam mempertahankan produk tomat dibandingkan dengan perusahaan lain.

Kelemahan adalah kondisi internal yang dihadapi yang menghambat kinerja Pacet Segar.

III. HASIL PENELITIAN

3.1.Lokus Penelitian

3.1.1.Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Pacet Segar merupakan perusahaan keluarga H. Mastur Fuad yang bergerak pada bidang distribusi sayur-mayur yang pada mulanya hanya untuk pasar lokal Cipanas. Atas anjuran dan pembinaan dari Dinas Pertanian dan Tanaman Pangan Kabupaten Cianjur, akhirnya usaha keluarga ini diperluas dengan membentuk sebuah kelompok tani dimana H. Mastur Fuad saat itu terpilih sebagai ketua kelompok yang bertugas untuk membina dan memberikan arahan kepada anggota kelompok tani yang ada di Desa Ciherang. Pada awalnya kelompok tani dibawah binaan perusahaan Pacet Segar ini beranggotakan 20 orang. Secara umum kegiatan perusahaan Pacet Segar bertindak sebagai produsen yang pembeli sayur-mayur dari petani pemasok, pedagang dan distributor maupun dari kebun sendiri. Proporsi sumber produk sayuran diperoleh dari 10% dari kebun sendiri, 60% petani pemasok baik yang masuk kelompok maupun yang tidak dan 30% dari pedagang sayur yang bermitra dengan Pacet Segar.

Sebagai bentuk apresiasi, perusahaan pada tahun 1990 Perusahaan Pacet Segar memperoleh piagam penghargaan dari Gubernur Jawa Barat, yaitu H.R. Mohamad Yogie S.M, dengan Nomor 022 / SK/ 1213-Brinpid / 1991 sebagai pengusaha yang berhasil di bidang pemasok komoditas sayuran ke supermarket. Selain dari beberapa penghargaan lainnya, dengan keberhasilan dan prestasinya sebagai UKM (Usaha Kecil Menengah) di bidang agribisnis, pada tanggal 12 Juli

2002 meraih penghargaan sebagai pengusaha menengah berprestasi dari Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah.

Untuk mengantisipasi usahanya dengan harapan mendapatkan kemajuan yang lebih baik, PD Pacet Segar mendaftarkan usahanya pada Dinas Perdagangan Kabupaten Cianjur. Seiring dengan berkembangnya skala usaha yang dilakukan, Pacet Segar kemudian berubah badan hukumnya menjadi perusahaan perseorangan dengan izin usaha Nomor: SIUP 003 / 10.07 / PM / B / I / 1995. Dalam upaya meningkatkan pemasaran mendapatkan dukungan bantuan dari BNI 46 cabang Cianjur.

3.2.Lokasi Perusahaan

Perusahaan Pacet Segar berada di Desa Ciherang Kecamatan Pacet Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat. Tepatnya di Jalan Raya Ciherang no.48 Kecamatan Pacet Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat.

Desa Ciherang merupakan dataran tinggi yang berbukit – bukit dengan ketinggian mencapai 1.133 m dpl. Wilayahnya meliputi 82% dataran tinggi (perbukitan) dan 18% dataran rendah dengan tingkat kemiringan 50%-60%. Daerah Ciherang ini beriklim sejuk dengan suhu terendah rata-rata 16,5⁰C dan suhu tertinggi rata-rata sebesar 26⁰C. Curah hujan rata-rata Desa Ciherang adalah 4687mm/thn, dengan kelembaban udara 87,6%. Jenis tanah daerah ini adalah andosol dengan pH 5,5 - 6,2, serta suhu tanah berkisar antara 21⁰C-23⁰C.

3.3.Sumber Daya Perusahaan

3.3.1.Sumber Daya Alam dan Peralatan

a. Lahan

Luas lahan produksi yang dimiliki Perusahaan Pacet Segar adalah 2,5 ha yang letaknya terpisah-pisah menjadi tiga tempat, yaitu : Desa Ciherang seluas 1,5 ha, Desa Cugenang seluas 0,5 ha, dan Desa Pasir Kampung seluas 0,5 ha.

b. Bangunan

Kantor Perusahaan Pacet Segar terletak di Jl. Raya Ciherang No. 48, Kec. Pacet Kab. Cianjur, Jawa Barat. Luas bangunan secara keseluruhan 400 m², bangunan ini terdiri dari dua lantai, berfungsi sebagai kantor administrasi, ruang produksi, dan gudang penyimpanan sementara pada lantai satu. Sedangkan lantai dua digunakan untuk mushola, perpustakaan dan ruang pertemuan. Serta gudang penyimpanan alat produksi bertempat di *Basement*.

c. Transportasi

Untuk memperlancar jalannya pengangkutan dan pendistribusian barang, Pacet Segar menggunakan sarana transportasi yang dimiliki, yaitu : truck box tertutup, pick up, dan mobil kijang. Truck dengan box tertutup digunakan untuk keperluan pengangkutan dan pendistribusian barang, dua unit kendaraan ini dilengkapi dengan dengan refrigenerator atau pendingin digunakan untuk pendistribusian jarak jauh sedangkan untuk jarak dekat menggunakan mobil pick up.

d. Alat-Alat Penunjang

Untuk memperlancar jalannya produksi, maka harus ditunjang dengan alat-alat penunjang, seperti berikut :

Alat Penunjang Budidaya, seperti: traktor, *handsprayer*, cangkul, pocisan, dan gunting pemangkas.

Alat Penunjang Administrasi, seperti: mesin ketik, komputer, telepon, dan mesin fax.

Alat Penunjang Pasca Panen, seperti : timbangan besar, timbangan sedang, timbangan kecil, kontainer plastik, *bag sealer*, mesin *wrapping*, generator, kipas angin, mesin pemotong timun, *netting* merah, pisau, meja pemotong *lettuce*, mesin pengering, dan *vacum cleaner*.

Alat Penunjang Pemasaran, seperti : truck box AC, pix up, dan mobil kijang.

3.3.2.Sumber Daya Manusia

Perusahaan Pacet Segar memiliki tenaga kerja sebagai sumber daya manusia. Tenaga kerja ini terdiri atas tenaga kerja tetap dan borongan. Jumlah tenaga kerja tetap 31 orang, terdiri atas tenaga kerja wanita 9 orang dan laki-laki 22 orang termasuk kepala bagian, pengolahan, gudang, dan kebun. Untuk jumlah tenaga kerja borongan tidak ditentukan tergantung pada jumlah pekerjaan yang ada dikebun berupa pengolahan lahan.

Jam kerja yang ditetapkan Pacet Segar yaitu :

Jam kerja pertama, dimulai pukul 07.00-12.00 WIB. rentang waktu berlaku setiap hari, kecuali hari Jum'at dari pukul 07.00-11.00 WIB.

Jam kerja kedua, dimulai pukul 13.00-16.00 WIB., sedangkan untuk hari Jum'at mulai 13.00-17.00 WIB.

Jam kerja ketiga, dimulai pukul 20.00-22.30 WIB., ini berlaku tiap hari.

3.3.3.Sumber Daya Modal

Sumber daya modal yang dimiliki Perusahaan Pacet Segar untuk melakukan kegiatan produksi dan pemasaran diperoleh dari sumber kekayaan milik perusahaan dan luar perusahaan. Modal dari luar perusahaan diperoleh dari pinjaman Bank dan BUMN. Pinjaman modal awal diperoleh perusahaan dari Bank BNI 46 untuk pengembangan perusahaan pada tahun 1995, dengan bunga 13% sebanyak 25 juta rupiah. Pinjaman dari BUMN sebesar 160 juta dengan bunga 5% pada tahun 1998. Sumber daya modal ini yang membuat perusahaan sampai sekarang dapat berjalan.

3.4.Fokus Penelitian

3.4.1.Analisis Margin Pemasaran.

Menganalisis besarnya margin pemasaran sayuran tomat di Pacet Segar didasarkan pada pola saluran pemasaran. Pola saluran pemasaran berbeda untuk Tomat Besar (Var. Maharta) dan Tomat Cherry. Pada Tomat besar terdapat tiga pola saluran pemasaran, yaitu :

Pola 1 : Petani → Pacet Segar → PT. Wiguna Makmur → Mc. Donald

Pola 2 : Petani → Pacet Segar → Restoran (Klenger Burger)

Pola 3 : Petani → Pengumpul → Pengecer → Konsumen

Sedangkan untuk Tomat Cherry, terdapat satu pola yaitu:

Petani → Pacet Segar → ICDF (International Cooperation Development Farm)

Secara ringkas fungsi pemasaran pada setiap pola disajikan pemasaran yang dilakukan oleh pelaku pada Tabel 7.

Tabel 7. Fungsi Pemasaran pada Lembaga Pemasaran Tomat Berdasarkan Pola pemasarannya (Tomat Besar/Maharta)

No	Fungsi Pemasaran	Pola 1				Pola 2			Pola 3			
		P	PS	WM	McD	P	PS	KB	P	PS	PK	PE
1.	Penjualan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2.	Pembelian		√	√	√		√	√		√	√	√
3.	Sortasi		√	√			√			√		√
4.	Trimming		√				√			√		
5.	Grading		√				√					
6.	Transportasi	√	√	√		√	√		√	√		

Keterangan :

P :Pemasok

PK : Pedagang Pengumpul

PS :Pacet Segar

PE : Pedagang Eceran

WM :PT. Wiguna Makmur

McD :Restoran Mc Donald

KB :Restoran Klenger Burger

Berdasarkan Tabel 7, dapat diungkapkan bahwa Semua lembaga tataniaga melakukan fungsi penjualan. Fungsi pembelian dilakukan semua lembaga kecuali pemasok karena selaku produsen tomat. Sortasi dilakukan untuk memisahkan tomat berdasarkan kualitas. Trimming dilakukan dengan cara pembersihan bagian yang tidak merupakan bagian dari buah yang akan dijual. Grading dilakuakn untuk memisahkan buah tomat sesuai ukuran

besar kecilnya buah. Fungsi pemasaran berupa kegiatan transportasi hanya dilakukan oleh pemasok dari lokasi panen ke lokasi Pacet Segar . Transportasi dilakukan oleh Pacet Segar untuk mengangkut tomat ke PT Wiraguna Mandiri di Serpong selanjutnya didistribusikan ke Restoran McDonal di sekitar Wilayah Serpong, ke Restoran Klenger Burger di Bintaro Tangerang atau ke Pedagang Pengumpul di Cipanas.

Tabel 9 Analisis Margin Pemasaran Tomat (Rp/kg)

No	Harga / Komponen Biaya dan Keuntungan	Pola 1				Pola 2			Pola 3			
		P	PS	WM	Mc D	P	PS	KB	P	PS	PK	PE
1	Harga Jual	4000	10.00 0	12000		400 0	10000		400 0	6000	7000	8000
	Farmer share	(33,3 %)				(40 %)			(50 %)			
2	Biaya											
	a.Sortasi		164	200			164			164		200
	b.Trimmin g		164				164			164		
	c.Grading		164				164					
	d.Packing											
	e.Transpor tasi		614	350			614			250		
	Total Biaya		1.106 (9,2%)	550 (4,6%)			1.106 (11,1 %)			578 (7,2%)		
3.	Keuntung an		4.894 (40,8 %)	1.450 (12,1 %)			4.894 (48,9 %)			1.422 (17,8 %)	1000 (12,5 5)	800
4.	Total Keuntung an	6344 (52,9%)					4.894			2.422 (30,3)		
5.	Margin Pemasaran		6000 (50%)	2000 (16,7%)			6000 (60%)			2000 (25%)	1000 (12,5 %)	1000 (12,5 %)
6.	Total Margin	8000 (66,7%)				6000 (60%)			4000 (50%)			
7.	Harga Beli Konsumen				120 00			100 00				8000

Tabel 10 Fungsi Pemasaran pada Lembaga Pemasaran Tomat Cherry (Rp/kg)

No	Harga / Komponan Biaya dan Keuntungan	Pola 1			
		P	PS	ICDF	S
1	Harga Jual	6000	13000	14500	15500
	Farmer share	(38,7%)			
2	Biaya				
	a.Sortasi		267		
	b.Trimming		267		
	c.Grading		267		
	d.Packing			350	
	e.Transportasi		633	300	
	Total Biaya		1434 (9,3%)	650 (4,2%)	
3.	Keuntungan		5566 (35,9%)	850 (5,5%)	
	Total Keuntungan	6416 (41,4%)			
4.	Margin Pemasaran		7000 (45,2 %)	1500 (9,7 %)	1000 (6,5 %)
5.	Total Margin	9500 (61,3%)			
6.	Harga Beli Konsumen				15500

Berdasarkan Tabel 10 menunjukkan bahwa total margin pemasaran tomat cherry sebesar Rp 9500 atau 61,3 % . Bagi Pacet Segar pada proses tataniaga tomat cherry memberikan margin sebesar Rp 7000 (45,2%/) dengan keuntungan sebesar Rp 5566 atau 35,9 % . Jika dibandingkan keuntungan pemasaran antara tomat besar dengan tomat cherry adalah lebih besar tomat cherry Rp 672 / kg.

3.5. Analisis Lingkungan

3.5.1. Analisis Lingkungan Internal.

Hasil wawancara diperoleh data dan informasi yang dapat dikelompokkan ke dalam factor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut ini disajikan Unsur kekuatan dan Kelemahan perusahaan pada Tabel 11.

Tabel 11 . Faktor Kekuatan dan kelemahan Perusahaan Pacet Segar

No	Unsur dalam Perusahaan	Faktor Kekuatan	Faktor Kelemahan
1.	Struktur Perusahaan	Struktur sederhana dan Efisien, Terdapat pembagian tugas yang jelas	
2.	Pengelolaan Usaha	Mengintegrasikan kegiatan usaha secara vertical dan horizontal	
		Prestasi dan Penghargaan yang pernah diraih	
3.	Budaya perusahaan	Hubungan kekeluargaan yang erat dengan pimpinan yang kompeten	
4.	Sumberdaya Produksi	Merupakan Perusahaan perintis pemasok sayuran ke pasar swalayan Kualitas pelayanan dan produk yang senantiasa terjaga Mempunyai Kebun sendiri (Kebun Inti) Lokasi usaha terletak di lokasi yang strategis diantara produsen dengan Konsumen Penguasaan teknik produksi dan pasca panen	
			Berkurangnya petani yang bermitra sebagai pemasok
			Berkurangnya lahan pertanian akibat konversi lahan ke non pertanian
			Tidak Mampu memenuhi persyaratan sebagai Suplier langsung ke Retailer seperti sertifikasi
5.	Sumberdaya Modal		Terbatasnya modal
			Harga pembelian dari pemasok yang fluktuatif
6.	Sumberdaya Pemasaran	Tersedianya Gudang dan Peralatan Pasca panen , transportasi milik sendiri	
		Adanya Kontrak Pesanan dan harga yang menguntungkan	

Tabel 12 . Faktor Eksternal

No	Unsur factor Lingkungan	Peluang	Ancaman
1.	Factor Ekonomi	Semakin konsumen cenderung membeli tomat ke pasar swalayan	
		Daya beli masyarakat yang meningkat	
		Pertumbuhan restoran fast food yang membutuhkan tomat semakin banyak	
		Tidak dibatasi harga tertinggi oleh pemerintah	
			Upah tenaga kerja yang semakin meningkat
			Pemasok langsung menjual ke konsumen
			Pembayaran terlambat dari pemesan yang tidak sesuai kesepakatan
	Alam		Iklim yang tidak menentu sehingga tidak mendukung pertumbuhan tanaman tomat
	Teknologi		Teknologi produksi dan pasca panen yang relative tetap
			Produksi benih relatif terbatas dan masih impor
	Sosial Budaya		Selera konsumen yang cenderung memilih produk organik
			Retailer hanya menerima produk yang bersertifikat
	Pesaing		Perusahaan sejenis semakin banyak
			Masuknya produk sayuran impor terutama dari China
	Pemasok		Banyak petani yang menjual sendiri langsung ke konsumen
			Relatif sulit untuk mengatur jadwal tanam yang memungkinkan pemanenan sesuai kebutuhan pemesanan

2. Analisis *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)*

Tabel 13 . Matriks IFE Perusahaan Pacet Segar

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Total skor
Kekuatan			
1.Struktur Organisasi sederhana dan Efisien, Terdapat pembagian tugas yang jelas	0,077	2	0,154
2.Mengintegrasikan kegiatan usaha secara vertical dan horizontal	0,1	4	0,4
3.Prestasi dan penghargaan yang pernah diraih	0,077	3	0,231
4.Hubungan kekeluargaan yang erat dengan pimpinan yang kompeten	0,077	3	0,231
5.Merupakan Perusahaan perintis pemasok sayuran ke pasar swalayan	0,1	2	0,2
6.Kualitas pelayanan dan produk yang senantiasa terjaga	0,077	2	0,154
7.Mempunyai Kebun sendiri (Kebun Inti)	0,077	3	0,231
8.Lokasi usaha terletak di lokasi yang strategis diantara produsen dengan Konsumen	0,05	3	0,15
9.Penguasaan teknik produksi dan pasca panen	0,05	2	0,1
Kelemahan			
1.Berkurangnya petani yang bermitra sebagai pemasok	0,05	2	0,1
2.Berkurangnya lahan pertanian akibat konversi lahan ke non pertanian	0,05	2	0,1
3.Tuntutan dari retailer yang mensyaratkan adanya sertifikasi untuk menjadi Suplier	0,077	1	0,077
4.Terbatasnya modal	0,05	2	0,1
5.Harga pembelian dari pemasok yang fluktuatif	0,05	2	0,1
6.Kualitas produk dari pemasok yang bervariasi belum memenuhi standar	0,026	2	0,052
	1		2,38

Tabel 14. Matriks EFE

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total skor
Peluang			
1.Kecenderungan konsumen yang membeli tomat ke pasar swalayan semakin banyak	0,09	3	0,27
2.Daya beli masyarakat yang meningkat	0,06	3	0,18
3.Pertumbuhan restoran fast food yang membutuhkan tomat semakin banyak	0,09	4	0,36
4.Tidak dibatasi standar harga tertinggi oleh pemerintah	0,06	2	0,12
5.Mulai muncul perusahaan benih yang memproduksi benih tomat yang berkualitas	0,06	2	0,12
6.Terbukanya kesempatan kerjasama dengan perusahaan supplier yang bersertifikat untuk menjadi sub supplier	0,06	3	0,18
Anacaman			
1.Upah tenaga kerja yang semakin meningkat	0,06	2	0,12
2.Pemasok langsung menjual ke konsumen sendiri	0,09	1	0,09
3.Pembayaran terlambat dari pemesan yang tidak sesuai kesepakatan	0,06	2	0,12
4.Iklim yang tidak menentu sehingga tidak mendukung pertumbuhan tanaman tomat	0,03	2	0,06
5.Teknologi produksi dan pasca panen yang relative tetap	0,03	2	0,06
6.Produksi benih relatif terbatas dan masih impor	0,03	2	0,06
7.Selera konsumen yang cenderung memilih produk organik	0,03	2	0,06
8. Retailer hanya menerima produk yang bersertifikat	0,06	1	0,06
9.Perusahaan Sejenis semakin banyak	0,09	1	0,09
10.Masuknya produk sayuran impor terutama dari China	0,06	1	0,06
11.Relatif sulit untuk mengatur jadwal tanam yang memungkinkan pemanenan sesuai kebutuhan pemesanan	0,03	2	0,06
	1		2,07

Berdasarkan uraian matrik IFE dan EFE di atas dapat diperoleh nilai IFE sebesar 2,38 sedangkan nilai EFE sebesar 2,07. Mengacu pada posisi Matrik internal dan Eksternal Perusahaan Pacet Segar berada pada Sel V yang masuk dalam Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas (Gambar 3) .

Sel V termasuk ke dalam kelompok *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri.

		Total Skor Faktor Internal (IFE)		
		3	2	1
Total Skor Faktor Eksternal (EFE)	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VIII	IX
	1			

Gambar 3. Matrik Internal Eksternal Perusahaan Pacet Segar

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari identifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman disusun matrik SWOT dengan menentukan masing-masing empat factor yang paling berpengaruh. Selanjutnya strategi dari kombinasi keempat factor tersebut disusun pada Gambar 4. berikut ini.

Internal Faktor Eksternal	Faktor	<u>Kekuatan (S)</u> 1.Mengintegrasikan kegiatan usaha secara vertical dan horizontal 2.Prestasi dan penghargaan yang pernah diraih 3.Hubungan kekeluargaan yang erat dengan pimpinan yang kompeten 4.Mempunyai Kebun sendiri (Kebun Inti)	<u>Kelemahan (W)</u> 1.Tuntutan dari retailer yang mensyaratkan adanya sertifikasi untuk menjadi Suplier 2. Terbatasnya modal 1.Berkurangnya petani yang bermitra sebagai pemasok 2.Berkurangnya lahan pertanian akibat konversi lahan ke non pertanian
	<u>Peluang (O)</u> 1.Kecenderungan konsumen yang membeli tomat ke pasar swalayan semakin banyak 2.Daya beli masyarakat yang meningkat 3.Pertumbuhan restoran fast food yang membutuhkan tomat semakin banyak 4.Terbukanya kesempatan kerjasama dengan perusahaan supplier yang bersertifikat untuk menjadi	1. Memperbanyak jaringan kerjasama dengan restoran sehingga pasar semakin luas 2. Berupaya untuk menanam jenis tomat atau sayuran eksotis yang digemari masyarakat 3. Menjalin kerjasama dengan supplier lain yang telah memiliki sertifikat 4. Mempromosikan prestasi dan penghargaan kepada pengelola pasar swalayan sehingga mereka	1.Mendirikan anak perusahaan sehingga dapat memperoleh tambahan modal pinjaman. 2. menyewa lahan untuk memperluas usaha guna mengurangi ketergantungan pemasok 3. Meningkatkan pelayanan kepada para pemasok dengan menjemput hasil panen di lokasi lahan usaha 4. Memperluas kerjasama dengan mitra yang berada di luar wilayah Cianjur.

sub supplier	yakin terhadap kinerja Pacet Segar.	
Ancaman (T) 1. Pemasok langsung menjual ke konsumen sendiri 2. Retailer hanya menerima produk yang bersertifikat 3. Perusahaan sejenis semakin banyak 4. Masuknya produk sayuran impor terutama dari China	1. Pemimpin Pacet Segar turun langsung untuk menjalin kerjasama dengan pemasok maupun konsumen. 2. Mengadakan kontrak dengan konsumen untuk jangka waktu yang lebih lama (1-2 tahun) 3. Meningkatkan keunggulan bersaing dengan selalu menjaga mutu produk yang fresh dan sesuai standar. 4. Bekerjasama dengan pemasok dengan cara membeli dengan harga yang kompetitif dan memberikan jaminan pembayaran langsung	1. Mengadakan kerjasama dengan pemasok dengan ikatan kontrak sebagai pemasok 2. Memilih konsumen yang segera melunasi pembayarannya. 3. Merintis untuk menjadi supplier yang memperoleh sertifikasi. 4. Melakukan penjaalan tanam dengan para mitra sehingga kontinuitas pasokan dapat lebih terjamin.

Gambar 4. Matriks SWOT Perusahaan Pacet Segar

IV. Kesimpulan

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data maka dapat disimpulkan sebagai berikut : Total margin pemasaran tomat besar/tomat Maharta per kilogramnya sebesar Rp 8000,- atau sebesar 67 persen (Pola 1), Rp 6000 atau 60 persen (Pola 2) dan Rp 4000 atau 50 persen (Pola 3), sedangkan untuk tomat cherry sebesar Rp 9500 atau 61,3 persen. Margin pemasaran yang diperoleh pada Perusahaan Pacet Segar menunjukkan bahwa pada Pola 1 Pacet segar memperoleh margin sebesar Rp 6000,- atau 50%, pada Pola 2 sebesar Rp 6000,-

atau 60 % dan Pola 3 sebesar Rp 2000,- atau 25 %. Secara absolut, margin pemasaran yang diperoleh Pacet Segar adalah pada Pola 1 sama dengan Pola 2 yaitu sebesar Rp 6.000,- dengan nilai keuntungan yang sama besarnya yaitu Rp 4.894 namun secara relatif persentase terbesar adalah pada Pola 2 (60%). Pada proses pemasaran tomat cherry memberikan margin sebesar Rp 7000 (45,2%/) dengan keuntungan sebesar Rp 5566 atau 35,9 %. Jika dibandingkan keuntungan pemasaran antara tomat besar dengan tomat cherry adalah lebih besar tomat cherry Rp 672 /

kg. Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah struktur sederhana dan Efisien, Terdapat pembagian tugas yang jelas , mengintegrasikan kegiatan usaha secara vertical dan horizontal, prestasi dan penghargaan yang pernah diraih, hubungan kekeluargaan yang erat dengan pimpinan yang kompeten, merupakan Perusahaan perintis pemasok sayuran ke pasar swalayan, pualitas pelayanan dan produk yang senantiasa terjaga, mempunyai Kebun sendiri (Kebun Inti), lokasi usaha terletak di lokasi yang strategis diantara produsen dengan Konsumen, penguasaan teknik produksi dan pasca panen. Sedangkan faktor kelemahan adalah berkurangnya petani yang bermitra sebagai pemasok, berkurangnya lahan pertanian akibat konversi lahan ke non pertanian, tuntutan dari retailer yang mensyaratkan adanya sertifikasi untuk menjadi Suplier, terbatasnya modal, harga pembelian dari pemasok yang fluktuatif, kualitas produk dari pemasok yang bervariasi belum memenuhi standar. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi peluang adalah kecenderungan konsumen yang membeli tomat ke pasar swalayan semakin banyak, daya beli masyarakat yang meningkat, pertumbuhan restoran fast food yang membutuhkan tomat semakin banyak, tidak dibatasi standar harga tertinggi oleh pemerintah, mulai muncul perusahaan benih yang memproduksi benih tomat yang berkualitas, terbukanya kesempatan kerjasama dengan perusahaan supplier yang bersertifikat untuk menjadi sub supplier . Sedangkan yang termasuk factor

anacaman adalah upah tenaga kerja yang semakin meningkat, pemasok langsung menjual ke konsumen sendiri, pembayaran terlambat dari pemesan yang tidak sesuai kesepakatan , iklim yang tidak menentu sehingga tidak mendukung pertumbuhan tanaman tomat, teknologi produksi dan pasca panen yang relative tetap, produksi benih relatif terbatas dan masih impor, selera konsumen yang cenderung memilih produk organic, retailer hanya menerima produk yang bersertifikat, perusahaan Sejenis semakin banyak, masuknya produk sayuran impor terutama dari China, relatif sulit untuk mengatur jadwal tanam yang memungkinkan pemanenan sesuai kebutuhan pemesanan

Posisi Matrik internal dan Eksternal Perusahaan Pacet Segar berada pada Sel V yang masuk dalam Strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas.

4.2.Saran.

Berdasarkan kesimpulan maka disarankan bahwa perusahaan Pacet segar dapat memfokuskan pada pola tataniaga yang paling menguntungkan dari adanya pilihan pola tataniaga yang ada selama ini. Peningkatan keuntungan dapat dilakukan dengan mengefisienkan biaya diantaranya biaya transportasi dengan memilih alat transportasi yang sesuai dengan jumlah barang yang akan didistribusikan. Strategi pemasaran dengan melakukan integrasi horizontal dengan menambah jenis produk tomat atau jenis sayuran lain yang lebih menguntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2006. *Produksi Tanaman Sayuran dan Buah-buahan Tahun 2006*. Jakarta.
- David, F. R, 2002. *Manajemen Strategis: Konsep Edisi 7*. Prenhallindo. Jakarta.
- Departemen Pertanian. 2005. *Analisis Kebijakan pertanian*. Jakarta.
- Kinnear dan Taylor, 1991. *Marketing Reseach and Applied Approach, Fourth Edition*. MC. Graw Hill. USA.
- Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Prenhallindo. Jakarta.
- _____, 1998. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Prenhallindo. Jakarta.
- Limbong W. H. dan Sitorus, P. 1987. *Pengantar Tataniaga Pertanian*. Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Nasruddin, W. 1999. *Pengantar Tataniaga Pertanian*. Universitas Terbuka. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2001. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- _____, 2003. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saefudin, A. M. 1983. *Pengembangan Pemasaran Pertanian*. Karangan Tentang Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Supari. 1999. *Tuntunan Membangun Agribisnis*. Edisi Pertama. PT Elex Media Komputindo Gramedia. Jakarta.
- Swastha, B. 2000. *Azas-azas Marketing*. Liberty, Yogyakarta.
- Tugiyono, H. 1995. *Bertanam Tomat*. Penebar Swadaya. Jakarta.