

DAMPAK FENOMENA PSBB KEPADA PERKEMBANGAN STRATEGI PEMASARAN PADA PERUSAHAAN RINTISAN AGRIBISNIS (STUDI KASUS: PT XYZ)

IMPACT OF PSBB PHENOMENON ON DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGIES IN AGRIBUSINESS STARTUP (CASE STUDY: PT XYZ)

Iqra Rizky Goranda^{*1}, Popong Nurhayati^{*}, Megawati Simanjuntak^{**})

^{*}Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Padjajaran Bogor 16151, Indonesia

^{**}Departemen Ilmu Keluarga dan Konsumen, Fakultas Ekologi Manusia, IPB University

Jl. Lingkar Akademik, Kampus Darmaga IPB, Bogor 16680, Indonesia

Riwayat artikel:

Diterima
19 Juni 2021

Revisi
15 Februari 2022

Disetujui
4 Maret 2022

Tersedia online
31 Mei 2022

*This is an open access
article under the CC BY
license*



Abstract: Large-scale social restrictions (PSBB) are activities that limit the scope of buying and selling. PT XYZ can take advantage of this opportunity to acquire new customers. The high level of complaints can be the basis for improving the company's marketing strategy. This study aimed to identification factor-factor internal and external which can affect marketing XYZ, strategize and managerial implication for alternative strategy which been chosen. This research was conducted at PT XYZ for one month from the end of October 2020 to November 2020. The research method used was descriptive qualitative method with a case study approach to the research object. Sampling was determined purposively (purposive sampling). The analysis carried out was an analysis of internal and external environmental factors then analyzed using SWOT. The results of the study are factors that affect the internal logistics environment and external environmental factors are the bargaining power of suppliers and the threat of new entrants being important, Acquisition of partners and conducting incentive activities. Develop business with SO and ST strategy. This strategy is expected to be able to increase PT XYZ's consumers and simultaneously improve cooperative relationships with farmers.

Keywords: COVID-19, external analysis, internal analysis, market penetration, SWOT analysis

Abstrak: Pembatasan sosial skala besar (PSBB) adalah kegiatan ini membatasi lingkup jual beli. Kesempatan ini dapat dimanfaatkan oleh PT XYZ untuk mengakuisisi konsumen baru. Banyaknya tingkat keluhan dapat menjadi landasan untuk memperbaiki strategi pemasaran perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran PT XYZ, menyusun strategi dan implikasi manajerial terhadap strategi alternatif yang dipilih. Penelitian ini dilakukan di PT XYZ selama satu bulan dari akhir Oktober 2020 sampai November 2020. Metode penelitian yang dilakukan adalah metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada objek penelitian. Pengambilan sampel ditentukan secara sengaja (purposive sampling). Analisis yang dilakukan adalah analisis faktor lingkungan internal dan eksternal lalu dianalisis menggunakan SWOT. Hasil penelitian adalah faktor yang mempengaruhi lingkungan internal logistik kedalam dan faktor lingkungan eksternal adalah kekuatan tawar menawar pemasok dan ancaman pendatang baru menjadi penting, Pengakuisisian mitra dan melakukan kegiatan insentif. Pengembangan bisnis dengan strategi SO dan ST. Strategi ini diharapkan mampu memperbanyak konsumen PT XYZ dan secara bersamaan meningkatkan hubungan kerjasama dengan petani.

Kata kunci: COVID-19, analisis eksternal, analisis internal, penetrasi pasar, analisis SWOT

¹ Corresponding author:
Email: iqrarizky2195@gmail.com

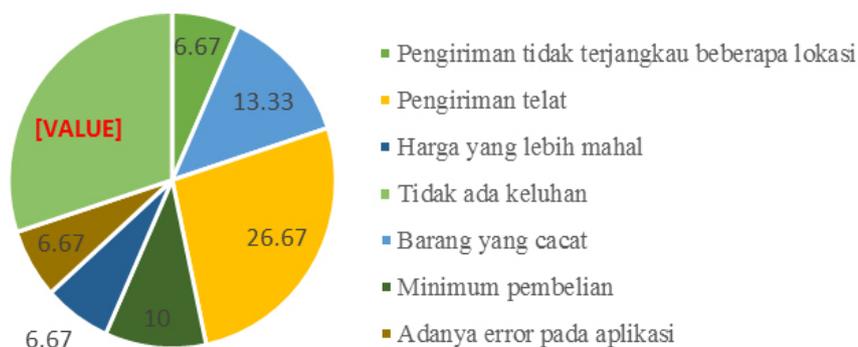
PENDAHULUAN

PSBB ini meliputi kegiatan social distancing, gerakan menggunakan masker dan cuci tangan. Kebijakan ini mengakibatkan terhambatnya pergerakan masyarakat, khususnya di Jabodetabek. Aktivitas perbelanjaan juga menjadi terbatas. Konsumen yang biasanya membeli bahan pangan secara langsung menjadi sangat berhati-hati dan cenderung menghindari dari pasar tradisional dan tempat umum lainnya. Hal ini membuat kebiasaan baru yaitu berbelanja secara *online*. Menurut BPS (2020) sejak April 2020, terjadi peningkatan aktivitas belanja bahan makanan sebanyak 46% responden menyatakan bahwa aktivitas belanja dilakukan secara *online*. Konsumen beberapa beralih ke *e-commerce* yang menjual bahan pangan seperti PT XYZ.

Pada tahun 2017 terdapat 54,68% dari total populasi merupakan pengguna internet aktif, pada 2018 terdapat 64,80% pengguna aktif internet dan pada tahun 2019 terdapat 73,7% pengguna aktif internet (APJII 2019). Perkembangan ini membuat internet menjadi alat pemasaran yang baik dalam situasi pandemi. PT XYZ adalah salah satu perusahaan *e-commerce* yang bergerak dalam agribisnis terutama dalam penjualan bahan pangan dan menjadi salah satu pencetus dalam *e-commerce* agribisnis. Peningkatan jumlah pengguna internet aktif dan meningkatnya pembeli *e-commerce* agribisnis dikarenakan pandemi ini adalah sebuah peluang pasar, khususnya untuk PT XYZ. Namun, adanya ketidakpuasan terhadap pelayanan PT XYZ ini juga merupakan permasalahan yang dihadapi. Data ini merupakan data pre-penelitian. Berikut adalah jenis keluhan konsumen ditunjukkan pada Gambar 1.

Hal ini dipengaruhi oleh pergeseran pemasaran. Pergeseran dari pemasaran tradisional yang berfokus kepada *product-driven marketing* ke *customer-driven marketing* pada pemasaran digital (Kotler *et al.* 2017). Pemasaran digital adalah pemasaran yang lebih fokus dalam pemanfaatan internet. Menurut Lo dan Campos (2018) menyatakan bahwa pemasaran yang dilakukan perusahaan saat ini harus bisa memanfaatkan *internet of things* (IoT). Puryani (2019) mengatakan dalam perumusan strategi perusahaan harus mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, apabila perusahaan tidak melakukan analisis ini maka perusahaan tidak akan produktif dalam menghadapi tantangan tersebut.

Kajian penelitian terdahulu sudah banyak dilakukan Manalu (2018), Zakaria *et al.* (2018), Yoga *et al.* (2016), Dewi *et al.* (2018), Auguar *et al.* (2017) menyatakan menggunakan QSPM dan SWOT adalah langkah yang tepat untuk pengembangan usaha. Hal ini juga dilakukan oleh Mulyadi (2020) menyatakan bahwa dalam pengembangan strategi laboratorium uji PT XYZ adalah dengan strategi tahan dan memelihara yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk dan diferensiasi jasa. Hal yang sama dikemukakan oleh Gunawan *et al.* (2020) bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) Rumah Sayur harus mengambil strategi agresif untuk mengembangkan usaha. Rachman *et al.* (2017) dalam strategi loyalitas merek dan kepuasan pelanggan menganalisa menggunakan analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Lingkungan) dan analisis lima kekuatan porter. Penelitian Yadav dan Sharma (2014) menyatakan *e-commerce* dijalankan dengan cara yang efisien dan efektif maka akan meningkatkan output dan keuntungan kompetitif.



Gambar 1. Jenis keluhan konsumen *e-commerce* PT XYZ

PT XYZ merupakan perusahaan rintisan (*startup*) yang berbasiskan tentang produk pertanian. PT XYZ berdiri pada tahun 2016 yang berdasarkan keperhatian terhadap petani yang selalu mendapatkan harga atau pendapatan rendah tata niaga agribisnis. Hal tersebut disebabkan karena rantai distribusi yang panjang dan harus melewati tengkulak. Para petani tidak memperoleh harga tinggi dari konsumen karena barang harus melewati pengepul. Hal inilah yang membuat perusahaan PT XYZ bergerak untuk mengatasi permasalahan tersebut.

PT XYZ juga menginginkan adanya kesamaan informasi dan data bagi petani untuk berkembang, misal dalam pemberian informasi harga jual pasar sehingga petani bisa berkembang dan maju dalam usahanya. Apabila petani ini sudah mengetahui informasi dan data tersebut. Petani bisa membuat kebutuhan tersebut. Adanya perubahan gaya hidup yang lebih mengarah kepada hidup sehat juga yang membuat PT XYZ terus berkembang hingga sekarang. Visi dari PT XYZ yaitu "*Number one fresh product platform in Indonesia.*". Misi dari PT XYZ yaitu "*To provide fresh product. Directly sourced from farmers. Readily available, accessible, and affordable.*" Pemasaran digital yang baik akan menjadi kunci dalam mengambil konsumen dalam penggunaan aplikasi dari PT XYZ.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT XYZ ini juga dibagi menjadi dua, yaitu *on-farm* dan *off-farm*. Permasalahan *on-farm* seperti jumlah mitra yang sedikit dan cuaca yang tidak menentu sehingga juga dapat mempengaruhi produksi dan untuk permasalahan *off-farm* seperti ongkos kirim yang cukup besar antara petani ke perusahaan, resiko produk pertanian yang cukup besar, jumlah hasil panen yang tidak penentu sehingga dapat mempengaruhi kesediaan produk kepada konsumen. Namun keuntungan PT XYZ dengan perusahaan yang sejenis seperti TaniHub, LimaKilo, TukangSayur.co dan Eragano berfokus juga kepada pendanaan kepada petani, sedangkan PT XYZ hanya untuk membantu penjualan hasil tani saja. PT XYZ merupakan perusahaan yang dapat memaksimalkan momen ini dibandingkan dengan perusahaan lainnya dikarenakan tingkat fokus perusahaan ini. Selain itu, PT XYZ juga berpeluang untuk memaksimalkan jumlah pengguna untuk memperluas pasar perusahaan.

Perlunya PT XYZ dalam strategi yang tepat untuk memasarkan produk mereka menjadi penting. Visi dan misi dari PT XYZ juga membuat penelitian ini menjadi

penting dalam perkembangan perusahaan. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan diatas, Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran PT XYZ, menyusun strategi pemasaran lalu implikasi dari strategi yang dipilih.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT XYZ. Penelitian dilakukan selama satu bulan dari akhir Oktober 2020 sampai November 2020. Metode penelitian yang dilakukan adalah metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada objek penelitian. Pendekatan ini digunakan agar mendapatkan gambaran informasi, penjelasan serta kondisi yang berkaitan dengan PT XYZ secara faktual, akurat dan sistematis mencakup keadaan pemasaran saat ini.

Pengambilan sampel ditentukan secara sengaja (*purposive sampling*). Pengambilan data untuk evaluasi strategi pemasaran yang sudah ada dilakukan dengan melakukan *indepth interview* dan kuesioner kepada responden. Hipotesis penelitian adalah faktor internal dan eksternal serta evaluasi model bisnis yang sudah berjalan sesuai dengan visi dan misi perusahaan dengan mengacu pada faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman, Penelitian ini juga diharapkan dapat menghasilkan model baru untuk memperbaiki kondisi bisnis perusahaan.

Penelitian ini dibagi menjadi beberapa tahapan yaitu pertama menganalisis lingkungan internal untuk mengkaji kinerja dengan menggunakan analisis rantai nilai porter dengan nada margin untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukanta *et al.* (2018) adalah tahapan peringkasan informasi keadaan dasar perusahaan. Kedua menganalisis lingkungan eksternal makro dengan menggunakan analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technology, Ecology and Legality*) dan menganalisis lingkungan eksternal mikro dengan menggunakan lima kekuatan bersaing porter. Hal ini juga sesuai yang dilakukan oleh Sutrisno (2017) yang menyatakan tahapan pencocokan adalah tahap untuk mengetahui hubungan antara sumber daya dan keterampilan internal dengan peluang dan risiko yang diciptakan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT untuk merumuskan strategi yang dibutuhkan oleh PT XYZ.

HASIL

Proses Bisnis Perusahaan

PT XYZ memulai bisnis dari *on-farm* ke *off-farm*. Perusahaan merekrut petani sebagai mitra. Petani yang direkrut biasanya masih dekat dengan gudang. PT XYZ ini juga melakukan pelatihan kepada petani untuk mendapatkan hasil yang diinginkan oleh PT XYZ. Sistem yang digunakan kepada mitra adalah sistem kontrak yang sudah disetujui oleh kedua belah pihak.

Perusahaan juga menanggung biaya yang biasanya ditanggung oleh tengkulak, pedagang eceran maupun pasar. Pengiriman hasil panen biasanya dilakukan pada hari yang sama ke gudang dan ke konsumen sehari setelahnya. Perusahaan melakukan kegiatan grading, pengemasan dan sortir sehingga karyawan perusahaan merupakan salah satu hal yang krusial bagi PT XYZ.

Analisis Faktor Lingkungan Internal

Hasil wawancara dengan responden dari PT XYZ diperoleh informasi sebagai berikut dengan menggunakan analisis rantai nilai porter. Tujuan penggunaan model ini untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail (Winardi, 2014). Hal ini dibagi menjadi dua yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung sebagai berikut

Aktivitas Utama

1. Logistik kedalam

Logistik kedalam ini ada standar *grading* dan *sortir* yang ditetapkan oleh PT XYZ. Pemasok hasil panen kebanyakan adalah petani mitra dari PT XYZ sendiri. Standar *grading* dibuat dari *grading* A sampai D. *Grade* A adalah hasil panen yang paling baik dan didistribusikan kepada konsumen secara langsung melalui web atau aplikasi PT XYZ. *Grade* B adalah hasil panen yang hampir sama dengan A namun produknya mempunyai keunikan. PT XYZ menamai *grade* B ini adalah produk *imperfect*. *Grade* C adalah hasil panen yang didistribusikan kepada restoran mitra PT XYZ. *Grade* D adalah hasil panen yang dijual kepada lapak PT XYZ yang biasanya dijual dekat dengan gudang penyimpanan PT XYZ. *Value* yang ditawarkan juga adalah menghilangkan *food-waste* sehingga semua

jenis panen dijual dan diterima. Gudang merupakan salah satu aspek penting juga dalam aktivitas logistik kedalam sehingga memudahkan pendistribusian hasil panen. Pada gudang ini juga dilakukan QC dan pengemasan.

2. Operasi

Produk yang sudah ada dalam gudang sebelum pukul delapan malam akan didistribusikan pada pukul lima sampai dengan enam pagi keesokan harinya dengan catatan sudah melalui proses *quality control*. Hasil panen akan dibungkus dengan kardus dan tanpa plastik. Produk seperti telur menggunakan tempat khusus dan diprioritaskan terlebih dahulu dikirimkan, sedangkan produk daging atau ikan dikemas dengan *cool gel*.

3. Logistik keluar

Kegiatan produk yang akan keluar akan di *grading* terlebih dahulu dan akan didistribusikan kepada tujuan pasarnya sesuai dengan hasil *grading*. Produk di *grading* secara manual oleh QC. Pengelolaan produk dalam gudang menggunakan konsep produk yang sudah selesai dengan *grading* maka akan cepat didistribusikan. Saat ini, PT XYZ sudah mempunyai gudang di daerah seperti Bogor, Rangkasbitung, Surabaya dan Bali. Bahkan dalam distribusinya ada yang dikirim pada hari yang sama.

4. Penjualan dan pemasaran

Aktivitas yang mendukung penjualan adalah dengan bekerjasama dengan beberapa *marketplace* seperti Tokopedia, Shopee dan GrabMart dalam memudahkan konsumen dalam mencari produk PT XYZ. Selain hal tersebut, menggunakan *digital marketing* pada web dan sosial media PT XYZ. Penjualan secara *offline* dilakukan untuk produk dengan *grade* D. Penentuan harga yang dilakukan oleh PT XYZ disebabkan oleh beberapa faktor yaitu pembelian hasil panen yang lebih banyak, melihat *forecast order* dan adanya *pricing formula* yang dilakukan secara internal. Selain dijual oleh perusahaan sendiri, PT XYZ juga bekerjasama dengan *brand* seperti dengan produk industri *Fast Moving Goods Consumer* (FMGC) yang mempunyai visi yang sama dengan PT XYZ, seperti Sukanda dan Lemolino.

5. Pelayanan

Aktifitas pelayanan yang dilakukan oleh PT XYZ adalah menjamin produk yang dibeli, seperti selalu mengedukasi konsumen bahwa produk *imperfect* adalah produk yang baik, pada kotak pembelian ada selebaran yang menyatakan garansi produk, bagaimana cara merefund serta memberitahu bagaimana cara mengkomplain. Konsumen juga harus melakukan pembayaran dan pemesanan dua hari sebelum panen berlangsung. Tenggat waktu ini bertujuan untuk petani dan produsen bahan segar memiliki waktu untuk memanen produk mereka. Pesanan akan dikirimkan empat kali seminggu yaitu pada hari Senin, Rabu, Jumat dan Sabtu. Pelayanan juga sudah ditambah dengan adanya SAVIRA (PT XYZ *Virtual Assistance*) dan menjual pada *marketplace* yang sudah lebih dikenal oleh masyarakat.

Aktivitas Pendukung

1. Infakstruktur Perusahaan

Infrastuktur perusahaan yang mendukung operasi dari perusahaan seperti kendaraan pengangkut hasil panen yang mampu dalam pengantaran hasil panen. Permasalahan yang sering dihadapi bukan dalam segi infrastruktur perusahaan namun ketidakmampuan dalam penentuan cuaca serta sulitnya untuk mencapai lahan petani. Namun, hal ini juga masih menyulitkan dalam pendistribusiannya karena hub/gudang yang masih jauh.

2. Manajemen Sumberdaya Manusia

ada pelaksanaan pelatihan untuk pihak QC dalam menyortir hasil panen dengan baik. Dalam wawancara tidak disebutkan secara spesifik cara perusahaan merekrut dan membina karyawannya. Namun, pada praktiknya diselenggarakan pelatihan untuk pihak QC dalam menyortir hasil panen dengan baik

3. Pengembangan Teknologi

Teknologi yang dikembangkan sudah termasuk yang terbaik dalam penjualan dan *digital marketing*. Sedangkan dalam penerapan teknologi pada bidang lain belum diterapkan, pada penyortiran dan *grading* masih

dilakukan secara manual. Selain itu, untuk perusahaan yang bergerak dalam pemasaran digital pengembangan teknologi menjadi sangat penting untuk menyediakan aplikasi yang ramah dengan pengguna karena dengan semakin mudah akses dapat meningkatkan penjualan.

4. Pembelian

Pembelian yang dilakukan oleh pihak PT XYZ adalah dengan merekrut terlebih dahulu petani menjadi petani mitra PT XYZ. Pihak PT XYZ juga membeli produk hasil panen ini dengan harga yang adil. PT XYZ sudah bekerjasama dengan petani, salah satu contohnya Program Tanam, yaitu bekerja sama dengan komunitas petani lokal Megamendung dengan memfasilitasi dengan modal, edukasi dan penyuluhan. Petani tersebut setelah menjalani program ini diharapkan menjual produk mereka kepada PT XYZ. Pola kemitraan yang sudah diterapkan oleh perusahaan dibangun sehingga menguntungkan kedua belah pihak sehingga meningkatkan penjualan.

Perusahaan memiliki standar dan parameter terhadap pemilihan mitra yaitu seperti bagaimana proses penanaman yang dilakukan, pemanenan produk yang bebas pestisida, memiliki sertifikat organik dan bagaimana proses pendistribusian yang biasanya dilakukan. Proses panen dilakukan dua kali dalam seminggu yaitu pada hari Rabu dan Sabtu. *E-commerce* tetap mempertahankan kualitas dan pelayanan terbaik mereka meskipun sudah melakukan ekspansi dan cukup dikenal pasar. Hal ini membuat petani juga dapat berpindah dari satu *e-commerce* karena tidak ada kepastian dari petani dapat menjadi mitra sepenuhnya. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara juga petani terkadang susah dalam pemenuhan kuota yang diinginkan oleh perusahaan.

Analisis Faktor Lingkungan Eksternal

Hasil wawancara dengan responden dari PT XYZ diperoleh informasi sebagai berikut dengan menggunakan lingkungan eksternal makro dengan menggunakan analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technology, Ecology and Legality*) dan menganalisis lingkungan eksternal mikro dengan menggunakan lima kekuatan bersaing porter sebagai berikut

1. Lima Kekuatan Bersaing Porter

Kekuatan tawar menawar pembeli

PT XYZ juga menjual selain ke konsumen mereka juga menjual ke pihak lain seperti mitra penjual maupun B2B dan juga dengan restoran. Produk yang ditawarkan cenderung sama sehingga konsumen dapat dengan mudah berganti dan mereka sangat sensitif kepada perubahan harga. Dikarenakan adanya kekuatan pembeli dalam mengetahui harga dan pelayanan yang diberikan pada masing-masing *e-commerce*. Namun, konsumen yang sudah loyal kepada perusahaan biasanya sudah sangat suka dengan *value* yang ditawarkan sehingga mereka lebih mengutamakan *value* yang diberikan.

Kekuatan tawar menawar pemasok

Hasil wawancara, kekuatan pemasok dalam industri ini termasuk kuat. Pemasok bisa saja dengan mudah dapat menawarkan kepada kompetitor atau tengkulak kembali. Namun, pemasok harus menawarkan produknya secepat mungkin agar produknya tidak rusak dan kehilangan nilainya. Dalam industri ini, perusahaan termasuk PT XYZ bisa memilih atau mendapatkan pemasok yang banyak dan sangat mudah dalam mengganti pemasok. Pergantian mitra juga menjadi hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan dikarenakan dapat membuat penurunan kualitas. Hal ini membuat pihak PT XYZ melakukan kegiatan mitra dengan petani, dengan hasil panen mereka harus diberikan langsung kepada PT XYZ.

Ancaman pendatang baru

Hasil wawancara, ancaman masuk untuk pendatang baru akan selalu ada, hal ini juga ditambah dengan perkembangan informasi teknologi. Ancaman seperti perusahaan yang sebelumnya menjual produknya secara *offline* menjadi *online*. Dalam mempertahankan posisi dari ancaman masuknya pendatang baru PT XYZ dapat melakukan pengakuisisi mitra dengan petani yang besar serta dapat memberikan insentif kepada petani sehingga petani tidak akan meninggalkan PT XYZ. Selain itu, PT XYZ tidak mempunyai pembeda yang signifikan produk antar perusahaan Hal ini membuat persaingan dalam industri sangat terbuka. Modal yang diperlukan sangat besar terutama untuk perkembangan informasi dan teknologi perusahaan ataupun dalam sumberdaya lain untuk menjadi pembeda.

Ancaman produk pengganti

Dalam industri ini, banyak ancaman dari produk pengganti termasuk besar. Konsumen bisa dapat mengganti *e-commerce* ini dengan membeli di pasar tradisional, supermarket, tukang sayur keliling bahkan tukang buah pinggir jalan. Pendorongan mengenai *value e-commerce* ini sangat diperlukan atau bisa saja konsumennya beralih kepada *e-commerce* lain atau berganti kepada pembelian secara *offline*. Mayoritas yang mengadopsi industri ini adalah anak muda atau orang dewasa paruh baya yang baru mempunyai anak kecil. Soal harga, perusahaan secara langsung bersaing dengan pasar tradisional.

Kompetitor dalam industri

Tingkat kompetisi dalam industri dapat tergolong tinggi. Jumlah *startup* yang bergerak dalam bidang distribusi hasil panen sudah banyak. Contoh perusahaannya adalah iGrow, Limakilo, Tanihub dan tukangsayur.co. Meskipun banyak yang sudah serupa dalam satu industri ini, semakin banyak juga yang menggunakan aplikasi untuk membeli produk pertanian. Persaingannya berfokus kepada inovasi atau *value* yang ditawarkan bahkan sampai dengan penurunan harga yang rendah untuk menarik konsumen.

2. PESTEL

Politik

Politik memberikan dampak tidak langsung kepada industri ini. Akan tetapi kestabilan kebijakan pemerintah menjadi salah satu faktor yang penting dalam menentukan kelancaran operasional usaha perusahaan. Contohnya adalah kebijakan pemerintah dalam mendukung perusahaan *startup* adalah dengan mengeluarkan keijakan deregulasi. Menurut JDIH Kominfo (2019) kebijakan yang diambil ini agar dapat menarik investasi sebanyaknya ke Indonesia yaitu dengan pengurangan pajak bagi investor lokal yang berinvestasi perusahaan *startup* dan penyerdahanan perpajakan bagi perusahaan *startup* yang beromzet dibawah Rp4,8 miliar per tahun melalui PP no 44 Tahun 2013.

Ekonomi

Menurut studi yang dilakukan oleh INDEF (2019) bahwa kontribusi ekonomi digital terhadap PDB Indonesia sebesar 5,5% dari PDB serta menambah 5,7 juta lapangan baru atau 4,5% dari total tenaga kerja. Hal ini juga mempengaruhi perekonomian terutama konsumsi rumah tangga (73,4%) sedangkan sisanya dari investasi (18,3%) dan pengeluaran pemerintah (8,3%). Studi yang sama juga menunjukkan bahwa produk lokal yang dijual pada *e-commerce* memberikan tambahan pendapatan hingga 25% dari total nilai transaksi. Proses digitalisasi ini terjadi pada semua sektor termasuk pada pertanian dan kehidupan petani. Dengan prediksi ekonomi digital Indonesia yang membaik dan akan menjadi yang terbesar di Asia Tenggara ini akan membuat PT XYZ menjadi salah satu bisnis yang akan berkembang pesat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh McKinsey&Company dalam Databoks (2018) menyatakan bahwa Indonesia diprediksi mendapatkan *gross merchandise value (GMV) online e-commerce* pada tahun 2022 mencapai US\$ 65 Miliar pada tahun 2022. Akan tetapi pada pandemi COVID-19 ini pertumbuhan ekonomi diperkirakan berada di -3,49% pada kuartal III tahun 2020 (Kemenkeu, 2020). Pertumbuhan ini masih dikatakan belum membaik.

Sosial Budaya

Perubahan sosial ini diakibatkan dengan perubahan ekonomi lalu perubahan gaya hidup, selain itu juga menurut Tasrif (2020) pandemi COVID-19 ini membuat kesadaran masyarakat akan berperilaku hidup bersih dan sehat (PHBS) yang diluncurkan kembali oleh kementerian kesehatan menjadi sebuah kebiasaan baru. Perubahan gaya hidup yang menjadi lebih sehat ini sangat mendukung visi dari PT XYZ sendiri.

Teknologi

Perkembangan informasi dan teknologi yang berkembang pesat membuat industri berkembang secara pesat juga. Inovasi teknologi juga sangat dibutuhkan dalam industri sehingga konsumen lebih bisa memilih untuk berbelanja secara *online*. Pengadoapsian dan penetrasi internet melalui *smartphone* merupakan salah satu faktor dalam menyukkseskan ekosistem bisnis teknologi di Indonesia. Pengguna media sosial yang semakin meningkat dan meningkatnya juga *startup* buatan dalam negeri, seperti PT XYZ.

Ekologi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Waskito dan Harsono (2012) tingkat pengetahuan masyarakat untuk menjaga kelestarian lingkungan menjadi alasan kuat sosialialiasi dan pembelajaran bagi masyarakat. Kesadaran akan lingkungan merupakan tujuan dari perusahaan. PT XYZ sudah menerapkan kebijakan *plastic free* dalam pengemasannya. Hal ini bisa dimanfaatkan untuk menjadi kegiatan sosialiasasi dan penempatan produk PT XYZ. Selain alasan tersebut PT XYZ menjual produknya dari *grade A* sampai *D* untuk menghindari *food waste*. Hal yang menyangkut ekologi juga adalah kesesuaian cuaca dan iklim. Cuaca dan iklim yang tidak menentu menyebabkan ketidakpastian dalam memproduksi produk agribisnis ini.

Legalitas

PT XYZ juga memeuhi legalitas dari yang pemerintah berikan. Legalitas yang ada pada aplikasi *e-commerce* sudah dilakukan secara lengkap. Pengaturan hukum dalam *e-commerce* juga sudah seharusnya diselaraskan dengan pengaturan hak kekayaan intelektual yang mengatur hak cipta, paten dan merek karena setiap individu memiliki kemampuan untuk mengakses dan menggunakan internet untuk keperluannya.

Analisis Matriks SWOT

Hasil analisis internal dan eksternal, selanjutnya dapat dianalisis alternatif strategi apa saja yang dapat dilakukan PT XYZ. Analisis matriks SWOT yang dilakukan pada penelitian ini berfokus kepada strategi pemasaran. Untuk strategi alternatif dapat dilihat pada Tabel 1.

Kekuatan

1. Adanya standar dalam proses *grading* dan *sorting*.
2. *Value* produk hidroponik dan *pesticide-free* yang ditawarkan PT XYZ cukup unik
3. Pendistribusian yang cepat dan pengemasan yang baik
4. Penjualan dan pemasaran menggunakan *digital marketing* dan *marketplace* yang lainnya.
5. Adanya informasi terhadap komplain menggunakan *virtual assistance* (Whatsapp), garansi dan *refund* produk

Kelemahan

1. Proses *grading* dan *sorting* masih dilakukan secara manual.
2. Hub/gudang masih terbatas sehingga masih terbatas dalam jangkauan petani.
3. Pelatihan yang minim sekali kepada sumberdaya perusahaan
4. Pengembangan teknologi yang masih rendah.
5. Ketidakpastian mitra petani dalam pemenuhan kuota panen diinginkan oleh perusahaan

Peluang

1. Pemasok harus lebih cepat dalam menawarkan produk mereka dengan sesuai kebutuhan perusahaan
2. Semakin banyak masyarakat yang berbelanja *online* pada masa COVID-19 terutama untuk bahan pangan segar
3. Perubahan gaya hidup masyarakat selama COVID-19 berubah menjadi *healty lifestyle*.
4. Penggunaan IT oleh masyarakat yang sudah cukup banyak dan memadai
5. Dukungan pemerintah akan pengembangan bisnis *startup* dengan pemotongan pajak

Tabel 1. Matriks SWOT PT XYZ

<p>Matriks SWOT</p>	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya standar dalam proses <i>grading</i> dan <i>sorting</i>. 2. Vaku produk hidroponik dan free-pesticide yang ditawarkan perusahaan cukup unik 3. Pendistribusian yang cepat dan pengemasan yang baik 4. Penjualan dan marketing menggunakan digital marketing dan marketplace yang lainnya. 5. Adanya informasi terhadap komplain menggunakan virtual assistance (Whatsapp), garansi dan refund produk 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses <i>grading</i> dan <i>sorting</i> masih dilakukan secara manual. 2. Hub/gudang masih terbatas sehingga masih terbatas dalam jangkauan petani. 3. Pelatihan yang minim sekali kepada sumberdaya perusahaan 4. Pengembangan teknologi yang masih rendah. 5. Ketidakpastian mitra petani dalam pemenuhan kuota panen yang diinginkan perusahaan
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasok harus lebih cepat dalam menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan perusahaan 2. Semakin banyak masyarakat yang berbelanja <i>online</i> pada masa COVID-19 terutama untuk bahan pangan segar 3. Perubahan gaya hidup masyarakat selama COVID-19 berubah menjadi <i>healty lifestyle</i>. 4. Penggunaan IT oleh masyarakat yang sudah cukup banyak dan memadai 5. Dukungan pemerintah akan pengembangan bisnis <i>startup</i> dengan pemotongan pajak 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi pasar ke luar JABODETABEK. terutama ke kota besar di Indonesia (S2,S3, S5,O2,O3,O4,O5) 2. Pengembangan lini bisnis fokus dalam pemanfaatan mitra dengan teknologi yang sudah ada (S1,S4,O1) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan tempat penyimpanan hasil panen yang dekat dengan pusat komoditas (W2,W5,O1,O3) 2. Pengembangan teknologi dalam <i>sorting</i>, <i>grading</i> dan <i>stock barang</i> (W1,W3,W4,O2,O4,O5)
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakakuratan dalam pemenuhan kebutuhan karena cuaca yang tidak menentu. 2. Infrastruktur yang kurang apabila mencapai lahan petani. 3. Kondisi ekonomi yang tidak membaik pada masa COVID-19 ini. 4. Kompetitor yang sejenis banyak. 5. Persaingan yang sangat terbuka. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih gencar dalam melakukan program kemitraan yang menguntungkan kedua belah pihak (S1,S4,T1,T2,T3) 2. Program pemasaran yang dapat menarik konsumen melalui virtual assistance dengan berbagai macam promo (S2,S3,S5,T4,T5) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengevaluasi program mitra yang dijalankan agar mencapai tujuan perusahaan (W3,W5,T4,T5) 2. Melakukan program peminjaman kepada lembaga keuangan (W1,W2, W4, T1, T2, T3)

Ancaman

1. Ketidakakuratan dalam pemenuhan kebutuhan dikarenakan cuaca yang tidak menentu.
2. Infrastruktur yang kurang dalam pendistribusian hasil panen dari lahan petani
3. Kondisi ekonomi yang masih tidak menentu pada masa COVID-19 ini
4. Kompetitor yang sejenis banyak
5. Persaingan yang sangat terbuka

Strategi SO

Pengembangan pasar yang dimaksudkan adalah seiring dengan peningkatan *brand awareness* dari konsumen pada daerah yang tidak terjangkau akan membuat pasar yang tidak tersentuh, yang sebaiknya dimanfaatkan oleh perusahaan. PT XYZ dapat mengembangkan pasar berdasarkan komoditas unggulan pada daerah masing-masing. Pada saat ini Sayurbox sudah melakukan ekspansi ke wilayah Surabaya dan Bali. Pengembangan lini dengan memanfaatkan teknologi yang sudah ada dan penguatan program kemitraan ini juga dapat menjadi insentif kepada petani. Perusahaan juga dapat mengembangkan dengan mengirim produk-produk hasil petani mitra ke *supermarket* atau dengan membuat mitra seperti tukang sayur atau pengecer yang bekerjasama dengan perusahaan.

Strategi WO

Pengembangan tempat penyimpanan hasil panen yang dengan pusat komoditas adalah agar para petani juga tidak jauh dalam mendistribusikan hasil panen mereka ke perusahaan dan keyakinan mereka agar menjadi mitra PT XYZ dalam jangka panjang. Tempat penyimpanan yang dekat dengan lokasi petani juga akan mengurangi dampak cacat atau menurunkan kualitas produk. Pengembangan teknologi ini bertujuan agar perusahaan lebih efisien dalam memasarkan dan menjual produk sehingga produk dengan *grading* dan *sotir* tertentu akan meningkatkan penjualan juga.

Strategi ST

PT XYZ sebagai pihak penengah antara konsumen dan produsen seharusnya membuat program yang menguntungkan pihak produsen. Selain karena hal tersebut adalah visi dari perusahaan. Hal ini juga akan menguntungkan perusahaan dalam jangka panjang dengan adanya pemasok yang loyal kepada perusahaan. Kedua, program pemasaran yang dilakukan juga harus

menarik konsumen baru dengan melakukan promo-promo atau *bundling* produk yang akan meningkatkan juga *brand image* dan *awareness*. Kedua strategi ini sangat bermanfaat dalam jangka panjang apabila digunakan dengan baik

Strategi WT

Strategi ini digunakan untuk mengevaluasi program mitra yang dijalankan. Evaluasi yang dimaksud adalah apakah program mitra yang dijalankan sudah sesuai dengan visi misi perusahaan dan lalu apakah program mitra ini juga sudah cukup menguntungkan perusahaan. Kedua yaitu melakukan program peminjaman kepada lembaga keuangan. Hal ini dilakukan agar baik perusahaan dan petani mendapatkan modal yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang menghambat operasional perusahaan.

PT XYZ ini berada pada industri yang baru berkembang. Guna untuk mengembangkan bisnisnya dengan strategi penetrasi pasar dengan melakukan strategi SO dan ST. Penelitian yang dilakukan oleh Widowati (2015) menyatakan strategi penetrasi pasar adalah peningkatan kebutuhan konsumen yang ada agar dapat ditingkatkan. Strategi penetrasi pasar yaitu dengan (1) pengembangan pasar ke luar Jabodetabek terutama ke kota besar di Indonesia dan (2) Pengembangan bisnis yang juga memperhatikan penjualan secara *offline*, (3) lebih gencar dalam melakukan program kemitraan yang menguntungkan kedua belah pihak dan (4) melakukan berbagai macam program pemasaran yang menarik konsumen. Strategi ini diharapkan mampu memperbanyak konsumen PT XYZ dan secara bersamaan meningkatkan hubungan kerjasama dengan petani. Penelitian menurut Pratama dan Nadapdap (2018) menyatakan bahwa menjalin kerjasama dengan distributor yang potensial.

Implikasi Manajerial

Pemilihan strategi berdasarkan alternatif strategi yaitu penetrasi pasar. Dari uraian diatas menyatakan bahwa PT XYZ termasuk pada posisi atas dalam industri *e-commerce* agribisnis ini. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar yang sebaiknya dilakukan adalah pembukaan cabang atau gudang baru sehingga dapat menampung bahan panen segar lebih banyak mengingat banyaknya pesanan yang dilakukan. Lalu melakukan program pemasaran yang lebih menarik kepada konsumen, seperti memberikan hadiah bagi

pembelian atau poin belanja yang dapat ditukarkan. Selain konsumen mungkin mitra juga diperhatikan, hal ini sesuai dengan visi dari PT XYZ sendiri yaitu menyejahterakan petani dengan memanfaatkan teknologi yang sudah ada untuk menjual panen petani dengan lebih ekspansif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Strategi pemasaran yang sudah dilakukan oleh PT XYZ adalah menjual produk mereka secara *online* dan menjalin hubungan baik dengan *supplier* mereka. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal lalu dilakukan analisis SWOT, Faktor yang mempengaruhi lingkungan internal logistik kedalam seperti adanya standar *grading* dan sortir. Adanya infrastruktur seperti gudang dan manajemen sumberdaya manusia sangat penting untuk menjaga kualitas panen. Faktor lingkungan eksternal adalah kekuatan tawar menawar pemasok dan ancaman pendatang baru menjadi penting, sehingga PT XYZ melakukan akuisisi mitra dan melakukan kegiatan insentif. Faktor-faktor ini menjadi landasan untuk memilih SO dan ST yaitu Strategi penetrasi pasar yaitu dengan (1) pengembangan pasar ke luar Jabodetabek terutama ke kota besar di Indonesia, (2) Pengembangan lini bisnis fokus dalam pengembangan mitra lapak dengan teknologi yang sudah ada. Selain itu, strategi pengembangan pasar yaitu (1) lebih gencar dalam melakukan program kemitraan yang menguntungkan kedua belah pihak dan (2) melakukan berbagai macam program pemasaran yang menarik konsumen.

Kedua strategi ini diharapkan mampu memperbanyak konsumen PT XYZ dan secara bersamaan meningkatkan hubungan kerjasama dengan petani. Implikasi dari pemilihan strategi penetrasi pasar yaitu sebaiknya dilakukan adalah pembukaan cabang atau gudang baru sehingga dapat menampung bahan panen segar lebih banyak mengingat banyaknya pesanan yang terjadi. Melakukan program pemasaran yang lebih menarik kepada konsumen, seperti memberikan hadiah bagi pembelian atau poin belanja yang dapat ditukarkan. Kesejahteraan mitra juga diperhatikan dengan memanfaatkan teknologi yang sudah ada untuk menjual panen petani dengan lebih ekspansif. Hal ini sesuai dengan visi dan misi dari PT XYZ.

Saran

Untuk PT XYZ sebagai perusahaan perintis di industri ini sebaiknya melakukan komunikasi *value* yang PT XYZ tawarkan baik itu dengan mutu pelayanan, produk atau inovasi supaya dapat terus menjadi inovator pada industri ini. Untuk penelitian selanjutnya bisa dilengkapi dengan analisis IE dan dapat dilakukan pada perusahaan yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- [APJII] Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. 2013-2017. *Infografis Penetrasi & Perilaku Pengguna Internet Indonesia: Survei 2013-2017*. Jakarta: APJII.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2020. Hasil survei sosial demografi dampak COVID-19. <https://www.bps.go.id/publication/2020/06/01/669cb2e8646787e52dd171c4/hasil-survei-sosial-demografi-dampak-covid-19-2020.html>. [21 Desember 2020].
- [INDEF] Institute for Development of Economics and Finance. 2018. Ekonomi Digital yang Inklusif di Indonesia: Perspektif Gender, Regional dan Sektoral. <https://indef.or.id/research/detail/menju-ekonomi-digital-yang-inklusif-perspektif-gender-regional-dan-sektoral>. [21 Desember 2020]
- [JDIH Kominfo] Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kementerian Komunikasi dan Informatika. 2019. Kebijakan Deregulasi untuk Startup Digital Indonesia. https://jdih.kominfo.go.id/monografi_hukum/monografi/unduh/3. [21 Desember 2020]
- [Kemenkeu] Kementerian Keuangan. 2020. Menkeu: Triwulan III 2020, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tunjukkan Perbaikan Signifikan. <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/menkeu-triwulan-iii-2020-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-tunjukkan-perbaikan-signifikan/>. [16 Januari 2021].
- Aguar, Firdaus M, Sahara. 2017. Pengembangan strategi PT ABC niaga di industri distribusi gas. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(3):373-383. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.3.373>.
- Databoks. 2018. Indonesia Diprediksi Capai US\$ 65 Miliar pada 2022. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/10/21/total-pasar-online-commerce-indonesia-diprediksi-capai->

- us-65-miliar-pada-2022. [15 Januari 2022].
- Dewi NR, Sukardi, Djohar S. 2018. Formulasi strategi pengembangan bisnis salon XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 4(3):36-45. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.3.365>.
- Gunawan B, Shaleh M, Anbar N, Sanjaya R. 2020. Strategi pengembangan teknologi e-commerce UMKM Rumah Sayur lembang menggunakan metode analisis SWOT. *Jurnal Teknologi dan Open Source* 1: 10-13.
- Kotler P, Kartajaya H, Setiawan I. 2017. *Marketing 4.0 Moving from Tradisional to Digital*. Hoboken: Wiley
- Lo F, Campos N. 2018. Blending internet-of-things (IoT) solutions into relationship marketing strategies. *Technological Forecasting & Social Change* 137: 10-18.
- Manalu DST. 2018. Strategi pengembangan bisnis badan usaha milik petani (BUMP) PT. Padi Energi Proklamasi di Kabupaten Karawang, Jawa Barat. *MAHATANI: Jurnal Agribisnis* 1(1):1-17.
- Mulyadi A, Sahara, Kirbrandoko. 2020. Pengembangan Strategi Laboratorium Uji PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 6(1):14-25. <https://doi.org/10.17358/JABM/6.1.14>
- Pratama SE dan Nadapdap HJ. 2018. Strategi pengembangan agribisnis teh PT Perkebunan Tambi Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Penelitian Pertanian Terapan* 17 (3): 19-29.
- Puryani, Lukman MB, Imam TS. 2019. Formulasi strategi bisnis perusahaan Original Equipment Manufacturer (OEM). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(2):172-184. <https://doi.org/10.17358/JABM/5.1.13>
- Rachman IS, Aida VSH, Suryani SMF. 2017. Strategi peningkatan brand loyalty dan customer satisfaction bisnis yogurt di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(2):324-333. <https://doi.org/10.17358/JABM/3.2.324>
- Sukanta, Sari. D, Darajat A, 2018. Peningkatan pada analisis pemasaran produk dies di PT KLM. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* 9(1):79-87.
- Sutrisno. 2017. Analisis strategi pemasaran PT RRG. *Journal of Applied Business and Economics* 4(2):96-116.
- Tasrif. 2020. Dampak Covid 19 terhadap perubahan struktur sosial budaya dan ekonomi. *Jurnal Pendidikan Sosiologi* 3(2):88-109.
- Waskito J dan Harsono M. 2012. Green consumer: deskripsi tingkat kesadaran dan kepedulian masyarakat Joglosemar terhadap kelestarian lingkungan. *Jurnal Dinamika Manajemen* 3(1):29-39.
- Widowati I. 2015. Strategi pengembangan agroindustry (studi kasus PT Citra Rahardja Utama di Kecamatan Gamping Kabupaten Sleman). *Jurnal AGRARIS* 1(2): 157-164.
- Winardi AM. 2014. Strategi operasional bisnis konsultan di Jakarta untuk meraih peluang yang lebih baik. *Jurnal MIX* 4(2):135-150.
- Yoga IWFA, Wrasati LP, Putra GPG. 2016. Strategi pengembangan usaha air minum dalam kemasan (studi kasus PT Govinda Tirta, Nyanglan Bangli). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen* 4(5):12-23