
STRATEGI PENGEMBANGAN PEMBIBITAN KENTANG PADA PT. XYZ**Akhmad Mahbubi*****ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah menghitung kelayakan investasi penangkaran bibit kentang berdasarkan analisis finansial, Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan dan tingkat keberhasilan dalam industri bibit kentang serta memformulasikan strategi yang tepat dimasa yang akan datang dalam rangka pengembangan agribisnis pembibitan kentang. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan pengambilan contoh menggunakan metode purposive sampling. Metode pengolahan data meliputi analisis kelayakan investasi, Internal Factor Evaluation (IFE), Eksternal Factor Evaluation (EFE), matrik TOWS, dan untuk mendapatkan rekomendasi strategi prioritas digunakan analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut (1) Pengembangan usaha pembibitan kentang PT XYZ sangat prospektif ditinjau dari kelayakan investasi. (2) PT XYZ dalam menghadapi semua faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) sudah sangat baik sehingga PT.XYZ bisa memanfaatkan sedemikian rupa guna untuk mengeliminir kelemahannya. Sedangkan matriks EFE dihasilkan total skor jauh diatas rata-rata. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. XYZ sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada. (3) Strategi terpilih yaitu Strategi Ekspansif. Strategi ini meliputi pengembangan produk (kapasitas dan jenis varietas), penetrasi pasar atau pengembangan pasar bibit melalui kemitraan untuk memproduksi kentang konsumsi di area baru. Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat di atas dapat disarankan beberapa hal untuk dapat dipertimbangkan oleh manajemen PT. XYZ dalam pengembangan usaha pembibitan kentang, antara lain: perlu dibentuk tim kerja yang meliputi berbagai bagian seperti keuangan untuk mengatur anggaran, personalia, produksi, pemasaran untuk mengkaji teknis implementasi strategi pengembangan pasar dan masuk kedalam area baru.

Kata kunci : Strategi, bibit kentang, analisis kelayakan investasi, IFE & EFE analisis, TOWS, QSPM

ABSTRACT

The purpose of this study is to calculate the feasibility of investment in breeding seed potatoes by financial analysis, to identify and to analyze the internal and external factors that influence the development and success rates in the industry of seed potatoes and to formulate appropriate strategies in the future in order to develop agribusiness breeding

potatoes. The method used is descriptive sampling by using purposive sampling method. Data processing method includes investment feasibility analysis, Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), TOWS matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to get a recommendation of priority strategies. Based on the results of data analysis in this study, we conclude: (1) Development of potato breeding of PT XYZ is highly prospective in terms of investment feasibility. (2) PT XYZ in term of internal strategic factors (strengths and weaknesses) has been very good so PT XYZ can utilize such a way in order to eliminate the weaknesses. Meanwhile, EFE matrix generated total score is above average. This condition indicates that PT. XYZ already have a good strategy in anticipation of an existing external threats. (3) The strategy chosen is expansive strategy. This strategy includes the development of products (capacity and varieties), market penetration or market development through partnership to produce seed potatoes of consumption in new areas. Based on the conclusions that have been made above, we may suggested several things to be considered by the management of PT XYZ in potato breeding business development: it needs to be a team work which including various sections such as finance to set the budget, personnel, production, marketing to assess the technical implementation of the strategy of market development and entry into new areas.

Keywords: Strategy, seed potatoes, investment feasibility analysis, IFE & EFE analysis, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Bagi bangsa Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 240 juta jiwa pada saat ini, pengadaan pangan merupakan masalah yang sangat serius untuk ditangani. Ketahanan pangan (food security) sangat erat kaitannya dengan stabilitas ekonomi, biaya produksi dan stabilitas sosial politik nasional. Ketahanan pangan tidak hanya menyangkut kuantitas yaitu menyangkut aspek penyediaan jumlah pangan yang selalu meningkat sejalan dengan pertumbuhan penduduk dan peningkatan pendapatan, tetapi kualitas dan keanekaragaman bahan pangan juga harus dipenuhi untuk mengantisipasi perubahan preferensi konsumen yang semakin peduli pada masalah gaya hidup, kesehatan dan kebugaran. Kentang memiliki keunggulan

sebagai bahan pangan karena memiliki kandungan nilai gizi yang tinggi. Posisi komoditi kentang sebagai salah satu bahan pangan alternatif menjadi sangat penting untuk dikembangkan. Salah satu kendala dalam memproduksi kentang adalah belum tersedianya bibit kentang yang berkualitas tinggi dan terjangkau oleh petani. Menurut Armini, Watimena dan Gunawan (1992), salah satu penyebab rendahnya standar mutu dan tingkat produktivitas kentang di Indonesia adalah masalah penyediaan bibit kentang, baik dalam kualitas maupun kuantitasnya. Dari data dari Direktorat Produksi Hortikultura Dan Aneka Tanaman (2012), menunjukkan bahwa pada tahun 2011 kebutuhan bibit kentang sebesar 128.426 ton sedangkan ketersediaan bibit hanya sebesar 4.702 ton (4,3 %) yang

diperoleh dari produksi bibit dalam negeri sebesar 2.950 ton (2,7 %) dan impor sebesar 1.752 ton (1,6 %). Berdasarkan kebutuhan bibit yang sangat tinggi tetapi ketersediaan bibit rendah, maka usaha penangkaran bibit masih sangat menjanjikan. PT XYZ sebagai perusahaan agribisnis yang telah lama mengelola bisnis kentang, berusaha mengembangkan penangkaran bibit kentang

Perumusan Masalah

Permasalahan pengembangan penangkaran bibit kentang, adalah bagaimana kelayakan investasi penangkaran bibit kentang, faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi perkembangan dan tingkat keberhasilan industri benih dan strategi apa saja yang akan diterapkan dimasa yang akan datang dalam rangka pengembangan penangkaran bibit kentang.

Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menghitung kelayakan investasi penangkaran bibit kentang berdasarkan analisis finansial, Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan dan tingkat keberhasilan dalam industri bibit kentang serta memformulasikan strategi yang tepat dimasa yang akan datang dalam rangka

pengembangan agribisnis pembibitan kentang

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di sebuah perusahaan agribisnis kentang terkemuka yang berlokasi di Bekasi (berdasarkan perjanjian riset, keperluan publikasi eksternal nama perusahaan dirahasiakan dengan menggunakan nama PT XYZ). Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan pengambilan contoh menggunakan metode purposive sampling.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer (observasi, kuesioner, dan wawancara) dan sekunder (studi pustaka, mengumpulkan data dan informasi yang terkait). Sumber data internal dewan direksi dan manajemen PT XYZ. Sedangkan eksternal Balai Penelitian Tanaman Hortikultura dan Direktorat Jenderal Hortikultura Kementerian Pertanian.

Metode Pengolahan Data

Metode pengolahan data meliputi analisis kelayakan investasi, Internal Factor Evaluation (IFE), Eksternal Factor Evaluation (EFE), matrik TOWS, dan untuk mendapatkan rekomendasi strategi prioritas digunakan analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Tabel 7. Rekapitulasi hasil analisis kelayakan finansial pembibitan kentang

Ket	Normal	Yield	Harga Jual	Biaya Produksi	Yield Turun 5 %, Biaya Produksi
		Turun 5 %	Turun 10 %	Naik 10 %	Naik 10 %
NPV	239.684	51.598	-1.516.758	-16.030	-204.117
IRR	26,51 %	20,04 %	5,73 %	16,73 %	2,16 %
Net B/C	9,21	4,30	0,70	3,10	2,52

HASIL PENELITIAN

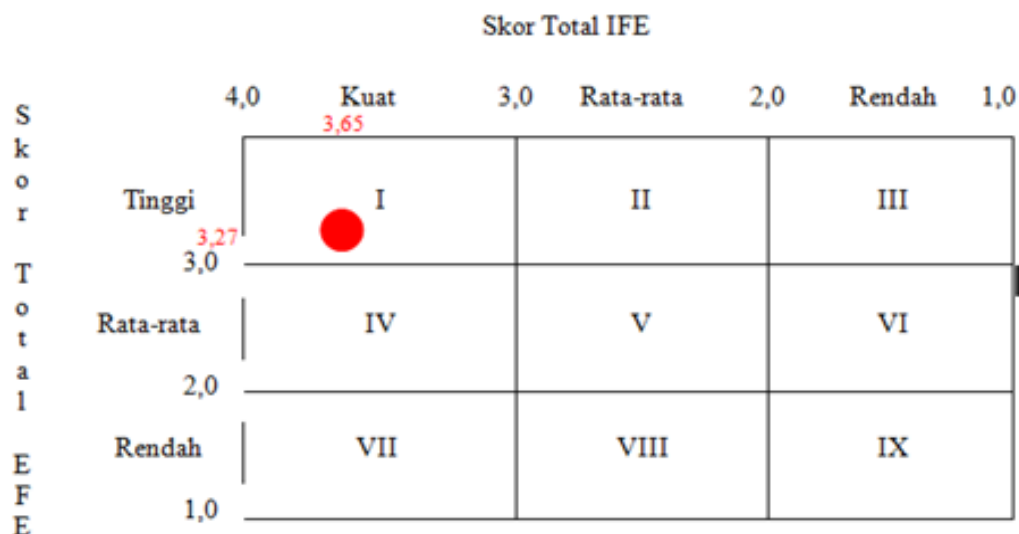
Pengembangan usaha pembibitan kentang pada PT. XYZ sangat prospek ditinjau dari kelayakan investasi. Dari penghitungan kriteria yang digunakan untuk menganalisis kelayakan usaha tersebut diatas dengan menggunakan umur proyek 8 tahun diperoleh NPV sebesar Rp 239.684.000,-- atau lebih besar dari nol (0) pada discount rate 17%, Net B/C sebesar = 9,21 atau lebih dari 0 (positif), IRR sebesar 26,51 % dengan perbandingan tingkat suku bunga yang digunakan dalam analisis keuangan 17 %. Berdasarkan analisis sensitivitas dengan penurunan pendapatan 5 %, maka NPV sebesar Rp. 51.598.000, IRR sebesar 20,04% dan Net B/C sebesar 4,30. Analisis sensitivitas dengan penurunan harga jual produk sebesar 10 %, maka NPV sebesar Rp. -1.516.758.000, IRR sebesar 5,73 % dan Net B/C sebesar 0,70.

Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dalam pengembangan usaha pembibitan kentang pada PT. XYZ adalah : kualitas benih, kondisi lahan yang tersedia, sarana dan prasarana, kemitraan dengan petani, lokasi strategis, kualitas SDM, jaringan pemasaran, penyediaan benih tepat waktu, budaya kerja, pembagian tugas dan wewenang, kualitas pelayanan dan

fleksibilitas dalam bertransaksi. Faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan terdiri dari : kapasitas produksi dan harga jual benih yang dirasa masih terlalu mahal.

Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha pembibitan kentang pada PT. XYZ adalah : adanya keberpihakan pemerintah terhadap usaha penangkaran benih kentang, adanya program ketahanan pangan, meningkatnya permintaan benih bermutu, meningkatnya permintaan varietas-varietas baru, ketersediaan bibit impor yang terbatas, penggunaan teknologi alsintan dan informasi, dan persaingan dalam industri sejenis yang masih belum ketat. Faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman meliputi : situasi politik dan keamanan yang masih belum kondusif, fluktuasi nilai tukar rupiah, serangan hama penyakit dan krisis ekonomi yang berkepanjangan.

Berdasarkan analisis matriks IFE maka didapatkan total skor tertimbang sebesar 3,65; hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada jauh diatas nilai rata-rata (2,5) dalam kekuatan internal keseluruhannya..



Gambar 1. Posisi Perusahaan Berdasarkan Matriks IE

Dengan nilai skor yang tinggi ini berarti strategi PT. XYZ dalam menghadapi semua faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) sudah sangat baik sehingga PT. XYZ memiliki kekuatan untuk dimanfaatkan sedemikian rupa guna untuk mengeliminir kelemahannya. Sedangkan matriks EFE dihasilkan total skor tertimbang sebesar 3,27 menunjukkan bahwa nilai tersebut termasuk dengan klasifikasi tinggi, jauh diatas rata-rata (2,5). Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. XYZ sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

Berdasarkan analisis matriks TOWS yang diperoleh dari analisis IFE dan EFE, didapatkan 4 (empat) alternatif strategi yaitu : (a) Strategi S-O : meningkatkan mutu benih, pengembangan lahan penangkaran, pengembangan pasar, pengembangan varietas baru, meningkatkan teknik budidaya, meningkatkan kapasitas,

tingkatkan kualitas pelayanan dan mengembangkan kemitraan dalam memproduksi kentang fresh serta memperbesar porsi transaksi secara kredit (b) Strategi S-T : melibatkan secara aktif masyarakat sekitar lahan, meningkatkan kemampuan dalam proteksi tanaman dan frekuensi penanaman bibit ditingkatkan (c) Strategi W-O : Mengembangkan kemitraan dalam produksi bibit dan (d) Strategi W-T : Meningkatkan kemampuan petani mitra dalam proteksi tanaman.

Setelah memperoleh alternatif strategi melalui matriks TOWS, maka dilanjutkan dengan penentuan prioritas strategi dengan menggunakan analisis QSPM. Urutan prioritas strategi ditunjukkan oleh total kemenarikan terbobot atau Total Attractiveness Score (TAS), dimana total TAS tertinggi menempatkan alternatif strategi pada prioritas utama atau sangat penting dan seterusnya sampai pada total TAS terendah

yang merupakan alternatif strategi dengan urutan prioritas terendah. Namun pada dasarnya semua alternatif strategi tersebut adalah baik dan saling berkaitan dalam pengembangan pembibitan kentang PT XYZ, sehingga apabila sumber daya yang ada memungkinkan maka sebaiknya dilaksanakan secara bersama-sama. Sebaliknya apabila tidak memungkinkan, maka manajemen PT. XYZ dapat melaksanakan strategi yang ditawarkan berdasarkan prioritas alternatif strategi hasil analisis QSPM.

Menurut David (2004), tidak semua strategi yang diperoleh dari hasil pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Penentuan pilihan strategi hasil dari pencocokan matriks TOWS yang akan dievaluasi melalui QSPM mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Posisi perusahaan
2. Kondisi internal perusahaan
3. Intuitif atau penilaian dari para manajer perusahaan

Berdasarkan ketiga pertimbangan diatas, maka diambil tiga pilihan strategi untuk dievaluasi melalui QSPM, yaitu :

1. Strategi Ekspansif
2. Strategi Unggul Mutu
3. Strategi Partnership (kemitraan) dalam penangkaran

Strategi Ekspansif mengakomodasi beberapa pilihan strategi S-O (pengembangan produk, pengembangan

lahan penangkaran/produksi bibit, pengembangan pasar bibit, pengembangan varietas-varietas baru, mengembangkan kemitraan dalam memproduksi kentang konsumsi (fresh) dan memperbesar porsi transaksi secara kredit), strategi S-T (meningkatkan frekuensi produksi bibit). Strategi Unggul Mutu mengakomodir beberapa strategi pilihan dari matriks TOWS seperti strategi S-O (peningkatan mutu produk bibit dan meningkatkan pelayanan), strategi S-T (meningkatkan kemampuan kualitas SDM internal dalam proteksi tanaman), strategi W-O (meningkatkan keterampilan karyawan dalam budidaya supaya efisien) dan juga strategi W-T (meningkatkan pengetahuan mitra penangkar). Strategi Partnership dapat mengakomodasi strategi pilihan S-T (melibatkan secara aktif masyarakat sekitar lahan) dan strategi W-O (menjalinkan kemitraan dengan petani mitra untuk memproduksi bibit) pada matriks TOWS.

Setelah diuji dengan matriks QSPM melalui jawaban para responden dapat dibuat urutan sesuai dengan nilai Total Atractiveness Score. Hasil urutan prioritas strategi berdasarkan total nilai ketertarikan (TAS) pada tabel 2, ternyata diperoleh skor tertinggi dari alternatif strategi yang ada adalah strategi 1, yaitu strategi Ekspansif dengan total skor 6,323. Hal itu menunjukkan bahwa pengembangan usaha pembibitan kentang pada PT. XYZ berpeluang untuk berkembang dengan strategi ekspansif sebagai strategi pilihan utama. Prioritas kedua dan ketiga masing-masing ditempati oleh strategi Unggul Mutu TAS 5,953 dan startegi Partnership

yaitu bermitra dengan petani untuk memproduksi bibit kentang dengan nilai TAS 5,6870.

Implikasi Manajerial

Prioritas strategi pembibitan kentang yang dapat direkomendasikan pada manajemen PT. XYZ adalah strategi yang memperoleh total kemenarikan tertinggi yaitu melakukan ekspansi dengan memperluas pasar, masuk kedalam area baru dan membentuk jaringan dilokasi-lokasi baru.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut (1) Pengembangan usaha pembibitan kentang PT XYZ sangat prospektif ditinjau dari kelayakan investasi.(2) PT XYZ dalam menghadapi semua faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) sudah sangat baik sehingga PT. XYZ bisa memanfaatkan sedemikian rupa guna untuk mengeliminir kelemahannya.

Tabel 2. Penentuan Prioritas Strategi Berdasarkan TAS

No	FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	STRATEGI I		STRATEGI II		STRATEGI III	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Kualitas bibit	0.0786	4	0.3144	4	0.3144	3	0.2358
2	Kondisi lahan yang tersedia	0.0753	3	0.2259	4	0.3012	3	0.2259
3	Sarana dan prasarana	0.0680	4	0.272	3	0.204	3	0.204
4	Kemitraan dengan petani	0.0727	4	0.2908	3	0.2181	4	0.2908
5	Lokasi strategis	0.0720	4	0.288	3	0.216	3	0.216
6	Kualitas SDM	0.0727	4	0.2908	4	0.2908	4	0.2908
7	Jaringan pemasaran (promosi dan distribusi)	0.0733	4	0.2932	3	0.2199	4	0.2932
8	Kapasitas produksi	0.0687	2	0.1374	2	0.1374	1	0.0687
9	Penyediaan bibit tepat waktu	0.0680	4	0.272	3	0.204	4	0.272
10	Budaya kerja (birokrasi)	0.0700	3	0.21	4	0.28	4	0.28
11	Pembagian tugas dan wewenang yang jelas	0.0687	4	0.2748	3	0.2061	3	0.2061
12	Harga jual bibit	0.0654	1	0.0654	2	0.1308	1	0.0654
13	Kualitas pelayanan	0.0707	4	0.2828	4	0.2828	4	0.2828
14	Fleksibilitas dalam transaksi	0.0760	4	0.304	3	0.228	3	0.228
No	FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL							
1	Situasi POLKAM dalam negeri	0.0844	2	0.1768	2	0.1768	1	0.0844
2	Adanya keberpihakan pemerintah	0.0860	3	0.258	3	0.258	4	0.344
3	Persaingan dalam industri	0.0821	4	0.3284	3	0.2463	3	0.2463
4	Fluktuasi nilai tukar dan inflasi	0.0766	2	0.1532	2	0.1532	2	0.1532
5	Adanya program ketahanan pangan	0.0911	3	0.2733	3	0.2733	3	0.2733
6	Serangan hama penyakit	0.1001	1	0.1001	1	0.1001	1	0.1001
7	Penggunaan teknologi alsintan dan informasi	0.0947	4	0.3788	4	0.3788	3	0.2841
8	Krismon yang berkelanjutan	0.1087	2	0.2074	2	0.2074	2	0.2074
9	Meningkatnya permintaan bibit bermutu	0.0947	4	0.3788	4	0.3788	3	0.2841
10	Meningkatnya permintaan varietas baru	0.0821	3	0.2463	3	0.2463	3	0.2463
11	Ketersediaan bibit impor	0.1001	3	0.3003	3	0.3003	3	0.3003
	TOTAL			6.323		5.953		5.687
	STRATEGI PILIHAN			I		II		III

Keterangan :
 Strategi I : Strategi Ekspansif
 Strategi II : Strategi Unggul Mutu
 Strategi III : Strategi *Partnership*

Sedangkan matriks EFE dihasilkan total skor jauh diatas rata-rata. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. XYZ sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada. (3) Strategi terpilih yaitu Strategi Ekspansif. Strategi ini meliputi pengembangan produk (kapasitas dan jenis varietas), penetrasi pasar atau pengembangan pasar bibit melalui kemitraan untuk memproduksi kentang konsumsi di area baru..

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat di atas dapat disarankan beberapa hal untuk dapat dipertimbangkan oleh manajemen PT. XYZ dalam pengembangan usaha pembibitan kentang, antara lain : perlu dibentuk tim kerja yang meliputi berbagai bagian seperti keuangan untuk mengatur anggaran, personalia, produksi, pemasaran untuk mengkaji teknis implementasi strategi pengembangan pasar, masuk kedalam area baru dan membentuk jaringan dan perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai analisis kinerja perusahaan jika dilakukan penambahan area-area baru dengan membandingkan profit yang didapat dibandingkan dengan modal yang dialokasikan.

DAFTAR PUSTAKA

Adiyoga W., Suherman R., Asgar A., Irfansyah., 1999. Potatoes in West Java. International Potato Centre. Bogor.

- Adiyoga W., Fuglie K.O., 2001. Potato Marketing in North Sumatra. CIP Indonesia. Bogor.
- Armini NM, Wattimena GA, Gunawan LW. 1992. Perbanyak Tanaman Bioteknologi Tanaman. PAU. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Burhanuddin. 2005. Pengembangan Industri Benih Kentang Berbasis Bioteknologi Ramah Lingkungan, Makalah Disampaikan Pada Seminar Nasional Produksi Bibit Kentang Di Cisarua 16 Nopember 2005.
- Canadian Food Agency. 2005. Classes Of Seed Potatoes And Class Names. Canadian Food Inspection Agency. Canada.
- Collin A. H., Edward S. 1998. Plant Cell Cultur. Bios Scientific Publisher. Springer-Verlay Singapore Pte Ltd. Singapore.
- Craig, J.C. dan Grant R.M. 1999. Manajemen Strategi. Edisi ke-2. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- David, F.R. 2004. Manajemen Strategis. Edisi ke-7. Index. Jakarta.
- Downey, D. dan Steven. 1992. Manajemen Agribisnis. Erlangga. Jakarta.
- Fuglie K.O. 2000. Performance and Prospects of Hybrid True Potato Seed in South and Southeast Asia. CIP Indonesia. Bogor.
- . 2002. Progress in Potato and Sweetpotato Reseach in Indonesia. CIP Indonesia. Bogor.

- Gray, C., Payaman, S., Lien K., Maspaitella dan Varley. 1992. Pengantar Evaluasi Proyek. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Horton D. 1987. Potatoes, ProductionMarketing and Program for Developing Countries. Westview Press. London.
- Kadarsan, H.W. 1992. Keuangan Pertanian Dan Pembiayaan Perusahaan Agribisnis. Gramedian Pustaka Utama, Jakarta.
- Morrenhof J.,2000. The Road to Seed Potato Production, Casparie. Den Haag.
- Wheelen, T.T. dan Hunger J.D. 2003. Manajemen Strategis. Edisi ke-2. PT. Andi, Yogyakarta.

*Dosen Program Studi Agribisnis FST UIN Jakarta (akhmad.mahbubiujkt.ac.id)

