



AGRILAND

Jurnal Ilmu Pertanian

Journal homepage: <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/agriland>



Analisis Pengembangan Usaha Ubi Jalar pada Gabungan Kelompok Tani (GAPOKTAN) Mandiri Jaya Bogor

Analysis of Sweet Potato Business Development at Mandiri Jaya Farmers Group Association Bogor

Safira Fathin^{1*}, Ratri Nindya Hapsari²

¹Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Borobudur, Jl. Raya Kalimalang No. Jakarta, Indonesia. Email: safirafathin@gmail.com

²Program Studi Manajemen Agribisnis, Sekolah Vokasi, IPB Universitas, Jl. Raya Dramaga, Bogor, Indonesia. Email: ratri_nh@apps.ipb.ac.id

*Corresponding Author: safirafathin@gmail.com

ABSTRAK

Ubi jalar merupakan salah satu komoditas tanaman pangan yang dapat dikonsumsi secara langsung maupun diolah terlebih dahulu. Gapoktan Mandiri Jaya merupakan perusahaan agribisnis tanaman pangan yang berlokasi di Jawa Barat tepatnya di Desa Cikarawang Kecamatan Dramaga, Kabupaten Bogor. Pandemi Covid-19 memberikan dampak negatif terhadap jumlah penjualan pada Gapoktan Mandiri Jaya. Jumlah permintaan menurun hingga 25%, baik untuk komoditas primer maupun olahan yang menyebabkan terjadinya penumpukan komoditas, sehingga terjadi kelebihan produksi. Penumpukan hasil panen yang belum dimanfaatkan dapat mengakibatkan pembusukan. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan potensi pengembangan usaha komoditas ubi jalar di Gapoktan Mandiri Jaya, serta diharapkan dapat menghasilkan beberapa rekomendasi untuk strategi pengembangan usaha ubi jalar pada Gapoktan Mandiri Jaya. Metode yang digunakan adalah analisis internal, analisis eksternal, dan matriks IE. Metode pengumpulan data yaitu metode observasi dan wawancara langsung kepada pengurus Gapoktan dan anggota petani. Analisis data yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total bobot tertimbang IFE sebesar 2.82 dan total bobot tertimbang EFE sebesar 3.27. Hasil matriks menunjukkan bahwa Gapoktan Mandiri Jaya berada pada posisi sel IV yaitu *growth and build*.

Kata Kunci: Matriks IE, analisis SWOT, Ubi Jalar

ABSTRACT

Sweet potato is one of the food crop commodities that can be consumed directly or processed first. Gapoktan Mandiri Jaya is a food crop agribusiness company located in West Java, precisely in Cikarawang Village, Dramaga District, Bogor Regency. The Covid-19 pandemic had a negative impact on the number of sales at the Mandiri Jaya Gapoktan. Total demand decreased by 25%, both for primary and processed commodities, which led to an accumulation of commodities, resulting in excess production. The accumulation of unused crops can lead to spoilage. This study aims to map the potential for business development of sweet potato commodities in the Mandiri Jaya Gapoktan, and is expected to produce some recommendations for the sweet potato business development strategy in the Mandiri Jaya Gapoktan. The methods used are internal analysis, external analysis, and IE matrix. Data collection methods are observation and direct interviews with Gapoktan administrators and farmer members. The data analysis used is quantitative analysis and qualitative analysis. The results showed that the total weighted IFE was 2.82 and the total weighted EFE was 3.27. The matrix results show that Mandiri Jaya Gapoktan is in cell IV position, namely *growth and build*.

Keywords: IE matrix, SWOT analysis, Aweet potato

Pendahuluan

Indonesia adalah negara agraris yang memiliki beraneka ragam sumberdaya alam dan lahan untuk bertani yang luas. Hal ini mampu menjadikan pertanian di Indonesia memiliki peranan yang penting dalam sektor perekonomian di Indonesia dengan meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia sub sektor pertanian yang ada di Indonesia antara lain sub sektor tanaman pangan, peternakan, perkebunan, dan hortikultura. Hortikultura terbagi atas sayuran, buah-buahan, tanaman hias dan tanaman biofarmaka. Salah satu komoditas tanaman pangan yaitu ubi jalar. Ubi jalar dapat dikonsumsi secara langsung maupun dengan cara diolah terlebih dahulu. Ubi jalar dapat dimanfaatkan menjadi tepung, teh, dan bahan baku pengental saus.

Kandungan gizi pada ubi jalar adalah karbohidrat yang tinggi serta dapat dijadikan sebagai sumber utama substitusi beras atau sebagai tanaman diversifikasi pangan. Ubi jalar kelebihanannya dibandingkan dengan umbi umbian lain adalah mengandung antosianin yang terkandung pada ubi jalar berfungsi sebagai antioksidan, antikanker, antibakteria, mempunyai daya perlindungan terhadap kerusakan hati, jantung dan stroke. Selain itu, ubi jalar juga bermanfaat sebagai sumber energi bagi tubuh dan juga protein yang sangat rendah lemak. Berikut terlampit Tabel 1 mengenai kandungan nutrisi pada ubi jalar.

Tabel 1 Kandungan nutrisi pada ubi jalar

No	Kandungan nutrisi	Jumlah	Satuan
1	Energi	151	Kkal
2	Karbohidrat	35.4	g
3	Protein	1.6	g
4	Lemak	0.3	g
5	Kolesterol	0	Mg
6	Serat	1.8	g

Sumber: Kementerian pertanian RI (2017)

Ubi jalar adalah salah satu jenis tanaman yang banyak tumbuh di daerah sub tropis dan tergolong sebagai tumbuhan tropika dan subtropika. Ubi ini dapat tumbuh baik serta memberikan hasil yang tinggi dengan persyaratan iklim yang sesuai selama pertumbuhannya. Suhu minimum 16 °C, suhu maksimum 40 °C dan suhu optimum 21-27 °C. di luar kisaran suhu optimum pertumbuhan akan terlambat.

Oleh karena itu ubi jalar sangat cocok dibudidayakan di Jawa Barat.

Gapoktan Mandiri Jaya merupakan perusahaan agribisnis tanaman pangan yang berlokasi di Jawa Barat tepatnya di Desa Cikarawang Kecamatan Dramaga, Kabupaten Bogor. Gapoktan Mandiri Jaya menjalankan bisnis dalam subsektor pertanian dengan komoditas utamanya yaitu ubi jalar dan komoditas pendukung seperti, singkong, kacang tanah, padi, dan jambu kristal yang memiliki luas lahan sebesar 90 hektar. Gapoktan Mandiri Jaya menghasilkan produk ubi jalar sebagai komoditas utamanya. Kegiatan bisnis Gapoktan Mandiri Jaya diawali dari persiapan lahan, budidaya, hingga pemasaran produk primer dan produk olahan ke daerah Jakarta, Bogor, dan sekitarnya. Gapoktan Mandiri Jaya menjadi pemasok tetap ke empat pabrik saus yaitu pabrik saus Cap Jempol, pabrik saus Hen-Hen, pabrik saus Dua Belibis, pabrik saus Sari Alam.

Saat ini pandemi *Covid-19* tentu memberikan dampak negatif terhadap jumlah penjualan pada Gapoktan Mandiri Jaya. Jumlah permintaan menurun hingga 25% baik untuk komoditas primer maupun olahan. Hal tersebut menyebabkan terjadinya penumpukan komoditas, sehingga terjadi kelebihan produksi. Penumpukan hasil panen yang belum dimanfaatkan dapat mengakibatkan pembusukan.

Kebijakan pemerintah Peraturan Pemerintah Nomor 62 Tahun 2002 mengenai Ketahanan Pangan menjelaskan bahwa konsumsi diprioritaskan produk yang berbasis sumberdaya lokal. Menurut Sasongko 2009, standar pencapaian energi ideal dari pangan umbi-umbian salah satunya dapat disuplai dari komoditas ubi jalar. Hal ini dapat menjadi peluang pengembangan usaha ubi jalar di Gapoktan Mandiri Jaya.

Oleh karena itu, sejalan dengan permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk memetakan potensi pengembangan usaha komoditas ubi jalar di Gapoktan Mandiri Jaya, serta diharapkan dapat menghasilkan beberapa rekomendasi untuk strategi pengembangan usaha ubi jalar pada Gapoktan Mandiri Jaya.

Bahan dan Metode

Penelitian ini berlokasi di Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Mandiri Jaya, Jalan Carang Pulang No. 43, Desa Cikarawang, Kecamatan Dramaga, Kabupaten Bogor, Provinsi Jawa Barat. Data yang digunakan dalam penyusunan kajian pengembangan bisnis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan melakukan pengamatan selama praktik kerja lapangan (PKL) selama tiga bulan maupun dengan melakukan wawancara secara langsung pengurus Gapoktan Mandiri Jaya. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti literatur, hasil penelitian, dan data statistik yang diperoleh dari kedinasan seperti Badan Pusat Statistik.

Metode Analisis

Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut (David 2007), alat perumusan strategi evaluasi faktor internal (IFE) merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis. Terdapat lima langkah dalam membuat matriks IFE yaitu sebagai berikut:

- Identifikasi faktor internal kemudian buat daftar kekuatan dan kelemahan.
- Tetapkan bobot untuk setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut.
- Tetapkan peringkat 1 sampai 4 untuk setiap faktor yang menunjukkan faktor tersebut menunjukkan: 1=kelemahan utama, 2=kelemahan kecil, 3=kekuatan kecil, dan 4=kekuatan utama.
- Kalikan hasil bobot dan *rating* untuk menentukan bobot tertimbang.
- Jumlahkan bobot tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total.

Terlepas dari berapa banyak faktor-faktor yang termasuk dalam Matriks IFE, skor tertimbang total dapat berkisar dari yang rendah 1.0 hingga yang tertinggi 4.0, dengan skor rata-rata menjadi 2.5. Total skor tertimbang jauh di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor secara signifikan di atas 2.5 menunjukkan posisi internal yang kuat (David 2007).

External Factor Evaluation (EFE)

Menurut (David 2007), matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, sosial, pemerintah, hukum, teknologi, dan kompetitif. Terdapat lima langkah dalam membuat matriks EFE:

- Identifikasi faktor eksternal kemudian buat daftar peluang dan ancamannya.
- Tetapkan bobot untuk setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut.
- Tetapkan *rating* 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menanggapi faktor tersebut, dimana 1=lemah, 2=rata-rata, 3=di atas rata-rata, dan 4=unggul.
- Kalikan hasil bobot dan *rating* untuk menentukan bobot tertimbang.
- Jumlahkan bobot tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang termasuk dalam matriks EFE, skor tertimbang total tertinggi untuk organisasi adalah 4.0 dan skor tertimbang total serendah mungkin adalah 1.0. Total skor tertimbang rata-rata adalah 2.5. Total skor tertimbang 4.0 menunjukkan bahwa organisasi merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya (David 2007).

Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) adalah perumusan strategi yang membantu perusahaan untuk mengetahui posisinya pada 9 sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama yaitu skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Total skor tertimbang yang berasal dari divisi memungkinkan pembangunan tingkat perusahaan. Pada Matriks IE, skor bobot IFE total 1.0 hingga 1.99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2.0 hingga 2.99 dianggap rata-rata; dan skor kuat 3.0 hingga 4.0. Demikian pula skor bobot EFE total 1.0 hingga 1.99 dianggap rendah; skor 2.0 hingga 2.99 adalah sedang; dan skor tinggi 3-0 sampai 4.0 (David 2007).

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Divisi yang termasuk

dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *growth and build*. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi yang paling tepat untuk divisi ini. Kedua, divisi yang termasuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik dengan strategi *hold and maintain*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini. Divisi yang termasuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah *harvest or divest*. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnis yang ditempatkan di dalam atau di sekitar sel I pada matriks IE (David 2007). *Template* matriks IE disajikan pada Gambar 1.

		IFE		
		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
EFE	Kuat 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Lemah 1,0 -1,99	VII	VIII	IX

Sumber: David, 2007

Gambar 1 Model matriks IE

Hasil dan Pembahasan

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar perusahaan yang dapat menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Faktor eksternal makro terdiri atas aspek politik dan kebijakan pemerintah, aspek ekonomi, aspek sosial, dan aspek teknologi. Faktor eksternal lingkungan industri terdiri atas pesaing, pemasok, pelanggan, pendatang baru, dan produk substitusi.

a. Lingkungan makro

(1) Faktor politik dan kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah saat ini yang dapat menjadi peluang kegiatan usaha Gapoktan Mandiri Jaya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 62 Tahun 2002 mengenai Ketahanan Pangan, yang menjelaskan bahwa konsumsi diprioritaskan produksi yang berbasis sumberdaya lokal. Standar pencapaian

energi ideal dari pangan umbi-umbian salah satunya dapat disuplai dari komoditas ubi jalar (Sasongko 2009).

Kementerian Keuangan mengeluarkan kebijakan perpanjangan subsidi bunga Kredit Usaha Rakyat (KUR) sebesar 3% selama enam bulan tahun 2021. Kebutuhan KUR untuk UMKM bertujuan untuk mempercepat pemulihan ekonomi pada masa pandemi *Covid-19*. Pemerintah berusaha memacu penyaluran KUR sebagai upaya mendorong dan mengembangkan UMKM agar dapat membantu pemerataan dan pertumbuhan ekonomi secara nasional (Kemenkeu 2020).

(2) Faktor ekonomi

Daya beli konsumen sangat berpengaruh kepada tingkat kesejahteraan petani. Daya beli konsumen tersebut bergantung pada tingkat inflasi. Tidak stabilnya tingkat inflasi dapat memengaruhi harga bahan baku dan harga jual komoditas yang dihasilkan petani petani. Tingkat inflasi di Indonesia dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Tingkat inflasi di Indonesia tahun 2018-2020

Tahun	Tingkat inflasi (%)
2018	3,13
2019	2,72
2020	1,68

Sumber: BPS (2020)

Tabel 2 menunjukkan bahwa telah terjadi penurunan tingkat inflasi selama tiga tahun terakhir yang menunjukkan bahwa daya beli masyarakat semakin meningkat. Pertumbuhan ekonomi berkaitan dengan kenaikan produksi suatu negara atau kenaikan pendapatan per kapita suatu negara. Oleh karena itu pertumbuhan ekonomi erat kaitannya dengan produk domestik bruto (PDB) atau produk domestik regional bruto (PDRB) jika dalam lingkup daerah. (Suliswanto 2010).

(3) Faktor sosial budaya

Faktor sosial budaya yang dapat memengaruhi keberlanjutan usaha pada Gapoktan Mandiri Jaya yaitu kebiasaan masyarakat Kecamatan Dramaga. Kebiasaan masyarakat dalam kegiatan budidaya masih menggunakan sistem konvensional sehingga dapat mengurangi pengangguran karena menggunakan tenaga kerja masyarakat sekitar Kecamatan Dramaga.

(4) Faktor teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor penting yang menunjang kegiatan usaha agar lebih efektif dan efisien baik pada kegiatan budi daya maupun pasca panen. Teknologi untuk budi daya yang dapat dijadikan peluang pada Gapoktan Mandiri Jaya yaitu perbaikan sistem pengairan untuk lahan yang kekurangan air seperti sistem irigasi tetes dan penggunaan mulsa untuk hasil produksi yang lebih optimal. Selain itu, penggunaan mesin pengering dalam pengeringan sautan ubi jalar dapat digunakan agar lebih efektif dan efisien.

(5) Faktor ekologi

Tanaman ubi jalar membutuhkan hawa panas dan udara yang lembap. Tanaman ubi jalar juga dapat beradaptasi luas terhadap lingkungan tumbuh karena daerah penyebaran terletak pada 300 LU dan 300 LS. Di Indonesia yang beriklim tropik, tanaman ubi jalar cocok ditanam di dataran rendah hingga ketinggian 500 mdpl. Di dataran tinggi dengan ketinggian 1.000 mdpl, ubi jalar masih dapat tumbuh dengan baik, tetapi umur panen menjadi panjang dan hasilnya rendah (Tim Mitra Agro Sejati 2017). Keadaan topografi wilayah Desa Cikarawang memiliki ketinggian 300-535 mdpl dengan rata-rata suhu harian 28 °C sampai 31 °C, sehingga wilayah tersebut cocok untuk pengembangan budi daya ubi jalar dan singkong.

Setelah menganalisis faktor-faktor lingkungan makro, langkah selanjutnya yaitu mengategorikan peluang dan ancaman. Peluang dapat digunakan untuk kesempatan mengembangkan suatu usaha. Sebaliknya, ancaman harus diminimalisir agar bisnis tidak mengalami kerugian. Peluang dan ancaman faktor eksternal dan dapat dilihat pada Tabel 3.

b) Lingkungan Industri

(1) Pesaing

Pesaing dapat diartikan perusahaan lain yang menawarkan produk sejenis kepada konsumen. Banyaknya gapoktan di Kabupaten Bogor yang memiliki komoditas maupun produk turunan serupa menjadikan peluang persaingan pasar akan lebih tinggi. Berikut adalah pesaing Gapoktan Mandiri Jaya. Pesaing Gapoktan Mandiri Jaya antara lain Kelompok Tani Berkah, Kelompok Tani Suka Tani, dan Naya Tepung Umbi.

(2) Pemasok

Pemasok memiliki peran penting untuk keberlangsungan kegiatan usaha yaitu sebagai penyedia input produksi. Gapoktan Mandiri Jaya mendapatkan bantuan dari pemerintah berupa bibit tanaman, feromon sebagai pengendali hama dan kartu subsidi tani untuk membeli bibit kacang tanah, sedangkan peralatan dibeli dari UD Barokah.

(3) Pendetang baru

Tanaman palawija seperti ubi jalar, singkong, dan kacang tanah merupakan komoditas yang mudah dibudidayakan. Menurut (Kementan 2018) Jawa Barat menempati urutan pertama dengan jumlah produksi ubi jalar terbanyak pada tahun 2018 berdasarkan Provinsi di Indonesia. Jawa Barat mampu memproduksi ubi jalar sebanyak 547.879 ton. Hal tersebut dapat menjadi potensi adanya pendatang baru di Kabupaten Bogor yang dapat menjadi ancaman jika pendatang baru tersebut dapat memproduksi dalam jumlah besar dan memiliki kemampuan dalam penguasaan teknologi.

(4) Produk substitusi

Bahan makanan yang merupakan sumber karbohidrat seperti yang dikemukakan Halomoan Hutagalung utamanya berasal dari nabati, di antaranya kelompok padi-padian (beras, gandum), umbi-umbian (kentang, singkong, ubi jalar, talas) dan gula (Kementan 2012). Sehingga ubi jalar dan singkong memiliki produk substitusi yaitu kentang dan talas.

(5) Pelanggan

Terdapat perusahaan saus yang masih membutuhkan ubi jalar sebagai pengental saus di antaranya perusahaan saus yang berada di daerah Jakarta. Perusahaan tersebut membutuhkan pasokan ubi jalar secara kontinyu dari beberapa petani di daerah kabupaten Bogor. Selain itu Gapoktan Mandiri Jaya memiliki pelanggan tetap di pasar induk Kramat Jati, pasar Ciputat dan pasar Kemang Bogor.

Setelah menganalisis lingkungan industri, selanjutnya mengategorikan peluang dan ancaman. Analisis peluang dan ancaman faktor lingkungan makrod dan industri disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Matriks evaluasi faktor eksternal

Faktor eksternal kunci	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot tertimbang
Peluang				
Adanya Peraturan Pemerintah mengenai diversifikasi pangan berbasis sumberdaya lokal.	9	0.07	3.00	0.22
Perpanjangan KUR sebesar 3% selama enam bulan	9	0.07	3.00	0.22
Peningkatan produk domestik regional bruto	7	0.06	2.33	0.13
Daya beli masyarakat meningkat	6	0.05	2.00	0.10
Ketersediaan tenaga kerja.	5	0.04	1.67	0.07
Teknologi irigasi tetes untuk optimalisasi pengairan.	5	0.04	1.67	0.07
Penggunaan mulsa.	6	0.05	2.00	0.10
Terdapat pemasok alat – alat pertanian.	9	0.07	3.00	0.22
Ketersediaan pemerintah untuk memberi bantuan berupa bibit dan pengendali hama.	10	0.08	3.33	0.28
Produk substitusi rata-rata lebih mahal.	9	0.07	3.00	0.22
Terdapat perusahaan saus dan pasar Induk yang masih membutuhkan ubi jalar.	10	0.08	3.33	0.28
Ancaman				
Terdapat pesaing di kawasan kabupaten Bogor.	10	0.08	3.33	0.28
Terjadi kekurangan air karena pengairan yang tidak optimal.	7	0.06	2.33	0.13
Adanya pendatang baru karena provinsi Jawa Barat menghasilkan ubi jalar terbanyak di Indonesia.	10	0.08	3.33	0.28
Terdapat produk substitusi yaitu kentang dan talas.	9	0.07	3.00	0.22
Total	121	1.00		2.82

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

(a) Aspek pemasaran

Gapoktan Mandiri Jaya menjadi pemasok bahan baku pengental saus yaitu ubi jalar pada PT. Gunacipta Multirasa, PD Sambal Asli Cap Jempol, PD Sambal Sari Alam, dan PD Sambal Henhen. Ubi jalar yang dijual dalam bentuk ubi yang telah dikupas dengan jumlah 50 ton/ bulan. Harga yang ditawarkan petani yaitu Rp5000,00/kg. Selain menjadi pemasok pada perusahaan saus, petani juga menjual hasil produksinya ke tengkulak yang ada di pasar Kemang Kabupaten Bogor sebanyak 1

ton/hari dengan harga pedagang besar yang berada pasar induk Kramat Jati, dan pasar induk Ciputat sebanyak 15 ton/hari dengan harga yang diterima sampai dengan Rp2000,00/kg. Produk hasil olahan ubi jalar dan singkong dijual dengan berbagai olahan, antara lain tepung ubi jalar, tepung ubi ungu, tepung mocaf, olahan kue dan makanan ringan.

Promosi yang dilakukan pada Gapoktan Mandiri Jaya yaitu *personal selling* dan *direct selling*. *Personal selling* dengan cara menjual langsung kepada mitra dan aktif dalam kegiatan yang diadakan pemerintah seperti *bazar* dan pameran produk pertanian. *Direct selling* yang dilakukan yaitu dengan cara menjual produk pada *website* kiosgapoktan.com dan aplikasi yang dapat diunduh di *play store* dan *app store* dengan nama aplikasi Kios Gapoktan.

Pandemi Covid-19 tentu memberi dampak negatif terhadap tingkat produksi pada Gapoktan Mandiri Jaya. Jumlah permintaan menurun hingga 25% baik untuk komoditas primer maupun olahan. Hal tersebut menyebabkan terjadinya penumpukan komoditas, sehingga terjadi *excess supply*. Penumpukan komoditas tersebut belum dimanfaatkan, sehingga mengakibatkan pembusukan.

(b) Aspek produksi

Produk yang dihasilkan oleh Gapoktan Mandiri Jaya yaitu tanaman palawija berupa ubi jalar dan singkong, kacang tanah serta tanaman hortikultura jambu kristal. Selain itu, Gapoktan Mandiri Jaya juga memproduksi produk olahan dari ubi jalar dan singkong. Produk utama yang dihasilkan yaitu ubi jalar. Ubi jalar dipanen dengan jumlah 15 ton/ha dan dipanen ditanam tiga kali dalam satu tahun dengan cara yang masih sederhana. Ubi jalar kupas yang dipasok ke perusahaan saus menghasilkan rendemen 30%. Rendemen yang mencapai 50% dapat terjadi jika tanaman terkena hama bongkeng (*Cylas formicarius*) yang menyerang daging ubi jalar sehingga menyebabkan pembusukan. Pengupasan ubi masih menggunakan pisau pengupas yang dikerjakan tenaga manusia.

Petani juga melakukan sortasi dan *grading*. Sortasi dilakukan setelah panen dengan memisahkan ubi yang terkena hama dan ubi yang tidak terkena hama. *Grading* dilakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebagai berikut:

- [1] Grade A berbentuk bulat, tidak ada kecacatan, memiliki berat 0.7-1 kg
- [2] Grade B berbentuk bulat, tidak ada kecacatan, memiliki berat 0.4-1 kg, dan tidak terserang hama bongkeng.
- [3] Grade C dan D memiliki bentuk tidak harus bulat, memiliki berat hingga 0.2 kg
- [4] Grade D memiliki bentuk tidak harus bulat, memiliki berat hingga 0.1 kg.

Pengolahan pasca panen untuk produk tepung ubi dan singkong dilakukan di gudang pengolah tepung, sedangkan untuk produk turunan lain dilakukan di rumah para anggota kelompok wanita tani. Selain aspek produksi, aspek lokasi produksi pada Gapoktan Mandiri Jaya yaitu dekat dengan sumber daya bahan baku dan konsumen. Gapoktan Mandiri Jaya dapat menerapkan *zero wasted* bila limbah dari kulit ubi jalar bisa dimanfaatkan, salah satunya menjadi pakan ternak yang tentunya dapat menambah nilai tambah perusahaan.

(c) Aspek organisasi dan manajemen

Gapoktan Mandiri Jaya telah memiliki struktur organisasi yang jelas. Hal tersebut bertujuan agar setiap anggota memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description* sehingga kegiatan usaha bisa berjalan dengan lancar. Sektor budi daya dan pasca panen juga telah memiliki SOP (standar operasional prosedur) yang dibuat baik secara tertulis, sehingga petani memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan kegiatan budi daya dan pasca panen.

Fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dilakukan oleh ketua gapoktan, pendamping, dan staf-staf unit jasa. Ketua gapoktan bersama pendamping melakukan perencanaan untuk kegiatan budi daya dan pasca panen seperti rencana pola tanam, pembuatan SOP, penggunaan mesin atau teknologi, serta tanggung jawab masing-masing pengurus lahan. Ketua gapoktan juga melakukan fungsi pengawasan seperti mengontrol kegiatan budi daya, ikut dalam kegiatan pengolahan pasca panen, serta melakukan pengecekan pada administrasi dan pembukuan secara rutin.

(d) Aspek sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan

suatu usaha. Pada Gapoktan Mandiri Jaya, sumber daya manusianya mayoritas sudah berpengalaman lama dalam bidang pertanian. Petani juga aktif dalam kegiatan penyuluhan maupun bimbingan teknis yang diadakan pemerintah. Kegiatan bimbingan teknis biasanya diwakili oleh ketua Gapoktan Mandiri Jaya. Selain itu, evaluasi mengenai sistem dalam bercocok tanam maupun penanganan pasca panen selalu diadakan setiap satu bulan sekali. Hasil dari kegiatan bimbingan teknis disampaikan pada saat kegiatan evaluasi supaya petani memiliki pengetahuan baru pada sektor budi daya maupun pengolahan.

(e) Aspek kolaborasi

Kerja sama yang dilakukan oleh Gapoktan Mandiri Jaya yaitu dengan pemasok dan pelanggan. Kemitraan dengan pemasok dalam hal pengadaan input yaitu dengan UD Barokah dengan memanfaatkan subsidi kartu tani. Pelanggan yang telah memiliki kontrak kerja sama secara tertulis yaitu perusahaan saus PD Sambal Jempol untuk pengadaan input perusahaan, PT. Tirta Marta yang bermitra dengan Poktan Setia dalam pengadaan input singkong sebagai bahan baku plastik ramah lingkungan *ecoplas*, dan Koperasi Agro-Makmur yang bekerja sama untuk pengembangan usaha serta memasarkan produk-produk hasil kedua belah pihak. Surat kerja sama tersebut dapat dilihat pada Lampiran 2. Gapoktan Mandiri Jaya juga bermitra dengan kelompok tani di Desa Petir dan Desa Cibanteng Proyek Kecamatan Dramaga, Tapos, dan Ciherang dalam memenuhi permintaan ubi jalar untuk perusahaan saus.

(f) Aspek finansial

Sistem pembukuan pada Gapoktan Mandiri Jaya dilakukan secara teratur dan telah menggunakan komputerisasi. Laporan kegiatan mengenai penggunaan dana PUAP juga dibuat secara periodik yang kemudian akan dilaporkan ke Dinas Pertanian. Selain itu, laporan keuangan tahunan akan disampaikan di Rapat Anggota Tahunan (RAT) yang dihadiri oleh pengurus gapoktan, pengurus koperasi, Dinas Pertanian, dan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor.

Dari hasil analisis faktor-faktor internal, dapat dilihat kekuatan dan kelemahan pada Gapoktan Mandiri Jaya.

Kekuatan yang dimiliki dapat dijadikan untuk mengembangkan peluang bisnis yang ada. Di sisi lain, kelemahan yang dimiliki perlu dievaluasi kembali supaya supaya kegiatan bisnis lebih optimal. Faktor internal Gapoktan Mandiri Jaya disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5 Matriks Evaluasi Faktor Internal Gapoktan Mandiri Jaya

Faktor internal kunci	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot tertimbang
Kekuatan				
Sudah memiliki pelanggan tetap.	11	0.09	3.67	0.33
Saluran pemasaran pendek.	10	0.08	3.33	0.27
Pemanfaatan komoditas yang cacat menjadi berbagai olahan.	10	0.08	3.33	0.27
Terdapat SOP yang jelas pada sektor budi daya dan pasca panen.	11	0.09	3.67	0.33
Setiap petani memiliki tugas yang jelas.	11	0.09	3.67	0.33
SDM yang berpengalaman di bidang budi daya.	11	0.09	3.67	0.33
Anggota gapoktan aktif dalam berbagai kegiatan penyuluhan	12	0.10	4.00	0.39
Pencatatan pembukuan menggunakan komputer	8	0.06	2.67	0.17
Kelemahan				
Belum melakukan penjualan produk di <i>markeplace</i> .	8	0.06	2.67	0.17
Limbah kulit ubi jalar belum dimanfaatkan.	9	0.07	3.00	0.22
Penggunaan teknologi pasca panen yang belum optimal.	9	0.07	3.00	0.22
Terjadi <i>excess supply</i> selama pandemi <i>Covid-19</i>	8	0.06	2.67	0.17
Beberapa kerja sama yang dilakukan belum memiliki kontrak tertulis.	6	0.05	2.00	0.10
Total	124	1.00		3.27

Penentuan Matriks IE

Faktor lingkungan eksternal dan internal yang telah dianalisis selanjutnya dievaluasi dengan melakukan pembobotan. Pembobotan dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada ketua Gapoktan Mandiri Jaya, manager LKMA, dan kasir Gapoktan Mandiri Jaya dengan memberi nilai masing-masing faktor kunci. Setelah masing-masing

narasumber memberi nilai faktor kunci, tahapan selanjutnya yaitu menghitung bobot, rating, dan bobot tertimbang. Hasil bobot tertimbang IFE dan EFE kemudian diproyeksikan ke dalam matriks IE dan dapat diketahui posisi Gapoktan Mandiri Jaya pada 9 sel tersebut. Langkah selanjutnya yaitu menentukan prioritas strategi untuk pengembangan bisnis. Skor matriks EFE/IFE menunjukkan posisi perusahaan pada Matriks IE yang dapat dilihat pada Gambar 5. Berdasarkan hasil pembobotan faktor eksternal yang disajikan pada Lampiran 3, skor bobot tertimbang matriks EFE berjumlah 2.82. Skor yang berjumlah >2.5 menunjukkan bahwa perusahaan mampu merespon kondisi eksternal dengan cukup baik. Hasil pembobotan faktor internal yang disajikan pada Lampiran 4 memiliki jumlah yang cukup tinggi yaitu 3.27. Skor yang memiliki jumlah >2.5 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat.

		IFE		
		Kuat 3.0-4.0	Sedang 2.0-2.9	Lemah 1.0-1.9
EFE	Kuat 3.0-4.0	I	II	III
	Sedang 2.0-2.9	IV	V	VI
	Lemah 1.0-1.9	VII	VIII	IX

Gambar 5 Matriks IE Gapoktan Mandiri Jaya

Matriks IE sel I, II, dan IV terdapat dua tipe rencana strategis yaitu strategi intensif dan integrasi. Strategi intensif terdiri atas:

- Penetrasi pasar (*market penetration*) yaitu peningkatan pangsa pasar produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Seperti optimalisasi pemasaran menggunakan *digital marketing*, peningkatan mutu produk sektor budidaya agar pangsa pasar lebih luas lagi, serta optimalisasi penggunaan teknologi dalam sektor budidaya untuk menghasilkan produk yang sesuai kualitas.
- Pengembangan pasar (*market development*) yaitu memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke dalam wilayah geografis baru. Seperti membuat kerjasama dengan mitra pelanggan yang potensial untuk produk ubi jalar.

a) Pengembangan produk (*product development*) yaitu peningkatan penjualan dengan mengembangkan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru. Seperti peningkatan nilai tambah melalui pendirian dan pengembangan unit bisnis baru komoditas grade C dan D, memanfaatkan ketersediaan tenaga kerja dalam upaya inovasi baru dalam produk, serta pemanfaatan limbah kulit ubi untuk menjadi pakan ternak.

Strategi integrasi terdiri atas integrasi ke depan (*forward integration*), integrasi horizontal (*horizontal integration*), dan integrasi ke belakang (*backward integration*). Menurut (Pearce II dan Richard B 2008) integrasi ke depan yaitu meningkatkan keuntungan melalui kepemilikan tahap selanjutnya dari produksi hingga emasaran. Integrasi horizontal adalah strategi dengan cara mengakuisisi atau mengambil alih kepemilikan perusahaan pesaing yang beroperasi pada tahap yang sama dari rantai produksi hingga pemasaran. Intergasi ke belakang adalah mengakuisisi perusahaan pemasok atau perusahaan yang diambil alih kepemilikannya berperasi pada tahap awal proses produksi.

Prioritas strategi yang dipilih untuk pengembangan bisnis pada Gapoktan Mandiri Jaya yaitu strategi intensif pengembangan produk. Strategi ini diambil berdasarkan permasalahan yang ada yaitu terjadi penumpukan limbah kulit ubi jalar. Pengolahan menjadi pakan konsentrart menjadi ide pengembangan bisnis untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Kesimpulan

Perencanaan pendirian unit binsis pakan konsentrat pada Gapoktan Mandiri Jaya merupakan hasil dari analisis faktor internal (IFE) dan analisis faktor eksternal (EFE) yang diproyeksikan dalam matriks Internal-Eksternal (IE). Total bobot tertimbang IFE sebesar 2.82 dan total bobot tertimbang EFE sebesar 3.27. Hasil matriks menunjukkan bahwa Gapoktan Mandiri Jaya berada pada posisi sel IV yaitu *growth and build*. Strategi intensif terdiri atas (a) Penetrasi pasar (*market penetration*) yaitu seperti optimalisasi pemasaran menggunakan *digital marketing*, peningkatan mutu produk sektor budidaya agar pangsa pasar lebih luas lagi, serta

optimalisasi penggunaan teknologi dalam sektor budidaya untuk menghasilkan produk yang sesuai kualitas. Pengembangan pasar (*market development*) seperti membuat kerjasama dengan mitra pelanggan yang potensial untuk produk ubi jalar. Serta pengembangan produk (*product development*) seperti peningkatan nilai tambah melalui pendirian dan pengembangan unit bisnis baru komoditas grade C dan D, memanfaatkan ketersediaan tenaga kerja dalam upaya inovasi baru dalam produk, serta pemanfaatan limbah kulit ubi untuk menjadi pakan ternak.

Daftar Pustaka

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2020. Tingkat Inflasi Tahun ke Tahun Gabungan 90 Kota. Jakarta (ID): Badan Pusat Statistik
- [Kemenkeu] Kementerian Keuangan. 2020. Pemerintah Perpanjang Subsidi Bunga KUR 2021 [Internet]. [Diakses Februari 12 2021]. Tersedia pada: <https://www.kemenkeu.go.id/publika-si/berita/pemerintah-perpanjang-subsidi-bunga-kur-di-2021/>.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2018. Produksi Ubi Jalar Menurut Provinsi, 2014-2018.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2012. Umbi-Umbian Sumber Karbohidrat Pengganti Beras.
- David, F.R. 2007. *Strategic Management: Cases*. Ed ke-11. Abblasmeir M, editor. New Jersey (US): Pearson Prentice Hall.
- Kementrian Pertanian RI. 2017. Kandungan gizi Ubi Jalar per 100 g [Internet]. [Diakses Februari 12 2021]. Tersedia pada: <http://pangannusantara.bkp.pertanian.go.id/>
- Mutiningsih, Suryati, 2011. *Membuat Tepung Umbi dan Varietas Olahannya*. Jakarta (ID): Agromedia.
- Putri, E.P. 2015. *Pembuatan Nastar Komposit Tepung Ubi Jalar Kuning (Ipomoea batatas L) Varietas Jago* [Skripsi]. Semarang (ID): Jurusan Pendidikan Kesejahteraan Keluarga Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang.
- Sasongko, L.A. 2009. *Perkembangan Ubi Jalar dan Peluang Pengembangannya untuk Mendukung Program*

- Percepatan Diversifikasi Konsumsi Pangan di Jawa Tengah. 5(1):36–43.
- Suliswanto, M.S.W. 2010. Pengaruh Produk Domestik Bruto (Pdb) Dan Indeks Pembangunan Manusia (Ipm) Terhadap Angka Kemiskinan Di Indonesia. J Ekon Pembang. 8(2):357. doi:10.22219/jep.v8i2.3610.