

Strategi Kemitraan Usaha dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Yayasan Bina Sarana Bakti Cisarua Bogor

Metha Nurifah¹, Bina Unteawati, M.P.², Fitriani, S.P., M.E.P.³

¹Mahasiswa Program Studi Agribisnis, ²Dosen Program Studi Agribisnis, ³Politeknik Negeri Lampung
Jl. Soekarno-Hatta No. 10 Rajabasa Bandar Lampung

Abstrak

Kemitraan adalah suatu kerjasama yang terbentuk antara dua belah pihak dengan memperhatikan tiga prinsip, yaitu saling menguntungkan, saling ketergantungan, dan saling memperkuat. YBSB mengembangkan kemitraan dengan petani mitra, namun pasokan tersebut belum dapat memenuhi kebutuhan pasokan yang diperlukan. Tujuan penulisan ini, yaitu (1) menjelaskan proses pra-penjualan sayuran dari petani mitra, (2) menjelaskan pola kemitraan yang diterapkan YBSB, dan (3) menjelaskan alternatif strategi kemitraan usaha dengan pendekatan analisis SWOT. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif kualitatif menggunakan analisis SWOT. Berdasarkan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa (1) proses pra-penjualan sayuran YBSB melalui beberapa tahapan yaitu penerimaan sayuran, penanganan pascapanen, dan pengiriman sayuran kepada konsumen, (2) pola kemitraan yang diterapkan oleh YBSB yaitu mitra inti plasma dan mitra mandiri, dan (3) strategi yang sesuai dengan YBSB adalah strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*) yang dapat dicapai dengan pengembangan internal dan eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan menambah jumlah petani mitra.

Kata Kunci: Kemitraan, Strategi kemitraan, SWOT

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara agraris yang masih mengandalkan sektor pertanian untuk menunjang perekonomian nasional dan meningkatkan penerimaan negara. Jawa Barat merupakan salah satu provinsi yang memiliki luas lahan yang cukup luas, mencapai 35.377,76 km².

Penggunaan lahan pertanian untuk tanaman hortikultura di Jawa Barat pada tahun 2017 mencapai 4,4 juta Ha. Pada tahun 2017 penggunaan lahan sayuran hortikultura meningkat sebanyak 3,36 % (BPS Jawa Barat, 2017).

Pertanian organik merupakan salah satu teknologi yang berwawasan lingkungan. Pertanian organik dipahami sebagai suatu sistem produksi budidaya yang berasaskan daur ulang hara secara hayati. Yayasan Bina Sarana Bakti

(YBSB) merupakan pionir pertanian organik di Indonesia dan pelopor pertama yang mengembangkan pertanian organik di Cisarua, Bogor, Jawa Barat. Permintaan produk sayuran organik YBSB seiring waktu juga mengalami peningkatan sehingga untuk memenuhi jumlah permintaan dari pelanggan, YBSB menjalin kemitraan dengan petani.

Kemitraan usaha pertanian merupakan salah satu hubungan kerja sama yang mengacu kepada terciptanya hubungan keseimbangan, keselarasan, dan ketrampilan yang didasari saling percaya antara perusahaan mitra dan kelompok melalui perwujudan sinergi kemitraan, yaitu terwujudnya hubungan yang saling membutuhkan saling menguntungkan, dan saling memperkuat (Martodireso & Suryanto, 2002).

YBSB menjalin kemitraan usaha dengan petani untuk meningkatkan hasil produksi

sayuran organik dan memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat. Petani mitra mengirim sayuran organik sesuai dengan permintaan dari pihak yayasan. Data jumlah pengiriman hasil produksi sayuran organik dari petani mitra dapat di lihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Data jumlah pengiriman hasil produksi sayuran organik dari petani mitra

No	Petani Mitra	Target/3 bln (kg)	Hasil/3bln (kg)	% Pemenuhan
1	Dede	4.980	2.092,28	42,01
2	Edi	2.640	746,2	28,27
3	BC	3.120	1.685,30	54,02
4	Teguh	3.528	2.596,45	73,60
5	Ardila	2.952	1.303,78	44,17
6	Suryadi	3.780	989,00	26,16
7	Pondok	2.052	503,88	24,56
8	Mondo	420	113,30	26,98
9	KSU	720	314,20	43,64
Total		24.192	10.344,39	42,76

Sumber: Yayasan Bina Sarana Bakti, 2018.

Jumlah pengiriman sayuran petani mitra berasal dari data bulan Juli, Agustus, dan September 2018. Jumlah produksi dari sembilan mitra sebanyak 10.344 kg, sedangkan target yang harus dipenuhi yaitu 33.564 kg.

Tidak terpenuhinya target produksi dapat menyebabkan tertundanya pengiriman sayuran kepada konsumen. Hal tersebut disebabkan oleh adanya permasalahan yang terjadi yaitu kurangnya petani mitra sebagai pemasok sayuran organik dan kurang tepatnya dalam proses pengiriman dari kebun mitra menuju yayasan. Jumlah petani mitra yang sedikit dapat memberikan resiko tidak tercapainya hasil produksi dengan target yang telah ditetapkan.

Pasokan sayuran organik dari petani mitra sangat membantu pihak yayasan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hubungan kemitraan yang terjalin antara YBSB dan petani

belum optimal dalam memenuhi kebutuhan pasar. Peningkatan produksi dengan pengembangan kemitraan merupakan strategi kemitraan usaha yang telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak (Hanum, 2011).

YBSB berupaya meningkatkan hubungan yang sinergis dengan petani mitra dengan menerapkan strategi dengan menggunakan analisis SWOT untuk memastikan bahwa petani mitra tetap memasok sayuran organik dan meningkatkan penjualan yayasan. Oleh karena itu, kajian ini fokus pada “Strategi Kemitraan Usaha dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Yayasan Bina Sarana Bakti”.

Metode Pelaksanaan

Penyusunan kajian ini dilaksanakan pada bulan September sampai bulan November 2018 di Politeknik Negri Lampung. Data diperoleh dari pengamatan pada tanggal 04 September sampai 04 November 2018, di Yayasan Bina Sarana Bakti Jl. Gandamanah No.74 Desa Tugu Selatan, Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

Data yang digunakan dalam penyusunan laporan tugas akhir ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*).

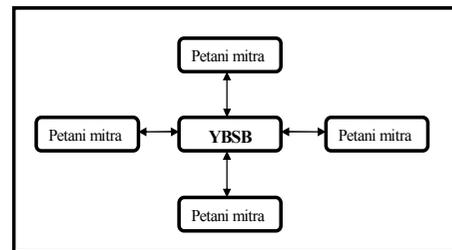
Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara), melalui observasi langsung yang terjadi saat di lapangan dan melalui kuisisioner kepada (Sopiah & Etta, 2010).

Data-data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dan diolah secara kuantitatif dan kualitatif. Pertama, tahap pengumpulan data dianalisis menggunakan matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Kedua, tahap validasi data dianalisis dengan matriks *Internal External* (IE) kemudian pengambilan keputusan dengan matriks SWOT.

Hasil dan Pembahasan

Proses pra-penjualan sayuran pada YBSB mendapatkan dari dua pemasok yaitu kebun yayasan dan kebun mitra. Jumlah skala produksi kebun yayasan dan kebun mitra tentunya berbeda. Proses pemenuhan pasokan sayuran organik dari kebun mitra pada YBSB yaitu (1) YBSB memasok sayuran dari kebun mitra, (2) penerimaan sayuran, (3) penanganan pascapanen, dan (4) pengiriman sayuran kepada konsumen. Kapasitas produksi untuk kebun yayasan ditentukan berdasarkan jumlah bedengan tiap kebun sedangkan kapasitas produksi kebun mitra ditentukan oleh luas lahan bukan jumlah bedengan.

Kemitraan usaha pada YBSB terdapat dua macam yaitu kemitraan inti plasma dan mitra mandiri. Mitra inti plasma dibentuk dengan tujuan untuk memberdayakan masyarakat sekitar YBSB yang memiliki kemampuan dalam melakukan usaha di bidang pertanian namun tidak memiliki lahan yang digunakan untuk proses produksi serta sarana dan prasarana untuk mendukung proses produksi. Pola kemitraan pada YBSB dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Pola kemitraan pada YBSB

Selain mitra inti plasma, YBSB juga menerapkan mitra mandiri. Mitra mandiri merupakan petani mitra yang memiliki lahan sendiri dan berada di luar lingkungan YBSB. Mitra mandiri telah bermitra dari tahun 2008. Tujuan YBSB membuka kemitraan dengan petani mitra mandiri adalah kedua belah pihak memiliki visi untuk menyelamatkan lingkungan dan sadar terhadap pentingnya pangan sehat. Selain itu, petani mitra mandiri juga mengalami kesulitan dalam memasarkan produk organiknya.

Hasil analisis penggabungan faktor internal dan eksternal melalui matriks TOWS, maka alternatif-alternatif strategi kemitraan usaha yang diperoleh adalah strategi SO (*Strenghts-Opportunities*), strategi ST (*Strenghts-Threats*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), dan stratgei WT (*Weakness-Threats*) (Hanum, 2011).

Berikut adalah identifikasi faktor eksternal dan internal pada Yayasan Bina Sarana Bakti pada Tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi faktor internal dan eksternal

No	Kekuatan
1	Produksi sayuran organik cukup baik
2	Keberagaman produk sayuran organic
3	Persediaan sarana produksi petani mitra
4	Pendampingan kepada petani mitra
5	Persepsi masyarakat yang cukup baik
Kelemahan	
1	Proses pengiriman sayuran mitra belum baik
2	Jumlah petani mitra terbatas
3	Keterbatasan petugas lapang dalam pendampingan
4	Harga sayuran organik yang mahal

Tabel 2. Lanjutan

No	Peluang
1	Permintaan pasar yang tinggi
2	Loyalitas konsumen yang cukup baik
3	Persepsi masyarakat bahwa sayuran organik merupakan sayuran yang sehat
Ancaman	
1	Persaingan usaha sejenis
2	Fluktuasi harga pasar
3	Serangan hama dan penyakit
4	Harga sayuran konvensional lebih murah

Analisis penentuan skor faktor internal dan eksternal menggunakan Tabel IFAS dan Tabel EFAS. Tabel IFAS digunakan untuk mengetahui faktor strategi internal yaitu kekuatan dan kelemahan, sedangkan Tabel EFAS digunakan untuk mengetahui faktor eksternal dalam peluang dan ancaman. Analisis penentuan bobot nilai dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Penentuan bobot nilai faktor internal

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Bobot Rating
1	Produksi sayuran organik cukup baik	0,119	3	0,357
2	Keberagaman produk sayuran organik	0,126	3	0,378
3	Persediaan sarana produksi petani mitra	0,126	3	0,378
4	Pendampingan kepada petani mitra	0,119	4	0,476
5	Persepsi masyarakat yang cukup baik	0,091	2	0,182
Σ		0,580	3,00	1,769
Kelemahan				
1	Proses pengiriman sayuran mitra belum baik	0,119	1	0,119
2	Jumlah petani mitra terbatas	0,098	1	0,098
3	Keterbatasan petugas lapang dalam pendampingan	0,126	1	0,126
4	Harga sayuran organik yang mahal	0,077	3	0,231
Σ		0,420	1,50	0,573

Tabel 3 menjelaskan bahwa bobot rating terbesar pada kekuatan yaitu pendampingan

kepada petani mitra, dengan nilai bobot sebesar 0,467. Rata-rata jumlah rating kekuatan yaitu 3,00 artinya berpengaruh pada persediaan sarana produksi petani mitra, sayuran yang dihasilkan yaitu sayuran organik, dan keberagaman sayuran organik. Nilai bobot rating pada kelemahan yaitu 0,231 artinya harga sayuran organik yang mahal tidak berpengaruh pada kelemahan perusahaan karena harga yang ditawarkan untuk sayuran organik sesuai dengan manfaat sayuran organik untuk kesehatan bagi tubuh. Rata-rata jumlah rating kelemahan adalah 1,50 artinya proses pengiriman sayuran organik kurang baik, keterbatasan jumlah petani mitra, dan keterbatasan petugas lapang dalam melakukan pendampingan terhadap petani mitra sangat berpengaruh pada kelemahan perusahaan.

Tabel 4. Penentuan bobot nilai faktor eksternal

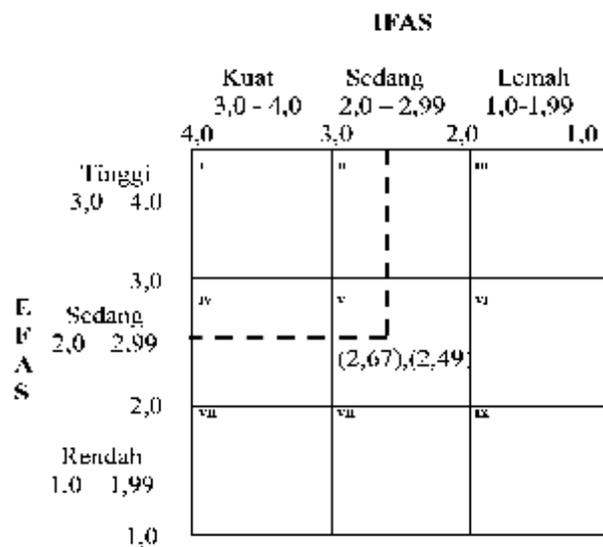
No	Peluang	Bobot	Rating	Bobot Rating
1	Permintaan pasar yang tinggi	0,170	3	0,509
2	Loyalitas konsumen yang cukup baik	0,152	3	0,455
3	Persepsi masyarakat bahwa sayuran organik merupakan sayuran yang sehat	0,170	4	0,679
Σ		0,491	3,33	1,643
Ancaman				
1	Persaingan usaha sejenis	0,125	2	0,250
2	Fluktuasi harga pasar	0,116	1	0,116
3	Serangan hama dan penyakit	0,161	1	0,161
4	Harga sayuran konvensional lebih murah	0,107	3	0,321
Σ		0,509	1,75	0,848

Pada Tabel 4 menjelaskan bahwa pada bobot rating yang terbesar pada peluang yaitu persepsi masyarakat bahwa sayuran organik merupakan sayuran yang sehat untuk dikonsumsi, dengan nilai bobot sebesar 0,679. Rata-rata

jumlah rating pada peluang adalah 3,33 artinya permintaan pasar yang tinggi dan loyalitas konsumen sangat berpengaruh pada pengembangan usaha YBSB.

Penentuan nilai bobot rating pada ancaman yaitu harga sayuran konvensional lebih murah, artinya sayuran konvensional yang lebih murah dibandingkan sayuran organik tidak berpengaruh terhadap pengembangan usaha YBSB pada masa yang akan datang karena sayuran organik merupakan sayuran organik memiliki keunggulan tersendiri yaitu aman untuk dikonsumsi dan baik bagi kesehatan tubuh. Nilai bobot rating pada ancaman sebesar 0,321.

Berdasarkan perhitungan matrik IFAS didapatkan bobot skor 2,67 dan matrik EFAS didapatkan bobot skor 2,49. Hasil pemetaan matrik IE dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil pemetaan matrik IE

Usaha sayuran organik petani mitra YBSB menempati posisi sel V. Strategi yang sesuai dengan perusahaan yang menempati posisi sel V yaitu strategi dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Strategi pertumbuhan

melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara meningkatkan jenis produk dan jasa. Jika perusahaan berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang digunakan adalah konsolidasi (sel 5) dengan tujuan menghindari kehilangan profit (Rangkuti, 2006).

YBSB berada di kuadran ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi dan teknologi melalui pengembangan internal dan eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan menambah jumlah petani mitra karena terdapat petani yang memiliki berbagai keterbatasan dalam memproduksi sayuran organik maka perlu dilakukannya penambahan jumlah petani mitra

Matrik SWOT bertujuan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yakni kombinasi strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

Perumusan strategi kemitraan usaha sayuran organik pada YBSB dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut.

1. Strategi SO (*Strength-Weakness strategy*)

Strategi SO adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki Yayasan Bina Sarana Bakti dengan memanfaatkan peluang yang ada. YBSB dapat meningkatkan kualitas produksi sayuran organik mitra dengan melakukan pendampingan secara rutin dan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan cara memberikan diskon kepada pelanggan.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity strategy*)

Strategi WO adalah strategi yang memanfaatkan peluang YBSB dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. YBSB memanfaatkan peluang pasar yang belum terpenuhi dengan menambah jumlah petani mitra dan memperbaiki proses pengiriman sayuran.

3. Strategi ST (*Strength-Treath strategy*)

Strategi ST yaitu strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki YBSB

untuk mengatasi ancaman. YBSB dapat melakukan pendampingan secara rutin dan merencanakan program harga kontrak dengan petani yang sangat kuat untuk mengatasi serangan hama dan fluktuasi harga.

4. Strategi WT (*Weakness-Treath strategy*)

Strategi WT adalah strategi yang digunakan YBSB dalam meminimalkan kelemahan yang ada dengan menghindari ancaman. YBSB dapat meningkatkan pengetahuan petani mitra tentang teknik budidaya yang diterapkan YBSB guna menghadapi serangan hama dan penyakit

Tabel 5. Perumusan strategi kemitraan usaha sayuran organik pada YBSB

<p>IFAS</p> <p style="text-align: right;">EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produksi sayuran cukup baik 2. Keberagaman produk sayuran organik 3. Persediaan sarana produksi petani mitra 4. Pendampingan kepada petani mitra 5. Persepsi masyarakat yang cukup baik 	<p>WEAKNESS (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses pengiriman sayuran mitra belum baik 2. Jumlah petani mitra terbatas 3. Keterbatasan petugas lapang dalam pendampingan 4. Harga sayuran organik yang mahal
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan pasar yang tinggi 2. Loyalitas konsumen yang cukup baik 3. Persepsi masyarakat bahwa sayuran organik merupakan sayuran yang sehat. 	<p>STRATEGI SO</p> <p>Meningkatkan kualitas produksi sayuran organik mitra dengan melakukan pendampingan secara rutin dan meningkatkan loyalitas pelanggan dengan cara memberikan diskon kepada pelanggan (S1, S4, O2)</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Memanfaatkan peluang pasar yang belum terpenuhi melalui akuisisi dengan menambah jumlah petani mitra dan memperbaiki proses pengiriman sayuran (W1, W2, O1)</p>
<p>THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan usaha sejenis 2. Fluktuasi harga pasar 3. Serangan hama dan penyakit 4. Harga sayuran konvensional lebih murah 	<p>STRATEGI ST</p> <p>Melakukan pendampingan secara rutin dan merencanakan program harga kontrak dengan petani yang sangat kuat (S1, S4, T2, T3)</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>Meningkatkan pengetahuan petani mitra tentang teknik budidaya yang diterapkan YBSB guna menghadapi serangan hama dan penyakit (W3, T3)</p>

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari Strategi Kemitraan Usaha dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Yayasan Bina Sarana Bakti dapat disimpulkan, Pola kemitraan yang diterapkan oleh Yayasan Bina Sarana Bakti yaitu mitra inti plasma dan mitra mandiri. Mitra inti plasma yaitu pihak Yayasan Bina Sarana Bakti menyediakan sarana produksi termasuk lahan, sedangkan mitra mandiri yaitu Yayasan Bina Sarana Bakti menyediakan sarana produksi kecuali lahan produksi. Berdasarkan analisis matrik IE (Internal dan Eksternal) YBSB berada di kuadran V. Strategi yang sesuai dengan Yayasan Bina Sarana Bakti adalah strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*). *Growth Strategy* merupakan pertumbuhan usaha yang dapat dilakukan melalui upaya integrasi horizontal. Hal tersebut dapat dicapai dengan pengembangan internal dan eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan menambah jumlah petani mitra karena terdapat petani yang memiliki berbagai keterbatasan dalam

memproduksi sayuran organik maka perlu dilakukannya penambahan jumlah petani mitra.

REFERENSI

- Badan Pusat Statistik Jawa Barat. 2017. Luas Panen, Hasil per Hektar, dan Produksi Nasional. <http://www.bps.go.id/>. Diunduh pada 17 oktober 2018.
- Hanum, Latifah., Sanim, Bunasor., Maulana, Agus. 2011. Strategi Pengembangan Kemitraan Ternak Ayam Broiler PT. XYZ. Universitas Dr. Soetorno Surabaya. Surabaya.[Jurnal.ipb.ac.id>jmagr>article>view.pdf](http://Jurnal.ipb.ac.id/jmagr>article>view.pdf). Diunduh pada 31 Januari 2019.
- Martodireso, Sudadi. dan Suryanto Agus Widada. 2002. Agribisnis Kemitraan Usaha Bersama Upaya Peningkatan Kesejahteraan Petani. Kanisius. Jakarta.
- Sopiah, MM. dan Etta M. S. 2010. Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian. Andi Offset. Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.