

Strategi Pengembangan Bisnis Pertanian di PT Agro Jabar Kebun Cikajang, Kabupaten Garut

Raden Trizaldi Prima Alamsyah¹ dan Eliana Wulandari^{2*}

¹Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Padjadjaran

²Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Padjadjaran
Jl. Raya Bandung-Sumedang Km 21, Kampus Jatinangor, Jatinangor 45363

*Alamat korespondensi: eliana.wulandari@unpad.ac.id

INFO ARTIKEL	ABSTRACT/ABSTRAK
Diterima: 29-01-2022 Direvisi: 26-02-2022 Dipublikasi: 29-04-2022	Agricultural Business Development Strategies at PT Agro Jabar Cikajang Estate, Garut District
Keywords: Analytical network process, Business development, Regional-owned enterprises, Strategy	A Regional-owned Enterprise of West Java Province, PT Agro Jabar was formed to manage existing agricultural land in West Java, which aimed to utilize regional assets to be more productive and generate revenue that can contribute to increase regional income. One of the lands managed by the company is Cikajang Estate in Garut District, in which the cultivated commodities were lemons, stevia, and potatoes. Currently, the company will develop the existing business in this estate to utilize its resources. Therefore, to develop the business that will be run, a strategy is needed to achieve the goals. The strategy was made using Analytical Network Process to determine priorities. This study used primary data based on interview with selected informants regarding expertise and understanding of the business and its problems faced in depth. There were five criteria that formed the basis for business development, such as cost, revenue, product competition, continuous improvement, and contract farming, while the three commodities became alternative strategies. Regarding the results of the analysis, the main priority that needed to be considered was contract farming. The alternative strategy that could be selected was potato farming.
Kata Kunci: <i>Analytical network process</i> , BUMD, Pengembangan bisnis, Strategi	Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Jawa Barat, PT Agro Jabar dibentuk untuk mengelola lahan pertanian yang ada di Jawa Barat dengan tujuan untuk memanfaatkan aset daerah agar lebih produktif dan menghasilkan pendapatan yang dapat berkontribusi dalam meningkatkan pendapatan asli daerah. Salah satu lahan yang dikelola oleh perusahaan adalah Kebun Cikajang di Kabupaten Garut dengan komoditas yang diusahakan adalah lemon, stevia dan kentang. Di samping itu, perusahaan akan mengembangkan usaha yang ada untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, untuk mengembangkan bisnis yang akan dijalankannya diperlukan sebuah strategi agar dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pembuatan strategi dilakukan dengan menggunakan <i>Analytical Network Process</i> untuk menentukan prioritas yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Penelitian ini menggunakan data primer berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci yang dipilih atas dasar kepakaran dan pemahaman terhadap bisnis dan permasalahannya yang dihadapi secara mendalam. Terdapat lima kriteria yang menjadi dasar dalam pengembangan usaha, yakni biaya, penerimaan, persaingan produk, perbaikan teknis budidaya dan usaha pertanian kontrak sedangkan ketiga komoditas

yang sedang diusahakan menjadi alternatif strategi. Berdasarkan hasil analisis, prioritas utama yang perlu diperhatikan adalah usaha pertanian kontrak. Adapun alternatif strategi yang dapat dipilih adalah usahatani kentang.

PENDAHULUAN

Pertanian merupakan salah satu bagian yang penting bagi Indonesia khususnya Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2021), sektor ini menjadi penyumbang terbesar ketiga yang menyangga perekonomian daerah. Ketika yang lain pertumbuhannya negatif di sepanjang tahun 2020 sebagai dampak dari adanya pandemi Covid-19, pertanian dapat tetap tumbuh positif (BPS, 2021). Oleh karena itu, pemerintah provinsi mengeluarkan berbagai kebijakan sebagai bentuk fokus pemerintah dalam mendorong pertumbuhan sektor ini.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat mendirikan PT Agro Jabar pada tahun 2013 sebagai sebuah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) untuk mengelola lahan pertanian yang ada di Jawa Barat. Perusahaan ini dibentuk untuk memanfaatkan lahan-lahan pemerintah yang ada agar dapat lebih produktif dan menghasilkan pendapatan yang bisa berkontribusi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Salah satu kebun yang dikelola oleh PT Agro Jabar adalah Kebun Cikajang Kabupaten Garut. Komoditas utama yang diusahakan di lokasi ini adalah lemon, stevia dan kentang. Adapun pengelolaan kebun ini menggunakan pola kemitraan inti plasma.

Salah satu tujuan perusahaan ketika membangun bisnis adalah mendapatkan keuntungan yang optimal. Menurut Sukirno (2004), bisnis adalah kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk memperoleh keuntungan agar kebutuhan hidupnya terpenuhi. Hal ini juga sejalan dengan pernyataan dari Griffin dan Ebert (2008) bahwa bisnis menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud untuk mendapatkan laba.

Perencanaan bisnis merupakan salah satu bagian yang penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya perencanaan yang baik dan dilakukan secara matang, maka harapannya perusahaan dapat menentukan arah serta keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan bisnisnya. Menurut Megginson *et al.* (2000), perencanaan bisnis merupakan suatu rencana tertulis yang berisi tujuan bisnis, cara kerja hingga rincian keuangan yang dibutuhkan. Pembuatan

rencana bisnis dilakukan pada saat perusahaan akan memulai suatu proyek atau usaha dalam bisnisnya, misalnya ketika perusahaan baru membangun sebuah usaha atau ketika perusahaan akan melakukan ekspansi untuk pengembangan bisnis yang dijalankannya. Menurut Mullins dan Walker (2010), perusahaan dapat mengembangkan bisnisnya melalui perluasan dari bisnis yang telah dijalankan (*expansion*) ataupun melalui perluasan dengan bisnis baru (*diversification*), baik melalui pengembangan bisnis internal maupun akuisisi. Oleh karena itu, perencanaan bisnis dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis pertanian yang dijalankan oleh PT Agro Jabar di Kebun Cikajang Kabupaten Garut. Penelitian ini membahas penentuan strategi yang dirancang untuk mengembangkan bisnis pertanian PT Agro Jabar sehingga dapat memaksimalkan sumber daya yang ada untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk mendeskripsikan bisnis pertanian yang sedang dijalankan oleh PT Agro Jabar di Kebun Cikajang Kabupaten Garut. Data yang diolah merupakan data primer yang berasal dari hasil wawancara dengan informan kunci sebanyak tiga orang, yakni kepala divisi kebun, kepala seksi kebun dan staf kebun. Informan kunci dipilih atas dasar kepakaran dan pemahaman terhadap bisnis dan permasalahannya yang dihadapi secara mendalam.

Sebelum menentukan strategi, bisnis yang dijalankan akan dianalisis keragaannya melalui analisis struktur biaya, penerimaan dan pendapatan. Menurut Rahim dan Hastuti (2008), analisis struktur biaya digunakan untuk menganalisis komponen-komponen biaya yang dikeluarkan. Adapun rumus untuk mencari total biaya adalah sebagai berikut:

$$TC = TFC + TVC$$

Keterangan:

TC = total biaya (Rp)

TFC = total biaya tetap (Rp)

TVC = total biaya variabel (Rp)

Analisis penerimaan digunakan untuk menganalisis semua yang diterima oleh perusahaan dari hasil penjualan produk yang diproduksi. Penerimaan dapat dicari dengan menggunakan rumus berikut:

$$TR = P \times Q$$

Keterangan:

TR = total penerimaan (Rp)

Q = jumlah produksi (unit)

P = harga produk (Rp)

Analisis pendapatan digunakan untuk menganalisis hasil bersih yang diperoleh perusahaan. Pendapatan dihitung dengan mengurangi penerimaan dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Secara matematis pendapatan dirumuskan sebagai berikut.

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan:

π = pendapatan (Rp)

TR = total penerimaan (Rp)

TC = total biaya (Rp)

Kelayakan suatu bisnis dapat dilihat menggunakan RC *ratio*. Analisis ini digunakan untuk melihat keuntungan relatif yang akan didapatkan dalam sebuah bisnis. Jika nilainya lebih dari satu artinya usaha tersebut layak untuk dijalankan. Perhitungan R/C dapat menggunakan rumus berikut:

$$R/C = \frac{\text{Penerimaan}}{\text{Biaya}}$$

Penentuan strategi dianalisis menggunakan *Analytical Network Process* (ANP). Analisis ini bertujuan untuk menentukan strategi apa yang dapat menjadi prioritas bagi perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Menurut Saaty (2001), ANP digunakan untuk memecahkan masalah yang bergantung pada alternatif dan kriteria yang ada. Analisis ini menggunakan perbandingan berpasangan pada alternatif dan kriterianya dengan prinsip yang terdiri dari:

1. *Decomposition* (membuat kerangka hierarki atau *feedback*).
2. *Comparative judgement* (menilai perbandingan berpasangan semua jaringan).
3. *Synthesis of priority* (menentukan prioritas).
4. *Logical consistency* (konsistensi logis).

Terdapat beberapa langkah dalam penentuan strategi pengembangan bisnis, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan kriteria solusi yang diinginkan.
2. Membuat prioritas elemen.
 - a. Membuat perbandingan pasangan.
 - b. Mengisi matriks perbandingan berpasangan menggunakan bilangan untuk mempresentasikan kepentingan relatif dari setiap elemen. Berikut ini merupakan matriks perbandingan berpasangan yang disajikan pada Tabel 1. Adapun Tabel 2 merupakan skala penilaian berpasangan.

Tabel 1. Matriks perbandingan berpasangan

	Kriteria 1	Kriteria 2	Kriteria 3	Kriteria n
Kriteria 1	K_{11}	K_{12}	K_{13}	K_{1n}
Kriteria 2	K_{21}	K_{22}	K_{23}	K_{2n}
Kriteria 3	K_{31}	K_{32}	K_{33}	K_{3n}
Kriteria n	K_{n1}	K_{n2}	K_{n3}	K_{nn}

Keterangan: K_{1n} merupakan nilai perbandingan antara baris kriteria 1 terhadap kolom kriteria n yang menyatakan seberapa jauh tingkat kepentingan kriteria 1 terhadap kriteria n. Berlaku seterusnya untuk elemen K_{11} , K_{12} , dst.

Tabel 2. Skala penilaian berpasangan

Tingkat	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen lainnya
7	Elemen yang satu sangat penting dari elemen lainnya
9	Elemen yang satu mutlak sangat penting dari elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan

Sumber: Saaty (2004)

3. Melakukan sintesis.
 - a. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap kolom matriks.
 - b. Membagi setiap nilai dari kolom matriks.
 - c. Mendapatkan nilai rata-rata.
4. Menghitung vektor eigen.
 - a. Mengalikan setiap nilai pada masing-masing kolom dengan prioritas relatif elemennya.
 - b. Menjumlahkan setiap baris.

- c. Membagikan hasil dari poin (b) dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan.
 - d. Nilai eigen ($\lambda_{maksimum}$) merupakan hasil dari penjumlahan poin (c) dengan banyaknya elemen yang ada.
5. Memeriksa konsisten hierarki.
- a. Menghitung vektor bobot.

$$A_w = \sum_{i=1}^n \left(\frac{\text{elemen ke } i \text{ pada } (A)(w^T)}{\text{elemen ke } i \text{ pada } w^T} \right)$$

- b. Menghitung indeks konsistensi.

$$\text{Consistency Index (CI)} = \frac{t - n}{n - 1}$$

Keterangan:

t = nilai eigen terbesar dari matriks yang dibandingkan

n = banyaknya elemen yang dibandingkan

- c. Indeks random RI_n adalah nilai rata-rata CI yang dipilih secara acak. RI_n dapat berpatokan pada Tabel 3.

Tabel 3. Indeks random RI_n

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI_n	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Sumber: Saaty, 2004

- d. Menghitung rasio konsistensi.

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \frac{CI}{RI_n}$$

Jika $CI = 0$, maka hierarki konsisten. Apabila nilai $CR < 0,1$, maka hierarki cukup konsisten. Akan tetapi, jika nilai $CR > 0,1$, maka dapat dikatakan bahwa hierarki tidak konsisten.

6. Menguji kesepakatan informan.

Pengujian kesepakatan para informan dilakukan dengan menghitung nilai *rater agreement*. *Rater agreement* menunjukkan tingkat kesesuaian para informan terhadap suatu masalah dalam satu klaster. *Rater agreement* diukur menggunakan *Kendall's Coefficient of Concordance* (W). Tahapan untuk mendapatkan *rater agreement* dengan melakukan *transpose* matriks, pemeringkatan kemudian menghitung nilai

W. Secara matematis, rumus untuk mengetahui nilai W adalah sebagai berikut.

$$W = \frac{\sum_{i=1}^p (T_p - U)^2}{\sum_{i=1}^p (pn - U)^2}$$

Dimana:

$$U = \frac{\sum_{i=1}^p T_p}{p}$$

Keterangan:

T = total peringkat

p = jumlah *node* ($p = 1,2,3,\dots$)

n = jumlah informan ($n = 1,2,3,\dots$)

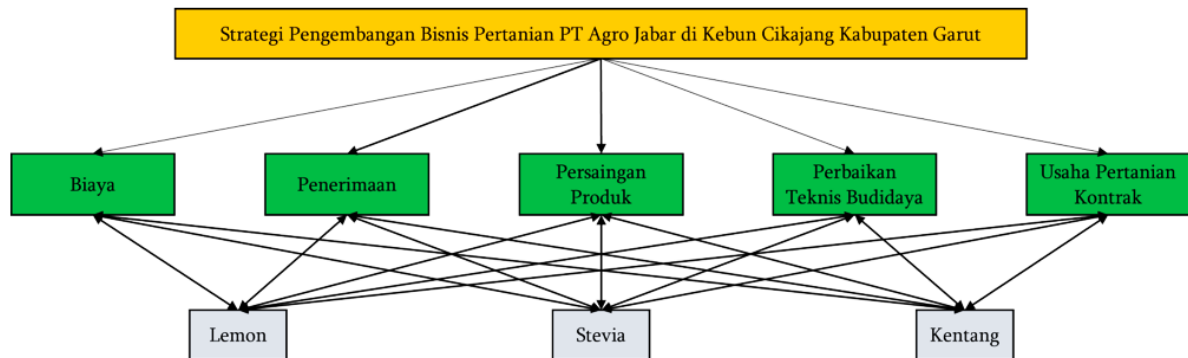
U = nilai rata-rata total peringkat

Nilai W berada di antara 0 dan 1. Apabila W memiliki nilai yang mendekati 0 artinya hampir tidak ada kesepakatan antar informan terhadap permasalahan di klaster tersebut. Begitu pun sebaliknya, jika nilainya mendekati 1 artinya setiap informan sangat sepakat. Adapun kriteria dari *rater agreement* disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Kriteria *rater agreement*

W	Interpretasi (<i>Interpretation</i>)
0	Tidak ada kesepakatan (<i>No agreement</i>)
0,10	Lemah (<i>Weak agreement</i>)
0,30	Moderat (<i>Moderate agreement</i>)
0,60	Kuat (<i>Strong agreement</i>)
1,00	Sempurna (<i>Perfect agreement</i>)

Data yang telah terkumpul memiliki tingkat konsistensi yang konsisten kemudian dianalisis menggunakan *software* Super Decisions versi 3.2.0. Model ANP dalam penelitian ini terdiri dari tiga level, yakni tujuan, kriteria dan alternatif. Level tujuan dalam penelitian ini adalah strategi pengembangan bisnis pertanian PT Agro Jabar. Pada level selanjutnya berisi tentang kriteria-kriteria yang menjadi pertimbangan untuk mencapai tujuan, yaitu biaya, penerimaan, persaingan produk, perbaikan teknis budidaya dan usaha pertanian kontrak. Level terakhir adalah alternatif yang terdiri dari usahatani lemon, stevia dan kentang. Gambar 1 merupakan model ANP dari penelitian ini.



Gambar 1. Model ANP

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Perusahaan dan Bisnis Pertanian

PT Agro Jabar adalah sebuah BUMD Provinsi Jawa Barat. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2013 dengan tujuan untuk meningkatkan daya guna aset daerah, mengembangkan investasi daerah, memberikan kontribusi terhadap PAD serta membantu menggerakkan perekonomian daerah (Agro Jabar, 2019). Adapun ruang lingkup usaha yang dijalankan adalah di bidang perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, cadangan pangan serta usaha lainnya dibidang agro.

PT Agro Jabar memiliki dua lokasi kantor pusat yang terletak di Kota Bandung. Kantor utama berada di Jl. Cianjur No. 13, Kacaping, Kecamatan Batununggal sedangkan kantor *warehouse* dan *marketing* berada di Jl. Sriwijaya No.98, Cigereleng, Kecamatan Regol. Untuk mendukung usahanya, PT Agro Jabar memegang beberapa aset yang tersebar di berbagai daerah di Jawa Barat agar dapat menghasilkan dan memberikan manfaat untuk masyarakat. Salah satu lahan yang dikelola oleh perusahaan adalah Kebun Cikajang Kabupaten Garut.

PT Agro Jabar memiliki visi untuk menjadi perusahaan agribisnis yang profesional, menguntungkan dan berkelanjutan. Untuk mencapai visi tersebut dilakukan melalui lima misi perusahaan, diantaranya adalah mengelola aset perusahaan untuk dijadikan lahan perkebunan, pertanian, peternakan yang produktif; melakukan kemitraan untuk meningkatkan kesejahteraan petani dan masyarakat; mengembangkan kegiatan pengelolaan produk agro; melakukan kegiatan perdagangan, pergudangan dan distribusi produk agro; serta memberikan kontribusi dalam PAD.

Berdasarkan Surat Keputusan yang dikeluarkan oleh Gubernur Jawa Barat tentang

pengalihan aset tidak lancar pada PDAP kepada PT Agro Jabar, aset perseroan terbagi atas aset lancar dan tidak lancar. Aset lancar terdiri dari kas dan setara kas sedangkan aset tidak lancar meliputi tanah dan bangunan, mesin pengolahan teh, kendaraan, inventaris kantor dan tanaman teh. Selain itu, lokasi aset yang dapat dikelola oleh perusahaan adalah 134 hektar di Kebun Pangalengan Kabupaten Bandung, 9,6 hektar di Kebun Wanaraja dan 1.947 hektar di Kebun Cikajang Kabupaten Garut. Adapun jumlah sumber daya manusia (SDM) yang ada hingga saat ini adalah 97 orang dari mulai staf hingga direktur utama.

Total luas lahan yang kini dikelola oleh PT Agro Jabar adalah 26,3 hektar, yang terdiri dari lahan inti dan lahan plasma. Luas lahan yang dikelola perusahaan pada lahan inti di emplasemen adalah dua hektar sedangkan luas lahan yang dikelola petani mitra pada lahan plasma adalah 24,3 hektar. Lahan plasma terdiri dari wilayah Sindangsari dan Sukahurip. Pada lahan inti, komoditas yang diusahakan adalah lemon, stevia dan kentang. Adapun komoditas yang diusahakan pada lahan plasma tersebut adalah untuk usahatani lemon. Selain itu, PT Agro Jabar juga bekerja sama dengan petani mitra lainnya untuk usahatani stevia. Total luas lahan yang digunakan adalah 3,56 hektar. Namun, lahan yang digunakan tersebut bukan lahan yang dimiliki oleh perusahaan melainkan lahan milik petani mitra tersebut.

Tipe budidaya yang digunakan oleh perusahaan untuk menanam lemon, stevia dan kentang adalah monokultur artinya dalam satu lahan tersebut hanya dilakukan budidaya komoditas tersebut. Pembagian lahan yang digunakan pada lahan inti adalah 1,66 hektar untuk usahatani lemon, 0,22 hektar untuk usahatani stevia dan 0,12 hektar untuk usahatani kentang. Apabila digabungkan dengan lahan plasma, maka total lahan yang

digunakan adalah 25,96 hektar usahatani lemon, 3,78 hektar untuk usahatani stevia dan 0,12 hektar untuk usahatani kentang.

Setelah melakukan panen, hasil produksi kebun dijual ke perusahaan mitra yang sudah melakukan kerja sama dengan perusahaan. Sebagian besar hasil panen kebun dijual secara *business to business* (B2B) dan hanya sedikit yang dijual secara ritel. Namun, untuk komoditas lemon sebagian hasil panennya ada yang dibeli kembali oleh perusahaan untuk kemudian diolah menjadi sari lemon dan

dijual sesuai dengan perjanjian kerja sama eksklusif dengan perusahaan mitra.

Usahatani lemon mulai dijalankan sejak tahun 2017 yang ditandai dengan penanaman bibit massal. Kemudian, perusahaan juga mulai menjalankan usahatani stevia dan kentang pada tahun 2021. Kedua usahatani tersebut dijalankan atas dasar kerja sama dengan perusahaan mitra yang melakukan usaha pertanian kontrak (*contract farming*) untuk memasok input kepada perusahaan tersebut. Adapun keragaan dari ketiga usahatani disajikan pada Tabel 5, Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 5. Struktur biaya bisnis pertanian di Kebun Cikajang

Komoditas	Biaya tetap (Rp)	Biaya variable (Rp)	Biaya penyusutan (Rp)	Total biaya (Rp)
Lemon	12.150.000	2.665.459.000	2.766.667	2.674.832.333
Stevia	19.221.800	84.070.000	4.184.360	99.107.440
Kentang	11.575.000	24.375.000	2.415.000	33.535.000
Total	42.946.800	2.773.904.000	9.366.027	2.807.474.773

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 5, total biaya yang dikeluarkan oleh PT Agro Jabar adalah Rp 2.807.474.773,00 yang terbagi atas biaya tetap, biaya variabel dan biaya penyusutan. Biaya terbesar

dikeluarkan untuk usahatani lemon, yakni 95,28%. Adapun biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk usahatani stevia dan kentang masing-masing sebesar 3,53% dan 1,19%.

Tabel 6. Struktur penerimaan bisnis pertanian di Kebun Cikajang

Komoditas	Produksi (Kg)	Harga (Rp)	Penerimaan (Rp)
Lemon	525.050,33	6.000	3.150.302.000
Stevia	4.860	22.000	106.920.000
Kentang	4.053	15.000	60.795.000
Total			3.318.017.000

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 6, total penerimaan yang didapat oleh PT Agro Jabar adalah Rp 3.318.017.000,00. Penerimaan terbesar berasal dari usahatani lemon yang berkontribusi lebih dari 90%

terhadap total keseluruhan yang diterima oleh perusahaan. Adapun kontribusi dari usahatani stevia dan kentang hanya 5% dari total penerimaan.

Tabel 7. Struktur pendapatan bisnis pertanian di Kebun Cikajang

Komoditas	Penerimaan (Rp)	Biaya (Rp)	Pendapatan (Rp)
Lemon	3.150.302.000	2.674.832.333	475.469.667
Stevia	106.920.000	99.107.440	7.812.560
Kentang	60.795.000	33.535.000	27.260.000
Total	3.318.017.000	2.807.474.773	510.542.227

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 7, total pendapatan PT Agro Jabar adalah Rp 510.542.227. 93,13% pendapatan berasal dari usahatani lemon sebesar Rp 475.469.667,00. Pendapatan terbesar kedua berasal

dari usahatani kentang, yakni Rp 27.260.000,00 atau 5,34% sedangkan usahatani stevia menyumbang 1,53%. Adapun efektivitas dari ketiga usahatani tersebut disajikan pada Tabel 8.

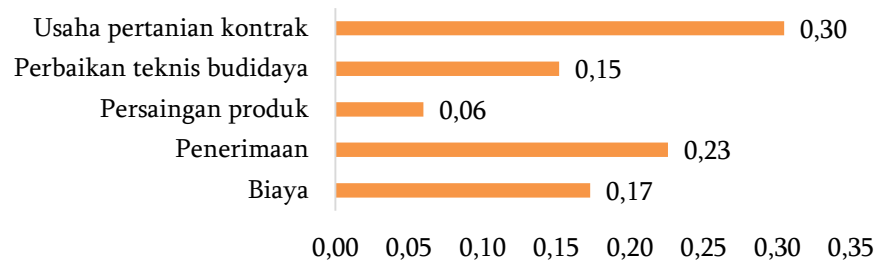
Tabel 8. Efektivitas bisnis pertanian di Kebun Cikajang

Komoditas	R/C
Lemon	1,18
Stevia	1,08
Kentang	1,81

Sumber: Data diolah, 2021

Prioritas Kriteria

Perbandingan berpasangan antara kriteria satu dengan kriteria yang lainnya menghasilkan nilai bobot untuk setiap kriteria. Pembobotan dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan antar kriteria tersebut. Data diperoleh dari kuesioner berpasangan yang telah diisi oleh informan kunci. Berikut ini merupakan hasil pembobotan untuk setiap kriteria.



Gambar 2. Prioritas kriteria

Berdasarkan hasil pengolahan data, Gambar 2 menunjukkan prioritas untuk setiap kriteria. Prioritas diurutkan berdasarkan kriteria yang memiliki bobot terbesar hingga yang terkecil. Kriteria yang memiliki bobot paling besar artinya prioritas utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mengembangkan bisnis. Kriteria dengan bobot tertinggi adalah kriteria usaha pertanian kontrak, yakni sebesar 0,30. Kriteria ini memiliki nilai prioritas yang paling tinggi dikarenakan dengan adanya mekanisme tersebut perusahaan memiliki kepastian pasar yang akan membeli hasil produksi. Selain itu, jika terjalin hubungan yang baik antara perusahaan selaku penerima kontrak dan mitra perusahaan yang memberikan kontrak maka kedua belah pihak akan saling menguntungkan. Perusahaan juga bisa mengantisipasi fluktuasi harga karena sudah dilakukan perjanjian di awal kontrak. Oleh karena itu, perusahaan bisa melakukan kegiatan budidaya yang disesuaikan dengan permintaan klien. Kriteria ini bisa menjadi pertimbangan dalam mengembangkan sumber daya yang dimiliki di Kebun Cikajang.

Prioritas kedua dari level kriteria adalah penerimaan. Kriteria tersebut memiliki bobot sebesar 0,23. Dalam mengembangkan bisnis pertanian yang ada di Kebun Cikajang, perusahaan bisa menjadikan penerimaan sebagai bahan pertimbangan kedua dalam mengambil keputusan. Kriteria ini sangat penting karena dapat menentukan apakah usaha yang akan dikembangkan layak atau

tidak untuk dijalankan. Jika potensi penerimaan yang didapat lebih kecil dari total biaya yang perlu dikeluarkan maka perusahaan dapat mengambil keputusan untuk tidak mengembangkan usahatani tersebut.

Kriteria ketiga yang menjadi prioritas dalam mengembangkan bisnis pertanian PT Agro Jabar adalah biaya. Kriteria ini memiliki bobot sebesar 0,17. Kriteria biaya bisa menjadi bahan pertimbangan setelah penerimaan. Dengan menganalisis struktur biaya yang diperlukan dalam mengembangkan usaha yang ingin dijalankan bisa memberikan gambaran bagi perusahaan terkait efisiensi. Penilaian ini bisa menjadikan evaluasi terhadap rancangan anggaran biaya yang akan dikeluarkan, apakah biaya tersebut efisien ataukah terdapat biaya yang sebenarnya tidak diperlukan tetapi dianggarkan. Selain itu, kriteria biaya juga bisa menjadi bahan pertimbangan terkait kondisi keuangan yang dimiliki untuk menjalankan usaha tersebut.

Perbaikan teknis budidaya merupakan prioritas keempat dengan bobot kriteria sebesar 0,15. Hal ini diindikasikan dengan kriteria ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan suatu usaha dari sisi proses perbaikan yang berkelanjutan. Artinya, perusahaan dapat melihat upaya-upaya dalam meningkatkan kualitas produk, layanan ataupun kinerja untuk bisa mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Kegiatan ini tentunya bertujuan untuk mengevaluasi hasil kinerja pada

masa lampau serta untuk mendapatkan solusi terbaik bagi permasalahan yang pernah ditemui.

Kriteria terakhir yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan adalah persaingan produk. Nilai bobot dari persaingan produk adalah 0,06. Nilai tersebut relatif kecil jika dibandingkan dengan kriteria yang sebelumnya. Persaingan produk bisa menjadi salah satu referensi bagi perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya. Hal ini terjadi dikarenakan persaingan dari produk pertanian yang berbeda dari produk *consumer* lainnya. Ciri khas produk pertanian yang menjadi pembeda adalah produknya mudah rusak/busuk (*perishable*), membutuhkan ruang penyimpanan yang besar (*bulky/voluminous*) dan memiliki kualitas produk yang cenderung tidak seragam baik dari sisi ukuran maupun kematangannya. Dengan ciri khas tersebut, perusahaan yang bergerak di industri ini perlu memiliki penanganan yang sangat baik untuk dapat menjaga produknya tetap berkualitas hingga ke tangan konsumen. Oleh karena itu, kriteria ini bisa menjadi prioritas terakhir dalam mengambil keputusan.

Nilai *rater agreement* dari level kriteria adalah 0,42. Nilai tersebut berarti para informan kunci sepakat secara sedang hingga kuat (*moderate to strong agreement*). Dengan tingkat persetujuan tersebut menunjukkan bahwa para informan sepakat pada prioritas tersebut sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Rustiani dkk. (1997), usaha pertanian kontrak adalah salah satu cara dalam hubungan produksi paling tidak dilakukan oleh dua pihak yang melakukan kerja sama dalam jangka waktu tertentu yang diatur dalam sebuah kesepakatan tertulis maupun lisan. Dalam hubungan ini, masing-masing pihak menggunakan sumber daya yang dimilikinya. PT Agro Jabar selaku perusahaan yang bergerak di bisnis pertanian dapat melakukan usahatani yang dibutuhkan oleh mitra perusahaan dengan memanfaatkan lahan yang ada. Selanjutnya mitra tersebut akan menampung hasil panen atas produksi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Dengan begitu, kedua belah pihak dapat berbagi peran dan memfokuskan sumber daya yang dimiliki sehingga bisa meminimalisir risiko yang mungkin terjadi.

Suparto dkk. (2018) menjelaskan beberapa pola usaha pertanian kontrak dalam bisnis pertanian, diantaranya adalah pola bagi hasil, pola sewa, pola perdagangan umum dan pola subkontrak. Pola bagi hasil adalah hubungan kemitraan yang dijalankan

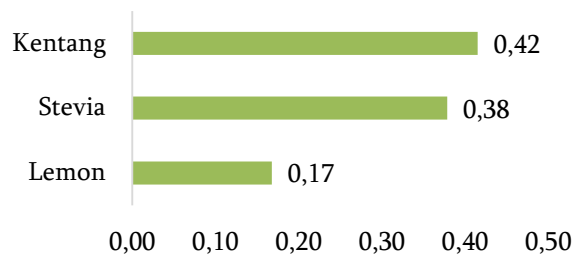
oleh salah satu pihak untuk budidaya sementara pihak yang lainnya berkontribusi untuk membiayai usaha tersebut. Pola sewa adalah hubungan kemitraan yang salah satu pihaknya menyewakan lahan dan faktor produksi lainnya kepada pihak penyewa. Pola yang ketiga adalah perdagangan umum. Pola ini menjalankan kemitraan dalam bentuk kerja sama baik berupa penyediaan lokasi usaha, penerimaan pasokan dari usaha mikro, kecil, dan menengah oleh usaha besar yang dilakukan secara terbuka maupun dalam hal pemasaran. Pola lainnya yang dapat dijalankan oleh perusahaan adalah subkontrak. Pola subkontrak merupakan hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang di dalamnya usaha kecil memproduksi komponen yang diperlukan oleh usaha menengah atau usaha besar sebagai bagian dari produksinya.

Bahari dkk. (2016) berpendapat bahwa dengan adanya usaha pertanian kontrak dapat berfungsi sebagai sebuah alat manajemen risiko bagi kedua belah pihak. Hal ini dikarenakan terjadinya pembagian dalam usaha yang dijalankan. Oleh karena itu, bagi PT Agro Jabar yang menjalankan usahatani tidak perlu lagi khawatir akan pemasaran hasil panen sedangkan bagi mitra tidak perlu lagi khawatir akan kekurangan pasokan bahan baku yang dibutuhkan. Kondisi ini dapat memberikan keuntungan bagi kedua pihak. Perbandingan berpasangan antara kriteria satu dengan kriteria yang lainnya menghasilkan nilai bobot untuk setiap kriteria. Pembobotan dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan antar kriteria tersebut. Data diperoleh dari kuesioner berpasangan yang telah diisi oleh informan kunci. Berikut ini merupakan hasil pembobotan untuk setiap kriteria.

Perbandingan berpasangan antara kriteria satu dengan kriteria yang lainnya menghasilkan nilai bobot untuk setiap kriteria. Pembobotan dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan antar kriteria tersebut. Data diperoleh dari kuesioner berpasangan yang telah diisi oleh informan kunci. Berikut ini merupakan hasil pembobotan untuk setiap kriteria.

Prioritas Alternatif

Prioritas alternatif menunjukkan urutan prioritas dari pilihan alternatif yang tersedia dan bisa dikembangkan. Alternatif yang memiliki bobot terbesar merupakan prioritas utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Gambar 3 menunjukkan hasil pembobotan untuk setiap alternatif usahatani lemon, stevia dan kentang.



Gambar 3. Prioritas alternatif

Berdasarkan Gambar 3 dapat disimpulkan bahwa usahatani kentang merupakan prioritas pertama. Prioritas kedua adalah usahatani stevia, sedangkan usahatani lemon menjadi prioritas ketiga. Nilai bobot untuk usahatani kentang adalah 0,42. Apabila mengacu terhadap prioritas kriteria sebelumnya, usahatani kentang merupakan usahatani yang dijalankan berdasarkan usaha pertanian kontrak. Dari sisi penerimaan, usahatani kentang memiliki penerimaan yang tinggi dari sisi biaya bahkan memberikan penerimaan yang paling besar dari satu rupiah yang diinvestasikan.

Usahatani stevia menjadi prioritas kedua dengan nilai bobot sebesar 0,38. Hal ini dikarenakan usahatani yang dijalankan sama halnya dengan usahatani kentang, yakni berdasarkan usaha pertanian kontrak. Namun dari sisi penerimaan yang didapatkan oleh perusahaan jauh lebih rendah daripada usahatani kentang. Dengan menggunakan nilai R/C yang terdapat pada Tabel 8, maka dengan Rp 1,00 yang diinvestasikan oleh perusahaan akan mendapatkan penerimaan Rp 1,18 untuk usahatani lemon, Rp 1,08 untuk usahatani stevia atau Rp 1,81 untuk usahatani kentang. Oleh karena itu, usahatani ini bisa menjadi alternatif pilihan setelah usahatani kentang. Meskipun usahatani lemon memberikan perusahaan penerimaan yang lebih besar daripada usahatani stevia, tetapi usahatani lemon tidak dilakukan berdasarkan usaha pertanian kontrak dimana kriteria tersebut merupakan prioritas utama dalam memilih usahatani yang bisa digunakan untuk mengembangkan bisnis pertanian yang ada di Kebun Cikajang.

Nilai *rater agreement* dari level alternatif adalah 0,78. Hal ini berarti para informan sepakat secara kuat bahkan hingga sempurna (*strong to perfect agreement*). Nilai tersebut jauh lebih tinggi daripada nilai *rater agreement* untuk level kriteria. Dengan tingkat persetujuan tersebut menunjukkan bahwa para informan sangat sepakat terhadap prioritas tersebut sebagai alternatif untuk

mengembangkan bisnis pertanian PT Agro Jabar di Kebun Cikajang.

Djuwendah dkk. (2009) menyebutkan bahwa kentang merupakan salah satu komoditas basis pertanian yang layak menjadi komoditas unggulan di Kabupaten Garut. Menurut Rumallang dkk. (2019) struktur pasar kentang termasuk ke dalam pasar persaingan sempurna. Hal ini berarti dalam pembentukan harga, produsen hanya bisa bertindak sebagai *price taker* sehingga tidak memiliki kemampuan untuk memengaruhi harga. Apabila PT Agro Jabar menjual hasil usahataniannya ke pasar, maka perusahaan tidak bisa menentukan harga yang diinginkan. Berbeda jika perusahaan melakukan usaha pertanian kontrak sehingga harga yang ditetapkan bisa didasarkan atas kesepakatan bersama. Harisman (2017) menjelaskan bahwa usahatani kentang dengan varietas Atlantic yang dilakukan oleh petani di Cigedug, Kabupaten Garut dengan PT Indofood Fritolay Makmur adalah layak untuk dijalankan. Usahatani ini juga memberikan total rata-rata penerimaan sebesar Rp 126.708.562,50 dengan biaya sebesar Rp 86.726.526,45. Hal ini berarti dari Rp 1 yang diinvestasikan bisa memberikan penerimaan sebesar Rp 1,46. Selain itu. Hal ini juga senada dengan Nasution (2016) yang menghitung R/C untuk petani mitra adalah sebesar 1,46 sedangkan R/C untuk petani non mitra adalah 1,14. Maulia (2012) mengungkapkan perbedaan R/C antara usahatani kentang dengan varietas Atlantic dan Granola. Nilai R/C untuk varietas Atlantic lebih tinggi daripada varietas Granola, yakni sebesar 1,62 sedangkan varietas Granola memiliki nilai R/C sebesar 1,55. Oleh karena itu, PT Agro Jabar bisa menjadikan usahatani kentang sebagai alternatif untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki karena secara ekonomi dapat dikatakan layak dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan usahatani tersebut memiliki nilai R/C lebih dari satu sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan dalam kriteria investasi yang berarti layak untuk dijalankan. Selain itu, nilai tersebut juga tergolong tinggi karena lebih besar daripada usahatani serupa yang dijalankan pihak lain.

SIMPULAN

Prioritas utama yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan bisnis pertanian yang dijalankan PT Agro Jabar di Kebun Cikajang Kabupaten Garut adalah usaha pertanian kontrak. Prioritas berikutnya yang perlu diperhatikan secara

berturut-turut adalah penerimaan, biaya, perbaikan teknis budidaya dan persaingan produk. Berdasarkan prioritas tersebut, maka perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan menjalankan usahatani kentang. Usahatani tersebut sesuai dengan kriteria yang menjadi penilaian dalam mengembangkan bisnis pertanian PT Agro Jabar.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penelitian ini, terutama PT Agro Jabar yang telah bersedia untuk menjadi tempat penelitian dan memberikan informasi yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agro Jabar. 2019. Beranda - Agro Jabar. Tersedia online pada <https://agrojabar.co.id/>. Diakses 22 Februari 2022.
- Bahari, N, MM Mustadjab, N Hanani, dan BA Nugroho. 2016. Analisis contract farming usaha ayam broiler. *Jurnal Agro Ekonomi*. 30(2): 109-127.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2021. Provinsi Jawa Barat dalam Angka 2021. BPS Provinsi Jawa Barat. Bandung.
- Djuwendah, E, H Hapsari, dan E Rachmawati. 2009. Pengarahan pusat pertumbuhan melalui analisis keunggulan komparatif di Kabupaten Garut. *Jurnal Agrikultura*. 20(3): 153-158.
- Griffin, RW, and RJ Ebert. 2008. *Bisnis*. Edisi 8 Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- Harisman, K. 2017. Pola kemitraan antara petani dengan PT Indofood Fryto-Lay Makmur pada usahatani kentang industri varietas Atlantik (Suatu kasus di Desa Cigedug Kecamatan Cigedug Kabupaten Garut). *Jurnal Istek*. 10(1): 102-116.
- Maulia, S. 2012. Analisis Pendapatan Usahatani dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kentang di Desa Cigedug, Kecamatan Cigedug, Kabupaten Garut. [Skripsi]. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Meggison, WL, MJ Byrd, and LC Meggison. 2000. *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*. McGraw-Hill Irwin. New York.
- Mullins, JW, and OC Walker. 2010. *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. McGraw-Hill Irwin. New York.
- Nasution, A. 2016. Dampak Kemitraan terhadap Pendapatan Usahatani Kentang di Kecamatan Cikajang, Kabupaten Garut. [Skripsi]. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Rahim, A, dan DRD Hastuti. 2008. *Ekonomika Pertanian (Pengantar, Teori, dan Kasus)*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Rumallang, A, Jumiati, Akbar, dan Nadir. 2019. Analisis struktur, perilaku dan kinerja pemasaran kentang di Desa Erelembang Kecamatan Tombolopao Kabupaten Gowa. *Jurnal Agrikultura*. 30(3): 83-90.
- Rustiani, F, H Sjaifudian, dan R Gunawan. 1997. *Mengenal Usaha Pertanian Kontrak (Contract Farming)*. Yayasan AKATIGA. Bandung.
- Saaty, TL. 2001. Decision making with the Analytic Network Process (ANP) and its super decisions software: The National Missile Defense (NMD) example. *Proceeding the 6th ISAHP*. Berne, Switzerland. Pp. 365-382.
- Saaty, TL. 2004. Decision making – the Analytic Hierarchy and Network Processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*. 13(1): 1-35.
- Sukirno, S. 2004. *Makro Ekonomi Teori Pengantar*. Edisi Ketiga. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Suparto, S A Suwandono, dan YS Yamil. 2018. Model contract farming dalam rangka pembangunan pertanian Jawa Barat. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*. 2(10): 1-6.