



UNIVERSITAS INDONESIA

**BUSINESS DEVELOPMENT PLAN AGRO PRIMA EMPAT
SEKAWAN DALAM AGROBISNIS PAPRIKA:
PERENCANAAN PEMASARAN**

TESIS

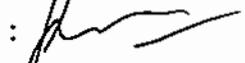
**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**

SANDI SIFANANDA
0806480170

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
DESEMBER 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama	:	Sandi Sifananda
NPM	:	0806480170
Tanda Tangan	:	
Tanggal	:	28 Desember 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Sandi Sifananda

NPM : 0806480170

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT*

SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: Perencanaan
Pemasaran

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Albert Widjaja Ph.D


(.....)

Penguji : Dr. M. Gunawan Alif


(.....)

Penguji : Dr. Rizal Edy Halim


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 28 Desember 2010

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur saya haturkan kepada Allah SWT atas karunia dan izin-Nya saya dapat menyelesaikan karya akhir berjudul *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN* dalam Agrobisnis Paprika: Perencanaan Pemasaran. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Terselesaikannya Karya Akhir ini tidak lepas dari bantuan serta dukungan yang telah diberikan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian Karya Akhir ini:

1. Bapak Rhenald Kasali, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia
2. Bapak Albert Widjaja, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, petunjuk, bimbingan, arahan serta semangat selama penyusunan Karya Akhir ini.
3. Kedua Orangtua saya, terima kasih atas semangat, bimbingan, dukungan dan doa-doa yang diberikan selama ini hingga perkuliahan ini dapat saya selesaikan dengan baik. Terutama kepada Ibu saya yang dalam kondisi sakit tetap memberikan perhatian dan doanya untuk kelancaran penyelesaian Karya Akhir ini.
4. Tesar Ahmad Zakaria dan Rahma Shahdatin Pratiwi, rekan satu tim dalam penyelesaian *business development plan* ini. Kerjasama serta diskusi yang menarik dan bangun.
5. Kepada pihak-pihak yang telah membantu memberikan informasi dalam penyusunan Karya Akhir ini: Mang Mumus, Bapak Aryo Laksono, Bapak Dudi Rusiadi, Dr. Nikardi, Ibu Minerva, dan pihak lainnya.
6. Keluarga besar F.082 yang telah menemani selama proses perkuliahan di MMUI serta semangat dan masukan dalam penyelesaian Karya Akhir ini.
7. Rekan-rekan di kelas D.082 dan PP.091 yang telah memberi warna dalam

proses perkuliahan walaupun dengan waktu yang terbatas.

8. Seluruh dosen pengajar Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, seluruh staf Perpustakaan, seluruh staf Administrasi Pendidikan, dan karyawan lainnya.
9. Dan semua pihak lainnya yang telah membantu dengan tulus ikhlas hingga terselesaikannya Karya Akhir ini.

Jakarta, 11 Desember 2010

Sandi Sifananda



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sandi Sifananda
NPM : 0806480170
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

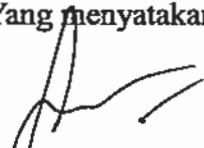
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: Perencanaan Pemasaran

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Nonekslusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 11 Desember 2010

Yang menyatakan

(Sandi Sifananda)

ABSTRAK

Nama : Sandi Sifananda
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: Perencanaan Pemasaran*

Karya akhir ini merupakan rencana pengembangan bisnis Agro Prima Empat Sekawan yang bergerak dibidang agrobisnis hortikultura khususnya paprika. Penjualan yang dihasilkan Empat Sekawan tidak mampu memberikan imbal hasil yang optimal dengan investasi yang telah dikeluarkan sehingga diperlukan penyusunan rencana pengembangan bisnis khususnya dari segi perencanaan pemasaran. Kendala yang dihadapi Empat Sekawan adalah infrastruktur yang tidak mendukung, produksi pertanian kurang maksimal, ketergantungan saluran pemasaran, serta keterbatasan sumber daya manusia dan modal. Tujuan dari perencanaan pemasaran adalah dengan peningkatan penjualan melalui peningkatan nilai (rupiah) maupun peningkatan kuantitas (kilogram) penjualan melalui penerapan strategi pada segmentasi dan positioning, produk, saluran pemasaran, komunikasi pemasaran, dan merk. Perumusan perencanaan pemasaran ini, sebagai bagian dari satu kesatuan dengan perencanaan operasional serta perencanaan keuangan, akan membentuk suatu *business development plan* yang akan menjadi panduan dalam operasional Empat Sekawan kedepan.

Kata kunci: *Business development plan*, perencanaan pemasaran, hortikultura, paprika, saluran pemasaran.

ABSTRACT

Name : Sandi Sifananda
Study Program : Magister Manajemen
Title : AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN's Business Development Plan, a Paprika Agrobusiness Company: Marketing Plan.

This thesis is a business development plan of Agro Prima Empat Sekawan, a horticulture agrobusiness company especially in paprika. Business development plan needed because sales generated could not give an optimal return to shareholder investment. Problems that Empat Sekawan faces are lack of infrastructure, limited productivity, depend on marketing channel, and limited of human resources and capital. The purpose of marketing plan is to increase sales whether increase in value (rupiah) and quantity (kilogram) of sales through strategy formulation and implementation in segmentation and positioning, products, marketing channel, marketing communication, and brand. This thesis that concentrates on marketing plan, together with two other thesis that concentrate on operations and financial planning will make up a complete business development plan that will serve as a guidance for operating Empat Sekawan in future.

Key words: Business development plan, marketing planning, horticulture, paprika, marketing channel.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.5 Metodologi Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penelitian.....	6
2 LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Perusahaan Berorientasi <i>Market-Driven</i>	8
2.1.1 Definisi <i>Market-Driven</i>	8
2.1.2 <i>Strategic Marketing</i>	9
2.1.3 <i>Operational Marketing</i>	10
2.2 Pemasaran Produk Pertanian dan Hortikultura.....	11
2.2.1 Pelanggan.....	11
2.2.2 <i>Positioning</i>	13
2.2.3 Saluran Pemasaran.....	13
2.2.4 Komunikasi Pemasaran.....	15
2.2.5 Pengembangan Merek.....	16
2.3 Pemasaran oleh Entrepreneur.....	18
2.4 Perencanaan Pemasaran.....	20
3 ANALISIS PASAR DAN PELANGGAN PAPRIKA.....	22
3.1 Pasar Paprika di Indonesia.....	22
3.1.1 Produksi Paprika.....	22
3.1.2 Permintaan Paprika.....	24
3.2 Pasar Paprika di Negara Lain.....	26
3.3 Produsen Paprika di Indonesia.....	27
3.4 Pelanggan Paprika.....	29
3.4.1 Perilaku Pelanggan Organisasi.....	30
3.4.2 Pola Pembelian Pelanggan Organisasi.....	31
3.5 Komunikasi Pemasaran Produk Holtikultura.....	32
3.6 Merek Produk Holtikultura.....	33

3.7 Analisis <i>Multiple Perspectives</i> dalam <i>Niche Marketing</i> pada Empat... Sekawan.....	34
3.8 Implikasi Bagi Perencanaan Pemasaran.....	36
4 PERENCANAAN PEMASARAN.....	38
4.1 Tujuan Perencanaan Pemasaran.....	38
4.1.1 Peningkatan Nilai (Rupiah) Penjualan.....	40
4.1.2 Peningkatan Kuantitas (Kilogram) Penjualan.....	41
4.2 Segmentasi dan <i>Positioning</i>	43
4.3 Produk.....	48
4.4 Saluran Pemasaran.....	51
4.4.1 Saluran Pemasaran Pelanggan Horeka.....	52
4.4.2 Saluran Pemasaran Pelanggan Distributor.....	53
4.5 Komunikasi Pemasaran.....	55
4.5.1 Program Komunikasi Pemasaran.....	56
4.5.1.1 <i>Personal Selling</i>	57
4.5.1.2 Pemasaran Melalui Internet.....	58
4.5.1.3 <i>Social Networks</i> (Jaringan Sosial).....	59
4.5.1.4 Pameran.....	60
4.5.2 <i>Customer Relationship Management</i>	61
4.6 Merek.....	61
4.6.1 Strategi Merek.....	62
4.6.2 Merk Empat Sekawan.....	63
4.7 Kesiapan Internal	64
4.7.1 Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia.....	64
4.7.2 Standar Operasional.....	65
4.7.3 Badan Hukum.....	65
5 RENCANA PENGEMBANGAN BISNIS PERSPEKTIF PEMASARAN.....	67
5.1 Rencana Pengembangan Bisnis Perpektif Pemasaran.....	67
5.1.1 Tujuan.....	67
5.1.2 Pelanggan.....	67
5.1.3 Segmentasi dan <i>Positioning</i>	68
5.1.4 Produk.....	68
5.1.5 Saluran Pemasaran.....	69
5.1.6 Komunikasi Pemasaran.....	69
5.1.7 Merek.....	69
5.2 Rencana Alternatif.....	69
DAFTAR REFERENSI.....	71

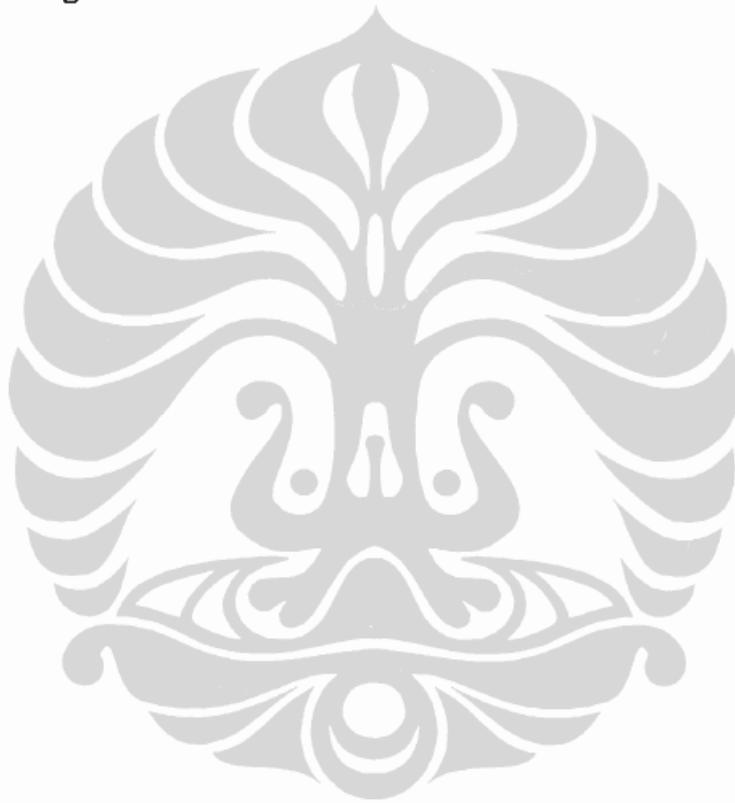
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Data Produksi, Luas Panen, dan Produktifitas Paprika tahun 2008-2009	23
Tabel 3.2	Profil Industri Paprika di Wilayah Jakarta dan Jawa Barat menurut jumlah Penjualan tahun 1999.....	25
Tabel 4.1	Proforma Penjualan Paprika Empat Sekawan segmen Horeka tahun 2011.....	41
Tabel 4.2	Proforma Penjualan Paprika Empat Sekawan segmen Horeka tahun 2011-2016	41
Tabel 4.3	Perkiraan Produksi Empat Sekawan tahun 2011-2016.....	42



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Multiple Perspective</i> dalam <i>Niche Marketing</i>	18
Gambar 4.1	Grafik Penjualan dan Untung/(Rugi) Empat Sekawan 2008-2010	39
Gambar 4.2	Proforma Penjualan Empat Sekawan tahun 2011-2016.....	43
Gambar 4.3	Hubungan Horeka dan Supplier Paprika.....	45
Gambar 4.4	Salah satu bentuk penyajian Paprika pada Gerai Retail.....	50
Gambar 4.5	Saluran Pemasaran Sayuran Bandung – Jakarta.....	52
Gambar 4.6	Aliran Informasi dan Aliran Barang Empat Sekawan.....	55
Gambar 4.7	Logo MORGREEN.....	64



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Agro Prima Empat Sekawan adalah kelompok usaha kecil yang berdiri pada tahun 2006 yang terletak di Lembang, Jawa Barat. Usaha kecil ini bergerak di bidang agrobisnis hortikultura yang sebagian besar produksinya adalah paprika. Investasi yang dilakukan Empat Sekawan sampai saat ini belum memberikan *return* yang memuaskan, sehingga dibutuhkan pengembangan bisnis untuk mempertahankan investasi yang telah ada.

Agar pengembangan bisnis Empat Sekawan dapat terlaksana, diperlukan penyusunan rencana pengembangan bisnis. Faktor-faktor yang mempengaruhi inisiasi penyusunan rencana pengembangan bisnis adalah karakteristik manajemen, *firm dynamics*, dan faktor lingkungan (Harris dan Ogbonna, 2006). Karakteristik manajemen dapat terlihat dalam manajemen Empat Sekawan yaitu ketidaksesuaian menciptakan *return* dimasa lampau mendorong mereka untuk menyusun perencanaan. Dilain sisi orientasi akan masa depan terlihat dari dilibatkannya generasi kedua pemilik usaha dalam penyusunan rencana. Faktor-faktor lainnya mendukung Empat Sekawan dalam penyusunan rencana bisnis yaitu pada disediakannya sumber daya dan kebebasan pengembangan usaha oleh manajemen bagi tim penulis serta budaya ingin lebih maju dan tidak tertinggal dari kompetitor dengan mempelajari ilmu pihak luar.

Paprika (*Capsicum annuum*) ialah sayuran sejenis cabai yang berasal dari keluarga terung-terungan (*Solanaceae*). Daunnya berukuran lebar dan berwarna hijau tua. Bentuk buahnya yang seperti lonceng sehingga dinamakan dengan bell pepper. Buah ini mempunyai aroma yang pedas menusuk tetapi mempunyai rasa yang tidak pedas bahkan menjurus ke rasa manis, sehingga disebut juga dengan sweet pepper. Paprika membutuhkan kondisi tertentu untuk pertumbuhannya, yaitu suhu antara 24-30°C pada siang hari dan suhu 9-12°C pada malam hari. Meskipun demikian, tanaman paprika ini dapat hidup bertahan pada suhu hingga

38°C. Di Indonesia, tanaman ini sangat cocok ditanam pada daerah dataran tinggi yang bersuhu 16-25°C. Teknik hidroponik biasanya digunakan untuk budidaya paprika (Gunadi et al., 2006).

Lembang adalah suatu daerah di Kabupaten Bandung Barat berada pada ketinggian 1300m diatas permukaan laut dengan titik tertinggi terletak pada Gunung Tangkuban Perahu. Dengan iklim bersuhu 17-27 °C memungkinkan Lembang untuk budidaya tanaman sayur. Lingkungan sekitar Empat Sekawan dikelilingi oleh budidaya pertanian sayur baik yang dikelola secara individu maupun organisasi.

Permasalahan yang dialami oleh Empat Sekawan adalah tidak didukung infrastruktur yang memadai. Infrastruktur Empat Sekawan tidak dapat memenuhi syarat yang dibutuhkan dalam proses produksi paprika. Sebagai contoh yaitu kondisi *Green House* yang membutuhkan perbaikan rancangan dan desain; tempat penyimpanan yang tidak dapat menyimpan hasil pertanian lebih dari 1 hari; kontur lahan yang beragam sehingga menyulitkan penanaman.

Permasalahan lainnya adalah produksi pertanian yang kurang maksimal baik dalam hal kualitas maupun kuantitas. Kualitas produk Empat Sekawan yang tidak seragam, seperti ukuran, berat dan bentuk, mengakibatkan variasi produk yang beragam. Kuantitas produksi tidak maksimal, yaitu hanya menghasilkan 1,5-2 kg/pohon dari target sebesar 2,5 kg/pohon, disebabkan oleh tiga faktor utama yaitu masalah hama yang seringkali menyerang lahan pertanian, tidak memiliki manajemen produksi dan masalah iklim yang tidak menentu.

Saluran pemasaran menjadi kendala karena terikat perjanjian dengan satu distributor. Dengan perjanjian terhadap satu distributor mengakibatkan ketergantungan dan tidak mempunyai saluran pemasaran lainnya. Dilain sisi perjanjian tersebut memberikan perlindungan harga jual kepada Empat Sekawan tetapi tidak dapat menikmati keuntungan yang lebih tinggi jika harga di pasaran lebih tinggi dari nilai perjanjian.

Empat Sekawan pun memiliki keterbatasan sumber daya baik Sumber Daya Manusia maupun Modal, yaitu peralatan dan teknologi pertanian antara lain alat pengatur suhu dan alat pengatur nutrisi. Kapabilitas pekerja di Empat Sekawan

tidak merata sehingga perlu ditingkatkan dengan pelatihan maupun pendidikan. Ketidakpercayaan investor untuk menambah modal berakibat kepada terhambatnya produksi.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh Empat Sekawan diatas diperlukan rencana pengembangan bisnis. Untuk itu Empat Sekawan berencana untuk mengembangkan usahanya melalui memperbaiki kapabilitas internal perusahaan, pengembangan kapabilitas eksternal melalui penerapan strategi pemasaran, pengembangan produk, serta kerjasama dengan petani sekitar.

Penelitian yang dilakukan Brinckmann et al. (2008) menyimpulkan bahwa rencana bisnis dapat bermanfaat meningkatkan performa perusahaan kecil baik yang telah berdiri maupun yang baru. Kedua, penelitian itu pun menyimpulkan bahwa bentuk rencana bisnis, baik berorientasi pada hasil akhir atau pada proses pengembangan, memberikan manfaat yang memadai. Ketiga, budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas dari rencana bisnis.

Perbaikan kapabilitas internal perusahaan perlu mengacu pada perbaikan kualitas dan kuantitas produksi, peningkatan sumber daya manusia dan penguatan modal, serta perbaikan saluran pemasaran. Hal ini perlu didukung dengan cara penambahan modal yang efektif untuk perbaikan infrastruktur, pelatihan karyawan, manajemen produksi pertanian pada proses produksi hingga pasca panen, dan manajemen saluran pemasaran.

Pengembangan produk bertujuan memberikan *value-added* produk. Pengembangan produk diharapkan mampu menjalankan strategi keunggulan melalui merek bagi produk dengan kualitas unggul untuk mendongkrak harga sehingga tidak terjadi komoditasi produk. Sebagai contoh adalah produk Gulaku yang mampu merubah produk gula sebagai komoditas menjadi produk gula yang memiliki *value-added*, sehingga menciptakan harga premi dan perluasan pasar.

Kerjasama dengan petani sekitar dapat dilakukan untuk meningkatkan jumlah produksi serta dapat menjamin kesinambungan *supply*. Kerjasama ini dapat dilakukan dalam bentuk kontrak kerja yaitu pemberdayaan manajemen produksi dan kontrak pembelian. Pemberdayaan akan mencakup pelatihan dan penyuluhan bagi petani dengan bekerja sama dengan Balai Penelitian Sayuran.

Analisis rencana pengembangan usaha ini ditinjau dari berbagai macam sisi, yaitu dari sisi *supply chain*, pemasaran maupun keuangan. *Supply chain* pada agribisnis melibatkan proses produksi panen dan proses pasca panen (sortasi, pengemasan, dan transportasi) sampai produk siap untuk dipasarkan. Sisi pemasaran akan melakukan analisis berbasis strategi pemasaran seputar saluran pemasaran Empat Sekawan dan implikasinya yang tertuang pada *marketing plan* rencana pengembangan bisnis Empat Sekawan. Analisis keuangan diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pengembangan usaha, dan mengetahui apakah rencana bisnis ini layak untuk dilakukan.

Perencanaan pemasaran yang akan dianalisis dalam tulisan ini memfokus pada STP (segmentasi, *targetting* dan *positioning*), saluran pemasaran, komunikasi pemasaran serta manajemen merek. Pembahasan rencana bisnis yang spesifik pada lingkungan bisnis yang dinamis akan memberikan *value* yang lebih baik jika dibandingkan rencana bisnis yang umum dan menyeluruh (Gruber, 2007). Industri hortikultura yang bersifat dinamis memiliki karakteristik berupa fluktuasi permintaan dan harga serta sensitif terhadap iklim dan hama, sehingga akan lebih bermanfaat jika melakukan perencanaan yang spesifik yang beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Pembahasan pertama yang dibahas dalam perencanaan pemasaran adalah segmentasi, *targetting* dan *positioning*. Hal ini penting untuk dilakukan karena secara spesifik dapat membantu Empat Sekawan menentukan konsumen yang disasar serta untuk membedakan dirinya dengan kompetitor. Pembahasan kedua harus dapat menjawab strategi saluran pemasaran yang tepat bagi Empat Sekawan. Disamping itu pembahasan seputar komunikasi pemasaran dilakukan agar pesan yang disampaikan dalam perencanaan ini tercapai, baik kepada sesama petani maupun kepada konsumen bisnis dan individu. Pembahasan terakhir terkait dengan rencana pengembangan nilai produk Empat Sekawan berupa pengenaan merek pada produk. Analisis manajemen merek dapat dilakukan untuk mengoptimalkan rencana pengenaan merek Empat Sekawan.

Rencana pengembangan bisnis dalam penulisan Karya Akhir ini berfokus pada analisis pemasaran. Adapun analisis aspek lainnya dilakukan pada penulisan

Karya Akhir yang terpisah. Ketiga rencana pengembangan bisnis ini; *supply chain*¹, pemasaran, dan keuangan²; saling memiliki keterkaitan.

1.2 Rumusan Masalah

Untuk menerapkan rencana pengembangan bisnis Empat Sekawan diperlukan strategi pemasaran yang tepat. Dibalik itu terdapat permasalahan yang perlu dianalisis lebih lanjut agar penerapan strategi pemasaran dapat memberikan hasil yang maksimal. Perencanaan pemasaran merupakan kunci atau pemberi jalan bagi pertumbuhan bisnis.

Permasalahan yang akan diteliti dalam tulisan ini adalah:

- a) Apa segmentasi, *targeting* dan *positioning* Empat Sekawan?
- b) Bagaimana saluran pemasaran yang tepat bagi Empat Sekawan untuk pertumbuhan usaha berkelanjutan?
- c) Apa dan Bagaimana komunikasi pemasaran Empat Sekawan mulai terhadap antar petani sampai terhadap konsumen institusi dan individu?
- d) Bagaimana strategi merek untuk mendukung pengembangan produk Empat Sekawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Ditinjau dari segi pemasaran, tujuan penelitian ialah :

- a) Merancang strategi pemasaran stratejik, yaitu: segmentasi, target, dan *positioning*.
- b) Mengetahui saluran pemasaran yang efektif dan efisien bagi Empat Sekawan
- c) Merancang strategi komunikasi pemasaran baik kepada secara horizontal (antar petani) ataupun secara vertikal (petani ke konsumen bisnis dan individu).

1 Rahma Shahdatin Pratiwi (2010). *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: Supply Chain*. Jakarta: Universitas Indonesia.
 2 Tesar Ahmad Zakaria (2010). *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN: dalam Agrobisnis Paprika: Financial Planning dan Analisis Kelayakan Investasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.

- d) Merancang strategi merek yang dapat menciptakan *added value*.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian rencana pengembangan bisnis ini hanya befokus kepada ruang lingkup penelitian berikut :

- a) Unsur yang dianalisis secara mendalam adalah aspek pemasaran dari Empat Sekawan.
- b) Rencana pengembangan usaha memfokus pada perbaikan kapabilitas internal, pengembangan produk, serta kerjasama dengan petani sekitar untuk mendukung pemasaran.
- c) Produk yang dihasilkan oleh Empat Sekawan merupakan produk Paprika pada pasar Holtikultura.
- d) Pasar yang dituju ialah pasar domestik Indonesia

Karya akhir ini merupakan komponen perencanaan pemasaran dari rencana pengembangan bisnis yang bersifat langsung pada Empat Sekawan, dimana unsur strategi keuangan perusahaan disusun oleh Tesar Ahmad, dan unsur *supply chain management* perusahaan disusun oleh Rahma Shahdatin Pratiwi.

1.5 Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan ialah melakukan studi lapangan dan studi pustaka. Adapun data primer bersumber dari data internal (keuangan, operasional, dan data lainnya) Empat Sekawan, studi pustaka, serta wawancara dengan pihak terkait. Sedangkan data sekunder bersumber dari Departemen Pertanian Republik Indonesia, Biro Pusat Statistika (BPS), Pemerintah Kabupaten Bandung Barat serta informasi umum dari Internet.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini terbagi menjadi lima bagian, yaitu:

Bab 1 Pendahuluan

Pendahuluan akan membahas latar belakang dan perumusan permasalahan, tujuan,

ruang lingkup, metodologi, dan sistematika penulisan sebagai kerangka penulisan Karya Akhir ini.

Bab 2 Landasan Teori

Bab ini akan mengulas landasan teori yang terkait dengan strategi pemasaran yang digunakan pada analisis Karya Tulis ini.

Bab 3 Analisis Pasar dan Karakter Konsumen

Bab ini akan menganalisis kondisi pasar dari Paprika, di Indonesia pada umumnya serta di Lembang pada khususnya. Selain itu bab ini pun akan mengulas karakter konsumen Paprika atau produk Holtikultura lainnya

Bab 4 Perencanaan Pemasaran

Bab ini akan membahas strategi pemasaran Empat Sekawan beserta langkah-langkah implementasinya.

Bab 5 Rencana Pengembangan Bisnis Perspektif Pemasaran

Bab ini akan mengulas kesimpulan dari analisis rencana pengembangan usaha Empat Sekawan beserta rencana alternatif dari implementasi rencana pengembangan bisnis

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Perusahaan Berorientasi *Market-Driven*

Persaingan yang semakin sengit, kebutuhan pelanggan yang dinamis serta perkembangan teknologi cepat memerlukan penyesuaian pada strategi bisnis khususnya pada strategi pemasaran, untuk menciptakan 'fit' terkait dengan tuntutan pasar agar dapat menghasilkan performa yang superior. Strategi bisnis yang harus dikembangkan adalah strategi berorientasi pasar, yaitu menjadikan persaingan pasar dan pelanggan sebagai pedoman strategi bisnis (Cravens and Piercy, 2009).

Definisi pemasaran menurut Mullins et al. (2008) adalah sebuah proses sosial berupa aktivitas, bagi individu atau organisasi, untuk memenuhi *need* maupun *want* pasar melalui pertukaran dengan pihak lain dan mengembangkan hubungan tersebut agar dapat bertahan. Konsep ini dikembangkan lebih lanjut oleh Lambin et al. (2007) dalam *market-driven management* bahwa pemasaran bukan hanya aktivitas-aktivitas yang merangsang terjadinya pertukaran saja tetapi bersifat lebih luas yaitu mencakup budaya, analisis, serta tindakan yang perlu dalam kegiatan pemasaran mempengaruhi pasar.

2.1.1 Definisi *Market-Driven*

Cravens dan Piercy (2009) berpendapat bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *market-driven* harus memiliki perspektif yang luas sehingga dapat mengintegrasikan aktivitas dan proses yang memiliki nilai bagi pelanggan. Strategi *Market-driven* harus menciptakan organisasi yang berorientasi pasar dan menciptakan kapabilitas yang berbeda untuk dapat memberikan nilai bagi pelanggan dan mengungguli pesaing, sehingga dapat mencapai performa yang superior.

Market-driven management menurut Lambin et al. (2007) adalah sebuah proses yang berkesinambungan antara dimensi budaya (*culture*), dimensi analisis

(analysis) serta dimensi tindakan (action) dalam pemasaran. Dimensi budaya mencakup penentuan filosofi bisnis bagi organisasi atau seluruh perusahaan. Analisis mencakup kegiatan penentuan secara strategik sehingga dapat disebut dengan *strategic marketing*. Tindakan merupakan pelaksanaan dari strategi yang diciptakan sebelumnya dan dapat juga disebut dengan *operational marketing*.

Kedua pendapat terkait *market-driven* diatas memiliki beberapa kesamaan. Pertama, tidak hanya fokus kepada pelanggan tetapi termasuk berbagai pemangku kepentingan, seperti kompetitor, pemerintah, suppliers ataupun distributor (Lambin et al., 2007; Cravens dan Piercy, 2009). Kedua, budaya yang berorientasi pasar harus berada pada semua lini organisasi tidak hanya berfokus pada sisi pemasaran (Lambin et al., 2007; Cravens dan Piercy, 2009). Tiga, tujuan utama dari *market-driven* adalah untuk memuaskan pelanggan (Lambin et al., 2007; Cravens dan Piercy, 2009).

Mulder et al. (2007) mengungkapkan bahwa kompetensi entrepreneur paling utama dibidang hortikultura yang inovatif adalah memiliki orientasi pembelajaran. Orientasi tersebut diwujudkan dalam aktivitas pembelajaran berupa refleksi, observasi dan eksperimen. Observasi mencakup pemahaman terhadap lingkungan bisnis yang meliputi pasar, tindakan kolega (seperti supplier), serta kompetitor, sehingga pemahaman atas *market-driven* akan membantu entrepreneur dalam melakukan observasi. Hasil observasi diujicobakan dalam eksperimen berupa inisiatif baru, misalkan berupa ekspansi perusahaan. Refleksi merupakan evaluasi terhadap hasil eksperimen apakah berhasil atau tidak. Sehingga pemahaman *market-driven* akan membantu menciptakan entrepreneur yang inovatif.

2.1.2 *Strategic Marketing*

Strategic marketing dijabarkan oleh Lambin et al. (2007) bertujuan untuk menganalisis secara sistematis dan berkelanjutan terhadap kebutuhan pelanggan agar dapat menciptakan barang atau jasa sehingga dapat melayani kepada segmen atau kelompok tertentu lebih efisien dibandingkan kompetitor serta menciptakan keunggulan bersaing yang *sustainable*. Ditambahkan oleh Lambin et al (2007) tahapan dari *strategic marketing* adalah:

- a) *Needs analysis*, bertujuan untuk mengetahui dan membangun pasar.
- b) *Market segmentation*, melakukan segmentasi baik secara makro maupun mikro.
- c) *Attractiveness analysis*, melihat potensi atau potensi pasar serta siklus hidup produk.
- d) *Competitiveness analysis*, menciptakan keunggulan daya saing yang *sustainable*.
- e) *Development strategy*, memilih *positioning* di pasar.

Analisis lain dalam *strategic marketing* terkait inovasi berawal. Inovasi *market-pull* merupakan inovasi yang berasal dari hasil analisis peluang yang terdapat di pasar. Strategi yang digunakan adalah *response strategic marketing* dengan tujuan memenuhi kebutuhan yang jelas-jelas belum terpenuhi. Inovasi lainnya adalah *technology-push* yaitu inovasi yang berasal dari hasil penelitian atau penemuan. Strategi yang digunakan adalah *proactive strategic marketing* dengan tujuan mengungkapkan kebutuhan yang terpendam atau yang belum terpenuhi sehingga dapat memenuhinya serta untuk menciptakan pasar baru dari inovasi tersebut (Lambin et al., 2007).

2.1.3 Operational Marketing

Operational marketing memiliki fokus pada pelaksanaan dari proses pemasaran dengan menargetkan pada pasar atau segmen yang dituju. Selain itu *Operational marketing* juga merupakan aspek yang paling terlihat dan terdramatis dalam fungsi pemasaran, khususnya dalam kaitannya dengan fungsi promosi dan komunikasi. Tanpa *operational marketing*, rencana pada *strategic marketing* tidak dapat berjalan. Begitu juga sebaliknya *operational marketing* tidak akan berjalan baik tanpa analisis *strategic marketing* (Lambin et al., 2007). Dalam *operational marketing* pun terdapat beberapa tahapan seperti diungkapkan Lambin et al. (2007), yaitu:

- a) *Product*, bagaimana memenuhi variasi produk yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- b) *Distribution*, terkait pengorganisasian distribusi dari produk yang

ditawarkan.

- c) *Price*, menentukan biaya-biaya baik secara moneter maupun non-moneter yang ditanggung oleh pemasar.
- d) *Communication*, menyampaikan informasi tentang keunggulan serta manfaat dari produk.
- e) *Marketing programme*, terkait objektif serta anggaran dari pemasaran.

2.2 Pemasaran Produk Pertanian dan Hortikultura

Paradigma pemasaran produk pertanian masih berfokus kepada fungsi *operational marketing*, khususnya fungsi distribusi produk. Hal ini dapat terlihat pada penjelasan Sa'id dan Intan (2001) bahwa sistem pemasaran pertanian berfungsi untuk mempelancar produk pertanian dari produsen ke konsumen akhir.

Pendapat lain diungkapkan Schrimper (2001) bahwa pemasaran untuk produk pertanian tidak hanya sekedar memindahkan produk dari produsen ke konsumen akhir tetapi juga menyangkut proses pemberian nilai tambah. Proses pertambahan nilai tersebut dapat mencakup aktivitas *supply chain*, yaitu pengolahan atau perubahan, aktivitas transportasi, serta aktivitas penyimpanan. Proses pertambahan nilai digunakan sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dari segi produk, tempat, maupun waktu yang tepat, yang daya tahan kesegarannya pendek seperti paprika.

Sa'id dan Intan (2001) berpendapat bahwa sistem pemasaran produk pertanian memiliki kompleksitas yang unik, yang disebabkan oleh sifat produk, sifat produksi serta struktur dan karakteristik pasar. Produk pertanian memiliki sifat tidak tahan lama, ukuran yang besar per tumpukan, serta mutu produk yang bervariasi. Sedangkan produksi pertanian memiliki sifat musiman, variasi kuantitas produksi yang berdampak pada variasi harga, wilayah produk yang tersebar, serta biaya produksi tiap-tiap daerah akan berbeda.

2.2.1 Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan penting dalam pendekatan *market-driven management*, seperti diungkapkan oleh Lambin et al. (2007) maupun

Cravens dan Piercy (2009). Untuk itu pemahaman terhadap pelanggan, baik motivasi maupun pola pembeliannya, merupakan kunci untuk mencapai kepuasan pelanggan (Mullins et al., 2008). Pelanggan produk pertanian dan hortikultura pun terdiri dari pelanggan individu ataupun pelanggan organisasi (*industry buyers*), sehingga terdapat perbedaan pendekatan untuk menciptakan kepuasan dari masing-masing pelanggan.

Perbedaan antara pelanggan individu dan organisasi diungkapkan oleh Bingham dan Gomes (2001) seperti dikutip oleh Lambin et al. (2007) yaitu pertama terkait permintaan karena permintaan pada pelanggan organisasi merupakan *derived demand* artinya permintaan tersebut terkait dengan permintaan rantai pasokan lainnya. Kedua, organisasi dari pelanggan industri memiliki ciri berupa terdapat beberapa konsumen terkait rantai pasokannya, selain itu pelanggan organisasi menggunakan *buyer* profesional dalam pembelian. Terakhir, produk yang dibutuhkan oleh pelanggan organisasi memiliki spesifikasi yang jelas dan spesifik, karena untuk memenuhi kebutuhan produksi.

Perbedaan lainnya dengan pelanggan individu, pada pelanggan organisasi dalam keputusan pembelian melibatkan beberapa pihak, yaitu *initiator*, *gatekeeper*, *influencer*, *buyer*, dan *user* (Solomon, 2009). Setiap pihak memiliki peran masing-masing sehingga proses pembeliannya memerlukan tahapan yang lebih kompleks ketimbang pelanggan individu.

Walaupun proses pembelian yang dilalui kompleks, tidak semua pembelian mengalaminya. Solomon (2009) mencatat bahwa hanya pembelian yang berisiko tinggi saja yang melibatkan (*involve*) pembeli secara intensif. Misalkan adalah pembelian produk baru atau pembelian dari supplier baru. Pembelian yang memiliki risiko lebih kecil akan memiliki proses yang disederhanakan. Sebagai contoh adalah modifikasi pembelian atau pembelian berulang.

Pelanggan organisasi pada produk pertanian dan hortikultura terkait dengan rantai pasokan. Pelanggan organisasi menggunakan produk pertanian dan hortikultura sebagai bahan baku dalam rantai produksinya untuk diolah lebih lanjut. Atau, terdapat juga pelanggan organisasi yang menggunakan produk pertanian untuk dipasarkan kembali, seperti dilakukan oleh retail atau eksportir.

Industri makanan merupakan peluang bagi produk pertanian dan hortikultura untuk pemasaran skala besar hanya saja membutuhkan produk yang berkualitas, pasokan yang berkelanjutan, serta dikemas dan disajikan dengan seragam (Ilbery, 1986). Tetapi peluang ini tidak dimanfaatkan petani sepenuhnya karena kegagalan dalam integrasi dan kerjasama antar petani untuk memenuhi permintaan industri makanan.

2.2.2 Positioning

Pemasaran yang *market-driven* harus memfokuskan dan mendekatkan dirinya kepada pasar. Sedangkan kemampuan perusahaan, baik sumber daya maupun kapabilitas, dalam memenuhi kebutuhan pasar terbatas. Maka diperlukan 'pemilihan' pasar sehingga sesuai dengan kemampuan perusahaan. Pemilihan ini disebut dengan segmentasi, yaitu pengelompokan, melalui proses identifikasi dan analisis, *subgroup* konsumen berdasarkan kesamaan karakteristik (Cravens dan Piercy, 2009). Karakteristik pelanggan bervariasi dari *needs*, preferensi hingga cara mengkonsumsi. Maka segmentasi membantu perusahaan menganalisis variabilitas pelanggan kemudian menentukan *positioning* perusahaan.

Simkin (2008) juga menambahkan bahwa segmentasi terhadap sektor B2B sebaiknya dilakukan berdasarkan perilaku dari kebutuhan pembelian konsumen bukan berdasarkan produk yang ditawarkan. Tahapan-tahapan dalam melakukan segmentasi: pertama, membentuk tim lintas fungsi dan divisi; kedua, mendeskripsikan segmen pelanggan saat ini; ketiga, menganalisis karakter dan perilaku segmen pelanggan; keempat, mengembangkan lebih lanjut segmen berdasarkan karakter dan perilaku yang berbeda; kelima, menyusun kembali segmen berdasarkan kesamaan karakter dan perilaku; keenam, memilih segmen dan mengembangkan program pemasaran.

2.2.3 Saluran Pemasaran

Fungsi dari distribusi adalah sebagai jaringan penghubung antara produk atau jasa yang dihasilkan produsen kepada pelanggan (Cravens dan Piercy, 2009). Saluran distribusi pun tidak hanya menghubungkan produk saja tetapi merupakan

jalur perpindahan kepemilikan, fisik, pemesanan, pembayaran, serta informasi (Lambin et al., 2007).

Empat Sekawan sebagai produsen produk holtikultura mempunyai beberapa strategi dalam menyalurkan produknya. Yaitu melalui melakukan pemasaran langsung ke pelanggan, menggunakan jasa perantara untuk mengantarkan produk kepada pelanggan, atau mengkombinasikan kedua cara tersebut (Cravens dan Piercy, 2009). Sedangkan yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan strategi tersebut adalah:

- Dari sisi Pembeli, yang patut dipertimbangkan adalah frekuensi pembelian, margin keuntungan serta kebutuhan informasi bagi pelanggan.
- Pertimbangan kompetitif perlu dilakukan agar saluran pemasaran dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan
- Karakteristik produk perlu dipertimbangkan apalagi produk pertanian memiliki keunikan dari sisi ukuran yang tidak efisien (Sa'id dan Intan (2001).
- Terakhir adalah pertimbangan dari sisi keuangan serta kontrol melalui penggunaan sumber daya yang efisien.

Dalam penyusunan strategi distribusi, yang harus dianalisis adalah tipe dan jenis saluran pemasaran, intensitas distribusi yang dibutuhkan, serta konfigurasi dari saluran pemasaran (Cravens dan Piercy, 2009). Lambin et al. (2007) menambahkan beberapa faktor yang mempengaruhi struktur saluran pemasaran, yaitu faktor *market*, faktor produk, serta faktor produsen itu sendiri.

Ilbery (1986) membagi saluran pemasaran untuk produk holtikultura kedalam pemasaran langsung, pasar lokal (ke distributor), pasar jauh (melalui agen atau langsung), perkumpulan petani (koperasi), serta kontrak. Kelima jenis saluran pemasaran ini memiliki karakteristik tersendiri. Pemasaran langsung adalah saluran pemasaran berupa toko atau kios yang dikelola langsung petani untuk memasarkan produknya. Pasar lokal merupakan pasar yang berlokasi disekitar pertanian berada, antara lain pasar lelang dan pasar tradisional.

Pasar jauh merupakan pasar yang berlokasi jauh dari daerah pertanian setempat. Masuk dalam kategori ini adalah ekspor ke negara lain atau pasar di

daerah lain. Saluran perkumpulan petani (koperasi) merupakan sekelompok petani yang berkumpul untuk memasarkan produknya kepada industri makanan atau distributor. Kontrak merupakan bentuk kerjasama antara petani atau koperasi dengan industri atau retail untuk menyalurkan produk sesuai dengan perjanjian. Faktor paling signifikan dalam pemilihan saluran pemasaran oleh petani (Ilbery, 1986) adalah berdasarkan pada lokasi dari pertanian.

Saluran pemasaran Empat Sekawan sebagian besar menggunakan kontrak, yaitu menyalurkan sesuai harga dan waktu yang disepakati kepada distributor. Di area sekitar Empat Sekawan juga terdapat perkumpulan petani dalam bentuk Koperasi, antara lain Koperasi Mitra Sukamaju, hanya saja Empat Sekawan tidak turut dalam koperasi tersebut. Koperasi menyalurkan lagi produk kepada eksportir atau distributor. Saluran pemasaran lainnya adalah melalui pedagang pengumpul (pengepul) yang akan menyalurkan lagi kepada pedagang besar.

2.2.4 Komunikasi Pemasaran

Promosi merupakan salah satu komponen dalam *operational marketing*. Fungsi utama dari promosi adalah menginformasikan kepada pelanggan produk yang memiliki kualitas unggul, yaitu melalui periklanan untuk membentuk merek (Lambin et al., 2007). Hanya saja perkembangan promosi tidak dalam bentuk iklan saja tetapi sudah merupakan suatu kesatuan yang terintegrasi dengan proses komunikasi lainnya seperti *public relation*, *sales promotion*, maupun *direct marketing*. Hal ini terungkap dalam penjelasan Belch dan Belch (2009) mengenai *integrated marketing communication*.

Komunikasi pemasaran merupakan alat yang efektif didalam menciptakan hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) melalui pendekatan yang personal, bermanfaat serta mengelola hubungan tersebut (Belch dan Belch, 2009, p. 9-10). Empat Sekawan perlu menciptakan hubungan dengan pelanggan, yang terdiri dari pelanggan organisasi (vertikal) dan individu (horizontal), melalui komunikasi pemasaran yang personal dan bermanfaat.

Komunikasi menurut Belch dan Belch (2009, p. 145) merupakan proses pertukaran informasi, ide, atau untuk membangun kesepahaman diantara pengirim

(atau sumber) komunikasi dan penerima komunikasi. Proses komunikasi tidak selalu berjalan mulus akibat beberapa faktor, antara lain penerima tidak dapat menerjemahkan pesan yang dikirim (*decoding*), pesan disalurkan melalui media yang tidak tepat (*channel*), sumber membuat berita yang sulit dipahami (*encoding*), bahkan sering terjadi gangguan dalam proses komunikasi (*noise*).

Tousley (1944) mencatat bahwa produk buah dan sayuran yang diiklankan dapat memberikan hasil positif. Hanya saja tidak semua produk menunjukkan peningkatan yang konsisten dan berkelanjutan, serta terdapat juga produk yang mengalami peningkatan permintaan walaupun tidak mendapatkan dukungan iklan. Penelitian Curhan (1975) memberikan hasil yang berbeda bahwa iklan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan penjualan sayuran lunak di supermarket. Faktor yang paling signifikan memberikan dampak pada produk sayuran lunak adalah penataan pajangan serta harga.

2.2.5 Pengembangan Merek

Strategi merek diperlukan baik bagi pelanggan individu maupun organisasi (Lambin et al., 2009). Sebagai contoh produk-produk Unilever dengan merek bagi pelanggan individu atau IBM yang merupakan merek bagi B2B. Definisi merek sendiri menurut Keller (2008) merupakan sesuatu yang dapat menciptakan kesadaran pelanggan, reputasi atau mendifferensiasikan dari kompetitornya. Artinya produk yang memiliki merek akan lebih mudah punya nilai dimata pelanggan, baik produk konsumen maupun industri.

Penggunaan merek dalam industri B2B memiliki, seperti dikutip Kotler dan Pfoertsch (2006) dari penelitian McKinsey dan MCM adalah mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi informasi yang disampaikan, serta menciptakan nilai tambah berupa *image*. Mengurangi risiko merupakan manfaat paling besar dari penggunaan merek dalam B2B, yaitu risiko yang timbul dalam proses pembelian pelanggan organisasi. Tetapi Kotler dan Pfoertsch (2006) menambahkan, bahwa merek pada B2B berfungsi juga untuk:

- Menciptakan perbedaan khususnya pada produk komoditas.
- Mengamankan bisnis dimasa depan

- Menciptakan loyalitas
- Dapat mendiferensiasi komunikasi pemasaran
- Menciptakan preferensi sehingga sebagai pencegah perpindahan ke kompetitor.
- Dapat menetapkan harga yang premium
- Serta yang paling utama adalah meningkatkan penjualan

Keller (2008) menyarankan beberapa tahapan dalam membangun merek. Pertama adalah menunjukkan identitas merek, yaitu bertujuan untuk menciptakan kesadaran pelanggan yang dalam dan luas. Kedua adalah menciptakan arti merek, yaitu bertujuan untuk menciptakan poin-poin perbedaan dan persamaan dengan kompetitor. Ketiga, melakukan respon untuk menunjukkan bagaimana merek bekerja, yaitu untuk menciptakan efek positif dan reaksi yang dapat diakses. Terakhir, adalah menciptakan hubungan antara merek dengan pelanggan, yaitu agar pelanggan tetap loyal dan terus berhubungan.

Merek digunakan pada produk komoditas dengan tujuan untuk menunjukkan keunggulan kualitas dan reliabilitas (Fabricant, 2009), menghadapi persaingan yang semakin sengit (Hayes dan Lence, 2002), melakukan differensiasi dibandingkan kompetitor (Pinar dan Trapp, 2010), serta meningkatkan pangsa pasar (Kaiser dan Liu, 1998). Pinar dan Trapp (2010) produk pertanian dan komoditas dapat menggunakan konsep *brand ecosystem* dalam membangun merek. *Brand ecosystem* adalah aktivitas yang saling berhubungan dalam menciptakan yang mencakup semua tahapan dalam penciptaan nilai bagi pelanggan.

Raggio dan Leone memisahkan (2007) antara konsep *brand equity* dan *brand value*. *Brand equity* memiliki perspektif pada pelanggan, yaitu dampak aktivitas pemasaran terhadap keputusan yang diambil pelanggan. Sedangkan *brand value* memiliki perpektif pada perusahaan, yaitu nilai jual atau nilai pengganti dari sebuah merk yang dihitung dari *present value* keuntungan masa datang atas sebuah merek. Raggio dan Leone (2007) juga berpendapat bahwa *brand equity* tidak selalu selaras dengan *brand value* sehingga perusahaan harus mampu mengungkit (*leverage*) *brand equity* menjadi *appropriate brand value*.

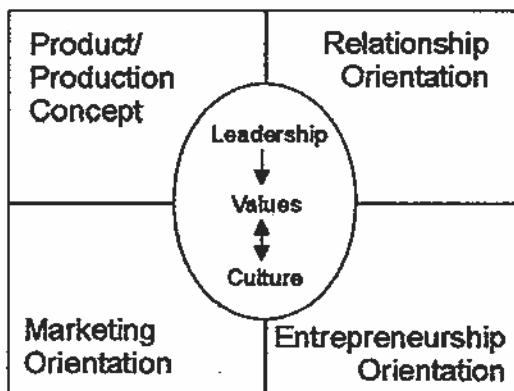
melalui sumber daya yang superior atau kapabilitas kompetitor.

2.3 Pemasaran oleh *Entrepreneur*

Pemasaran oleh *entrepreneur* harus mempertimbangkan pada karakteristik bisnisnya yang dinamis. *Entrepreneur* harus dapat melihat peluang yang ada di pasar serta memiliki kapabilitas untuk memenuhinya. Untuk itu diperlukan strategi *positioning* bagi *entrepreneur* dalam aktivitas pemasaran merupakan panduan dalam dinamika lingkungan bisnis yang dinamis. *Positioning* menentukan keberhasilan yang berkelanjutan khususnya pada *entrepreneur* (Beverland dan Lockshin, 2004).

Strategic positioning merupakan panduan bagi *entrepreneur* dalam pasar yang tidak pasti, khususnya yang menerapkan strategi *niche marketing*, serta panduan dalam berkompetisi dengan perusahaan yang telah mapan. Tanpa adanya strategi *positioning* sebagai panduan dapat berdampak pada krisis yang berkelanjutan, *image* merek yang tidak konsisten, bahkan mengakibatkan pada ketidakcocokan kapabilitas internal dengan *market* (Beverland dan Lockshin, 2004).

Beverland dan Lockshin (2004) menyajikan model bagi *entrepreneur* dalam *niche marketing* agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Model tersebut terdiri dari beberapa sudut pandang, yaitu produk atau produksi, *relationship*, pemasaran, serta *entrepreneurial*, yang saling melengkapi. Selain itu, model ini juga menambahkan peran penting dari kepemimpinan, nilai-nilai, serta budaya perusahaan.



Gambar 2.1 *Multiple Perspectives* dalam *Niche Marketing*

Sumber : Beverland dan Lockshin, 2004

Konsep produk atau produksi pada model diatas berarti *entrepreneur* harus menciptakan produk yang berkualitas tinggi untuk memberi nilai lebih bagi pelanggan serta memastikan nilai tersebut diterima pelanggan secara berkelanjutan. Untuk itu perusahaan harus melakukan riset maupun investasi untuk meningkatkan kualitas produk. Pendekatan kedua pada model diatas adalah *entrepreneur* harus mengembangkan *relationship* atau hubungan dengan *stakeholder* termasuk mengisolasi diri dari kompetitor. Pengembangan hubungan akan bermanfaat pada peningkatan kepercayaan, *awareness* serta sebagai sumber informasi bagi *entrepreneur*.

Pendekatan ketiga adalah orientasi pada pemasaran, artinya fokus *entrepreneur* pada memenuhi kebutuhan pelanggan dan harus didukung sistem dan budaya yang dapat menjalankannya. Selain itu implementasi *marketing mix* yang efektif serta menciptakan yang kuat merupakan kegiatan pemasaran yang harus dilakukan *entrepreneur*.

Usaha kecil menengah memiliki karakteristik sumber daya yang terbatas sehingga proses pengembangan merek pada usaha kecil menengah harus memanfaatkan sumber daya secara efektif. Beverland dan Lockshin (2004) mencatat bahwa usaha kecil menengah tidak memiliki sumber daya untuk melakukan promosi massal atau tidak menargetkan pasar yang luas sebagai pelanggan mereka. Sehingga yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan kegiatan-kegiatan yang mendapat perhatian dari target market. Selain itu, langkah yang dapat dilakukan adalah meningkatkan hubungan dan kerja sama penempatan produk dengan pihak lain, khususnya yang memiliki akses langsung kepada target market.

Pendekatan terakhir adalah orientasi *entrepreneurship*, yaitu harus mampu mengidentifikasi dan mencari peluang baru serta mampu cepat memperbaiki kesalahan yang terjadi. Kepemimpinan dalam model diatas berperan dalam mengintegrasikan dan mengarahkan implementasi model diatas. Kepemimpinan juga berperan dalam penciptaan nilai organisasi yang dapat mempengaruhi budaya organisasi.

Hanya saja terdapat beberapa hambatan yang dihadapi petani dalam mengembangkan usaha pertanian (McElwee, 2006). Yaitu skala ekonomi,

kebutuhan modal untuk memulai usaha, akses kepada saluran distribusi, pengalaman, hambatan dari kompetitor di pasar, peraturan pemerintah, kemampuan manajemen petani yang buruk, nilai *entrepreneurship* yang kurang, keterbatasan terhadap dukungan bisnis, serta lokasi usaha.

2.4 Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pemasaran merupakan jembatan antara strategi pemasaran dan implementasi kegiatan pemasaran dengan konsumen. McDonald (1992) berpendapat bahwa tujuan utama dari *marketing planning* adalah melakukan identifikasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. McDonald (1992) berpendapat bahwa *marketing plan* harus mampu menjawab tujuan pemasaran melalui penentuan apa yang akan dipasarkan serta kepada siapa dipasarkan, dan menjawab bagaimana mencapai tujuan tersebut melalui aktivitas-aktivitas, jadwal, serta biaya untuk implementasi.

McDonald (1992) lebih lanjut merumuskan beberapa faktor yang dapat menghambat penyusunan maupun implementasi dari *marketing plan*. Faktor-faktor tersebut adalah:

- Kerancuan antara taktik, yang merupakan upaya jangka pendek, dengan strategi, yang merupakan upaya jangka panjang.
- Kesulitan untuk memisahkan antara fungsi pemasaran dan operasi diakibatkan asumsi fungsi pemasaran merupakan kegiatan atau aktivitas pemasaran.
- Kerancuan dalam membedakan antara fungsi dan konsep pemasaran. Fungsi pemasaran (misalkan *sales*, manajemen produk, iklan, serta pelayanan pelanggan) tidak akan efektif apabila tidak memahami konsep pemasaran berupa pemenuhan kebutuhan pelanggan.
- Hambatan organisasi yang disebabkan terlalu fokus pada aktivitas fungsional sehingga tidak memberi dukungan dan komitmen dalam rencana pemasaran.
- Analisis yang dangkal dan kurang menyeluruh. Perencanaan pemasaran harus didukung audit untuk melihat sejauh mana progress dan

perkembangan dari rencana tersebut.

- Kerancuan dalam memisahkan antara proses dan hasil yang disebabkan perencanaan pemasaran terlalu lemah untuk diaplikasikan di lapangan.
- Perencanaan pemasaran disusun oleh pihak yang tidak memiliki keahlian dan pengetahuan yang mencukupi sehingga perlu dipastikan keahlian dan pengetahuan seputar perencanaan pemasaran.
- Penyusunan perencanaan pemasaran kurang sistematis akibat tidak terdapat kesamaan prosedur dan format dalam penyusunan perencanaan pemasaran.
- Kesalahan dalam penyusunan prioritas dalam perencanaan pemasaran sehingga prioritas harus disusun berdasarkan dampak dan urgensi terhadap organisasi, serta sumber daya yang dibutuhkan.
- Terakhir adalah adanya budaya organisasi yang menentang penyusunan perencanaan pemasaran yang disebabkan tidak adanya dukungan dan partisipasi dari pimpinan organisasi serta perencanaan tidak sesuai dengan fase organisasi.

Eckman et al. (1996) menambahkan bahwa faktor yang paling mempengaruhi penyusunan *marketing plan* dalam perusahaan pertanian skala besar adalah rasio *debt-to-asset*. Rasio *debt-to-asset* berpengaruh karena *marketing plan* dianggap mampu membantu perusahaan mendapat pinjaman. Faktor kedua adalah dan jumlah pihak pengambil keputusan dalam organisasi. Semakin banyak pihak dalam pengambilan keputusan semakin perlu perusahaan menggunakan *marketing plan* agar menghasilkan dampak sinergi bagi kepuasan pelanggan.

BAB 3

ANALISIS PASAR DAN PELANGGAN PAPRIKA

3.1 Pasar Paprika di Indonesia

Komoditas paprika masih merupakan komoditas yang belum banyak mendapat perhatian di Indonesia. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis di Kementerian Pertanian Republik Indonesia, didapatkan informasi bahwa paprika bukan merupakan komoditas unggulan.¹ Sehingga pengawasan, pembinaan, serta perhatian terhadap komoditas ini tidak sebaik komoditas unggulan lainnya seperti cabai atau bawang.

3.1.1 Produksi Paprika

Pasar Paprika di Indonesia masih relatif kecil jika dibandingkan produk hortikultura lainnya. Data produksi dari Kementerian Pertanian Republik Indonesia menunjukkan bahwa pada tahun 2008 jumlah panen untuk komoditas paprika sebesar 2.114 ton. Sedangkan pada tahun 2009 terjadi peningkatan yang signifikan sebesar menjadi sebesar 4.462 ton. Ini disebabkan meningkatnya luas panen dari paprika dari sebesar 87 hektare pada tahun 2008 menjadi 197 hektare pada tahun 2009. Data lengkap produksi paprika dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tantangan paling besar dari pengembangan produksi paprika di Indonesia adalah kendala modal dan penguasaan teknologi penanaman². Modal yang dibutuhkan untuk penanaman paprika lebih besar dibandingkan komoditas lainnya. Hal ini disebabkan karena dibutuhkannya investasi infrastuktur berupa *green house*. Kendala pada teknologi penanaman berupa penguasaan metode dan mekanisme penanaman yang baik dan benar, serta kedisiplinan untuk menjalankan.

1 Wawancara pada tanggal 13 Oktober 2010 dengan Ir. Tri Widjajanti M.Ec, Kepala Sub Direktorat Analisis dan Informasi Pasar Direktorat Jenderal Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian Kementerian Pertanian

2 Wawancara pada tanggal 8 November 2010 dengan Dr. Nikardi, peneliti pada Balai Penelitian Sayuran, Kementerian Pertanian

Tabel 3.1 Data Produksi, Luas Panen, dan Produktivitas Paprika tahun 2008 – 2009

No	Propinsi	2008			2009		
		Luas Panen (Ha)	Produksi (Ton)	Produktivitas (Ton/Ha)	Luas Panen (Ha)	Produksi (Ton)	Produktivitas (Ton/Ha)
1	JAMBI	0	0	0.00	13	70	5.38
2	JAWA BARAT	38	1674	44.05	86	3780	43.95
3	JAWA TENGAH	1	10	10.00	0	0	0.00
4	JAWA TIMUR	17	228	13.41	88	442	5.02
5	BALI	10	115	11.50	10	170	17.00
6	NUSA TENGGARA TIMUR	3	18	6.00	0	0	0.00
7	KALIMANTAN TIMUR	18	69	3.83	0	0	0.00
	INDONESIA	87	2114	24.30	197	4482	22.65

Sumber : Pusat Data dan Informasi, Kementerian Pertanian Republik Indonesia

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa produk paprika terbesar berasal dari daerah Jawa Barat. Pada tahun 2008, Jawa Barat menyumbang 79% dari total produksi paprika di Indonesia, dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 85%. Hal ini membuktikan bahwa Jawa Barat merupakan sentra produksi paprika di Indonesia.

Produktivitas paprika di daerah Jawa Barat pun dalam data diatas terlihat yang paling tinggi di Indonesia. Artinya faktor lokasi, lingkungan serta iklim daerah Jawa Barat sesuai untuk pengembangan paprika. Selain itu, sebagai sentra produksi paprika Jawa Barat memiliki pasar serta rantai pasokan yang telah terbentuk. Selain itu di daerah Lembang terdapat Balai Penelitian Sayuran, Direktorat Jenderal Hortikultura, Kementerian Pertanian sebagai lembaga riset pertanian dibidang sayuran.

Empat Sekawan yang berlokasi di daerah Lembang, Jawa Barat merupakan lokasi yang strategis untuk pengembangan paprika. Lingkungan lembang yang merupakan dataran tinggi memiliki iklim yang cocok untuk pengembangan paprika. Paprika cocok untuk dikembangkan pada daerah dengan suhu 16-25°C (Gunadi et al., 2006).

Hanya saja terjadinya perubahan iklim merupakan ancaman bagi industri hortikultura (Bisnis Indonesia, pembahasan di internet, akses 30 Desember 2010). Yusuf dan Fransisco (2009) menambahkan bahwa DKI Jakarta, Kota Bandung, dan Kota Surabaya merupakan daerah yang paling rentan terhadap dampak perubahan iklim. Kabupaten Bandung menempati peringkat 29 sebagai daerah

yang rentan terhadap perubahan iklim, tetapi memiliki nilai sensitifitas perubahan iklim (seperti perubahan hasil produksi pertanian atau variabilitas suhu) yang rendah.

Sehingga perbaikan *green house* menggunakan rangka bambu menjadi rangka besi merupakan urgensi menghadapi perubahan iklim. Seperti dicatat Gunadi et. al (2006), bahwa rangka besi memiliki keunggulan berupa intensitas cahaya matahari yang lebih besar serta iklim dalam *green house* yang lebih terkontrol. Ditambahkan bahwa desain rangka bambu yang saat ini digunakan merupakan adaptasi dari negara lain yang bukan beriklim tropis, sehingga penyesuaian desain menggunakan rangka besi merupakan cara menyesuaikan dengan iklim tropis.

3.1.2 Permintaan Paprika

Permintaan paprika di Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal maupun ekspor. Permintaan pasar lokal masih meningkat mengingat semakin maraknya restoran atau hotel yang menawarkan menu makanan barat atau cina. Selain itu berdasarkan pedoman Pola Pembiayaan Usaha Kecil (PPUK) Budiya Parprika yang dikeluarkan Bank Indonesia, permintaan ekspor pun masih terbuka lebar dengan adanya permintaan dari Singapura dan Taiwan. Informasi yang penulis terima dari wawancara dengan Sub Direktorat Sayuran Buah Direktorat Jenderal Hortikultura Kementerian Pertanian, bahwa permintaan ekspor belum sepenuhnya dapat dipenuhi oleh Indonesia sehingga peluang ekspor masih terbuka.

Wawancara yang penulis lakukan dengan manajer produksi Empat Sekawan menginformasikan bahwa permintaan paprika cenderung stabil tetapi terdapat peningkatan pada beberapa waktu. Peningkatan permintaan umumnya terjadi pada saat hari-hari besar keagamaan, seperti Lebaran dan Natal, pada saat pernikahan sedang ramai, serta pada saat musim liburan tengah tahun. Permintaan pasar ekspor meningkat pada saat negara-negara pengimpor memasuki musim dingin sehingga mereka mencari alternatif ke Indonesia.³

³ Wawancara pada tanggal 20 Oktober 2010 dengan Ibu Nunung, pegawai Sub Direktorat Tanaman Buah Direktorat Jenderal Hortikultura Kementerian Pertanian

Besar permintaan paprika dapat dilihat dari jumlah paprika yang disalurkan di wilayah Jakarta dan Jawa Barat (Tabel 3.2). Dari tabel dibawah dapat terlihat bahwa penyaluran paprika tidak dimonopoli oleh pihak tertentu, hampir terbagi rata diantara para distributor. Pedagang pengumpul (pengepul), pedagang besar, pedagang antar propinsi termasuk dalam kategori Lainnya pada tabel dibawah.

Tabel 3.2 Profil Industri Paprika di Wilayah Jakarta dan Jawa Barat menurut jumlah Penjualan tahun 1999

Perusahaan	Komoditi Paprika (kg)	Pangsa Pasar (%)
PT Momentha Agrikultura	41.700	12,80
PT Saung Mirwan	27.000	8,31
PT Parung Farm	14.280	4,56
PT Whizfarm	11.700	3,60
PT Pacet Segar	10.500	3,23
PT Ayu Pangan Lestari	6.780	2,09
Lainnya	212.365	65,37
TOTAL	324.325	100,00

Sumber: Direktorat Bina Produksi Departemen Pertanian seperti dikutip oleh Rahmanto, 2003

Data lain terkait permintaan paprika adalah data dari GTIS Inc seperti dikutip Lancaster (2009). Impor Indonesia pada tahun 2002 mencapai 7.315 ton sedangkan ekspor Indonesia pada tahun tersebut adalah 11.810 ton. Hanya saja data ini tidak menggambarkan jumlah permintaan paprika secara detail karena adanya gabungan data antara paprika segar, paprika olahan, semua sayuran bergenusa *Capsicum* (termasuk didalamnya adalah cabe biasa) serta sayuran bergenusa *Pimenta*.

Informasi dari kepala bagian produksi Saung Mirwan⁴, permintaan paprika pada perusahaannya mencapai 3 ton per minggu. Artinya mencapai 152 ton per tahun, terjadi peningkatan dari sebesar 27 ton atau sebesar 477% dari tahun 1999. Jika diasumsikan bahwa komposisi permintaan paprika saat ini menyerupai komposisi pada tabel 3.2, maka total permintaan paprika di daerah Jakarta – Bandung mencapai 1829 ton.

4 Dudi Rusiadi, Kepala Bagian Produksi PT Saung Mirwan

3.2 Pasar Paprika di Negara Lain

Pasar paprika terbesar berada di Amerika Utara dan Uni Eropa yang menguasai 60% impor paprika (Lancaster, 2009). Amerika Serikat dan Meksiko merupakan negara pengimpor terbesar di Amerika Utara; Jerman, Spanyol dan Belanda di Eropa; dan Malaysia, Jepang, serta Korea Selatan merupakan pengimpor terbesar di Asia. Dilain sisi negara eksportir paprika dikuasai oleh China, India, Spanyol, Peru, dan Zimbabwe.

Lancaster (2009) mencatat, impor paprika Amerika Serikat pada tahun 2002 mencapai 85.197 ton sedangkan Meksiko mencapai 19.050 ton dari total impor dunia sebesar 309.509 ton. Sedangkan pengekspor terbesar adalah China dengan nilai sebesar 84.261 ton pada tahun 2002. Lalu disusul oleh India dengan nilai sebesar 60.292 ton.

Penelitian Lancaster (2009) menyimpulkan bahwa tingkat kekompetitifan pasokan paprika dipengaruhi beberapa faktor. Faktor yang paling utama adalah biaya tenaga kerja, yaitu semakin mahal biaya tenaga kerja, semakin tidak kompetitif. Faktor lainnya adalah besar lahan atau skala produksi, penggunaan mesin pertanian (sebagai pengganti tenaga kerja), manajemen pertanian, kualitas benih, ketersediaan sumber daya energi, serta proses nilai tambah. Kendala yang sering terjadi pada pasar paprika internasional adalah kualitas paprika (kadar pestisida dan bahan kimia lainnya) serta ketstabilan pasokan.

Paprika di pasar internasional umumnya dipasarkan dalam bentuk segar (buah) atau hasil telah melalui proses nilai timbah. Antara lain adalah paprika kering, paprika bubuk, atau paprika oleoresin. Paprika oleoresin merupakan ekstrak dari lemak dan pigmen dari paprika yang digunakan pewarna makanan (pembahasan di internet, akses pada tanggal 2 November 2010). Pewarna paprika oleresin bersifat natural sehingga tidak berbahaya bagi kesehatan yang digunakan dalam proses produksi makanan antara lain dalam sosis, *dressing*, pelapis makanan, serta *seasoning* pada makanan ringan. Selain itu paprika oleresin digunakan juga dalam industri kosmetik karena adanya tuntutan terhadap produk yang natural dari konsumen (Lancaster, 2009).

Zambia sebagai salah satu negara produsen paprika, telah menanam sejak

tahun 1993 (Langmead, 2003). Di Zambia, mayoritas (70%) paprika ditanam oleh petani skala kecil tetapi hanya memproduksi 40% paprika di Zambia. Rendahnya produktivitas dari produksi petani skala kecil adalah keterbatasan sumber daya, baik manusia maupun lainnya, serta pengetahuan dan kemampuan manajemen pertanian. Produksi paprika di Zambia terkonsentrasi pada daerah dengan iklim yang kondusif serta pada daerah yang memiliki pembeli aktif.

Pembeli paprika di Zambia memiliki posisi tawar yang kuat. Terdapat 7 perusahaan yang melalukan pembelian secara nasional, hanya saja tidak terdapat keseragaman harga pembelian, akibatnya keuntungan petani menjadi tertekan. Penyebab perbedaan harga adalah perbedaan kualitas paprika, yang disebabkan variasi dalam warna, tingkat kepedasan, serta kandungan aflatoxin. Bahaya dari aflatoxin adalah dapat merusak hati, menyebabkan kanker hati serta dapat mengakibatkan kematian (Herriman, pembahasan di internet akses tanggal 23 November 2010).

Produksi paprika dari Zambia sebagian besar disalurkan kepada pasar ekspor, yaitu produk akhir berupa paprika bubuk, paprika kering, serta paprika oleoresin. Hanya saja kemampuan produksi paprika oleoresin di Zambia masih terbatas sehingga paprika pun diekspor dalam bentuk segar ke Afrika Selatan untuk diolah menjadi paprika oleoresin. Akibatnya Zambia memiliki ketergantungan untuk menyalurkan paprika ke produsen paprika oleoresin Afrika Selatan.

3.3 Produsen Paprika di Indonesia

Jumlah produsen paprika di Indonesia belum dapat teridentifikasi karena masih minimnya perhatian pemerintah terhadap komoditas paprika. Data yang diketahui adalah besarnya area panen paprika seperti yang tercantum pada tabel 3.1 diatas yang mencapai luas 197 hektare pada tahun 2009. Peningkatan jumlah area panen paprika pada tahun 2009 menandakan adanya peningkatan jumlah produsen paprika atau perluasan lahan kelolaan. Hal ini menandakan semakin banyak petani yang berminat untuk turut mengembangkan paprika di pertaniannya.

Produsen paprika di Indonesia umumnya tergolong sebagai petani kelas menengah karena besarnya investasi awal yang dibutuhkan serta penguasaan teknologi pertanian⁵. Hanya saja tidak semua produsen paprika memiliki dukungan organisasi dan manajemen yang baik serta implementasi teknologi pertanian yang konsisten. Sehingga dapat dikatakan produsen yang termasuk dalam kelas ini merupakan petani sederhana.

Karakteristik paling terlihat dari petani sederhana adalah tidak didukung oleh manajemen yang bagus, baik manajemen produksi maupun manajemen organisasi. Manajemen produksi tidak tertata dengan baik sehingga mengakibatkan waktu produksi tidak memiliki siklus yang tetap serta penerapan teknologi pertanian tidak dilaksanakan dengan konsisten. Dari sisi manajemen produksi pembagian tugas dan wewenang petani masih sederhana. Fungsi dalam organisasi lebih condong kepada fungsi produksi dan pengolahan. Fungsi organisasi lainnya, seperti keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia, tidak terlalu mendapatkan perhatian. Dari sisi infrastuktur, pertanian sederhana umumnya memiliki *green house* rangka bambu yang memerlukan biaya investasi lebih murah dibandingkan *green house* rangka besi.

Salah satu contoh dari produsen modern adalah PT Saung Mirwan yang telah memiliki manajemen yang matang. Pembagian tugas dan wewenang di Saung Mirwan telah jelas dan terarah, antara lain produksi, pemasaran, logistik, penyuluhan, dan keuangan. Manajemen produksi pun telah disesuaikan dengan kebutuhan dari pelanggan sehingga tidak terjadi kekosongan pasokan. Penerapan teknologi pertanian telah dilaksanakan secara penuh dan konsisten, bahkan beberapa produsen modern telah mendapatkan sertifikasi *Good Agricultural Practice (GAP)*. Dari sisi infrastuktur, *green house* telah menggunakan rangka besi.

Berdasarkan karakteristik diatas dapat disimpulkan bahwa Empat Sekawan termasuk dalam kategori petani sederhana. Pembagian tugas dan wewenang masih sederhana dan berfokus pada fungsi produksi. Manajemen produksi telah cukup modern dengan pengaturan tanam sehingga dapat menjamin keberlangsungan pasokan. Penerapan teknologi pertanian tidak konsisten, yang dapat dilihat pada

⁵ Dr. Nikardi, peneliti pada Balai Penelitian Sayuran, Kementerian Pertanian

tidak sterilnya area *green house*, kebersihan yang tidak terjaga, media tanam yang tidak terawat. Dari sisi infrastuktur *green house* yang digunakan Empat Sekawan adalah rangka bambu.

Beberapa produsen melakukan kerjasama dan integrasi untuk menjamin kestabilan pasokan bagi pelanggan. Kerjasama yang dilakukan antara lain adalah koperasi, misalnya Koperasi Mitra Sukamaju yang merupakan gabungan 40 petani di Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bandung. PT Saung Mirwan melakukan kerjasama dalam bentuk kemitraan dengan petani. Bentuk kemitraan yang digunakan oleh PT Saung Mirwan adalah:

- Mitra Tani, yaitu mitra produksi Saung Mirwan dalam bentuk bantuan bibit, pupuk, pestisida dan insektisida, serta pelatihan dan pembinaan. Mitra Tani memiliki kewajiban untuk menyalurkan produknya ke Saung Mirwan dengan kualitas dan kuantitas yang telah disepakati.
- Mitra Kota, mirip dengan Mitra Tani hanya saja khusus untuk komoditas yang memerlukan teknologi penanaman lebih mutakhir. Kemitraan petani paprika termasuk dalam jenis ini.
- Mitra Beli, yaitu kerjasama hanya terbatas pembelian. Mitra beli dimanfaatkan Saung Mirwan sebagai *stand by supplier* untuk pasokan ke pelanggan.

3.4 Pelanggan Paprika

Pelanggan paprika dapat digolongkan menjadi 2 tipe, yaitu pelanggan organisasi dan pelanggan individu. Pelanggan organisasi paprika adalah pelanggan yang membutuhkan paprika sebagai bahan baku produksinya atau sebagai barang yang akan dijual kembali. Sedangkan pelanggan individu merupakan pelanggan yang mengkonsumsi paprika untuk memenui kebutuhan sendiri.

Pelanggan organisasi paprika dapat dibagi menjadi pelanggan yang menggunakan dalam rantai produksi (pemasokan internal pada banyak lokasi bisnisnya) atau pelanggan yang memasarkan paprika kepada pihak lain. Pelanggan rantai produksi antara lain adalah Pizza Hut, Breadtalk, Domino's

Pizza, katering, dan kafe lainnya. Pelanggan yang memasarkan paprika lebih lanjut antara lain adalah retailer, distributor, dan eksportir. Retailer yang menjual paprika dapat dijumpai pada retail modern, antara lain Giant, Carrefour, Lottemart (dahulu Makro), serta Hero.

3.4.1 Perilaku Pelanggan Organisasi

Terdapat perbedaan permintaan spesifikasi paprika antara pelanggan rantai produksi dan pelanggan yang memasarkan lebih lanjut. Bahkan pelanggan lokal dan pelanggan ekspor pun memiliki perbedaan, sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Sehingga memenuhi spesifikasi paprika yang dibutuhkan merupakan syarat mutlak untuk dapat menyalurkan kepada pelanggan organisasi.

Pada pelanggan rantai produksi, spesifikasi paprika bervariasi tergantung kebutuhan dari pelanggan. Tidak semua pelanggan mensyaratkan kualitas unggul dan variasi yang seragam sehingga dibutuhkan portofolio produk untuk mengatur manajemen penyaluran paprika⁶, dalam rangka efisiensi biaya dan peningkatan biaya bagi pelanggan. Pelanggan rantai produksi skala besar umumnya mensyaratkan produk yang baik (grade B) dan ukuran yang seragam. Sedangkan pada pelanggan skala kecil produk disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan finansial.

Retail, sebagai salah pelanggan yang memasarkan lebih lanjut, memiliki spesifikasi produk yang berkualitas unggul, seragam atau variasi sedikit, serta *defect* produk yang sedikit⁷. Bapak Dudi Rusiadi menambahkan produk yang diminta oleh retail mensyaratkan lama jangka waktu penyimpanan karena paprika termasuk dalam kategori *fresh product* yang mudah rusak. Spesifikasi yang diminta eksportir lebih ketat dibandingkan retailer, dengan mensyaratkan ambang batas penggunaan pestisida, insektisida, dan kandungan kimia lainnya⁸.

Berdasarkan informasi Bapak Dudi, produk paprika PT Saung Mirwan sebagian besar disalurkan kepada pelanggan retail dan sisanya kepada pelanggan rantai produksi, khususnya pelanggan Hotel, Restoran, dan Kafe (Horeka).

⁶ Dudi Rusiadi, Kepala Bagian Produksi PT Saung Mirwan

⁷ Wawancara pada tanggal 14 Oktober 2010 dengan Aryo Laksono, *buyer* pada Makro Bandung

⁸ Wawancara pada tanggal 8 November 2010 dengan Dr. Nikardi, peneliti pada Balai Penelitian Sayuran, Kementerian Pertanian

Positioning PT Saung Mirwan sendiri berorientasi pasar ekspor tetapi akibat kendala dari sisi regulasi (Balai Karantina) negara importir, produk paprika PT Saung Mirwan dialihkan ke pasar domestik. Negara tujuan ekspor dari PT Saung Mirwan adalah Korea Selatan.

3.4.2 Pola Pembelian Pelanggan Organisasi

Pola pembelian pelanggan organisasi tergantung kuantitas pembelian dan risiko yang timbul. Pada pelanggan organisasi skala kecil, pembelian dilakukan langsung dari pasar tradisional, pengepul, atau pasar modern yang memiliki target pasar usaha kecil menengah seperti Lottemart (dahulu Makro). Pembayaran dilakukan secara tunai mengingat kecilnya kuantitas pembelian serta meminimalisir risiko. Contoh pelanggan dari kategori ini adalah pelanggan Hotel, Restoran, dan Kafe (Horeka) berskala kecil.

Pelanggan berskala besar umumnya pembelian dilakukan dalam bentuk kontrak pembelian dengan tujuan untuk mengurangi risiko fluktuasi harga dan pasokan. Pada pelanggan retail, kontrak didasarkan pada harga pembelian serta jangka waktu kontrak. Berdasarkan informasi Bapak Dudi, pola kontrak ini berbeda dengan dimasa lampau yang mana kontrak mencakup kuantitas pembelian. Artinya pelanggan retail mengurangi risiko untuk menampung paprika dalam jumlah tertentu.

Ciri lain dari pembelian skala besar adalah jumlah item produk yang dibeli beragam, tidak hanya terbatas kepada paprika. Karena paprika termasuk dalam golongan sayuran maka permintaan dari pelanggan organisasi akan meliputi jenis sayuran lainnya selain paprika. Kelengkapan variasi produk menjadi salah satu pertimbangan retail dalam bekerja sama dengan supplier selain pertimbangan kualitas dan harga⁹.

Pembayaran dari pembelian skala besar dilakukan secara termin. Empat Sekawan menerima pembayaran dari distributor satu bulan setelah pengiriman barang. Adiyoga (pembahasan di internet, akses pada tanggal 16 November 2010) mencatat pembayaran oleh Carrefour dilakukan setiap bulan tanggal 7 dan 22, artinya terdapat pembayaran 2 kali dalam satu bulan. Sedangkan pembayaran

⁹ Aryo Laksono, *buyer* pada Makro Bandung

yang dilakukan Kemfarm Packinghouse adalah pada minggu keempat setiap bulan.

Pada beberapa komoditas sayuran seperti kubis, petsai, kubis bunga dan sayuran daun lainnya menerapkan sistem pembayaran secara tebasan. Pembayaran tebasan adalah pembayaran yang dilakukan pedagang pengumpul seminggu atau tingga minggu sebelum panen. Pedagang pengumpul kemudian akan mengambil alih pengelolaan sayuran sampai dengan panen serta kemudian dipasarkan. Alasan yang melatarbelakangi petani menggunakan sistem ini adalah kebutuhan akan uang tunai, spekulasi harga, serta menghindari biaya tambahan pada saat penen (Adiyoga, pembahasan di internet, akses pada tanggal 16 November 2010).

3.5 Komunikasi Pemasaran Produk Hortikultura

Jarang sekali dijumpai komunikasi pemasaran yang ditujukan kepada konsumen akhir (retail). Menurut pengamatan penulis, pernah terdapat promosi produk Apel Washington pada dekade 90an menggunakan media komunikasi iklan televisi. Tujuan dari komunikasi tersebut adalah memperkenalkan produk Apel Washington ke masyarakat. Hanya saja promosi Apel Washington tidak dilanjutkan pada saat krisis ekonomi melanda Indonesia sampai saat ini. Promosi hortikultura yang mulai terdengar belakangan ini adalah produk Kiwi New Zealand yang dilakukan oleh Asosiasi Petani Kiwi New Zealand.

Bentuk komunikasi pemasaran yang dianggap efektif dalam mengenalkan produk hortikultura di pasar lokal adalah dalam bentuk kegiatan pameran. Beberapa pameran yang terkait dengan produk hortikultura adalah Pameran Pangan Nasional, Pameran Agrinex, Pameran Agro & Food, dan Pameran Pekan Flora Flori Nasional. Untuk pasar internasional, pemerintah melalui Kementerian Pertanian mengikutsertakan produsen hortikultura dalam pameran yang diselenggarakan di luar negeri, seperti pada Internasional Horticultural Congress pada tanggal 22-27 Agustus 2010 yang bertempat di Lisabon (Direktorat Jenderal Hortikultura, pembahasan di internet, akses pada tanggal 16 November 2010).

Selain menggunakan media pameran, informasi yang digunakan oleh produsen hortikultura untuk memperkenalkan produknya adalah melalui media

internet. Beberapa produsen dan penyalur hortikultura yang telah memiliki situs internet sendiri antara lain adalah www.saungmirwan.com atau bimandiri.wordpress.com. Selain menggunakan situs sendiri beberapa produsen dan penyalur hortikultura memanfaatkan situs khusus B2B seperti www.alibaba.com, www.cheaponsale.com atau www.indonetwork.net.

Media internet memiliki keunggulan biaya yang lebih efisien jika dibandingkan kegiatan pameran fisik. Selain itu internet tidak memiliki kendala waktu dan jarak sehingga dapat diakses oleh siapa saja, kapan saja, dan dari mana saja. Hanya saja efektifitas dari media internet masih perlu dikaji lebih lanjut dibandingkan dengan pameran.

3.6 Merek Produk Hortikultura

Pengamatan penulis terhadap penggunaan merek pada produk hortikultura umumnya masih dilakukan secara sederhana dalam bentuk pemasangan label dan logo pada kemasaran produk. Strategi pembangunan merek tidak secara spesifik ditujukan untuk meningkatkan pangsa pasar, differensiasi dibandingkan kompetitor, atau menghadapi persaingan. Merek hanya sebagai indentitas pada produk yang dipasarkan.

Beberapa merek produk hortikultura yang beredar di gerai retail adalah *Parung Farm*, *Yan's Farm*, *Real Fresh Modern Farm*, dan *Saung Mirwan*. Merek-merek tersebut umumnya mengemas produknya dengan menarik untuk menunjukkan nilai lebih dibandingkan sayuran biasa. Hanya saja hampir semua merek melakukan pengemasan yang baik. Sederhananya pembangunan merek pada produk hortikultura menurut pengamatan penulis karena masih terbatasnya komunikasi pemasaran yang dilakukan produsen.

Pembangunan merek pada produk hortikultura yang unik dilakukan oleh Kemchik, yaitu supermarket yang menyediakan sayuran hidroponik berkualitas tinggi. Konsep *brand ecosystem* digunakan Kemchick, yaitu dengan menuju pada pasar kalangan ekspatriat, mencari pemasok yang dapat memasok produk hidroponik berkualitas, pengemasan produk yang menarik serta memasarkannya di daerah sekitar ekspatriat tinggal. Positioning Kemchik yang jelas dan berbeda

dibandingkan kompetitor memberikan kontribusi harga premium yang dibayarkan pelanggan..

Strategi membangun merek bagi produk komoditas secara masif dilakukan pada jenis produk lain. Sebagai contoh adalah *Sugar Group Companies* yang membangun merek Gulaku untuk produk gula mereka. Dengan sumber daya yang dimiliki, mereka melakukan komunikasi pemasaran berupa iklan di media, program aktivasi seperti promo di supermarket. Dampaknya adalah Gulaku dikenal konsumen sebagai produk gula unggulan dan *Sugar Group Companies* dapat menerapkan harga premium kepada konsumen.

Pembangunan merek pada Empat Sekawan akan berdasarkan pada positioning produk yang jelas dan ditunjang dalam kegiatan antar lini penciptaan nilai (Pinar dan Trapp, 2010). Merek tersebut akan dikomunikasikan kepada pelanggan menggunakan *proxy* mengingat keterbatasan sumber daya (Beverland dan Lockshin, 2004) sehingga dapat menciptakan *brand equity*. *Brand value* akan tercipta melalui appropriasi *brand equity* dalam bentuk *present value* keuntungan dari dari merek dimasa datang (Raggio dan Leone, 2007).

3.7 Analisis *Multiple Perspectives* dalam *Niche Marketing* pada Empat Sekawan

Model *multiple perspectives* dalam *niche marketing* yang dikemukakan Beverland dan Lockshin (2004) dapat digunakan untuk menganalisis strategi pemasaran yang dilakukan Empat Sekawan. Model ini mensyaratkan *entrepreneur* memiliki strategi positioning sebagai panduan dalam menghadapi kompetitor. Untuk itu harus memperhatikan beberapa aspek dalam mendukung positioning, yaitu *product/production*, *relationship*, *marketing*, dan *entrepreneurship*.

Empat Sekawan masih belum memiliki positioning yang jelas terhadap usahanya. Fokus Empat Sekawan saat ini adalah memenuhi kebutuhan paprika sesuai kontrak yang telah dilakukan dengan distributor. Selain itu, Empat Sekawan sedang melakukan riset pengembangan produk dengan melakukan penanaman komoditas lain sebagai diversifikasi produk, seperti timun jepang, kol

jepang, lettuce, tomat, serta buncis, untuk mengetahui komoditas yang cocok ditanam pada lahan Empat Sekawan. Hasil dari komoditas riset disalurkan kepada pengepul atau pedagang di pasar lokal.

Empat Sekawan menerapkan sistem produksi menggunakan *green house* yang berjumlah tiga buah untuk menjamin kualitas dan kuantitas produksi. Paprika yang dihasilkan Empat Sekawan berkualitas baik hanya saja tidak memiliki keseragaman. Variabilitas paprika besar, dapat dilihat dari bentuk, ukuran, serta berat paprika yang dihasilkan tidak seragam. Produktifitas lahan pun memiliki kendala yaitu hanya menghasilkan 2 -2,5 kg per pohon, sedangkan hasil yang optimal dapat mencapai 4,5 kg per pohon. Selain itu kegagalan produksi pada salah satu *green house* Empat Sekawan mengakibatkan terganggunya pasokan produksi.

Empat Sekawan menjalin kerja sama dengan pihak, antara lain distributor, petani sekitar, supplier kebutuhan produksi (pupuk, benih, pestisida), dan perangkat pemerintah. Kerja sama dengan distributor berupa kontrak penyaluran paprika Empat Sekawan. Kontrak ini memberikan kepastian harga pembelian bagi Empat Sekawan tetapi Empat Sekawan pun memiliki kewajiban untuk memenuhi permintaan paprika oleh distributor. Kelemahan sistem ini adalah apabila produksi Empat Sekawan tidak mencapai kebutuhan dari distributor, Empat Sekawan harus mencari paprika produksi petani sekitar.

Ada 2 macam kerja sama dengan petani, pertama adalah membeli produk paprika untuk memenuhi permintaan distributor dan kedua adalah melakukan sub-kontrak permintaan paprika. Pada jenis kedua, Empat Sekawan melakukan kontrak pembelian paprika kepada petani dan disalurkan melalui distributor. Selain itu petani sekitar merupakan tempat berbagi pengalaman dan informasi terkait teknik produksi maupun informasi seputar paprika.

Empat Sekawan telah mendapat kepercayaan dari supplier produksi yaitu berupa termin pembayaran selama 30 hari setelah pembelian. Hal ini sangat bermanfaat bagi *cash flow* Empat Sekawan dengan pembayaran dari distributor yang berupa termin dibulan berikutnya. Hubungan dengan aparat pemerintah tidak terlalu intensif. Aparat pemerintah jarang memberikan penyuluhan maupun pelatihan bagi Empat Sekawan.

Dari sisi pemasaran, Empat Sekawan dapat dikatakan belum memiliki strategi pemasaran. Antara lain, aktivitas pemasaran Empat Sekawan masih terbatas menyalurkan produk melalui distributor. Empat Sekawan tidak melakukan pengenaan merek terhadap produknya. Paprika lebih banyak dijual sebagai komoditas tanpa memberikan tambahan merek. Selain itu tidak terdapat juga strategi *marketing mix* pada Empat Sekawan dan hanya mengikuti dinamika bisnis yang terjadi di pasar.

Sisi entrepreneur Empat Sekawan cukup mendapat perhatian, yaitu mencari peluang pada komoditas lain melalui riset produksi serta mencari informasi dengan petani sekitar. Empat Sekawan pun mencoba melakukan perbaikan kendala internal, khususnya dari sisi produksi dan kualitas. Hanya saja kendala paling utama dalam perbaikan ini adalah keterbatasan modal.

3.8 Implikasi Bagi Perencanaan Pemasaran

Seperti pendapat McDonald (1992) yang mengatakan bahwa perencanaan pemasaran harus mencakup tujuan pemasaran serta cara untuk mewujudkannya sehingga perusahaan mampu memiliki keunggulan kompetitif. Tujuan pemasaran dituangkan dalam bentuk produk apa yang ditawarkan serta kepada siapa produk ditawarkan. Cara dituangkan dalam bentuk kegiatan-kegiatan serta aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk implementasi rencana.

Sebagai implikasinya, perencanaan pemasaran mencakup kejelasan terhadap kegiatan pemasaran sebagai berikut:

a) Tujuan dan output perencanaan pemasaran

Tujuan perencanaan pemasaran Empat Sekawan akan dianalisis lebih dalam pada bagian ini, mencakup hasil serta output yang ingin dicapai dari perencanaan pemasaran.

b) Pelanggan dari Empat Sekawan.

Analisis pelanggan akan mencakup segmentasi dan positioning yang akan digunakan Empat Sekawan agar dapat dibedakan dari kompetitor. Pendekatan B2B akan digunakan oleh Empat Sekawan mengingat karakteristik produk paprika serta keterbatasan sumber daya yang dimiliki

Empat Sekawan.

c) Produk yang ditawarkan Empat Sekawan.

Dalam perencanaan akan dibahas produk apa saja yang akan ditawarkan Empat Sekawan. Kelengkapan produk menjadi salah pertimbangan didalam menjalin kerjasama dengan pelanggan organisasi, sehingga perlu dikaji produk apa saja yang patut dikembangkan oleh Empat Sekawan.

d) Saluran pemasaran.

Saluran pemasaran Empat Sekawan saat ini masih mengandalkan kepada satu distributor sehingga perlu dikaji kelayakan dari strategi ini.

e) Komunikasi pemasaran.

Komunikasi pemasaran untuk produk hortikultura sangat terbatas. Sehingga diperlukan analisis mengenai komunikasi pemasaran yang paling efektif untuk menginformasikan produk Empat Sekawan yang paling efektif. Empat Sekawan sebagai usaha kecil menengah (UKM) memiliki sumber daya yang terbatas sehingga faktor efisiensi perlu dijadikan pertimbangan dalam pemilihan.

f) Merek

Pembangunan merek bagi produk hortikultura perlu dikaji meningkat hortikultura merupakan produk komoditas. Merek bermanfaat berupa memberikan perbedaan dibandingkan kompetitor sehingga dapat mengenakan harga premium bagi pelanggan.

g) Kesiapan internal

Hambatan penyusunan dan penerapan perencanaan pemasaran yang dikemukakan McDonald (1992) mencakup kesiapan internal organisasi. Sehingga perlu dibahas perubahan yang diperlukan dalam internal organisasi agar dapat menerapkan perencanaan pemasaran yang telah disusun.

BAB 4

PERENCANAAN PEMASARAN

4.1 Tujuan Perencanaan Pemasaran

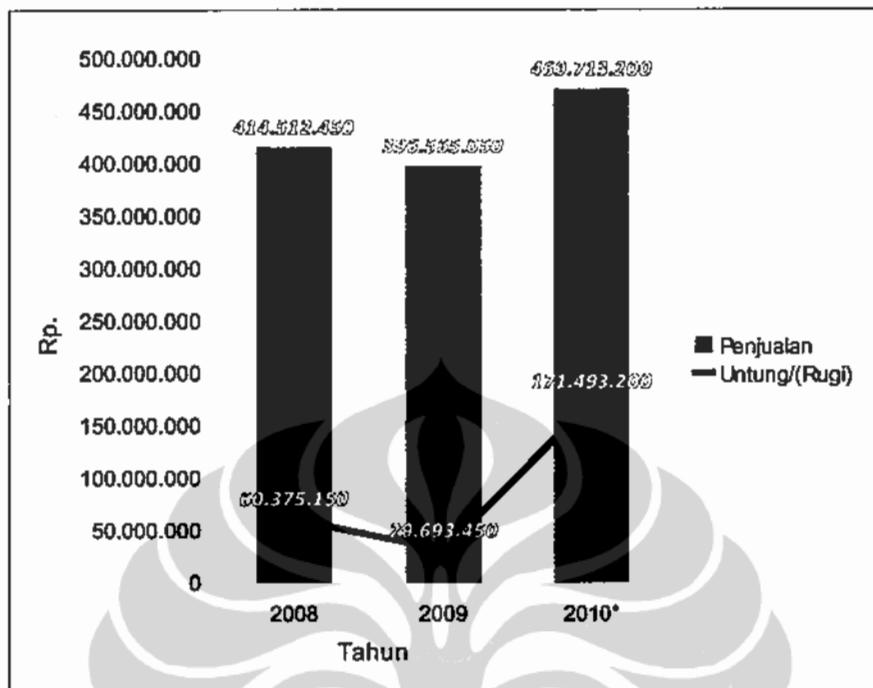
Tujuan utama dari perencanaan pemasaran Empat Sekawan adalah memberikan imbal hasil bagi pemegang saham. Dapat saja bahwa penjualan yang dihasilkan Empat Sekawan tidak mampu memberikan imbal hasil yang optimal dengan investasi yang telah dikeluarkan. Tujuan lain dari perencanaan pemasaran adalah menganalisis saluran pemasaran yang digunakan. Kontrak Empat Sekawan dengan distributor tunggal berdampak pada ketergantungan dengan distributor sehingga perlu dianalisis lebih dalam saluran pemasaran serta alternatifnya yang paling bermanfaat bagi Empat Sekawan.

Gambar 4.1 menggambarkan nilai penjualan dan keuntungan yang didapat Empat Sekawan pada tahun 2008-2009. Dapat dilihat dari gambar 4.1 tersebut bahwa terjadi penurunan penjualan dan keuntungan pada tahun 2009 menjadi sebesar Rp. 396.565.050,- dan Rp. 29.693.450,-. Penjualan pada tahun 2009 menurun diakibatkan menurunnya jumlah produksi paprika sebesar 25% dari sebesar 25.743 kg pada tahun 2008 menjadi 19.493 kg pada tahun 2009.

Data pada tahun 2010 merupakan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Empat Sekawan sehingga masih merupakan data sementara. Pendapatan Empat Sekawan sampai bulan Mei tahun 2010 mencapai Rp. 139.719.300 dengan total biaya sebesar Rp. 156.875.400. Artinya masih menderita kerugian sebesar Rp. 17.156.100 sampai bulan Mei tahun 2010. Penurunan kinerja tersebut menjadi urgensi bagi perencanaan pemasaran pada penelitian ini.

Target dari perencanaan pemasaran ini adalah meningkatkan penjualan Empat Sekawan. Rencana pemasaran yang disiapkan Empat Sekawan akan mulai diimplementasikan pada tahun 2011. Diharapkan hasil dari implementasi perencanaan pemasaran mulai dapat terlihat pada nilai penjualan dan keuntungan Empat Sekawan pada tahun 2011. Strategi peningkatan penjualan yang akan digunakan Empat Sekawan berdasarkan pada 2 sumbu yaitu melalui peningkatan

nilai (rupiah) serta peningkatan kuantitas (kilogram) penjualan.



Gambar 4.1 Grafik Penjualan dan Untung/(Rugi) Empat Sekawan 2008-2010

Sumber : Diolah penulis

Peningkatan nilai didapat melalui penjualan ke konsumen yang memberikan tingkat harga lebih baik atau harga premium. Strategi yang digunakan adalah dengan menyasar ke pelanggan baru, yaitu kalangan industri hotel, restoran, dan kafe (Horeka) skala kecil. Harga premium diperoleh melalui pemotongan rantai pasokan, yaitu langsung kepada segmen Horeka tanpa melalui perantara atau penghubung. Dilain sisi, manfaat yang didapat pelanggan adalah mendapatkan pasokan dengan harga yang lebih kompetitif dibandingkan pasar tradisional atau gerai retail.

Peningkatan kuantitas dicapai melalui perbaikan produksi paprika sehingga dapat menghasilkan secara optimal. Berkaca pada tahun 2009, penurunan produksi paprika berdampak langsung pada penjualan Empat Sekawan. Perbaikan produksi dilakukan dengan cara perbaikan infrastuktur *green house*, perbaikan manajemen produksi, serta konsultasi dengan Balai Penelitian Sayuran Kementerian Pertanian. Selain itu, Empat Sekawan pun berencana untuk menambah jumlah *green house* sebanyak 3 buah sehingga total menjadi 7 buah.

4.1.1 Peningkatan Nilai (Rupiah) Penjualan

Proforma peningkatan penjualan berawal dari perkiraan penjualan kepada target konsumen Empat Sekawan, yaitu Horeka khususnya di area Bandung, yang memberikan harga premium. Berdasarkan data Dinas Pariwisata Kota Bandung (dibahas di internet, akses tanggal 24 November 2010), jumlah restoran dan kafe di area Bandung mencapai 470 buah. Dari jumlah tersebut 55 restoran tergolong masakan Sunda dan Indonesia. Lainnya adalah restoran yang tergolong masakan Eropa, *Western*, Cina, Bar dan Kafe, serta *fast food*. Golongan ini yang merupakan pengguna paprika dalam sajian masakannya.

Jumlah hotel dan penginapan di daerah Bandung mencapai 272 buah (dibahas di internet, akses tanggal 5 Desember 2010). Hotel yang menyajikan masakan asing adalah hotel yang masuk kategori bintang 5 sampai bintang 3. Diluar kategori tersebut umumnya hotel menyajikan masakan lokal atau bahkan tidak menyediakan restoran sama sekali. Jumlah hotel bintang 3 sampai 5 di Bandung sebesar 57 buah. Analisis mendalam mengenai segmentasi Empat Sekawan dapat dilihat pada Pembahasan 4.2.

Paprika Empat Sekawan yang dapat diserap oleh segmen Horeka skala kecil pada tahun 2011 diperkirakan mencapai 7.363 kg paprika. Total kebutuhan paprika dalam segmen tersebut pada tahun 2011 diperkirakan sebesar 73.632 kg. Kebutuhan paprika per minggu tiap restoran diperkirakan mencapai 3 kilogram, berdasarkan pengalaman Empat Sekawan menyalurkan paprika ke Breadtalk cabang Setiabudi. Dengan asumsi yang sama, penulis memperkirakan kebutuhan paprika dari target konsumen mencapai 3 kilogram per minggu.

Pangsa pasar yang ditargetkan Empat Sekawan pada tahun pertama adalah sebesar 10%, mengingat keterbatasan sumber daya serta belum memiliki pengalaman dalam segmen tersebut. Pangsa pasar ini akan meningkat menjadi 12%, 20%, 25%, 30%, dan 35% pada tahun-tahun berikutnya. Proforma penjualan segmen Horeka pada tahun 2011 dapat dilihat pada tabel 4.1. Proforma penjualan sampai tahun 2016 dapat dilihat pada tabel 4.2. Jenis paprika yang dibutuhkan menggunakan asumsi penjualan tahun sebelumnya yang terbagi 48% paprika hijau, 43% paprika merah, dan 9% paprika kuning.

Tabel 4.1 Proforma Penjualan Paprika Empat Sekawan segmen Horeka tahun 2011

	Jumlah	Unit
Jumlah Restoran selain masakan Lokal	415	buaH
Jumlah Hotel Bintang 3-5	57	buaH
Jumlah Horeka di Bandung	472	buaH
Proforma Kebutuhan Paprika setiap Horeka per Minggu	3	kg
Total Kebutuhan Paprika per Minggu	1416	kg
Total Kebutuhan Paprika per Tahun	73.632	kg
Target Penjualan Paprika	10	%
Proforma Penjualan Paprika 1 tahun (jumlah)	7.363	kg

Sumber : Diolah penulis

Asumsi harga yang digunakan pada tabel 4.2 adalah 70% dari harga paprika yang dijual di gerai retail modern; dengan tujuan memberikan harga yang kompetitif bagi konsumen. Harga diperkirakan mengalami kenaikan sebesar 10% setiap tahun sesuai data historis kenaikan harga pada tahun-tahun sebelumnya. Total permintaan paprika segmen Horeka diperkirakan konstan pada jumlah 73.632 kg per tahun dengan peningkatan pangsa pasar secara bertahap.

Tabel 4.2 Proforma Penjualan Paprika Empat Sekawan segmen Horeka tahun 2011-2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penjualan Paprika (kg)	7.363	8.836	14.726	18.408	22.090	25.771
-Paprika Hijau	3.534	4.241	7.069	8.836	10.603	12.370
-Paprika Merah	3.166	3.799	6.332	7.915	9.499	11.082
-Paprika Kuning	663	795	1.325	1.657	1.988	2.319
Harga Jual						
-Paprika Hijau	Rp17.000	Rp18.700	Rp20.570	Rp22.627	Rp24.890	Rp27.379
-Paprika Merah	Rp29.000	Rp31.900	Rp35.090	Rp38.599	Rp42.459	Rp46.705
-Paprika Kuning	Rp29.000	Rp31.900	Rp35.090	Rp38.599	Rp42.459	Rp46.705
Total Penjualan Paprika (Rp)						
-Paprika Hijau	Rp60.083.712	Rp79.310.500	Rp145.402.583	Rp199.928.552	Rp263.905.688	Rp338.678.967
-Paprika Merah	Rp91.819.104	Rp121.201.217	Rp222.202.232	Rp305.528.069	Rp403.297.050	Rp517.564.548
-Paprika Kuning	Rp19.217.952	Rp25.367.697	Rp46.507.444	Rp63.947.735	Rp84.411.011	Rp108.327.464
GRAND TOTAL PENJUALAN	Rp171.120.768	Rp225.879.414	Rp414.112.259	Rp569.404.356	Rp751.613.749	Rp964.570.978

Sumber : Diolah penulis

4.1.2 Peningkatan Kuantitas (Kilogram) Penjualan

Peningkatan produksi akan disalurkan baik kepada pelanggan baru seperti

segmen Horeka skala kecil diatas atau pada pelanggan yang telah ada sebelumnya (pelanggan distributor). Penjualan melalui distributor tetap dilakukan walaupun tingkat harga pada distributor tidak se premium segmen Horeka. Hal ini bertujuan untuk menjaga hubungan dengan distributor serta untuk mengurangi risiko yang timbul dalam segmen Horeka yang baru tumbuh.

Asumsi yang digunakan pada strategi ini adalah distributor akan menyerap semua produksi Empat Sekawan (setelah dikurangi kebutuhan pelanggan Horeka). Hal ini sesuai dengan pola penjualan tahun-tahun sebelumnya yang semuanya mampu diserap oleh distributor. Untuk mengurangi risiko terbatasnya daya serap distributor, Empat Sekawan akan mencari alternatif pelanggan distributor untuk menyerap produksi paprika. Pada tahun 2012, Empat Sekawan akan bekerja sama dengan 2 distributor untuk penyaluran barang. Perkiraan produksi dari Empat Sekawan pada tahun 2012 sampai 2016 dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Perkiraan Produksi Empat Sekawan tahun 2012-2016

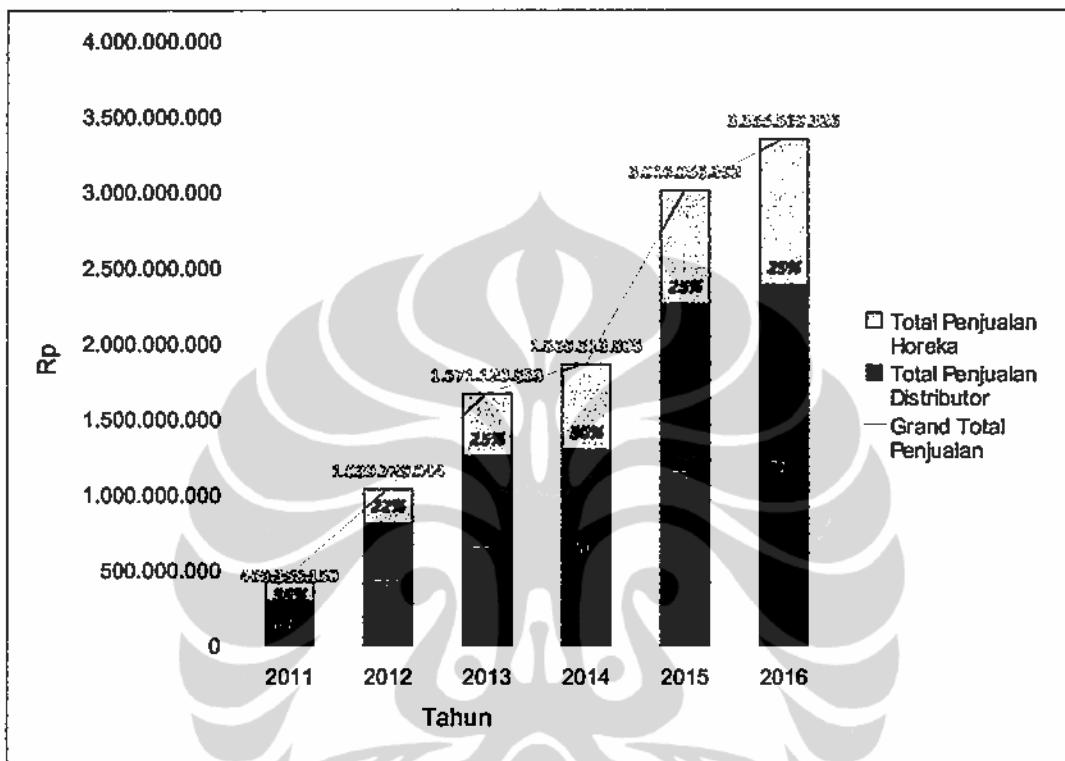
		2012	2013	2014	2015	2016
Paprika Hijau	Kg	27.326	38.803	38.803	57.856	57.856
Paprika Merah	Kg	23.774	34.923	34.923	52.070	52.070
Paprika Kuning	Kg	2.733	3.880	3.880	5.786	5.786
Total Produksi	Kg	53.833	77.606	77.606	115.712	115.712

Sumber : Pratiwi (2010)

Tahun 2011 dilakukan investasi pembangunan 3 buah *green house* dan perbaikan pada 4 *green house* yang telah ada sebelumnya. Sehingga pada tahun 2011, pasokan paprika kepada pelanggan akan didapatkan dari petani mitra. Produksi pada tahun 2012 meningkat drastis dikarenakan ketujuh *green house* telah berproduksi semua. Peningkatan produksi akan diiringi dengan peningkatan kualitas produk Empat Sekawan dengan menerapkan manajemen dan teknologi pertanian yang tepat sesuai panduan dari Balai Penelitian Sayuran Kementerian Pertanian.

Proforma penjualan Empat Sekawan baik kepada pelanggan Horeka maupun distributor terlihat pada Gambar 4.2. Pada tahun 2016 diperkirakan penjualan Empat Sekawan mencapai Rp. 3.355.569.326 dengan kontribusi dari pelanggan Horeka mencapai Rp. 964.570.978 atau sebesar 29% dari total

penjualan. Pada tahun 2011, penjualan ke pelanggan Horeka diperkirakan baru mencapai 36% dari total penjualan. Penjualan pada tahun 2012 meningkat drastis dikarenakan semua *green house* telah berproduksi.



Gambar 4.2 Proforma Penjualan Empat Sekawan tahun 2011-2016

Sumber : Zakaria (2010)

4.2 Segmentasi dan *Positioning*

Segmentasi pada pasar paprika dapat didasarkan pada beberapa pendekatan, yaitu jenis pelanggan, jenis produk, dan jenis nilai tambah. Analisis akan dilakukan pada masing-masing pendekatan untuk melihat segmentasi yang paling baik untuk Empat Sekawan. Analisis ini akan lebih difokuskan kepada pelanggan baru Empat Sekawan (Horeka) sebagai pasar yang akan dikembangkan.

Pada segmentasi berdasarkan pelanggan, pasar paprika dapat dibagi menjadi pelanggan organisasi dan pelanggan ritel. Empat Sekawan memilih fokus pada pelanggan organisasi atau B2B karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki serta karakteristik produk paprika yang lebih banyak digunakan pada oleh

pelanggan organisasi. Pelanggan organisasi dapat dibagi lebih jauh lagi menjadi:

- Eksportir
- Gerai Ritel
- Hotel, Restoran, dan Kafe

Segmen eksportir masih terbuka lebar di Indonesia terlihat dari belum terpenuhinya semua permintaan dari negara lain. Harga yang ditawarkan dari segmen ini lebih tinggi dibandingkan segmen lainnya. Hal ini dilandasi persyaratan produk yang lebih ketat dibandingkan segmen lainnya. Kualitas produk Empat Sekawan masih belum dapat memenuhi persyaratan yang diminta dari segmen ini, seperti keseragaman bentuk, warna, ukuran, serta persyaratan masalah lingkungan seperti ambang pemakaian pestisida.

Gerai Ritel merupakan segmen paling besar dalam pasar paprika. Gerai ritel dapat dibagi menjadi gerai ritel tradisional, seperti pasar tradisional atau pasar becek, dan gerai ritel modern, seperti supermarket dan hypermarket. Hanya saja pelanggan paprika lebih banyak di gerai ritel modern mengingat karakteristik produk yang masih terbatas penggunaannya. Penyaluran pada gerai ritel dilakukan melalui pihak ketiga menjembatani petani dan gerai retail, yaitu distributor, pedagang pengumpul (pengepul) dan pedagang besar.

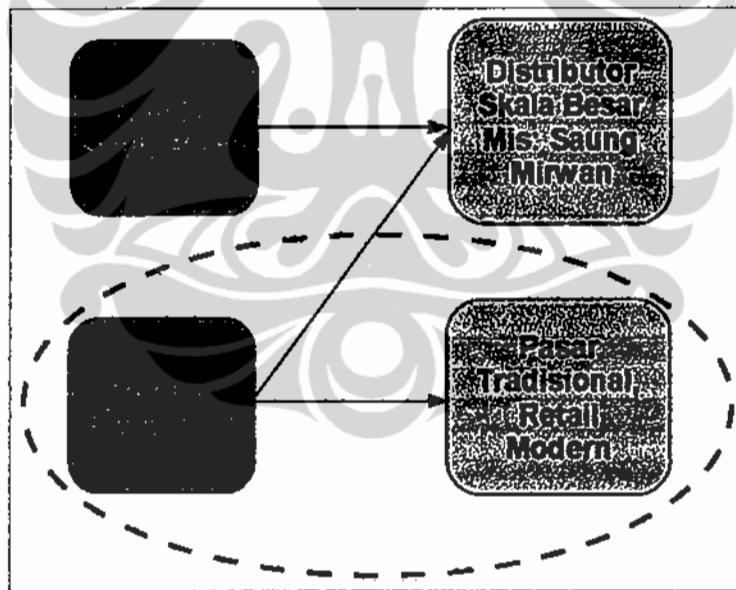
Hotel, Restoran dan Kafe (Horeka) merupakan pelanggan akhir dalam alur pengguna paprika. Hal ini berbeda dengan segmen lainnya yang merupakan pengguna perantara dimana akan menyalurkan paprika kepada pengguna akhir. Sebagai pengguna akhir segmen Horeka memiliki variasi kebutuhan yang beragam, disesuaikan dengan kebutuhan dalam proses produksi. Horeka mendapatkan pasokan paprika tergantung ukuran organisasi dan kuantitas pembelian.

Horeka skala besar seperti Pizza Hut umumnya melakukan pembelian langsung dari distributor atau supplier skala besar. Sedangkan Horeka skala kecil melakukan pembelian ke pasar tradisional, retail modern, atau langsung ke distributor atau supplier skala besar. Hanya saja Horeka skala kecil yang langsung membeli ke distributor atau supplier skala besar relatif kecil karena umumnya

langsung membeli ke pasar tradisional atau retail modern¹.

Gambar 4.3 menggambarkan hubungan antara segmen Horeka dengan supplier paprika. Segmen yang akan dituju oleh Empat Sekawan adalah Horeka skala kecil yang mendapatkan pasokan paprika dari pasar tradisional atau retail modern. Alasan dari pemilihan segmen ini adalah:

- Segmen ini belum digarap secara maksimal oleh supplier paprika dengan manajemen modern.
- *Value* yang diterima pelanggan adalah mendapatkan alternatif pasokan barang dengan harga lebih kompetitif karena penyederhanaan rantai pasokan.
- Kualitas produk Empat Sekawan dapat bersaing dengan kualitas produk yang ada di pasar tradisional atau retail modern.



Gambar 4.3 Hubungan Horeka dan Supplier Paprika

Sumber : Diolah penulis

Segmentasi yang berdasarkan jenis produk belum dapat tergambar dengan jelas batasannya. Batasan paling terlihat dalam segmentasi jenis produk adalah penggolongan sesuai jenis hortikultura, yaitu sayuran, buah-buahan,

¹ Bapak Dudi Rusiadi, Kepala Bagian Produk PT Saung Mirwan.

tanaman hias, dan komoditas biofarmaka. Komoditas sayuran memiliki jenis mencapai 80 jenis, sedangkan komoditas buah-buahan tercatat mencapai 60 jenis (Direktorat Jenderal Hortikultura, pembahasan di internet, diakses pada tanggal 17 November 2010).

Segmentasi jenis produk dapat dilakukan berdasarkan jenis hortikultura yang akan dituju atau lebih spesifik lagi (*niche*) berdasarkan jenis produk. Sebagai perusahaan kecil dan menengah yang memiliki keterbatasan sumber daya, segmentasi yang dipilih Empat Sekawan merupakan pasar spesifik (*niche market*) yaitu berdasarkan jenis produk. Jenis produk yang akan dipilih oleh Empat Sekawan adalah sayuran-sayuran asing seperti paprika, pak choi, timun jepang, kailan, atau asparagus. Pemilihan segmentasi ini sesuai dengan infrastruktur, pengalaman, dan pengetahuan Empat Sekawan dalam hal produksi jenis sayuran asing.

Segmentasi berdasarkan nilai tambah berarti nilai tambah yang dapat perusahaan kepada pelanggan. Pada industri hortikultura, nilai tambah yang sering diterapkan adalah sortasi, grading, maupun serta pengemasan. Berdasarkan informasi dari Bapak Dudi², nilai tambah yang Saung Mirwan berikan kepada konsumen adalah pengemasan *fresh product* atau *fresh cut*. *Fresh cut* adalah pengolahan lanjutan sayuran berupa pemotongan, pengupasan, atau penyiaian sayuran menurut keinginan pelanggan.

Empat Sekawan akan memasuki segmentasi berdasarkan nilai tambah pada segmen pengemasan dan grading untuk jangka pendek serta mengembangkan nilai tambah *fresh cut* untuk jangka panjang. Investasi yang dibutuhkan untuk memberikan nilai tambah grading dan pengemasan lebih kecil dibandingkan *fresh cut*, sehingga menjadi prioritas untuk jangka pendek. Nilai tambah *fresh cut* memiliki prospek yang cerah dimasa datang karena pelanggan bisnis cenderung menginginkan kepraktisan.

Positioning Empat Sekawan yang membedakan dari kompetitor adalah modern, *reliable*, dan efisien. *Positioning* pertama yang dipilih Empat Sekawan adalah modern. Artinya prosedur, administrasi, dokumentasi, sistem, tugas, wewenang, dan tanggung jawab akan dibakukan dan diatur dalam *Standar*

2 Kepala Bagian Produksi PT Saung Mirwan

Operating Procedure (SOP). Empat Sekawan pun akan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi seperti internet untuk berkomunikasi dan bertransaksi dengan konsumen. Manajemen, teknologi serta sistem pertanian akan disesuaikan dengan standar dari Balai Penelitian Sayuran untuk menjamin kualitas dan kuantitas produksi. Pengemasan dan penanganan pasca panen pun akan memanfaatkan pendekatan modern untuk menjamin kesegaran produk.

Positioning kedua Empat Sekawan adalah *reliable*, artinya Empat Sekawan akan memposisikan diri sebagai pemasok sayuran yang dapat diandalkan (*reliable*) bagi pelanggan. Spesifikasi produk yang diminta konsumen harus dapat dipenuhi dengan baik, mengirimkan tepat waktu, serta menjaga kualitas sehingga konsumen dapat mengandalkan Empat Sekawan dalam memasok kebutuhan konsumen. Selain itu, Empat Sekawan pun harus dapat memberikan alternatif terbaik dan solusi bagi kebutuhan pelanggan.

Efisiensi dalam *positioning* Empat Sekawan meliputi dua hal yaitu:

a) Harga

Efisiensi harga dapat dicapai melalui pemotongan rantai pasokan dengan cara menyalurkan produk langsung kepada pelanggan akhir, yaitu segmen Horeka. Pelanggan akan mendapatkan harga yang lebih kompetitif dibandingkan mencari pasokan dari pasar tradisional atau gerai retail. Empat Sekawan mendapat harga premium dengan menyalurkan produk tanpa melalui distributor.

b) Lengkap

Empat Sekawan akan menawarkan portfolio produk sayuran yang sesuai dengan kebutuhan Horeka dengan masakan asing. Efisiensi bagi pelanggan adalah terpenuhinya semua kebutuhan sayuran asing dengan satu sumber, tidak perlu mencari dari beberapa pemasok.

Positioning reliable dan modern dapat juga diaplikasikan pada pelanggan distributor. *Reliable* berarti memposisikan diri sebagai pemasok yang dapat diandalkan; sesuai spesifikasi, tepat waktu, kualitas terjaga; bagi pelanggan distributor. Wujud lain dari *reliable* adalah mampu memberikan solusi bagi pelanggan serta dapat mengontrol dan mengurangi risiko yang ditanggung

distributor.

Pendekatan modern bermanfaat bagi distributor dalam mengintegrasikan pasokan dari Empat Sekawan berupa rencana produksi maupun rencana pasokan. Selain itu pendekatan modern berarti proses produksi dan pengolahan yang dilakukan Empat Sekawan akan terstandarisasi untuk menjamin kualitas dan kuantitas produk.

4.3 Produk

Analisis produk dibutuhkan dengan mempertimbangkan karakteristik pada pelanggan Horeka. Pada pelanggan organisasi (Horeka), kelengkapan produk (SKU) merupakan prasyarat penting dengan pertimbangan penyederhanakan proses pembelian serta efisiensi ketika melakukan pembelian skala besar³. Manfaat lain dari kelengkapan produk adalah kemudahan dan kepraktisan transaksi sayuran pada satu tempat.

Pada pelanggan distributor spesifikasi produk merupakan prasyarat utama dari produk yang disalurkan. Spesifikasi produk dan jenis produk didiskusikan pada awal pembelian. Pada perpanjangan kontrak spesifikasi dan jenis dapat dinegosiasikan ulang atau meneruskan yang telah berjalan. Variabilitas permintaan jenis produk lebih sederhana dibandingkan pelanggan Horeka dikarenakan *buyer* pada distributor merupakan profesional sehingga akan melakukan *sourcing* dan portofolio dari beberapa pemasok.

Pada model *multiple perspective* dari Beverland dan Lockshin (2004) mensyaratkan produk dan produksi entrepreneur harus dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan, yang disesuaikan dengan *positioning* yang dipilih. *Positioning* Empat Sekawan pada pelanggan Horeka adalah memberikan efisiensi berupa produk yang lengkap, diwujudkan dalam strategi portofolio produk. *Positioning* bagi pelanggan distributor adalah *reliable* dan modern, diwujudkan dalam bentuk kualitas produk dan layanan.

Portofolio produk dapat dibagi berdasarkan jenis produk, kualitas produk (gradasi produk, sortasi dan pemilahan produk), serta jenis paska panen. Jenis

³ Bapak Aryo Laksono

produk yang akan dipilih Empat Sekawan dalam portofolio adalah produk dalam jenis sayuran khususnya pada sayuran-sayuran asing seperti paprika, pak choi, timun jepang, brokoli, kailan, asparagus, chomeo, kubis, tomat, dan sayuran lainnya⁴. Pertimbangan utama dalam pemilihan jenis produk ini adalah kapabilitas Empat Sekawan dalam memproduksi sayuran asing.

Pada portofolio produk berdasarkan kualitas produk (gradasi produk, sortasi dan pemilahan produk Empat Sekawan), kualitas produk disesuaikan dengan permintaan konsumen. Spesifikasi produk yang dibutuhkan setiap konsumen akan berbeda-beda, tergantung kebutuhan pelanggan. Dengan adanya grading, sortasi dan pemilahan produk, Empat Sekawan dapat menyalurkan produk yang sesuai permintaan kepada konsumen. Sehingga pelanggan akan mendapatkan efisiensi karena produk yang dibayarkan sesuai dengan kebutuhan.

Gradasi produk akan didasarkan pada berat dan diameter produk, serta cacat buah karena hama (Gunadi et. al, 2006). Pengelasan paprika dapat dibagi menjadi:

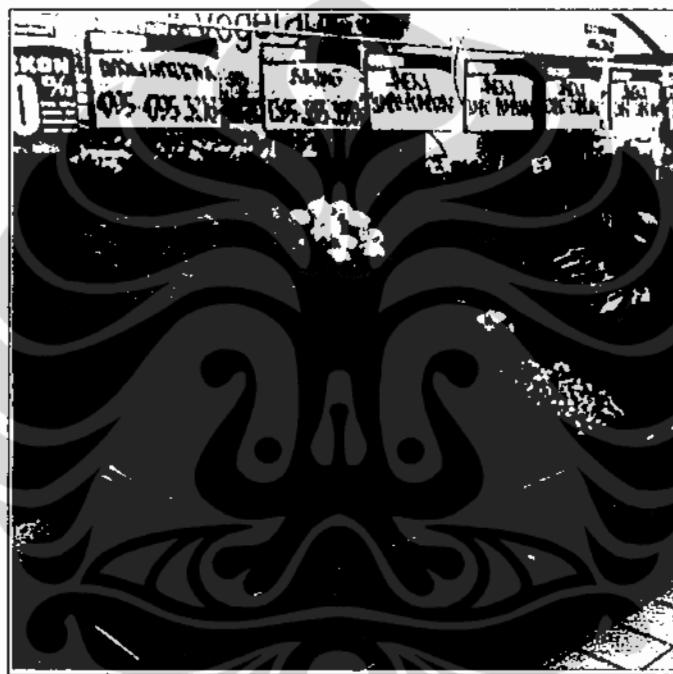
- Kelas A : Berat buah > 250 gram, diameter buah > 11 cm, dengan serangan trips 0%
- Kelas B : Berat buah 200 - 250 gram, diameter buah 9 - 11 cm dengan serangan trips <5%
- Kelas C : Berat buah 160 - 200 gram, diameter buah 7.5 – 9.5 dengan serangan trips 5-10%
- Kelas D : Berat buah 160 – 100 gram, dengan serangan trips 10-20 %
- Kelas E : Berat buah < 100 gram, dengan serangan trips > 20%

Kelas produk pada segmen Horeka kecil umumnya hanya membutuhkan kelas produk B. Tetapi Empat Sekawan tetap memproduksi paprika kelas lainnya dengan pertimbangan kebutuhan pelanggan bervariasi. Kelas yang lebih tinggi dapat dikenakan harga premium dibandingkan kelas dibawahnya. Selain itu, peningkatan kualitas paprika juga menunjukkan penerapan sistem dan manajemen pertanian modern pada Empat Sekawan.

Portofolio jenis paska panen menyangkut pengemasan dan penyajian

⁴ Wawancara tanggal 30 November 2010 dengan Ibu Minerva, General Manager Kiki Catering

produk. Pengemasan dan penyajian produk perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan konsumen. Produk Empat Sekawan akan diolah lebih lanjut oleh konsumen dalam proses produksi mereka sehingga perlakuan setiap produk akan berbeda-beda. Manfaatnya dari penyesuaian pengemasan dan penyajian adalah memberikan pelayanan yang berbeda dari produk yang beredar di pasar tradisional atau gerai retail yang dikemas untuk penggunaan umum. Gambar 4.4 merupakan contoh penyajian paprika di salah satu gerai retail.



Gambar 4.4 Salah satu bentuk penyajian Paprika pada Gerai Retail

Sumber : Diolah penulis

Kendala yang dihadapi Empat Sekawan untuk implementasi strategi portofolio produk adalah keterbatasan variasi jenis produk yang diproduksi, kemampuan grading, serta peralatan dan penyimpanan produk. Produksi Empat Sekawan antara lain adalah paprika, lettuce, parsley, basil, kol, dan tomat. Pasokan sayuran lainnya dilakukan dengan pola kemitraan dengan petani sekitar lokasi Empat Sekawan, pendagang pengumpul, atau pasar lokal. Keterbatasan kemampuan grading dapat diatasi dengan pelatihan sumber daya manusia dan penerapan standar serta prosedur operasional. Selain itu, Empat Sekawan akan melakukan investasi pada peralatan pengemasan dan penyimpanan untuk mendukung portofolio produk bagi pelanggan.

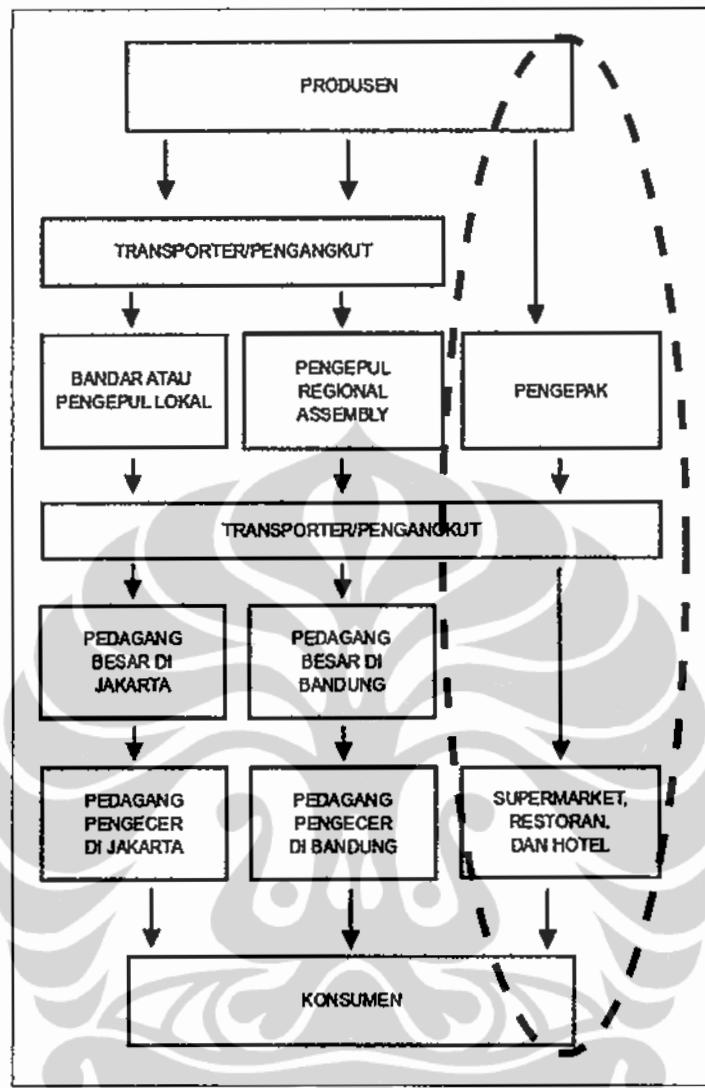
Peningkatan kualitas dan kuantitas produk akan dilakukan dalam rangka memberikan nilai tambah bagi pelanggan distributor. Perbaikan akan dilakukan dalam bentuk implementasi teknik, teknologi, manajemen, serta sistem pertanian yang dianjurkan dalam budidaya pertanian. Kualitas dan kuantitas yang terjamin akan memberikan kepastian bagi pelanggan sehingga dapat mengontrol dan mengurangi risiko yang ditanggung distributor. Analisis mengenai rantai pasokan Empat Sekawan dibahas lebih dalam oleh Pratiwi (2010).

4.4 Saluran Pemasaran

Saluran pemasaran pada penelitian ini merupakan ujung dari proses *supply chain* pada manajemen perusahaan. Strategi saluran pemasaran Empat Sekawan akan mengakomodasi kedua jenis pelanggan, yaitu pelanggan Horeka dan distributor. Hanya saja strategi yang digunakan untuk kedua pelanggan tersebut berbeda, agar dapat mengakomodir perbedaan karakteristik pelanggan. Untuk mendukung kelancaran pasokan ke pelanggan, Empat Sekawan akan melakukan investasi berupa mobil box berpendingin untuk menyalurkan langsung kepada pelanggan.

Saluran pemasaran untuk pemasokan sayuran area Bandung dan Jakarta dapat dilihat pada Gambar 4.5. Sayuran yang dipasok melalui pasar tradisional harus melewati 4 tahapan (pengepul lokal, pengepul regional, pedagang besar, dan pedagang pengecer) untuk sampai ke tangan konsumen. Hal ini diperpanjang dengan melibatkan 2 tahapan pengangkut dalam menyalurkan produk ke konsumen. Dengan kemudahan akses tersebut, konsumen menanggung akibat dari panjangnya rantai pasokan tersebut dalam bentuk harga yang dibayarkan.

Rantai pasokan supermarket, restoran, dan hotel bersifat lebih sederhana yaitu hanya melibatkan perantara pengepak diantara produsen dan konsumen; serta hanya melibatkan 1 tahapan pengangkut antara pengepak dan supermarket. Walaupun rantai pasokan pada jalur ini lebih sederhana, konsumen harus menanggung biaya atas nilai tambah dari aktivitas pengepak. Harga produk melalui jalur ini umumnya lebih premium dibandingkan produk di pasar tradisional.



Gambar 4.5 Saluran Pemasaran Sayuran Bandung – Jakarta

Sumber : Adiyoga, pembahasan di internet, akses pada tanggal 25 November 2010, diolah lebih lanjut oleh penulis

4.4.1 Saluran Pemasaran Pelanggan Horeka

Strategi saluran pemasaran yang digunakan Empat Sekawan bagi pelanggan Horeka menyerupai rantai pasokan bagi supermarket. Hanya saja, saluran ini lebih disederhanakan lagi dengan meleburkan fungsi pengepak dalam fungsi produsen. Sehingga tahapan rantai pasokan Empat Sekawan akan lebih sederhana menjadi: Produsen dan Pengepak → Transporter/Pengangkut → Horeka skala kecil.

Nilai lebih yang diterima pelanggan dari efisiensi saluran pemasaran adalah harga yang lebih kompetitif dibandingkan harga di pasar tradisional atau gerai retail. Selain itu, dengan adanya pengiriman langsung ke tangan konsumen, akan

memudahkan konsumen untuk mendapatkan pasokan karena tidak perlu mencari langsung di pasar. Pemesanan cukup dilakukan menggunakan telpon atau internet.

Fungsi transporter/pengangkut pun akan dijalani sendiri oleh Empat Sekawan dengan armada pengangkut yang dimilikinya. Sehingga pengantaran akan lebih sederhana, efisien, dan fleksibel karena tidak mengandalkan pihak lain. Kualitas produk pun lebih terkendali dengan penggunaan armada sendiri dengan penerapan standar operasional pengantaran produk ke pelanggan. Penggunaan armada berpendingin menjamin kesegaran selama pengantaran produk ke pelanggan.

Proses pengepakan pada Empat Sekawan akan ditutup dengan proses *quality control*, agar sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh pelanggan. Hal ini sangat penting sesuai dengan *positioning* Empat Sekawan sebagai pemasok yang dapat diandalkan. Pengemasan dan pengepakan akan diperhatikan agar tidak menimbulkan *waste* selama perjalanan sehingga memenuhi spesifikasi yang diminta pelanggan.

4.4.2 Saluran Pemasaran Pelanggan Distributor

Distributor Empat Sekawan berfungsi sebagai pedagang besar pada Gambar 4.5 diatas. Distributor tersebut memasarkan produknya di daerah Jakarta dan sekitarnya, sehingga dapat dikatakan merupakan pasar jauh bagi Empat Sekawan. Strategi yang digunakan bagi kondisi ini adalah memanfaatkan jalur dan jaringan yang dimiliki distributor untuk menyalurkan produk. Sehingga Empat Sekawan tetap akan memanfaatkan distributor dalam menyalurkan produknya.

Ketergantungan pada pelanggan distributor tunggal akan dikurangi melalui kerjasama dengan distributor lain. Pertambahan kapasitas produksi pada tahun 2012 memperkuat urgensi untuk menambah distributor sehingga dapat mengurangi risiko yang ditanggung Empat Sekawan. Dilain sisi, penambahan distributor ini tetap mempertimbangkan hubungan yang telah terbina dengan distributor sebelumnya agar tetap terjaga. Pada tahun 2012, Empat Sekawan akan berkerjasama dengan 2 distributor untuk menyalurkan produk.

Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah melakukan analisis terhadap

peran Empat Sekawan sebagai pemasok bagi distributor tunggal sebelumnya. Analisis diperlukan untuk melihat posisi tawar Empat Sekawan dibandingkan pemasok lainnya dimata distributor tunggal. Semakin penting dan krusial peran Empat Sekawan semakin sedikit distributor lain yang perlu diajak kerja sama karena risiko yang timbul kecil, dan *vice versa*.

Bentuk kerja sama yang dapat dilakukan dengan distributor adalah dalam bentuk kontrak, dalam bentuk koordinasi pasar atau integrasi, tergantung waktu pelaksanaan kontrak. Koordinasi pasar merupakan perjanjian penyaluran pada nilai, jumlah, waktu, serta harga tertentu sedangkan integrasi merupakan koordinasi internal pada tahapan produksi (Schrader, 1986). Koordinasi pasar berarti produsen memiliki kewenangan manajemen, teknologi, atau sistem produksi sendiri sedangkan pada integrasi produsen akan terlibat dalam proses tahapan internal pelanggan.

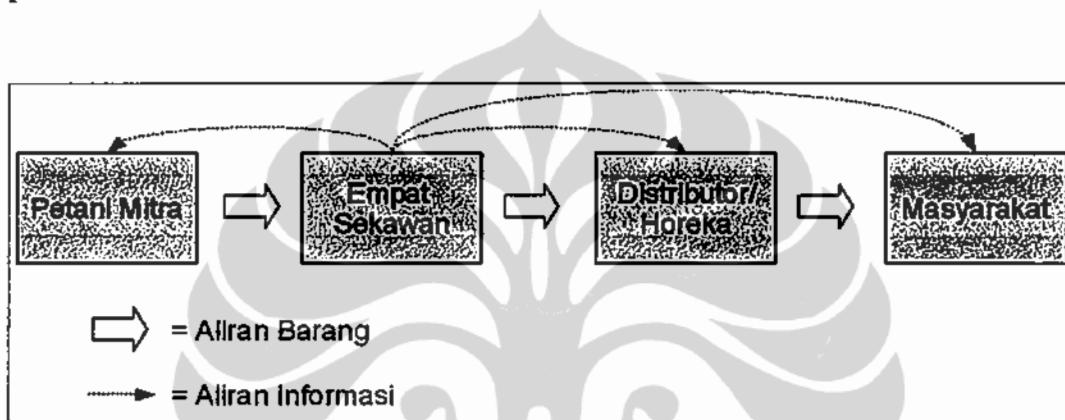
Untuk jangka pendek, kerjasama yang akan dikembangkan Empat Sekawan adalah dalam bentuk koordinasi pasar karena independensi dari pelanggan. Kontrak koordinasi memberi kesempatan pada Empat Sekawan untuk melaksanakan program perbaikan produksi maupun perbaikan internal. Kerjasama intergrasi dapat dikembangkan dengan pelanggan jika perbaikan telah selesai dilaksanakan. Integrasi bermanfaat bagi pelanggan yang membutuhkan keterlibatan intensif dengan pemasok, seperti riset dan pengembangan produk.

Strategi lainnya dalam penyaluran produk ke distributor adalah menciptakan efisiensi transportasi melalui penggunaan kendaraan sendiri untuk menyalurkan produk ke distributor. Selama ini penyaluran produk dilakukan dengan menggunakan sewa kendaaran pengangkut. Hal ini akan menjadi tidak efisien dengan rencana peningkatan produksi Empat Sekawan di tahun 2013 yang berdampak pada meningkatnya frekuensi dan kuantitas pengantaran ke distributor.

Strategi efisiensi lainnya adalah meminimalisir *waste* dengan cara pengemasan produk dan penggunaan kendaraan berpendingin. Produk dikemas sedemikian rupa agar tingkat kerusakan dan cacat selama perjalanan tidak besar. Selain itu penggunaan kendaraan berpendingin juga mampu mengurangi kerusakan karena tidak terjadi perubahan suhu secara drastis.

4.5 Komunikasi Pemasaran

Sasaran dari komunikasi pemasaran Empat Sekawan adalah pelanggan, baik pelanggan Horeka maupun pelanggan distributor, petani mitra, dan masyarakat awam. Hanya saja tujuan dan pesan komunikasi terhadap pelanggan atau petani mitra berbeda, terkait peranan dalam proses bisnis Empat Sekawan. Hubungan antara informasi dan komunikasi pemasaran dengan proses bisnis dapat dilihat pada Gambar 4.6 dibawah.



Gambar 4.6 Aliran Informasi dan Aliran Barang Empat Sekawan

Sumber : Diolah penulis

Komunikasi pemasaran kepada pelanggan horeka dan distributor adalah meyakinkan mereka untuk bertransaksi secara berkelanjutan dengan Empat Sekawan sehingga mampu menyerap hasil produksi Empat Sekawan. Pesan yang disampaikan dalam komunikasi kepada pelanggan adalah perbedaan Empat Sekawan dibandingkan kompetitor yaitu sebagai pemasok sayuran yang efisien, *reliable*, serta modern; dan memperkenalkan Empat Sekawan beserta produk yang ditawarkan.

Dilain sisi, distributor atau horeka pun harus menyalurkan produk yang diambil dari Empat Sekawan kepada masyarakat. Sehingga peran dari komunikasi pemasaran kepada masyarakat adalah untuk memperbesar permintaan dari masyarakat terhadap produk sayuran. Permintaan distributor dan Horeka merupakan *derived demand* dari permintaan masyarakat sehingga semakin besar permintaan masyarakat akan semakin besar permintaan distributor dan Horeka.

Sedangkan komunikasi kepada petani mitra tergolong sebagai *internal*

marketing, yaitu meyakinkan petani untuk bekerja sama memasok hasil pertaniannya kepada Empat Sekawan. Pesan yang disampaikan adalah manfaat bagi petani dengan menyalurkan produknya kepada Empat Sekawan, penyuluhan teknologi dan teknik pertanian, serta pesan manfaat dari kerjasama dan membina hubungan antara petani dalam pemasaran produk pertanian.

Pendekatan yang digunakan Empat Sekawan dalam komunikasi pemasaran adalah membina hubungan (*relationship*) yang personal dengan pelanggan dan petani mitra. Pendekatan dengan pelanggan akan menggunakan program *customer relationship management*, sedangkan pendekatan terhadap petani mitra menggunakan program jaringan sosial baik bersifat formal maupun informal. Hubungan yang ingin diciptakan antara Empat Sekawan dengan pelanggan dan petani mitra adalah hubungan yang saling menguntungkan dan bermanfaat bagi kedua pihak serta dapat berkelanjutan dalam jangka panjang.

4.5.1 Program Komunikasi Pemasaran

Pertimbangan yang digunakan dalam penentuan program komunikasi yang digunakan adalah karakteristik pelanggan organisasi, keterbatasan sumber daya, serta efektifitas. Karakteristik pelanggan organisasi adalah banyak pihak yang terlibat didalam proses pembelian dan pembelian dilakukan secara profesional. Strategi yang digunakan adalah komunikasi yang mampu memberikan penjelasan secara personal dan terkustomisasi sesuai dengan karakter dan kebutuhan pelanggan, serta informasi akurat dan menyeluruh.

Strategi untuk mengatasi kendala keterbatasan sumber daya dan efektifitas dilakukan melalui pemilihan program dan media yang cermat. Berdasarkan model Beverland dan Lockshin (2004) strategi yang dapat digunakan adalah menggunakan pihak lain sebagai *proxy* dalam komunikasi pemasaran. Beberapa program yang digunakan menggunakan strategi proxy adalah:

- Pengakuan atau rekomendasi dari pelanggan Empat Sekawan sebagai pemasok yang dapat memenuhi kebutuhannya. Pelanggan yang cocok menjadi *proxy* adalah pelanggan yang dapat menggambarkan *positioning* Empat Sekawan. Sebagai contoh adalah restoran D'Cost yang memiliki

moto Mutu Bintang 5 – Harga Kaki 5 (Pembahasan di Internet, akses tanggal 30 Desember 2010).

- Promosi pada kegiatan yang mendapatkan liputan luas dari masyarakat. Terkait produk hortikultura, Empat Sekawan akan memanfaatkan promosi pada kegiatan memasak seperti Festival Jajanan Bango yang telah mendapat apresiasi luas dari masyarakat. Untuk mengurangi biaya promosi dapat dilakukan kerjasama penyediaan produk sayuran bagi pengisi acara Festival Jajanan Bango.

Beberapa program dan media yang akan digunakan Empat Sekawan akan dibahas lebih lanjut pada sub bab dibawah.

4.5.1.1 Personal Selling

Personal selling merupakan kegiatan penjualan menggunakan komunikasi langsung antar individu (Belch dan Belch, 2009). Program personal selling ditujukan kepada pelanggan distributor dan Horeka. Personal selling menjadi motor utama dalam komunikasi pemasaran Empat Sekawan. Menurut Belch dan Belch (2009), pesonal selling tepat diterapkan oleh Empat Sekawan karena:

- Produk dibeli dalam jumlah relatif besar dan dilakukan oleh pembeli profesional dalam organisasi pelanggan. Empat Sekawan akan melakukan pendekatan terhadap pembeli profesional (antara lain *procurement* atau *buyer*).
- Harga jual paprika merupakan hasil negosiasi antara pelanggan dengan Empat Sekawan, disesuaikan dengan kebutuhan dan spesifikasi pelanggan.
- Saluran pemasaran relatif pendek dan langsung kepada konsumen akhir, sesuai dengan rencana Empat Sekawan memotong saluran pemasaran langsung kepada pelanggan Horeka.
- Informasi tidak dapat sepenuhnya disampaikan melalui iklan karena produk Empat Sekawan yang ditawarkan bervariasi dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Untuk mendukung strategi personal selling, Empat Sekawan akan mempersiapkan sumber daya manusia, yaitu tenaga sales, yang khusus menangani

penjualan langsung kepada pelanggan. Tenaga sales akan bertugas melakukan identifikasi Horeka yang berpotensi sebagai pelanggan, pendekatan kepada pelanggan, menginformasikan dan berkomunikasi kepada pengambil keputusan dalam organisasi pelanggan potensial.

Selain itu tenaga sales juga berfungsi sebagai *account representative* bagi pelanggan, yaitu sebagai penghubung antara pelanggan dengan Empat Sekawan dan pusat pelayanan bagi pelanggan. *Account representative* akan menerima semua masukan, keluhan, kritikan dari pelanggan dan juga menyampaikan infomasi terkini dari Empat Sekawan. Tujuan dari *account representative* adalah membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Tenaga sales yang diperlukan untuk mencapai target penjualan pada awal tahun berjalan diperkirakan sebanyak tiga orang, yang dibagi untuk menangani pelanggan restoran, hotel serta distributor. Tenaga sales akan ditambah pada tahun 2013 menjadi 6 orang seiring peningkatan produksi Empat Sekawan dan ekspansi pasar pelanggan Horeka.

4.5.1.2 Pemasaran melalui Internet

Pemasaran melalui internet akan dimanfaatkan Empat Sekawan dalam bentuk pembuatan situs internet bagi Empat Sekawan. Manfaat dari penggunaan situs internet adalah biaya yang relatif murah dalam pembuatan maupun pengelolaan dibandingkan media lain. Manfaat lainnya, internet merupakan media komunikasi yang unik bagi pelanggan maupun pelanggan potensial karena nirbatas waktu maupun lokasi.

Hanya saja situs internet memerlukan pengelolaan yang baik agar dapat menarik pengunjung. Strategi yang digunakan agar situs internet dapat mengungkit pemasaran Empat Sekawan antara lain:

- Design situs harus mencerminkan profesional, informatif, serta mudah untuk ditelusuri.
- Design situs berdasarkan standar Web 2.0 yang mensyaratkan interaktifitas antara pengunjung dengan pengelola situs.
- Rutin melakukan *update* informasi, berita, serta materi situs Empat Sekawan..

- Mencantumkan alamat situs dalam semua materi promo maupun surat menyurat.
- Berafiliasi dengan situs internet lain yang serupa atau memiliki kaitan dengan sayuran dan hortikultura. Sebagai contoh adalah situs Kementerian Pertanian.
- Menggunakan teknik *Search Engine Optimization (SEO)* agar mendapat rating tinggi dari mesin pencari.

Informasi yang akan disajikan dalam situs Empat Sekawan antara lain mencakup produk dan pelayanan yang ditawarkan Empat Sekawan. Selain itu situs tersebut akan memberi penjelasan seputar organisasi Empat Sekawan, baik struktur, fungsi, maupun alamat kontak. Berita seputar dunia hortikultura dan sayuran akan dimasukkan dalam situs untuk menambah luas cakupan materi dalam situs.

Strategi meningkatkan interaktifitas situs adalah dengan menyediakan bagian tanya-jawab dengan Empat Sekawan. Jika masih tidak mencukupi, pengunjung dapat meminta Empat Sekawan untuk presentasi (*request for presentation*) ditempat mereka. Interaktifitas situs pun ditunjang dengan penyediaan operator *chat* yang dapat menyediakan informasi secara instan dan terkini.

Dalam jangka menengah Empat Sekawan akan menciptakan situs 'pendamping' yang berfokus pada penyediaan rubik resep dan tips olahan masakan berbasis sayuran dan informasi umum seputar sayuran. Pengunjung diperkenankan untuk berpartisipasi dengan berbagi resep dan olahan kepada pengunjung lainnya. Tujuan dari situs bayangan ini adalah meningkatkan minat masyarakat dengan sayuran dengan asumsi dapat meningkatkan permintaan sayuran, serta dalam rangka membangun merek produk Empat Sekawan.

4.5.1.3 Social Networks (Jaringan Sosial)

Program jaringan sosial dibangun dalam rangka membina hubungan dengan petani mitra, asosiasi atau organisasi petani, dan asosiasi atau organisasi penyalur hortikultura. Jaringan sosial yang dibina dengan petani dalam bentuk komunikasi informal sebagaimana diungkapkan oleh Felzensztein et al. (2010) bahwa jaringan

Empat Sekawan akan membatasi penggunaan media ini. Hanya saja pameran masih merupakan langkah yang efektif untuk mempertemukan antara produsen dengan pelanggan potensial karena pelanggan berkesempatan untuk mencari informasi sebanyak mungkin dari industri hortikultura. Bagi produsen ajang tersebut merupakan kesempatan untuk bertatap muka langsung dengan banyak pelanggan potensial.

Strategi yang digunakan untuk program ini adalah memilih pameran yang memiliki tema seputar pertanian dan hortikultura. Beberapa pameran yang potensial untuk turut serta adalah Pameran Pangan Nasional, Pameran Agrinex, Pameran Agro & Food, dan Pameran Pekan Flora Flori Nasional.

4.5.2 Customer Relationship Management

Implementasi *Customer Relationship Management (CRM)* penting dilakukan untuk membina hubungan yang berjangka panjang dengan pelanggan. Program pertama dalam CRM adalah menempatkan pegawai khusus (*account representative*) dalam berkomunikasi dan berhubungan dengan pelanggan. *Account representative* merupakan pusat pelayanan bagi pelanggan sehingga pelayanan dapat dikontrol dengan optimal.

Penempatan *account representative* saja tidak cukup mampu menciptakan CRM yang efektif. Empat Sekawan akan mengembangkan sistem CRM sehingga mampu mengidentifikasi pola pembelian pelanggan, jumlah pembelian, spesifikasi produk, *key contact person*, karakteristik pelanggan. Informasi tersebut memudahkan Empat Sekawan membina hubungan dengan pelanggan serta mengkustomisasi komunikasi dengan pelanggan.

4.6 Merek

Pengembangan merek perlu dilakukan untuk meningkatkan nilai produk Empat Sekawan dari sebatas komoditas menjadi produk yang memiliki nilai lebih. Merek juga bermanfaat memberikan differensiasi dibanding kompetitor sehingga dapat menciptakan preferensi dimata pelanggan. Kesulitan yang dihadapi adalah terbatasnya alternatif strategi membangun merek dikarenakan keterbatasan

sumber daya serta alternatif komunikasi bagi pelanggan organisasi yang dituju Empat Sekawan.

4.6.1 Strategi Merek

Strategi pertama adalah menyelaraskan aktivitas penciptaan nilai sesuai konsep *brand ecosystem*. *Positioning* Empat Sekawan sebagai pemasok yang efisien, *reliable*, dan modern akan diterapkan dalam tahapan penciptaan nilai. Tahapan penciptaan nilai dalam industri hortikultura adalah pra produksi, produksi, paska panen, dan penyaluran. Semua tahapan ini diatur untuk dapat mendukung *positioning* Empat Sekawan. Tujuan dari strategi pertama adalah menciptakan merek yang berbeda dibandingkan kompetitor.

Hanya saja penciptaan merek harus dikomunikasikan kepada pelanggan agar mengenal dan mengetahui. Walaupun pelanggan utama Empat Sekawan adalah pelanggan organisasi, komunikasi tidak terbatas kepada pelanggan organisasi. Semakin dikenal luas merek akan memberikan manfaat bagi Empat Sekawan. Bagi pelanggan organisasi merek yang terbentuk akan memberikan differensiasi dibandingkan produk komoditas biasa, menciptakan loyalitas, mengurangi risiko, serta sebagai preferensi diantara kompetitor (Kotler dan Pfoertsch, 2006).

Strategi merek kedua yang akan dikembangkan adalah menciptakan merek lokal bagi produk paprika atau diistilah oleh Hayes dan Lence (2002) sebagai '*farmer-owned brand*'. Merek lokal merupakan merek yang diciptakan petani terhadap produk komoditasnya dengan memasukkan unsur inovasi dan standarisasi produk agar memberi nilai lebih bagi pelanggan. Beberapa inovasi dan standarisasi yang dapat dilakukan adalah menggunakan sistem organic atau berasal dari daerah atau lokasi tertentu.

Merek lokal dapat diciptakan untuk produk paprika mengingat belum ada merek lokal yang mengidentikan paprika. Merek lokal yang dapat dikembangkan untuk paprika adalah menggunakan pendekatan asal daerah, yaitu paprika Lembang atau paprika Jawa Barat. Merek lokal telah digunakan untuk produk lain, antara lain mangga gedong, jeruk pontianak, salak pondoh. Hanya saja

pendekatan pengembangan merek yang digunakan masih sederhana. Menurut Hayes dan Lence (2002), kriteria penting penciptaan merek lokal adalah:

- Saluran pemasaran harus dapat menggambarkan harga yang ditawarkan produk.
- Skala produksi harus mencukupi biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan, menjaga, serta mengelola merek lokal.
- Meminimalisir terjadinya imitasi terhadap produk.
- Pasokan harus terjaga agar tidak terjadi kelebihan pasokan agar harga lebih terkontrol.

Berdasarkan kriteria tersebut, yang diperlukan dalam pengembangan merek lokal paprika adalah kerja sama petani melalui asosiasi atau organisasi petani. Asosiasi perlu menetapkan standarisasi yang menunjukkan keunggulan produk paprika Lembang dibandingkan daerah lain. Hal ini akan mempersulit dilakukan imitasi. Asosiasi juga diperlukan dalam menciptakan skala produksi serta pengaturan jumlah pasokan ke pasar. Produk paprika Lembang harus mampu masuk ke saluran pemasaran yang menggambarkan harga produknya.

Dukungan pemerintah juga diperlukan untuk menciptakan merek lokal terutama dalam hal standarisasi dan promosi merek. Potensi pengembangan merek lokal paprika sangat potensial mengingat Jawa Barat atau kabupaten Bandung merupakan produsen terbesar di Indonesia. Kabupaten Bandung dapat menentukan standar industri paprika di Indonesia. Keberhasilan merek lokal paprika akan meningkatkan aktivitas ekonomi serta mematangkan industri paprika di kawasan.

4.6.2 Merek Empat Sekawan

Empat Sekawan akan membangun merek yang terpisah dari nama perusahaan (Empat Sekawan) dengan tujuan menonjolkan *positioning* dan identitas. Kriteria yang digunakan dalam pemilihan merek adalah dapat mencerminkan unsur efisien, *reliable*, dan modern. Selain itu, merek pun harus dapat menggambarkan produk atau industri yang dijalani Empat Sekawan, yaitu pertanian dan hortikultura.

Unsur paling sering dimasukkan dalam merek produk hortikultura yang telah beredar *fresh* dan *farm*. *Fresh* ditonjolkan karena ingin menyampaikan pesan kepada konsumen bahwa produk mereka merupakan produk yang segar dan berkualitas tinggi. *Farm* digunakan sebagai indentitas industri pertanian dan hortikultura.

Merek yang akan digunakan Empat Sekawan pada produk paprika dan sayurannya adalah MORGREEN. Morgreen merupakan rima dari kalimat '*more green*' yang melambangkan lebih hijau, lebih segar, dan lebih berkualitas. Hijau identik dengan sayuran sehingga memiliki kesesuaian makna dengan produk Empat Sekawan. Selain itu Morgreen juga merupakan singkatan dari modern, *reliable*, dan efisien sesuai *positioning* Empat Sekawan. Desain logo MORGREEN dapat dilihat pada gambar 4.7.



Gambar 4.7 Logo MORGREEN

Sumber : Diolah penulis

4.7 Kesiapan Internal

Perencanaan pemasaran yang disiapkan Empat Sekawan perlu didukung kesiapan internal organisasi agar dapat dieksekusi. Tanpa adanya kesiapan internal hampir perencanaan pemasaran sulit untuk dieksekusi dan dapat berdampak pada pencapaian target dan hasil. Beberapa kesiapan internal yang diperlukan akan dibahas lebih lanjut pada sub-bab dibawah.

4.7.1 Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi perlu disusun ulang untuk memperjelas wewenang, tugas, dan tanggung jawab dari setiap departemen. Pembagian tugas dan wewenang karyawan pun perlu diperjelas untuk memastikan fungsi departemen

dijalankan oleh karyawan. Penambahan fungsi pemasaran dalam organisasi perlu juga dituangkan dalam struktur organisasi agar fungsi pemasaran jelas didalam organisasi.

Setelah struktur organisasi tersusun dengan baik maka tahap selanjutnya adalah mempersiapkan keahlian dan pengetahuan sumber daya manusia Empat Sekawan. Pelatihan dan pendidikan perlu dilakukan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan sesuai yang diperlukan oleh organisasi. Penempatan dan penugasan dalam struktur organisasi harus disesuaikan dengan kemampuan serta potensi yang dimiliki sumber daya manusia.

4.7.2 Standar Operasional

Standar operasional perlu dibangun untuk memastikan proses yang terjadi di internal dilakukan sesuai standar. Standar operasional penting terkait pemasaran adalah standar pemrosesan produk, dari tanam, gradasi, pengepakan, hingga pengiriman produk ke konsumen. Standar ini penting untuk menjaga kualitas dan spesifikasi sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen.

Standar operasional pelayanan pelanggan pun perlu ditetapkan agar pelayanan yang diberikan terjaga kualitas. Standar pelayanan meliputi penanganan permintaan (*purchase order*) dari pelanggan, pelayanan komplain pelanggan, komunikasi pengiriman serta komunikasi pembayaran dari konsumen.

4.7.3 Badan Hukum

Empat Sekawan perlu membentuk badan hukum sebagai wadah formal yang mewakili Empat Sekawan dalam berhubungan dengan pihak lain. Ketiadaan badan hukum akan menghambat transaksi bisnis dikarenakan risiko yang ditanggung pelanggan. Pelanggan organisasi akan lebih menyukai melakukan hubungan bisnis dengan pemasok yang memiliki badan hukum.

Hanya saja terdapat konsekuensi tambahan bagi Empat Sekawan akibat membentuk badan hukum. Konsekuensi tersebut adalah kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan setiap perjanjian yang telah dibuat karena dapat dituntut secara hukum jika melakukan wanprestasi. Konsekuensi lainnya adalah

melaksanakan kewajiban perpajakan serta peraturan pemerintah lainnya yang harus ditaati oleh Empat Sekawan.



BAB 5

RENCANA PENGEMBANGAN BISNIS PERSPEKTIF PEMASARAN

5.1 Rencana Pengembangan Bisnis Perpektif Pemasaran

Urgensi dari perencanaan pemasaran pada penelitian ini adalah menurunnya nilai penjualan Empat Sekawan pada tahun 2009 menjadi Rp. 396.565.050 dari sebesar Rp. 414.512.450 pada tahun 2008. Selain itu, sampai bulan Mei 2010 Empat Sekawan mengalami kerugian sebesar Rp. 17.156.100. Penyusunan rencana pemasaran diharapkan dapat memberikan kinerja positif bagi penjualan Empat Sekawan.

5.1.1 Tujuan

Tujuan utama dari penyusunan rencana pengembangan bisnis Empat Sekawan adalah memberikan imbal hasil bagi pemegang saham. Dividen yang diterima pemegang saham selama ini tidak memberikan imbal hasil yang optimal atas investasi yang dilakukan. Untuk itu tujuan utama dari perencanaan pemasaran ini adalah meningkatkan penjualan Empat Sekawan menjadi sebesar Rp. 3.355.569.326 pada tahun 2016 (atau peningkatan sebesar 614% dari proyeksi penjualan tahun 2010).

Asumsi yang digunakan adalah harga paprika mengalami kenaikan harga sebesar 10% setiap tahun dan terjadi peningkatan kapsitas produksi. Jumlah Horeka sebagai target pelanggan mencapai 472 buah dengan kebutuhan 3 kg per minggu setiap Horeka atau mencapai 73.362 kg per tahun. Pangsa pasar Horeka diasumsikan sebesar 10% pada tahun 2011 dan meningkat pada tahun berikutnya. Pelanggan distributor diasumsikan menyerap semua produksi paprika (setelah dikurangi kebutuhan pelanggan Horeka).

5.1.2 Pelanggan

Pelanggan yang akan dilayani oleh Empat Sekawan tetap pelanggan B2B seperti sebelumnya mengingat kapabilitas ini yang telah dimiliki. Pelanggan retail

tidak menjadi pilihan karena keterbatasan sumber daya dan kapabilitas yang dimilik. Basis pelanggan akan dikembangkan dari distributor tunggal menjadi diversifikasi pada pelanggan Hotel, Restoran, dan Kafe (Horeka) dan pelanggan distributor. Perluasan basis pelanggan Horeka dimaksudkan memberikan nilai tambah produk sehingga dapat menikmati harga premium.

5.1.3 Segmentasi dan *Positioning*

Segmentasi yang dipilih adalah pelanggan Horeka skala kecil yang menyajikan masakan asing yang berlokasi di Bandung. Segmen yang dipilih berpotensi untuk dikembangkan karena belum diolah secara modern oleh pemasok serta potensi nilai lebih yang ditawarkan oleh Empat Sekawan. Bagi pelanggan distributor segmentasi yang dipilih adalah pemenuhan permintaan pasar jauh domestik, misalkan adalah pasar di Jakarta.

Positioning bagi pelanggan Horeka adalah modern, *reliable*, serta efisien. Sedangkan bagi pelanggan distributor *positioning*nya adalah *reliable* dan modern. Efisien dicapai melalui pemotongan rantai saluran distribusi langsung ke pelanggan Horeka. *Reliable* berarti Empat Sekawan akan memenuhi spesifikasi permintaan pelanggan, mengirimkan tepat waktu, kualitas yang terjaga serta dapat memberikan alternatif dan solusi bagi kebutuhan pelanggan. Empat Sekawan akan menerapkan manajemen modern, teknologi dan sistem pertanian modern serta standar proses dalam pelayanan terhadap pelanggan.

5.1.4 Produk

Produk yang disediakan Empat Sekawan disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing pelanggan. Pada pelanggan Horeka, kelengkapan produk merupakan pertimbangan penting sehingga diperlukan penambahan jenis produk yang ditawarkan. Jenis produk yang akan ditawarkan adalah sayuran asing seperti paprika, pak choi, timun jepang, brokoli, kailan, asparagus, chomeo, kubis, tomat, dan sayuran lainnya. Pada pelanggan distributor, kesesuaian dengan spesifikasi produk yang mendapat perhatian dari Empat Sekawan sesuai dengan *positioning reliable*.

5.1.5 Saluran Pemasaran

Saluran pemasaran bagi pelanggan Horeka dilakukan dengan cara mengantarkan langsung kepada pelanggan.. Tujuannya adalah mempersingkat rantai produksi sehingga pelanggan mendapatkan alternatif produk dengan harga lebih kompetitif. Pada pelanggan distributor, saluran pemasaran menambah jumlah distributor untuk mengurangi ketergantungan dengan distributor tunggal sebelumnya. Pendekatan yang digunakan adalah menekankan kepada kontrak koordinasi sehingga Empat Sekawan masih memiliki independensi.

5.1.6 Komunikasi Pemasaran

Sasaran komunikasi pemasaran Empat Sekawan adalah pelanggan, mitra petani serta masyarakat. Tujuannya komunikasi disesuaikan dengan peran masing-masing dalam proses bisnis tetapi tujuan utamanya adalah menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Program promosi yang akan dilaksanakan adalah personal selling, pemasaran melalui internet, *social networking*, serta pameran. *Customer Relationship Management* akan dimanfaatkan dalam menciptakan komunikasi yang personal dan membina hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan.

5.1.7 Merek

Pengembangan merek akan diinspirasi dari *positioning* yang dipilih Empat Sekawan dan dituangkan dalam setiap proses penciptaan nilai. Merek akan dikomunikasikan menggunakan bantuan *proxy*, yaitu pihak perantara yang mendapat liputan luas dari masyarakat seperti Festival Jajanan Bango. Merek lokal, misalkan paprika Lembang, akan dikembangkan dengan bekerja sama dengan asosiasi dan pemerintah setempat. Merek yang akan digunakan pada produk Empat Sekawan adalah MORGREEN, yang merupakan rima dari '*more green*' serta singkatan dari modern, *reliable*, serta efisien yang merupakan *positioning* Empat Sekawan.

5.2 Rencana Alternatif

Beberapa rencana alternatif yang disiapkan agar implementasi strategi tetap

dapat berjalan sukses:

- Area cakupan pelanggan Horeka dikembangkan ke daerah lain untuk menunjang penjualan dari sektor ini. Pelanggan pada kategori ini memiliki harga premium dibandingkan pelanggan distributor tetapi membutuhkan kesiapan *supply chain* yang lebih matang.
- Pelanggan distributor tidak hanya ditujukan untuk pasar domestik tetapi juga ditujukan kepada eksportir. Persiapan yang diperlukan adalah meningkatkan kualitas produk sesuai standar ekspor, antara lain kandungan bahan kimia.
- Produk yang ditawarkan tidak terbatas pada sayuran asing saja tetapi mencakup sayuran lokal untuk memperluas basis pasar yang dapat dilayani oleh Empat Sekawan. Pasokan sayuran lokal akan didapat dari petani mitra atau pasar lokal.
- Bekerja sama dengan transporter lokal untuk kelancaran pasokan barang kepada pelanggan Horeka, khususnya jika dikembangkan di daerah lain diluar area Bandung.
- Harga bagi pelanggan Horeka diturunkan untuk meningkatkan kekompetitifan harga dibandingkan harga di pasar tradisional atau gerai modern.
- Bantuan teknologi untuk mengantisipasi perubahan iklim ekstrem, seperti menggunakan alat penambah CO₂, menggunakan plastik berkualitas tinggi (impor),
- Menggunakan benih yang lebih cocok dengan kondisi Indonesia dan memiliki siklus panen yang lebih pendek untuk mengurangi risiko dan biaya investasi (Richardson, 2007).

DAFTAR REFERENSI

- Adiyoga, Witono. <http://www.scribd.com/doc/24930313/an-Rantai-Pasokan-Supermarket>. Akses tanggal 16 November 2010.
- Anonim. <http://www.foodadditivesworld.com/paprika-oleoresin.html>. Akses tanggal 2 November 2010.
- Anonim. <http://www.dcostseafood.com/low/index.asp>. Akses tanggal 30 Desember 2010.
- Belch, George E.; M.A. Belch (2009). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Beverland, Michael; L.S. Lockshin (2004). "Crafting a Competitive Advantage: Tempering Entrepreneurial Action with Positioning-based Values". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7, 172-182.
- Bisnis Indonesia. <http://www.bisnis.com/index.php/industri/agroindustri/3091-mentan-perubahan-iklim-ekstrim-rusak-panen-hortikultura>. Akses tanggal 30 Desember 2010.
- Brinckmann, Jan; D. Grichnik; D. Kapsa (2010). "Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning-Performance Relationship in Small Firms". *Journal of Business Venturing*, 25, 24-40.
- Craves, David W.; N.F. Piercy (2009). *Strategic Marketing 9th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Curhan, Ronald C. (1974). "The Effects of Merchandising and Temporary Promotional Activities on the Sales of Fresh Fruits and Vegetables in Supermarkets". *Journal of Marketing Research*, 11 (3), 286-294.
- Dinas Pariwisata Kota Bandung. http://bandungtourism.com/res_e.php. Akses tanggal 24 November 2010.
- Dinas Pariwisata Kota Bandung. http://bandungtourism.com/acc_e.php. Akses tanggal 5 Desember 2010.
- Direktorat Jenderal Hortikultura. http://www.hortikultura.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=264&Itemid=1. Akses tanggal 16 November 2010.
- Direktorat Jenderal Hortikultura. http://www.hortikultura.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=136&Itemid=169. Akses tanggal 17 November 2010.
- Eckman, David T.; G.F. Patrick; W.N. Musser (1996). "Factors Affecting Written Marketing Plan Adoption by Large-Scale Grain Producers". *Review of Agricultural Economics*, 18, 565-574.
- Fabricant, Daniel (2009). "Marketing Value: Where do branded ingredients fit?". *Natural Food Merchandiser*, March 2009, 92.
- Felzensztein, Christian et al. (2010). Geographical Co-Location, Social Networks and Inter-firm Marketing Co-operation: the Case of the Salmon Industry". *Long Range Planning*, 2-16.

- Gunadi, N. et al. (2006). *Budidaya Tanaman Paprika (Capsium Annum var. Grossum) di dalam Rumah Plastik*. Bandung: Balai Penelitian Tanaman Sayuran.
- Gruber, Marc (2007). "Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective". *Journal of Business Venturing*, 22, 782-807.
- Harris, C. Lloyd; E. Ogbonna (2006). "Initiating Strategic Planning". *Journal of Business Research*, 59, 100-111.
- Hayes, Dermot J.; S.H. Lence (2002). "A New Brand of Agriculture". *Choices – The Magazine Food, Farm and Resource Issue*, fall, 6-10.
- Herriman, Robert. <http://www.ezinearticles.com/?The-Danger-of-Aflatoxins&id=4302389>. Akses tanggal 23 November 2010.
- Ilbery, Brian W. (1986). "Horticultural Marketing: the case of the Vale of Evesham". *Trans. Inst. Br. Geogr.*, 11, 468-478.
- Kaiser, Harry M.; D.J. Liu (1998). "The Effectiveness of Generic versus Brand Advertising: The Case of U.S. Dairy Promotion". *Review of Agricultural Economics*, 20(1), 69-79.
- Keller, Kevin (2008). *Strategies Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity 3rd Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, Philip; W. Pfoertsch (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
- Lambin, Jean-Jacques; R. Chumpitaz; I. Schuiling (2007). *Market-Driven Management – Strategic and Operational Marketing 2nd Edition*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lancaster, Jon (2009). *Paprika – A Scoping Study of the Market and Value Chain*. New South Wales: Australian government – Rural Industries Research and Development Corporation.
- Langmead, Peter (2003). *Appraisal of Diversification Opportunities The Zambian Paprika Case Study*. Food and Agriculture Organization.
- McDonald, Malcolm H.B. (1992). "Ten Barriers to Marketing Planning". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7, 5-18.
- McElwee, Gerard (2006). "Farmers as Entrepreneurs: Developing Competitive Skills". *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11, 187-206.
- Mulder, Martin et al. (2007). "Competence Development of Entrepreneurs in Innovative Horticulture". *Journal of Workplace Learning*, 19, 32-44.
- Mullins, John W.; O.C. Walker, Jr.; H.W. Boyd, Jr. (2008). *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach 6th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Pratiwi, Rahma Shahdatin (2010). *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: Supply Chain*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Raggio, Randle D.; R.P. Leone (2007). "The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning". *Journal of Brand Management*, 14, 380-395.
- Rahmanto, Eri (2003). *Tesis: Analisis Portofolio Komoditi Sayuran PT Ayu*

- Pangan Lestari. Bogor: Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor.
- Richardson, Robert (2007). *Horticultural Prospects for Selected Greenhouse Production Areas in Indonesia*. Jakarta: USAID and AMARTA.
- Sa'id, Gumbira; H. Intan (2001). *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Simkin, Lyndon (2008). "Achieving Market Segmentation from B2B Sectorisation". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23, 464-474.
- Shrader, Lee F. (1986). "Responses to Forces Shaping Agricultural Marketing: Contracting". *American Journal of Agricultural Economics*, 68 (5), 1161-1166.
- Schrimper, Ronald A. (2001). *Economics of Agriculture Markets*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Solomon, Michael R. (2009). *Consumer Behavior – Buying, Having, and Being 8th Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Tousley, Rayburn D. (1944). "Advertising Fresh Fruits and Vegetables II". *Harvard Business Review*, 23 (1), 79-94.
- Yusuf, Arief Anshory; H.A. Fransisco (2009). *Climate Change Vulnerability Mapping for Southeast Asia*. Singapore: Economy and Environment Program for Southeast Asia (EEPSEA)
- Zakaria, Tesar Ahmad (2010). *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN: dalam Agrobisnis Paprika: Financial Planning dan Analisis Kelayakan Investasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.