

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Benih merupakan salah satu faktor produksi pertanian yang memegang peranan penting dalam menunjang keberhasilan agribisnis di tingkat lahan (*on-farm*) maupun di luar lahan (*off-farm*). Penggunaan benih yang baik dan benar akan mampu mengeliminasi kesenjangan antara produktifitas riil saat panen dan produktifitas potensial komoditas pertanaman. Benih juga dapat menjamin peningkatan kualitas hasil panen, yang dapat meningkatkan daya saing produk dalam pemasaran selanjutnya.

Pentingnya peranan benih dalam menentukan keberhasilan pertanaman, membuat bisnis benih merupakan suatu bisnis yang memiliki masa depan yang baik. Hal ini terbukti dengan banyaknya perusahaan yang bergerak dalam industri benih. Proses diversifikasi pertanian juga mengakibatkan peningkatan jenis benih yang diminta oleh konsumen.

Kuswanto dan Priyanto (1998) menyatakan jika disimak dan dibandingkan antara kebutuhan benih dan kemampuan memproduksi benih, di Indonesia masih terdapat ketimpangan yang cukup besar terutama untuk benih hortikultura, dimana produksinya hanya sekitar 10% dari total kebutuhan benih, sehingga untuk mencukupi masih harus mengimpor. Nilai total dari kebutuhan benih tersebut adalah Rp 1,43 triliun, sehingga terdapat momentum untuk mengembangkan bisnis perbenihan di Indonesia.

Besarnya angka impor benih seperti yang terlihat pada Tabel 1, serta besarnya nilai impor komoditi tanaman pangan dan hortikultura (Lampiran 1) merupakan suatu tantangan bagi produsen benih yang ada di Indonesia untuk dapat memanfaatkan peluang yang belum terpenuhi oleh produsen dalam



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Penguutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Penguutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



negeri. Ancaman yang cukup potensial terhadap produsen benih di Indonesia di masa yang akan datang adalah dengan adanya kesepakatan perdagangan bebas (AFTA, WTO, APEC, NAFTA) yang akan meramaikan jenis benih yang masuk ke Indonesia. Kondisi tersebut akan membuat bisnis benih semakin kompetitif.

Tabel 1. Angka Impor Benih Tanaman Tahun 1997/1998 dan 1998/ Januari 1999

NO	Jenis Benih	Angka Impor
1	Sayuran	975.406,73 kg 1.000 bibit 360.000 bagian
2	Buah	21.677,17 kg 1.101.550.000 bibit
3	Tanaman hias	85.607,2 kg 2.903.4660 bibit
4	Jagung	350.857.60 kg
5	Kedele	11.000 kg
6	Kacang Tanah	1.750 kg
7	Kacang Hijau	2.500 kg
8		
9	Sorgum	15 kg

Sumber : Pusat Data, Departemen Pertanian (1999)

PT. Sang Hyang Seri (persero) (PT. SHS) merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam industri benih dan merupakan perusahaan pertama yang bergerak dalam industri benih di Indonesia. PT. SHS bergerak dalam produksi, pengolahan dan pemasaran benih. Produk perusahaan tersebut mencakup benih padi, kedele, jagung dan benih hortikultura (sayuran dan buah-buahan).

Sebagai gambaran produk benih nasional adalah realisasi sertifikasi benih yang lolos uji dan siap di pasarkan ke konsumen (kelas Benih Sebar/BR dan Sertifikat merah jambu/SMJ) diperlihatkan pada Tabel 2. Realisasi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Penguatan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Penguatan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





sertifikasi benih lolos uji berikut merupakan produk dari berbagai jenis perusahaan yang terdaftar di Direktorat Bina Perbenihan, Departemen Pertanian.

Tabel 2. Realisasi Sertifikasi Benih Lolos Uji Berdasarkan Jenis dan Kelas BR dan LMJ Oleh Badan Sertifikasi Benih Dep Pertanian

Jenis Benih	1993/94 (Ton)	1994/95 (Ton)	1995/96 (Ton)	1996/97 (Ton)	1997/98 (Ton)
Padi	63.971,40	84.676,52	105.319,90	81.560,94	94.183,87
Jagung Komposit	1.258,36	2.103,01	1.798,70	2.678,46	2.772,82
Jagung Hibrida	2.905,73	3.500,40	8.322,69	12.249,69	7.464,75
Kedele	10.492,45	5.163,76	4.858,29	5.201,80	8.732,30
Kacang Tanah	278,80	300,355	121,66	145,45	246,24
Kacang Hijau	82,73	50,49	26,975	106,63	4,40

Keterangan: BR merupakan benih sebar yang dikonsumsi petani  
LMJ merupakan benih yang memakai Label Merah Jambu  
Sumber : Direktorat Bina Perbenihan, Departemen Pertanian(1999).

Data Realisasi Sertifikasi Benih oleh Badan Sertifikasi Benih Departemen Pertanian (Tabel 2) dan Data Perkembangan Pemasaran Benih PT. SHS (Tabel 3) memperlihatkan bahwa pada tahun 1998, PT. SHS dapat menguasai pasar sebesar 59,34% benih padi, sedang untuk jagung komposit sebesar 33,88%, dan jagung hibrida 7,02%. Dari gambaran tersebut PT. SHS dominan untuk penguasaan benih Padi dan Kedele sedangkan untuk produk benih jenis lain sangat kecil. Untuk benih hortikultura peningkatan pemasaran sampai 328% pada tahun 1998 dibanding tahun 1997 menggambarkan potensi yang besar untuk dikembangkan lebih lanjut. Dari tingkat penguasaan yang masih kecil pada benih non Padi dan Kedele keadaan ini merupakan suatu tantangan yang harus ditanggapi secara serius untuk dapat meningkatkan penguasaan pasar benih secara umum. Disisi lain rendahnya kesadaran para pengusaha di Indonesia akan manfaat penggunaan benih yang berkualitas merupakan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB



tantangan yang harus dihadapi perusahaan untuk upaya melakukan pengembangan dan penetrasi pasar. Pada sisi lainnya, daya beli petani yang rendah serta kecilnya skala usaha tiap petani di Indonesia memerlukan pencermatan yang serius dari produsen benih.

Tabel 3. Perkembangan Pemasaran Benih Menurut Jenis oleh PT. SHS Tahun 1993- 1998.

NO	Jenis Benih	1993 (Ton)	1994 (Ton)	1995 (Ton)	1996 (Ton)	1997 (Ton)	1998 (Ton)
1	PADI	40.403	43.042	46.034	50.437	58.074	55.885
2	KEDELE	5.191,98	4.292,08	2.523,61	3.079,32	4.292,81	7.497,98
3	JAGUNG HIBRIDA	473,04	425,96	419,72	679,05	693,24	523,93
4	JAGUNG KOMPOSIT	124,43	425,61	169,37	553,05	209,36	1.105,90
5	HORTIKUL TURA	-	-	9,055	12,80	11,04	36,22

Sumber : PT. SHS, (1999)

PT.SHS memiliki banyak perusahaan pesaing lain yang bergerak dalam bisnis yang sama. Tarigan (1998) menyatakan, untuk produk jenis benih hortikultura, pesaing kebanyakan berasal dari luar negeri, seperti Jepang, Korea, Thailand, USA, Denmark serta ditambah lagi perusahaan swasta nasional berjumlah sekitar 60 perusahaan. Untuk benih padi pesaing yang ada antara lain, PT. Pertani (persero), Perjan Tani Makmur, Penangkar swasta, dan Balai Benih Milik Pemerintah. Untuk benih kedele, pesaing yang berarti adalah PT. Pertani, dan benih jagung khususnya jagung Hibrida, pesaing yang cukup tangguh adalah PT. Pioneer Hibrida Indonesia dan PT BISI Tanindo

Pada sisi lain lingkungan bisnis yang terus berubah dengan semakin cepat merupakan suatu hal yang harus diantisipasi oleh perusahaan. Pengaruh globalisasi membuat perdagangan antar negara semakin luas dan terbuka.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Penguipaan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Penguipaan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta diindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



Beberapa diantaranya adalah dengan kesepakatan AFTA (ASEAN Free Trade Area) serta APEC (Asia Pacific Economy Cooperation) memberikan dampak semakin banyaknya perusahaan yang akan masuk ke Indonesia demikian juga yang bergerak di Industri benih. Sebagai model pembenahan BUMN yang telah dilaksanakan pemerintah guna meningkatkan kinerja BUMN terutama mencakup privatisasi, deregulasi, liberalisasi, reformasi administrasi, korporatisasi, yang kesemua model menggunakan pendekatan pasar dan persaingan sebagai basis dalam memacu pencapaian efisiensi. Sadjad (1997) menyatakan pada prinsipnya industri benih bila hendak diadakan untuk suatu komoditas tertentu atau di wilayah tertentu hendaknya dipertimbangkan taraf budaya tani di wilayah tersebut atau setinggi mana tuntutan kualitas benih. Hal ini menjadi kiat pertama dalam mendirikan Suatu Industri benih.

Untuk dapat eksis dan berkembang dalam industri benih, PT.SHS harus dapat merumuskan strategi bisnis yang jitu sehingga persaingan yang semakin kompetitif di masa-masa yang akan datang dapat dihadapi. Dalam merumuskan strategi bisnis tersebut, banyak faktor yang menjadi pertimbangan seperti lingkungan internal serta eksternal perusahaan.

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang sulit diprediksi serta diluar jangkauan kontrol perusahaan. Hal ini akan menghadirkan ketidakpastian bagi perusahaan. Antisipasi akan ketidakpastian tersebut seyogianya dilakukan oleh perusahaan dengan merumuskan strategi bisnis yang akan dilakukan. Analisis terhadap faktor eksternal dan internal merupakan usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang sangat menentukan strategi bisnis yang di terapkan untuk memenangkan persaingan dalam industri benih. Oleh karena itu, maka diperlukan suatu perumusan strategi bisnis dalam rangka menghadapi persaingan dalam industri benih oleh PT. SHS.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



## B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang, perumusan masalah yang dihadapi perusahaan yang berhubungan dengan strategi bisnis dalam menghadapi persaingan adalah :

1. Strategi bisnis bagaimana yang digunakan PT. SHS untuk menghadapi persaingan bisnis ?
2. Bagaimana strategi bisnis PT. SHS yang sesuai dengan kondisi bisnis saat ini?
3. Faktor-faktor apa yang menjadi penentu dalam merumuskan strategi bisnis PT. SHS?

## C. Tujuan Penelitian

1. Merumuskan strategi bisnis yang dapat dilakukan PT. SHS dalam memenangkan persaingan dalam industri benih.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perumusan strategi bisnis PT. SHS.
3. Menentukan sumber – sumber kompetensi dan keunggulan bersaing PT.SHS.

## D. Manfaat Penelitian

Laporan Geladikarya ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen PT. Sang Hyang Seri (Persero) dalam menentukan strategi bisnis yang akan diterapkan.

