

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Hortikultura

Hortikultura berasal dari bahasa latin, yaitu *hortus* (kebun) dan *colere* (menumbuhkan). Secara harfiah, hortikultura berarti ilmu yang mempelajari mengenai pembudidayaan kebun. Hortikultura adalah cabang pertanian yang fokus pada budidaya intensif tanaman yang ditujukan untuk bahan pangan manusia, obat-obatan, dan pemenuhan kepuasan lainnya (Zulkarnain, 2010).

Subsektor hortikultura merupakan salah satu elemen penting dalam pembangunan pertanian yang terus berkembang seiring waktu. Pasar produk hortikultura tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri, tetapi juga sebagai komoditas ekspor yang dapat menambah devisa negara. Pentingnya produk hortikultura tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pangan, tetapi juga memiliki manfaat untuk kesehatan, pelestarian lingkungan hidup dan sebagai estetika (BPDPP, 2016).

Dari berbagai jenis tanaman hortikultura yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah sayuran. Menurut Schreinemachers *et al.* (2018), sayuran memiliki nilai ekonomi yang tinggi karena proses budidayanya relatif mudah dan waktu panennya singkat, selain menjadi kebutuhan sehari-hari berkat kandungan gizinya yang tinggi, sayuran juga memiliki nilai jual yang signifikan.

2.1.2 Sub Terminal Agribisnis

Sub Terminal Agribisnis (STA) adalah unit pelayanan agribisnis di tingkat kabupaten atau kecamatan yang berfungsi sebagai tempat konsolidasi, sortasi, pengemasan, penyimpanan, dan distribusi hasil pertanian, khususnya hortikultura, dari petani ke pasar yang lebih luas. STA juga berfungsi sebagai penghubung antara petani dan pelaku pasar, baik dalam maupun luar daerah (Kementan, 2006). STA adalah sarana pemasaran dan pengembangan agribisnis, yang memiliki peran strategis dalam menciptakan efisiensi logistik dan nilai ekonomi dari komoditas pertanian, serta mendukung pemberdayaan kelembagaan petani di daerah (Badan Ketahanan Pangan, 2007).

Menurut Soekartawi (2005), STA merupakan bagian dari sistem pemasaran agribisnis yang bertugas membantu memperpendek rantai distribusi, meningkatkan nilai tambah produk, serta mendekatkan akses petani terhadap pasar, teknologi, dan informasi agribisnis. Adapun Menurut Kementerian Koordinator Perekonomian (2010), STA bertindak sebagai simpul logistik pertanian, memfasilitasi aktivitas pasca panen seperti pengumpulan, penyortiran, pengemasan, dan pengiriman, serta memperkuat jaringan agribisnis melalui kerja sama antara petani, koperasi, dan pelaku pasar.

2.1.3 Strategi Pengembangan

Strategi adalah pendekatan menyeluruh yang berhubungan dengan ide, perencanaan, dan pelaksanaan suatu kegiatan dalam jangka waktu tertentu. Strategi yang baik meliputi koordinasi tim kerja, identifikasi faktor-faktor pendukung, serta penerapan prinsip-prinsip implementasi yang rasional, efisiensi dalam pendanaan, dan taktik untuk mencapai tujuan yang efektif. Strategi yang berkaitan dengan hal-hal berikut: pelaksanaan kebijakan, menentukan tujuan yang ingin dicapai, dan pemilihan metode penggunaan infrastruktur (Tjiptono, 2014).

Menurut Wajdi *et al.* (2024), pengembangan adalah tindakan yang menjadikan sesuatu bertambah, berubah, dan sempurna. Pengembangan umumnya berarti peningkatan, perubahan dengan perlahan dan perubahan dengan bertahap. Selain itu, pengembangan menurut Sugiyono (2015), berarti memperdalam dan memperluas pengetahuan yang sudah ada. Pada dasarnya, pengembangan adalah upaya pendidikan, baik formal maupun non formal yang dilakukan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, dan selaras, serta pengetahuan, keterampilan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan-kemampuan. Hal ini bertujuan sebagai bekal agar seseorang dapat menambah, meningkatkan, mengembangkan diri kearah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal, serta pribadi yang mandiri.

Strategi menurut Nimran (1997), adalah upaya yang dirancang secara terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku dalam pengembangan

sistem melalui metode–metode refleksi dan analisis diri. Strategi pengembangan adalah cara atau strategi yang digunakan oleh wadah atau tempat dalam menjalankan proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, antara lain pengelola dan karyawan dengan perubahan–perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan suatu perusahaan. Selain itu, strategi pengembangan mencakup perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi dinamika serta tantangan di masa depan.

Suatu Perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar Perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga Perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkuti, 2016).

2.1.4 *Business Model Canvas* (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), menjelaskan bahwa *business model canvas* (BMC) terdiri dari sembilan elemen utama yang membentuk suatu model bisnis. Setiap elemen mencakup bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana suatu organisasi menciptakan nilai dan memperoleh manfaat dari para pelanggan.

Metode *business model canvas* (BMC) mengubah konsep bisnis yang sebelumnya kompleks menjadi konsep sederhana dengan disajikan dalam satu kanvas untuk mencakup rencana bisnis dengan sembilan elemen utama yang terintegrasi dengan baik ke dalamnya, termasuk analisis strategis internal dan eksternal perusahaan (Clark *et al.* Dalam Oktapriandi *et al.*, 2017).

Fungsi *business model canvas* (BMC) menurut Ade (2018), dapat menggambarkan sembilan elemen kunci yang diwakili oleh setiap kolom halaman atau kanvas, dengan penyajian dalam satu kanvas ini, pemahaman dan analisis terhadap model bisnis menjadi lebih mudah dan menyeluruh.

Menurut Osterwalder & Pigneur, terdapat 9 elemen atau unsur dalam *business model canvas* yang perlu diperhatikan dan dijabarkan dengan detail. 9 elemen *business model canvas* tersebut diantaranya:

1. Kemitaaan Utama (*Key Partnership*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key partnership* merupakan kesepakatan antara dua pihak atau lebih untuk menajlin kerjasama dengan cara mengoordinasikan keahlian, sumber daya, atau aktivitas yang dimiliki masing-masing pihak. Adapun tujuan *key partnership* adalah sebagai berikut:

- a. Optimasi operasi.
- b. Memperoleh sumber daya.
- c. Memperoleh pengetahuan.
- d. Akuisisi pasar.

2. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Osterwalder dan Pigneur (2010), menjelaskan aktivitas utama sebagai elemen terpenting yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk memastikan model bisnisnya dapat berjalan dengan baik. Berikut adalah gambar hubungan antara *key activities* dengan blok sebelumnya. Aktivitas kunci tersebut terdiri dari kegiatan berikut:

- a. Produksi, yaitu kegiatan yang berkaitan dengan perancangan, pembuatan dan penyampaian produk dalam jumlah besar atau kualitas unggul.
- b. Pemecahan masalah, yaitu kegiatan penawaran solusi baru terhadap permasalahan pelanggan individu.
- c. Platform atau jaringan, yaitu kegiatan yang dirancang dengan platform atau dengan jaringan.

3. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Osterwalder dan Pigneur (2010), menggambarkan aset-aset penting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi di mana memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, membangun hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. *Key resources* ini terbagi menjadi 5 kategori, yaitu:

- a. Sumber daya fisik
Meliputi berbagai jenis aset fisik yang dibutuhkan agar aktivitas bisnis dapat beroperasi dengan optimal.
- b. Sumber daya manusia

Meliputi berbagai pengetahuan, keterampilan dan kompetensi manusia yang dibutuhkan untuk membuat bisnis berjalan baik melalui pekerja dengan status tetap, kontrak maupun tenaga harian.

c. Sumber daya finansial

Meliputi berbagai sumber daya keuangan yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional usaha,

propositions) serta meningkatkan efisiensi operasional usaha.

4. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Osterwalder dan Pigneur (2010), menyatakan bahwa proposisi nilai merupakan faktor utama yang mendorong pelanggan untuk berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dengan menawarkan solusi atas permasalahan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Setiap nilai terdiri dari produk dan layanan terpilih yang disesuaikan dengan segmen pelanggan tertentu baik solusi atau manfaat yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa nilai merupakan inovasi baru yang dapat mengganggu penawaran dari pesaing lain.

5. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), menyatakan bahwa hubungan pelanggan menggambarkan berbagai bentuk hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Setiap perusahaan perlu menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai yang lebih otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

- a. Akuisisi pelanggan.
- b. Retensi (mempertahankan) pelanggan.
- c. Peningkatan penjualan.

6. Saluran (*Channels*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), saluran atau *channels* adalah media yang digunakan perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan dan menyampaikan proposisi nilai. Secara sederhana, *channel* adalah media yang

dapat dimanfaatkan oleh pengusaha untuk menawarkan solusi dalam menjangkau pelanggan. Saluran memiliki lima fungsi yaitu:

- a. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa
- b. Membantu pelanggan melakukan evaluasi proposisi nilai perusahaan
- c. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik
- d. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
- e. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan

7. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Seperti yang dinyatakan Osterwalder dan Pigneur (2010), pelanggan merupakan elemen utama dari suatu bisnis atau usaha. Tanpa pelanggan, perusahaan tidak dapat bertahan dalam waktu lama dan sering dianggap sebagai inti dari semua model bisnis. Pelanggan biasanya menjadi pertimbangan utama sejak awal karena menentukan kepada siapa produk atau layanan tersebut ditujukan. Setiap bisnis perlu menentukan segmen pelanggan mana yang ingin dilayani. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan mengelompokkan berdasarkan kesamaan segmen yang berbeda, yaitu kesamaan kebutuhan, perilaku atau karakteristik lainnya.

8. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Komponen ini menggambarkan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan model bisnis. Struktur biaya menjelaskan biaya-biaya yang muncul saat pengoperasian model bisnis tertentu untuk menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, serta menghasilkan pendapatan yang menyebabkan timbulnya biaya Osterwalder dan Pigneur (2010). *Cost structure* memiliki karakteristik, antara lain:

- a. Biaya tetap (*Fix Cost*), merupakan biaya yang akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang diproduksi naik atau turun
- b. Biaya variabel (*Variable Cost*), merupakan biaya yang secara proposional berubah sesuai dengan volume barang atau jasa yang diproduksi.

9. Arus Pendapatan (*Revenue Stream*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan (dengan biaya

yang harus dikurangi dari pendapatan untuk menghasilkan pemasukan), jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, maka arus pendapatan merupakan elemen yang utama untuk kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat strategi perencanaan yang efektif untuk menganalisis dampak dari faktor eksternal dan internal terhadap suatu organisasi. Analisis SWOT terdiri dari analisis faktor internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang digunakan untuk menguji aset suatu organisasi, sementara itu faktor eksternal berkaitan dengan peluang dan ancaman untuk menginvestigasi faktor lingkungan makro yang memengaruhi kinerja suatu organisasi (Susilo *et al.*, 2019).

Hasil pembobotan faktor strategis kekuatan dan kelemahan dapat digunakan untuk menilai sejauh mana usaha tersebut dapat memanfaatkan kekuatannya untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zulkarnaen dan Sutopo (2013), menjelaskan bahwa skor kekuatan dan kelemahan pada matriks IFAS akan menunjukkan posisi terkuatnya jika berada pada rentang skor 3,00 – 4,00, artinya semakin mendekati angka 4,00 kekuatan yang dimiliki usaha tersebut lebih besar dibanding kelemahannya. Faktor strategis peluang dan ancaman juga akan menunjukkan posisi terkuatnya pada rentang skor 3,00 – 4,00.

Matriks SWOT adalah suatu kerangka analisis yang menghubungkan antara faktor internal dan eksternal bisnis yang dibangun melalui pendekatan SWOT. Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada analisis SWOT menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis. Empat kemungkinan alternatif tersebut yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threats*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Strategi SO merupakan strategi yang memungkinkan perusahaan merebut dan memanfaatkan peluang yang ada menggunakan kekuatan yang dimiliki. Strategi ST memungkinkan perusahaan untuk mengatasi segala ancaman menggunakan kekuatan yang dimiliki. Strategi WO memungkinkan perusahaan

melakukan strategi dengan meminimalkan kelemahan perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi WT memungkinkan perusahaan melakukan strategi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang mungkin terjadi. Suatu usaha memiliki posisi internal dan eksternal yang kuat jika berada pada kuadran I (Rangkuti, 2016).

Proses pengambilan keputusan dalam kebijakan strategis selalu terhubung dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan strategis membutuhkan analisis faktor-faktor strategis perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan, yang dilakukan dalam konteks kondisi saat ini. Pendekatan ini dikenal sebagai analisis situasi dan merupakan model yang paling umum digunakan dalam analisis SWOT (Rangkuti, 2016).

2.1.6 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat yang tepat untuk membuat prioritas informasi internal, eksternal, dan kompetitif kunci yang diperlukan dalam menyusun rencana strategis yang efektif (Gupta et al., 2015). *Quantitative strategic planning matrix* (QSPM) menurut David dan David (2017), yakni teknik yang digunakan dalam melakukan identifikasi alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Penyusunan strategi secara berurutan memudahkan para penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor internal maupun eksternal yang relevan sebelum melanjutkan ke tahap pengambilan keputusan, hal ini menjadi salah satu keunggulan bagi matriks QSPM. Selain itu, QSPM membantu menggaris bawahi hubungan-hubungan penting yang dapat memberikan pengaruh terhadap keputusan-keputusan strategi. Tujuan analisis QSPM adalah untuk menentukan strategi terbaik untuk diterapkan (Purwoko et al., 2016). Matriks QSPM dapat menentukan strategi yang akan digunakan dalam tahap pengambilan keputusan (Ahmadian & Tabibian, 2016).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Penulis: Agus Dwi Nugroho, Lestari Rahayu Waluyati, Fatkhiyah Rohmah, dan Ali Hasyim Al Rosyid Judul: Strategi Pengembangan Sub Terminal Agribisnis (STA) Salak Pondoh di Kabupaten Sleman Penulis: Iwan Setiajie Anugrah Tahun: 2017	Hasil penelitian mengungkapkan dalam penguatan kinerja STA Tempel perlu dilakukan beberapa strategi diantaranya, peningkatan fungsi pemasaran komoditas pertanian, melakukan integrasi dengan kegiatan perdagangan lain, pengembangan promosi produk, optimalisasi fungsi SDM pengelola dan anggota, pembangunan fasilitas dan infrastruktur modern sesuai tupoksi serta optimalisasi peran STA sebagai pusat pelatihan dan pendidikan.	Strategi pengembangan ditentukan melalui Analisis SWOT.	Pendekatan deskriptif tanpa menggunakan BMC secara eksplisit.
2	Penulis: Ziret Ningsih, Husnarti, dan Revi Ernanda Judul: Strategi Pembangunan Sub Terminal Agribisnis Komoditi Mentimun di Kelurahan Koto Baru Paso Basuang Kecamatan Payakumbuh Timur Tahun: 2025	Hasil analisis SWOT terhadap strategi pengembangan STA komoditi mentimun memperoleh beberapa strategi, antara lain memaksimalkan dukungan dari pemerintah untuk memperluas pasar, sehingga dapat meningkatkan pendapatan STA dan memungkinkan pemberin upah secara professional kepada pekerja, adapun pemanfaatan pemasaran digital untuk lebih menjangkau pangsa pasar.	Strategi pengembangan ditentukan melalui Analisis SWOT	Tidak ada metode pemilahan prioritas strategi
3	Penulis: Delni Alek Candra, Amri Syahardi Idris, Veronice, dan Fatardho Zudri Judul: Strategi Pengembangan di STA Baliak Mayang Payakumbuh Tahun: 2024	Berdasarkan hasil analisis SWOT, terdapat sejumlah strategi yang perlu diterapkan dalam pengembangan STA Baliak Mayang Payakumbuh. Strategi tersebut meliputi optimalisasi potensi komoditas, menjalin kemitraan dengan lembaga pertanian, prmosi program STA, melaksanakan pelatihan dan penyuluhan secara intensif, diversifikasi layanan, meningkatkan sistem informasi, inovasi dan diferensiasi produk, peningkatan kualitas layanan, memanfaatkan dukungan pemerintah, menjalankan program peningkatan kapasitas SDM, memperluas jaringan dengan pasar, dan memberikan manfaat kepada petani.	Strategi pengembangan ditentukan melalui Analisis SWOT	Tidak dijelaskan secara spesifik komoditas yang ada di STA Baliak Mayang Payakumbuh

No	Penulis & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	Penulis: Ni Nyoman Tisna Dewi, I Nyoman Gede Ustriyana, A.A.A. Wulandira Sawitri Djelantik Judul: Strategi Pemasaran Cabai Merah Pada Sub Terminal Agribisnis Manik Mekar Nadi Tahun: 2017	Berdasarkan matriks SWOT STA Manik Mekar Nadi dapat menerapkan strategi SO dengan menjaga kualitas cabai merah, memperluas jaringan pemasaran dan distribusi produk. Strategi WO dengan melakukan pinjaman modal, melakukan promosi dengan teknologi yang ada, dan standarisasi produk. Strategi ST dengan standarisasi harga dan memperluas jaringan usaha. Strategi WT meningkatkan sarana prasarana, menjaga stabilitas harga ditingkat konsumen, dan meningkatkan stok cabai merah.	Alternatif strategi pengembangan menggunakan matriks SWOT	Strategi fokus pada pemasaran komoditas cabai merah
5	Penulis: Meza Yolanda, Dodi Aprianto, dan Fitri Lestari Judul: Strategi Pengembangan Sub Terminal Agribisnis Rejang Lebong Tahun: 2022	Penelitian ini menunjukkan beberapa alternatif strategi pengembangan melalui analisis SWOT diantaranya, pembukaan akses pasar, peningkatan kualitas komoditas pertanian, serta menjalin kemitraan dengan pemerintah dan pelaku agribisnis, adapun untuk menjalin kerja sama dengan lembaga keuangan, dan memperbaiki fasilitas serta infrastruktur penunjang. Adapun berdasarkan hasil analisis AHP, didapatkan faktor yang paling berpengaruh adalah faktor SDM, dengan aktor utama berprioritas tinggi yaitu Dinas Pertanian, tujuan utama yang diidentifikasi yaitu peningkatan kualitas SDM dan alternatif strategi dengan prioritas tertinggi yaitu alternatif strategi satu dengan menyelenggarakan pelatihan dan meningkatkan kapasitas tenaga petani.	Mengetahui alternatif strategi pengembangan Sub Terminal Agribisnis	Alternatif strategi menggunakan analisis SWOT dan AHP

2.3 Pendekatan Masalah

Produksi komoditas hortikultura di Kabupaten Cianjur menunjukkan hasil yang cukup tinggi meskipun tidak seluruh wilayah memiliki lahan pertanian yang luas. Kondisi ini menunjukkan bahwa Kabupaten Cianjur memiliki potensi besar untuk pengembangan lembaga pemasaran yang mampu berfungsi sebagai pusat

transaksi hasil pertanian secara efisien, salah satunya melalui Sub Terminal Agribisnis (STA). STA di Kabupaten Cianjur dengan lebih dikenal dengan nama STA Cigombong memiliki prospek yang besar untuk dikembangkan karena dapat menjadi lembaga distribusi dan promosi yang terintegrasi, terutama bagi petani hortikultura.

Upaya pemerintah Kabupaten Cianjur dalam mendukung keberadaan STA merupakan langkah strategis, terutama dengan memperhatikan tingginya produktivitas hortikultura baik di daerah tersebut maupun wilayah sekitarnya. Sebelumnya, aktivitas pemasaran hortikultura umumnya dilakukan melalui pasar tradisional dan pedagang perantara, yang sering kali tidak memberikan nilai jual yang optimal bagi petani. Beberapa lokasi pemasaran eksisting bahkan masih menghadapi persoalan seperti biaya sewa lapak, kondisi lingkungan yang kurang memadai, serta dominasi tengkulak dalam pembentukan harga pasar.

Meski telah berdiri dan beroperasi selama beberapa waktu, STA Cigombong masih menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan fungsinya secara optimal. Berdasarkan data pendukung dari Dinas Pertanian menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan STA oleh petani saat ini hanya mencapai 15 persen secara optimal, sementara 30 persen menggunakan STA secara terbatas, dan sisanya 55 persen tidak memanfaatkan sama sekali. Berdasarkan data tersebut, jelas adanya kesenjangan besar antara potensi dan realisasi fungsi STA di lapangan. Tantangan yang dihadapi oleh STA Cigombong secara internal meliputi aspek manajerial dan promosi. Struktur organisasi STA belum tertata dengan baik dalam menjalankan tugas dan fungsi, sehingga tujuan serta visi lembaga belum tercapai secara optimal.

Dari sisi eksternal, fluktuasi harga yang tidak menentu dan dominasi pasar oleh tengkulak semakin menyulitkan posisi STA Cigombong dalam menjembatani kepentingan petani. Petani masih banyak yang menjual hasil pertaniannya secara langsung kepada tengkulak karena belum adanya skema pemasaran yang berkelanjutan dan menguntungkan di STA Cigombong menjadi masalah lain yang dihadapi. Hal ini berdampak pada terbatasnya volume produk yang dipasarkan melalui STA, serta mengurangi daya saing lembaga ini dibandingkan dengan pedagang besar atau perantara lainnya. Kegiatan operasional STA pun masih

bersifat terbatas dan belum mampu mengakomodasi kebutuhan pemasaran harian para petani hortikultura.

Berdasarkan tantangan-tantangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa STA Cigombong masih memerlukan strategi dalam pengembangan keberadaannya yang terencana dan berbasis pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Pengelola STA perlu menggali kekuatan dan peluang yang dimiliki, serta merespons kelemahan dan ancaman yang dihadapi secara strategis. Dengan demikian, STA Cigombong dapat berkembang menjadi lembaga pemasaran hortikultura yang fungsional, efisien, dan mampu mendukung peningkatan kesejahteraan petani di Kabupaten Cianjur.

Penyusunan strategi pengembangan akan dimulai dengan mengidentifikasi berbagai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang ada di STA Cigombong Kabupaten Cianjur. Identifikasi kondisi internal (*Strenghts* dan *Weaknesses*) dan kondisi eksternal (*Threats* dan *Opportunities*) menggunakan analisis SWOT melalui pendekatan BMC. Fungsi *business model canvas* (BMC) menurut Ade (2018), dapat menggambarkan sembilan elemen kunci yang diwakili oleh setiap kolom halaman atau kanvas, dengan penyajian dalam satu kanvas ini, pemahaman dan analisis terhadap model bisnis menjadi lebih mudah dan menyeluruh. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), terdapat sembilan elemen atau unsur dalam *business model canvas* yang perlu diperhatikan yaitu *key partners* (mitra utama), *key activities* (aktivitas utama), *key resources* (sumber daya utama), *value propositions* (proposisi nilai), *customer relationship* (hubungan pelanggan), *channels* (saluran), *customer segments* (segmen pelanggan), *cost structure* (struktur biaya), dan *revenue streams* (arus pendapatan).

Identifikasi kondisi internal (*Strenghts* dan *Weaknesses*) dan kondisi eksternal (*Threats* dan *Opportunities*) dengan menggunakan matriks *internal factor analysis summary* (IFAS) dan *matriks eksternal factor analysis summary* (EFAS). Berdasarkan langkah diatas maka terlebih dahulu dilakukan penelaahan faktor-faktor internal dan eksternal STA Cigombong. Penelaahan untuk faktor yang mempengaruhi internal Sub Terminal Agribisnis dilakukan dengan cara mendata

seluruh kekuatan dan kelemahan, kemudian mendata seluruh peluang dan yang terakhir mendata seluruh ancaman yang terjadi. Simanjuntak dan Sirojuzilam (2013), mengatakan bahwa langkah-langkah dalam analisis SWOT ini menjelaskan mengenai analisis yang dilakukan mulai dari data mentah/data asli sampai pada hasil penelitian. Adapun langkah-langkah analisis data dilakukan yaitu:

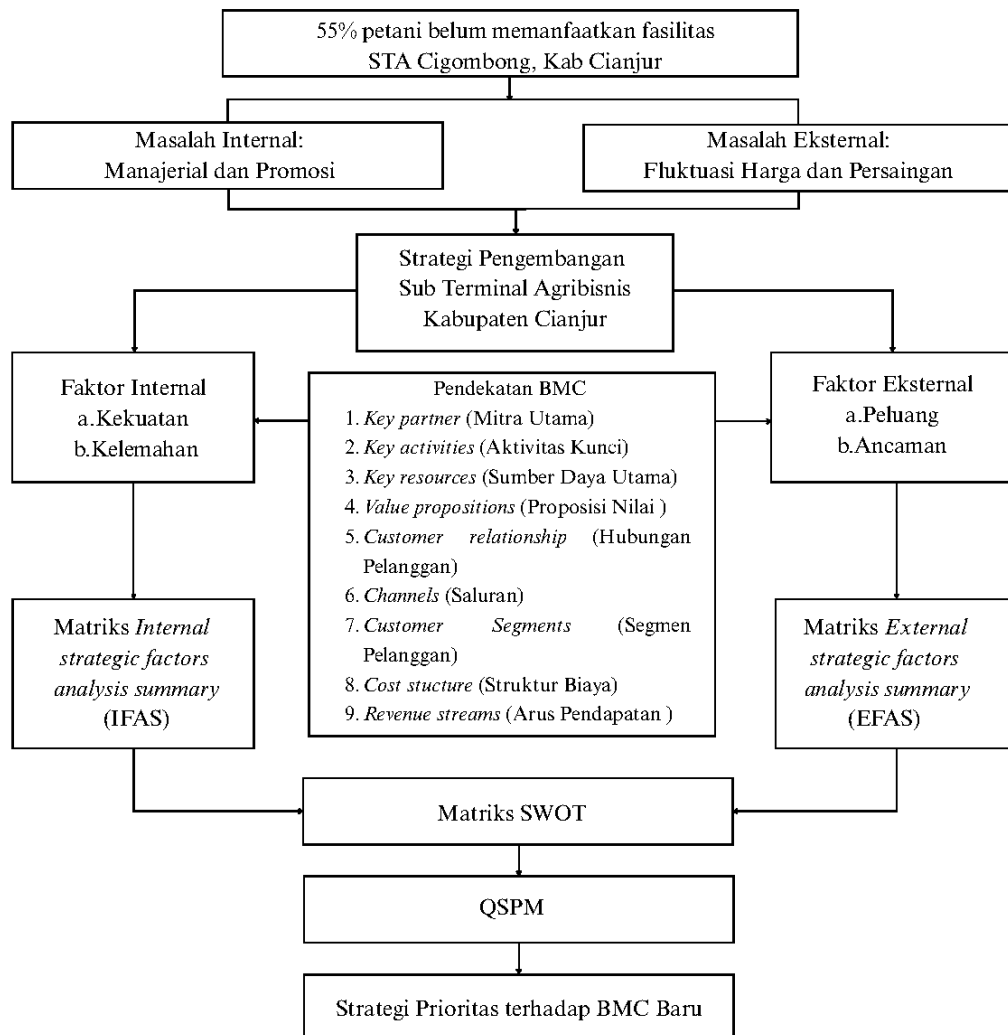
1. Melakukan pengelompokan data/faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal serta pengelompokan peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal.
2. Melakukan analisis SWOT yaitu membandingkan dengan cara pembobotan antara faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dengan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan.
3. Dari hasil analisis kemudian diartikan dan dikembangkan menjadi keputusan dalam proses pemilihan strategi yang dapat dilaksanakan. Strategi yang dipilih umumnya hasil yang paling positif dengan resiko dan ancaman yang paling kecil.

Kemudian dianalisis menggunakan matriks diagram SWOT untuk mengetahui posisi STA Cigomboong. Matriks SWOT adalah suatu kerangka analisis yang menghubungkan antara faktor internal dan eksternal bisnis yang dibangun melalui pendekatan SWOT (Rangkuti, 2016). Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Rangkuti, 2016).

Adapun analisis QSPM yang akan menghasilkan alternatif strategi prioritas yang dapat diterapkan pada STA Cigombong. Menurut David dan David (2017), *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yakni teknik yang digunakan dalam melakukan identifikasi alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Keunggulan QSPM antara lain meliputi kemampuannya untuk mengevaluasi strategi secara bertahap atau bersama-sama, tanpa batasan pada jumlah strategi yang dapat dievaluasi. Proses ini memerlukan penyusunan strategi

untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan. (David dan David, 2017).

Skema yang dapat di perhatikan dalam kerangka pendekatan masalah ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Pendekatan Masalah