

Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Tepung Gandum di Gapoktan Gandum, Kabupaten Bandung

Agroindustrial Business Development Strategies in Wheat Flour Wheat Gapoktan Bandung Regency

Jenny Laura Ulina Panjaitan^{*1}, W.H. Limbong² dan Ani Suryani³

¹ Kementerian Pertanian RI

² Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

³ Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

ABSTRAK

Pengembangan gandum di dalam negeri diharapkan menjadi alternatif ketersediaan pangan di dalam negeri. Pengolahan gandum menjadi tepung di Kabupaten Bandung dilakukan oleh unit usaha agroindustri skala kecil yang masih menggunakan teknologi pengolahan yang cukup sederhana. Unit usaha agroindustri tepung gandum ini diharapkan berkembang menjadi unit usaha mandiri dan profesional, serta dikelola secara profesional dengan ciri berorientasi bisnis yang sehat, baik secara teknis, ekonomi, sosial, layak dan menguntungkan, serta berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan (1) Mengidentifikasi faktor-faktor strategik yang mempengaruhi usaha agroindustri tepung gandum, (2) Menganalisis kelayakan usaha agroindustri tepung gandum, (3) Menyusun strategi yang tepat dalam rangka pengembangan usaha agroindustri tepung gandum ke depan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah pengumpulan data primer melalui survei lapangan, wawancara dengan ketua gabungan kelompok tani (Gapoktan)/manajer, sekretaris Gapoktan, ketua Kelompok Usaha Wanita, petugas Dinas Pertanian dan Dosen Universitas Padjajaran. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada petani untuk mendapatkan data pendukung dengan metode *purposive sampling*. Pengumpulan data sekunder melalui penelusuran pustaka, dokumen dan laporan instansi terkait. Hasil analisis kelayakan usaha menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan analisis kelayakan usaha, dengan biaya investasi Rp105.000.000 nilai *Net Present Value* (NPV): *Discount Factor* (DF) 14% Rp47.294.561; *Internal Rate Return* (IRR) 35,24%; *Pay Back Period* (PBP) 2,17 tahun, *Benefit Cost Ratio* (BCR) 1,84 dan titik impas produksi (*Break Even Point* atau BEP) 19.648,37 Kg. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa unit usaha Agroindustri Tepung Gandum layak dikelola oleh Gapoktan Gandum. Total nilai pada matriks strategik internal 2,802; menunjukkan unit usaha Agroindustri Tepung Gandum Gapoktan Gandum memiliki faktor internal tergolong tinggi dan total matriks strategik eksternal 3,013 memperlihatkan respons yang diberikan oleh unit usaha Agroindustri Tepung Gandum Gapoktan Gandum kepada lingkungan eksternal tergolong tinggi, sehingga posisi perusahaan pada kuadran kedua. Berdasarkan analisis alternatif strategik terbaik diperoleh enam strategik yang paling efektif dilakukan oleh unit usaha Agroindustri Tepung Gandum adalah (1) Melakukan Penguatan/Pemenuhan Sarana dan Prasarana Unit Usaha Agroindustri Tepung Gandum, (2) Membangun kemitraan dengan industri makanan dengan tetap menjaga mutu produk, (3) meningkatkan produksi dan produktivitas dalam menghadapi permintaan gandum yang semakin meningkat, (4), Meningkatkan peran manajer dalam mengembangkan unit usaha agroindustri tepung gandum, (5) Mengembangkan kelembagaan gapoktan dalam agribisnis gandum untuk mengatasi perubahan kultur masyarakat, dan (6) Aktif menjalin kerja sama dengan *stakeholder* terkait dalam menghadapi permasalahan tepung gandum.

Kata kunci: agroindustri, gapoktan, strategi pengembangan, tepung gandum

ABSTRACT

Development of domestic wheat is expected to be an alternative food availability in the country. Processing of wheat into flour in Bandung regency done by small-scale agro-industry business unit that still uses fairly simple processing technologies. Wheat flour agro-industry business unit is expected to develop into independent business units and professional and professionally managed with sound business-oriented features, both technical, economic, social, feasible, profitable and sustainable. Research objectives, including to (1) know the strategic factors affecting wheat flour agro industry business, (2) determine the feasibility of wheat flour agro-industry, (3) to formulate appropriate strategies in order to develop future business wheat flour agroindustry. Data collection methods used are primary data collection through field surveys and interviews. Questionnaire was spreaded to the farmers to obtain supporting data with a purposive sampling method. Secondary data collection was done through

^{*}) Korespondensi:

Kementerian Pertanian Gd B lt. 3; Jl. Harsono RM. No. 3 Ragunan, Pasar Minggu, Jakarta 12550; e-mail: inej_vandj@yahoo.com

literature, documents and reports related agencies. Results of the feasibility analysis showed that from the calculation feasibility study, with an investment cost Rp105.000.000 Net Present Value (NPV): discount factor (DF) 14% USD 47,294,561; Internal Rate Return (IRR) 35,24%; Pay Back Period (PBP) 2,17 years, Benefit Cost Ratio (BCR) of 1,84 and breakeven production of 19,648.37 kg. These values indicate that the business wheat flour of Agroindustry unit is feasible managed by wheat Gapoktan. Total value of the internal strategic matrix 2,802; show business wheat flour of Agroindustry unit at wheat Gapoktan has high internal factors, and total external strategic matrix of 3,013 shows the response given by wheat agroindustry flour wheat Gapoktan business unit to the external environment is high and agroindustry unit position is in second quadrant. Based on the best strategic, alternative analysis obtained by six is the most effective strategic business units conducted by the wheat flour of Agro-Industry unit (1) Conducting Fulfillment Services and Infrastructure Business Unit Agro Wheat Flour, (2) Building partnerships with the food industry while maintaining product quality, (3) increase production and productivity in the face of increasing demands wheat, (4) enhance the role of managers in developing agroindustries business unit of wheat flour, (5) Develop institutional wheat Gapoktan in the agribusiness community to address the changing culture (6). Active to build partnership with the stakeholder to solve of the wheat flour problems.

Keywords: agroindustry, gapoktan, strategy development, wheat flour

PENDAHULUAN

Kegiatan agroindustri merupakan bagian integral dari sektor pertanian mempunyai kontribusi penting dalam proses industrialisasi terutama di wilayah pedesaan. Efek agroindustri tidak hanya mentransformasikan produk primer ke produk olahan tetapi juga budaya kerja dari agraris tradisional yang menciptakan nilai tambah rendah menjadi budaya kerja industrial modern yang menciptakan nilai tambah tinggi. Kebijakan pembangunan agroindustri antara lain kebijakan investasi, teknologi, dan lokasi agroindustri harus mendapat pertimbangan utama (Suryana, 2005).

Upaya peningkatan nilai tambah melalui agroindustri, selain meningkatkan pendapatan juga berperan dalam penyediaan pangan yang beragam dan bermutu. Teknologi merupakan salah satu faktor menunjang keberhasilan pengembangan sistem agroindustri di pedesaan dengan aspek tepat guna, efisien, dan mudah diterapkan (Departemen Pertanian, 2008).

Industrialisasi pedesaan merupakan suatu proses yang dicirikan dengan penggunaan alat-alat mekanis dalam sektor pertanian dan semakin berkembangnya industri pengolahan hasil-hasil pertanian. Dampak dari industrialisasi tersebut dapat diwujudkan melalui keterkaitan yang saling menguntungkan antara petani produsen dengan industri pengolahan dalam mewujudkan pembangunan ekonomi pedesaan.

Implementasi diversifikasi pangan dapat berjalan dengan baik bila tersedia bahan pangan sumber karbohidrat secara beragam dengan mutu dan kuantitas yang terjamin mutunya. Tanaman gandum merupakan tanaman sumber karbohidrat utama dengan nilai gizi setara beras bahkan mempunyai kelebihan mengandung gluten untuk daya kembang adonan yang pada sereal lainya jumlah sangat kecil, bahkan tidak ada.

Pengembangan gandum di dalam negeri diharapkan menjadi alternatif ketersediaan pangan di dalam negeri. Sampai saat ini, kontribusi industri terigu terhadap perekonomian

nasional juga pantas untuk diperhitungkan. Nilai penjualan rata-rata per tahun mencapai 6 triliun. Dari jumlah ini, sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) berbasis gandum (industri kecil pembuat roti, mie, kue kering dan lainnya) yang berjumlah sekitar 30 ribu unit, menyerap 64,8% produk tepung terigu (Departemen Pertanian, 2008).

Gandum (*Triticum aestivum*) berasal dari daerah subtropik dan salah satu sereal dari famili Gramineae (*Poaceae*). Gandum meskipun tanaman subtropis ternyata setelah berbagai uji coba adaptasi multilokasi diberbagai daerah dapat tumbuh dan berproduksi dengan baik di Indonesia.

Adanya pangsa pasar yang sedemikian besar, maka pemerintah mempunyai kebijakan untuk memperkecil impor gandum dengan substitusi produk tepung-tepungan yang diproduksi melalui budidaya seperti gandum, ubi jalar dan talas, serta tanaman penghasil pati lainnya. Pada kondisi ini, pengembangan industri tepung gandum memiliki prospek yang cukup menjanjikan.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi faktor-faktor strategik yang mempengaruhi usaha agroindustri tepung gandum, (2) menganalisis kelayakan usaha agroindustri tepung gandum, (3) menyusun strategi yang tepat dalam rangka pengembangan usaha agroindustri tepung gandum kedepan.

METODOLOGI

Pemilihan lokasi ini dilakukan *purposive*, yaitu didasarkan pada pertimbangan: (1) Kabupaten Bandung merupakan salah satu daerah pengembangan areal penanaman gandum yang dilakukan Departemen Pertanian (Dinas Pertanian Kabupaten Bandung, 2009), (2) unit usaha agroindustri tepung gandum di Kabupaten Bandung merupakan salah satu unit usaha binaan di Departemen Pertanian dan (3) adanya ketersediaan data yang diperlukan pada unit

usaha agroindustri di Kab. Bandung, menjadikan lokasi tersebut menjadi lokasi kajian.

Pengolahan data dilakukan secara manual dan bantuan komputer dengan program Excel. Analisis data yang dilakukan adalah analisis kelayakan dan *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT). Metode analisis yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan data adalah:

1. Metode Deskriptif, yaitu pengumpulan data mengenai informasi potensi bahan baku, prospek pasar dan keuangan yang berkaitan dengan pasokan bahan baku yang telah dikeluarkan oleh unit usaha.
2. Metode analisis yang dilakukan adalah analisis kelayakan usaha dari aspek berupa Matriks *Pay Back Period* (PBP), *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C), *Break Even Point* (BEP), *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR), Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kelayakan Usaha Agroindustri Tepung Gandum

Aspek Teknis Produksi

Untuk melihat prospek atau kelayakan unit usaha agroindustri tepung gandum diperlukan pembahasan mencakup aspek-aspek berikut:

1. Fasilitas Produksi dan Peralatan
 - a. Bangunan, digunakan untuk tempat menampung bahan baku, melakukan proses produksi dengan penempatan mesin-mesin pengolahan dan penyimpanan produksi sementara. Bangunan seluas 20 m² diperoleh dari bantuan dari Departemen Pertanian. Dilihat dari kondisi ruangan yang sekaligus tempat produksi dan gudang sementara, maka ruangan tersebut terlalu kecil sebagai tempat alat dan bahan baku.
 - b. Mesin Perontok dan Pembersih Gandum (*thresher and winnower*). Mesin ini digunakan untuk merontokkan gandum dari malainya dengan kapasitas 60 Kg/jam.
 - c. Mesin Penyosoh. Mesin ini digunakan untuk menyosoh gandum, dengan kapasitas 60 Kg/jam.
 - d. Mesin Penepung Gandum. Alat penepung gandum yang dimiliki Gapoktan Gandum dengan kapasitas 55 Kg per jam. Untuk 1 kali proses dibutuhkan gandum 220 Kg. Bahan baku dibeli dari petani anggota Gapoktan melalui ketua kelompok dalam bentuk gandum kering petani.
 - e. Mesin Pengayak. Mesin Pengayak yang dimiliki Gapoktan Gandum digunakan untuk mengayak tepung gandum agar diperoleh tepung gandum yang halus (ukuran 100 mesh) dengan kapasitas 55 Kg/jam.

2. Bahan Baku

Sumber utama bahan baku dari anggota Gapoktan berupa gandum kering petani yang kemudian diolah di Agroindustri Tepung Gandum menjadi tepung gandum. Jumlah bahan baku gandum kering dibutuhkan kira-kira 220 Kg per proses dengan perlakuan 2 kali proses per hari.
3. Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang dibutuhkan dalam operasionalisasi Agroindustri tepung gandum adalah seorang manajer, 1 orang staf administrasi, 1 orang petugas lapangan, 2 orang bagian produksi dan 2 kuli. Kemampuan SDM pengelola masih rendah, dimana setiap bagian belum bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya disamping keterbatasan tenaga kerjanya sendiri. Peran anggota gapoktan terlihat dalam pembelian bahan baku gandum kering petani. Ketua kelompok tani melakukan pembelian gandum langsung kepada petani anggota dan dijual ke unit usaha agroindustri tepung gandum untuk diolah menjadi tepung gandum, agar layak dijual ke industri industri makanan.
4. Proses Produksi

Urutan pekerjaan diawali dengan proses pengumpulan bahan baku gandum. Perontokan dan pembersihan gandum dilakukan dengan alat perontok dan pembersih. gandum yang telah rontok dari malainya, dibersihkan dan dijemur. Selanjutnya gandum kering tersebut disosoh dan kemudian dibawa ke mesin penepung dengan kapasitas 220 Kg per proses. Pada proses ini dilakukan tahap pengkondisian, yaitu mencampur gandum dengan air sekitar 3-5 menit untuk memastikan bahwa air telah cukup meresap kedalam bagian kulit luar gandum kemudian digiling dengan alat penepung. Selanjutnya tepung gandum ini dimasukkan ke alat pengayak dengan ukuran 100 mesh agar di peroleh tepung yang ukurannya halus. Kemudian tepung gandum dikemas dalam karung agar mudah ditumpuk secara teratur selama disimpan di ruang penyimpanan dan memudahkan pengangkutan. Tepung gandum ini terbuat dari seluruh bagian biji gandum, sehingga warna tepung yang dihasilkan berwarna sedikit kecokelatan. Rendemen biji gandum menjadi gandum utuh sekitar 90-95%.
5. Kapasitas Produksi dan Mutu Produk

Kapasitas penepung 220 Kg per proses atau 440 Kg gandum kering petani menjadi tepung gandum, dalam 1 kali proses dihasilkan tepung gandum 209 kg atau 418 Kg per hari. Tepung gandum diperoleh dengan cara menggiling seluruh bagian biji gandum secara utuh, yaitu *endosperm, brawn dan germ*. Teksturnya kasar dan berwarna kecokelatan. Tepung gandum mengandung gluten sekitar 8,3-13%. Tepung gandum (*whole wheat*) merupakan tepung dari *wheat pollard* dan *wheat brand*. Tepung gandum mengandung serat 3-4 kali lebih

banyak disbanding tepung terigu dan kandungan gizinya juga lebih unggul. Dengan mengkonsumsi tepung gandum sedikit saja sudah terasa kenyang, dan kandungan serat yang tinggi berfungsi mencegah dari sembelit.

Aspek Pemasaran

Aspek pemasaran meliputi kondisi permintaan, penawaran, persaingan, harga dan proyeksi permintaan pasar.

1. Permintaan

Permintaan tepung gandum mengalami peningkatan tiap tahunnya, mengingat manfaat sebagai bahan makanan pangan dan bahan baku industri makanan, sehingga telah menciptakan peluang pasar yang sangat luas, baik untuk dipasarkan dalam negeri maupun luar negeri. Permintaan gandum secara nasional untuk konsumsi nasional tahun 2008 mencapai 3,8 juta ton/tahun dengan laju kenaikan 5%/tahun. Penggunaan gandum hampir 65% diserap oleh industri pangan berskala kecil hingga menengah dan 5% digunakan oleh industri besar dan 30% digunakan skala rumah tangga. Total kebutuhan tepung terigu/tepung gandum setara dengan 4,5 juta hingga 5 juta ton biji gandum yang seluruhnya masih harus diimpor. Impor gandum jumlahnya cukup besar, terutama untuk memenuhi kebutuhan industri makanan yang makin berkembang saat ini.

2. Penawaran

Meskipun Indonesia baru memulai mengembangkan gandum, tetapi pasar dalam negeri sangat potensial sejak dulu, karena masyarakat Indonesia sudah terbiasa memakan terigu. kebutuhan terigu akan terus meningkat dan volume impor setiap tahun terus meningkat seiring dengan rataan peningkatan penduduk 1,7% per tahun. Unit usaha agroindustri tepung gandum ini dapat menghasilkan tepung gandum 418 Kg per hari. Diharapkan dengan pengembangan produksi bahan baku gandum dapat meningkatkan produksi hasil olahan.

3. Harga

Harga jual gandum kering petani pada saat kajian berkisar Rp4.000 (KA maksimum 12,5%), sedangkan harga jual tepung gandum di unit usaha Agroindustri tepung Gandum Rp6.500.

Aspek Keuangan

Salah satu cara untuk melihat kelayakan finansial adalah dengan metode *Cash Flow Analysis* (CFA). Metode ini dilakukan setelah komponen-komponen biaya dan manfaat tersebut dikelompokkan dan diperoleh nilainya. Komponen-komponen tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu manfaat atau penerimaan (*benefit; inflow*) dan biaya atau pengeluaran (*cost; outflow*). Selisih antara keduanya disebut manfaat bersih (*net benefit*) dan untuk tingkat investasi meng-

gunakan beberapa kriteria penilaian kelayakan seperti NPV, IRR dan Net B/C (Gittinger, 1996).

Untuk melakukan analisis aspek keuangan diperlukan adanya beberapa asumsi sebagai dasar perhitungan dalam kajian aspek keuangan. Dalam hal ini, asumsi yang digunakan ditentukan berdasarkan hasil penelitian terhadap unit usaha agroindustri tepung gandum dan acuan pustaka.

Pada dasarnya, ada dua modal yang diperlukan untuk melakukan usaha, yakni modal tetap dan modal variabel. Modal tetap dalam hal ini adalah modal yang diperlukan untuk mengadakan fasilitas berupa peralatan dan bangunan tempat produksi. Sedangkan modal berjalan atau modal variabel adalah modal yang diperlukan untuk kegiatan operasional proses produksi selama kegiatan usaha tersebut berlangsung hingga periode waktu tertentu. Dasar untuk menilai kelayakan suatu proyek investasi dilakukan dengan menggunakan kriteria yang lazim digunakan dalam mengevaluasi layak dan tidak layaknya suatu proyek dijalankan dengan melihat kriteria-kriteria investasi.

Pada perkiraan biaya unit usaha agroindustri tepung gandum di Gapoktan Gandum, rendemen tepung yang dihasilkan diasumsikan 95% dan proses penepungan yang dilakukan 2 kali proses dalam sehari. Jumlah tepung yang dihasilkan pada unit usaha agroindustri gandum di Gapoktan Gandum, Kabupaten Bandung adalah 209 kg per proses. Unit agroindustri tepung gandum ini memproduksi selama 3 bulan dan setiap bulan memiliki hari kerja selama 24 hari dan jam kerja per harinya selama 8 jam.

Hasil penjualan tepung gandum per proses adalah Rp1.358.500 dengan asumsi rendemen tepung yang dihasilkan unit agroindustri tepung adalah 95 % dan proses produksi yang dilakukan dua kali proses dalam sehari dengan harga jual per kg tepung gandum Rp6.500.

Dari analisis perkiraan biaya operasional unit usaha agroindustri tepung gandum diperoleh biaya tetap Rp22.701.125 per tahun, atau Rp717,6 per kg dan biaya variabel Rp132.318.000 per tahun, atau Rp4.397 per kg. Dari nilai biaya tetap dan variabel yang diperoleh, maka biaya pokok usaha penepungan gandum Rp269.130 tiap jam, atau Rp4.893,3 tiap kg gandum kering. Biaya pokok merupakan penjumlahan biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan oleh unit usaha agroindustri tepung gandum.

Dari analisis perhitungan komponen biaya, didapatkan nilai kriteria kelayakan usaha unit agroindustri tepung gandum di Gapoktan Gandum berikut:

1. NPV

NPV merupakan nilai sekarang dari sejumlah uang di masa mendatang dan dikonversikan ke masa sekarang dengan menggunakan tingkat bunga terpilih. Produk yang memberikan nilai sekarang bersih positif layak dikelola. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *discount factor* (DF) 14%, maka nilai NPV

unit usaha Agroindustri tepung Gandum Rp21.464.361,47 selama 5 tahun investasi. Nilai NPV positif mengindikasikan bahwa unit usaha Agroindustri Tepung Gandum layak dikelola oleh Gapoktan Gandum, sesuai dengan yang dikemukakan Zubir (2006).

2. IRR

IRR merupakan alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil internal. Usulan tingkat bunga pengembalian (IRR) yang lebih tinggi dari pada bunga modal yang diminta yang diminta merupakan hasil-hasil yang dapat dipilih. Nilai IRR unit usaha Agroindustri tepung gandum dari perhitungan NPV1; DF 14% dan nilai NPV2; DF 20% diperoleh IRR 22,68% dimana nilai ini lebih besar dari suku bunga bank komersial yang berlaku saat penelitian (14%). IRR lebih besar dari bunga bank komersial mengindikasikan bahwa unit usaha agroindustri tepung gandum Gapoktan Gandum layak dilaksanakan.

3. PBP

PBP merupakan teknik penilaian terhadap jangka waktu (periode) pengembalian investasi suatu proyek atau usaha. Berdasarkan analisis perhitungan, PBP usaha Agroindustri tepung Gandum Gapoktan Gandum 2,17 tahun. Total investasi Rp105.000.000, dengan umur ekonomis paket agroindustri tepung gandum selama 5 (lima) tahun, maka proyek ini dapat dikembalikan melalui *Cash flow* selama 2,17 tahun, lebih pendek dari jangka waktu umur ekonomis proyek investasi. Hal ini mengindikasikan bahwa usaha agroindustri tepung gandum layak dikembangkan (Zubir, 2006).

4. B/C Ratio

Perbandingan untung dan biaya dapat ditentukan sebagai perbandingan nilai keuntungan ekuivalen terhadap nilai biaya ekuivalen. Berdasarkan analisis perhitungan BCR diperoleh nilai BCR 1,38 (lebih besar dari 1). Nilai BCR lebih besar dari 1 menunjukkan bahwa unit usaha agroindustri tepung gandum di Gapoktan Gandum layak dilaksanakan, bila dilihat dari dampak sosial yang ditimbulkannya maupun dari segi finansialnya. Namun, nilai BCR 1,38 sangat sensitif dengan perubahan biaya-biaya tetap maupun variabel. Hal ini disebabkan waktu kerja agroindustri tepung gandum yang hanya tiga bulan dalam setahun, maka perlu dikaji pemanfaatan penepung untuk komoditi sereal lainya, dengan mempertimbangkan waktu kerja agroindustri tepung tidak beroperasi, sehingga BCR lebih besar lagi.

5. BEP

Proyek dikatakan impas, jika jumlah hasil penjualan produknya pada suatu periode tertentu sama dengan jumlah biaya yang ditanggung, sehingga proyek tersebut tidak menderita kerugian, tetapi juga tidak memperoleh laba. Berdasarkan analisis perhitungan BEP dapat diketahui bahwa titik

impas untuk usaha Agroindustri tepung Gandum pada penjualan senilai Rp127.714.414,64. Jadi diperlukan produksi 19.648,37 kg tepung gandum untuk mendapatkan kondisi seimbang antara biaya dan keuntungan.

Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Tepung Gandum

Analisis Matriks IFE

Mutu tepung gandum lebih baik merupakan faktor kekuatannpaling penting yang dimiliki unit usaha Agroindustri Tepung Gandum dalam pengembangan usahanya (skor 0,301). Mutu tepung gandum yang diproduksi lebih baik dimana tepung gandum yang dihasilkan adalah tepung gandum utuh dengan kadar serat 3-4 kali lebih banyak dibanding tepung terigu, didukung dengan ketersediaan lahan untuk pengembangan bahan baku (skor 0,291), yakni 35 Ha di Kabupaten Bandung merupakan lahan potensial untuk pengembangan komoditi gandum.

Terkait dengan jaringan pemasaran tepung gandum yang sederhana (skor 0,286), di mana tepung gandum di Kabupaten Bandung langsung dijual ke perusahaan makanan yang dikelola Kelompok Usaha Wanita Wahana Sejahtera yang memproduksi roti dan kue. Peran manajer unit usaha Agroindustri tepung gandum (skor 0,269) yang memiliki jiwa wiraswasta dan juga pernah mengelola usaha agroindustri komoditi pertanian yang lain, yakni usaha penggilingan beras, serta Gapoktan gandum yang mandiri (skor 0,259). Lokasi Agroindustri tepung gandum yang strategis (skor 0,238) yang terletak di sentra produksi gandum yakni di Kabupaten Bandung menjadikan unit Agroindustri tepung gandum menjadi pusat pengolahan dan pemasaran tepung gandum di Kabupaten Bandung dan daerah sekitarnya. merupakan kekuatan yang dimiliki dalam pengembangan usahanya.

Faktor kelemahan utama dalam pengembangan unit usaha Agroindustri Tepung Gandum adalah bahan baku gandum musiman (skor 229) dimana unit usaha Agroindustri Tepung Gandum tidak dapat berproduksi sepanjang tahun. Akses permodalan merupakan kelemahan agroindustri tepung gandum (skor 0,213) dan tingkat pengembalian modal lambat (skor 0,189) yang ditunjukkan dengan tingginya modal awal yang digunakan untuk pembelian paket unit agroindustri tepung gandum dan bangunan Rp105.000.000. Kemampuan sumber daya manusia (SDM) Gapoktan yang terbatas, yaitu kemampuan manajerial dan teknis (skor 0,181) merupakan kelemahan yang harus diatasi. Biaya produksi yang cukup besar (skor 0,180) merupakan kelemahan dalam menjalankan unit usaha agroindustri ini, dengan biaya pokok yang dibutuhkan penepungan gandum adalah Rp4.893 per kg. Sementara sarana prasarana kurang memadai (skor 0,165), bangunan yang sangat kecil dan tidak dilengkapi dengan gudang penyimpanan, kurangnya alat

pengemasan tepung gandum, menyebabkan usaha agroindustri tepung gandum ini belum optimal dalam pengoperasiannya.

Dari hasil perhitungan kelayakan usaha diperoleh pengembalian modal setelah 2,17 tahun dengan asumsi unit usaha Agroindustri tepung gandum beroperasi sebanyak 2 kali sehari. Selanjutnya akan digabungkan dengan hasil evaluasi matriks eksternal dan dengan menggunakan Matriks Internal-Eksternal (IE) akan dipetakan posisi unit usaha agroindustri tepung gandum Gapoktan Gandum dalam suatu diagram untuk mempermudah perumusan alternatif strategi bisnis.

Analisis Matriks EFE

Peluang utama yang diakui dalam pengembangan unit usaha Agroindustri tepung gandum adalah permintaan tepung gandum meningkat (skor 0,316) Hal ini dapat dilihat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk dan semakin beragamnya olahan lanjutan dari tepung gandum. Kebijakan pemerintah, terutama dalam pengadaan (skor 0,301), baik benih maupun saprodi yang membrikan bantuan ataupun subsidi bagi petani merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan, mengingat usaha agroindustri tepung gandum ini merupakan usaha yang baru berdiri dan masih perlu pembinaan selanjutnya dari pemerintah terkait. Konsumen yang loyal (skor 0,288) merupakan peluang yang harus dikembangkan dan dijaga. Pasar potensial (skor 0,27) merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan Gapoktan gandum, baik untuk bahan baku industri makanan maupun usaha makanan skala rumah tangga dan usaha kecil menengah (UKM), mengingat daerah Jawa Barat merupakan daerah yang terkenal dengan beragamnya jenis makanan. Peluang lainnya yang dapat dimanfaatkan oleh Gapoktan Gandum adalah dukungan pemerintah daerah (skor 0,259) dan diikuti dengan terbukanya kesempatan bermitra dengan industri-industri makanan (skor 0,272), baik dalam membuka pasar maupun dalam pendampingan.

Ancaman utama dalam pengembangan unit usaha agroindustri tepung gandum adalah perubahan cuaca dan iklim (skor 0,255), sehingga sulitnya penentuan masa tanam gandum. Hal ini mempengaruhi ketersediaan bahan baku, maka perlu disiasati agar terjaminnya ketersediaan bahan baku. Petani perlu mendapatkan informasi yang akurat terhadap musim hujan dan musim kemarau yang tepat mengingat bergesernya musim penghujan dan kemarau, sehingga dapat menentukan waktu tanam yang tepat. Fluktuasi harga tepung gandum (skor 0,245) yang sulit dipengaruhi harga bahan baku gandum dunia merupakan ancaman bagi pengembangan unit usaha. Oleh karena itu, diharapkan adanya kebijakan pemerintah dalam menetapkan HMR (Harga Minimum Regional) tepung gandum, sehingga tingkat persaingan usaha (skor 0,225)

dapat dikurangi. Tingginya suku bunga kredit (0,209) menjadi ancaman bagi pengembangan unit usaha agroindustri tepung gandum, dimana hal ini berhubungan dengan modal yang dibutuhkan untuk pembelian bahan baku gandum kering petani per hari Rp1.760.000 dengan jumlah bahan baku 440 Kg per hari.

Tingginya impor gandum oleh industri industri makanan (skor 0,162), karena kebutuhan rata-rata konsumsi dalam negeri meningkat 5% per tahun sementara upaya pengembangan gandum dalam negeri masih relatif baru dilakukan. Ketersediaan bahan baku gandum yang musiman, dan tersebar telah menyebabkan kesulitan bagi pabrik industri makanan untuk mendapatkan gandum lokal. Disamping itu, perubahan kultur masyarakat (skor 0,141) merupakan ancaman bagi pengembangan agribisnis gandum, dimana perubahan kultur masyarakat yang semakin moderen telah menyebabkan petani enggan untuk melakukan usaha tani.

Matriks IE

Total nilai pada matriks internal 2,802, maka unit usaha di Gapoktan Gandum memiliki faktor internal tergolong tinggi untuk melakukan agribisnis gandum dan total matriks eksternal 3,019 memperlihatkan respon yang diberikan oleh unit usaha agroindustri tepung gandum di Gapoktan Gandum kepada lingkungan eksternal tergolong tinggi. Masing-masing total skor dari faktor internal, maupun eksternal dipetakan dalam matriks, posisi unit usaha saat ini berada pada kuadran kedua.

Pada kuadran II unit usaha ini dalam posisi tumbuh dan bina. Strategi yang dilakukan pada posisi ini adalah strategi intensif dan strategi integratif. Strategi intensif dilakukan dengan cara penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Sedangkan strategi integratif dilakukan dengan cara integrasi kedepan (meningkatkan kendali pada distributor) dan integrasi kebelakang (kendali lebih besar pada pemasok) dan dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal, yakni merujuk strategi yang dilakukan perusahaan pesaing.

Unit usaha agroindustri tepung gandum dapat mengembangkan usahanya dengan meningkatkan manajemen pengelolaan perusahaan. Pengelola agroindustri tepung gandum, dibina dan dilatih untuk mengelola unit usaha dari segi manajemen usaha, teknis produksi dan pemasaran, sehingga unit usaha tersebut dapat berjalan optimal. Unit usaha agroindustri juga dapat mengembangkan usahanya dengan meningkatkan kemitraan ke perusahaan makanan dalam hal penjualan, modal, informasi dan sebagainya.

Analisis Matriks SWOT

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis strategi. David (2006), menyebutkan bahwa analisis SWOT, yaitu analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*Strengths, weaknesses, Opportunities and Threats*).

Penentuan faktor-faktor strategik internal, yakni kekuatan dan kelemahan; dan eksternal, yakni kelemahan dan peluang diperoleh dari hasil identifikasi dan dari data monitoring dan evaluasi yang selama ini dilakukan secara berkala oleh Departemen Pertanian. Penyusunan formulasi strategi dilakukan dengan mengkombinasikan berbagai faktor yang telah diidentifikasi dan dikelompokkan seperti yang dimuat dalam Gambar 1.

1. Strategi S-O

Strategi S-O adalah strategi menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada, dengan beberapa strategik berikut:

- a. Membangun kemitraan dengan industri makanan, dengan tetap mempertahankan mutu produk.
- b. Meningkatkan peran manajer dalam mengembangkan unit usaha Agroindustri Tepung Gandum.

- c. Meningkatkan produksi dan produktivitas dalam menghadapi permintaan tepung gandum yang semakin meningkat.

2. Strategi S-T

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki, dengan cara menghindari ancaman, dengan beberapa strategi berikut:

- a. Pengembangan mutu produk olahan gandum dalam menghadapi fluktuasi harga.
- b. Memanfaatkan kemampuan manajer dan meningkatkan kemampuan anggota Gapoktan dalam usaha tani dan pengelolaan usaha untuk menghadapi tingkat persaingan usaha (S1, S3, S5, T1, T3).
- c. Mengembangkan kelembagaan Gapoktan dalam menghadapi persaingan usaha dan perubahan kultur masyarakat.

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan(S)	Kelemahan (W)
	1. Mutu tepung gandum lebih baik 2. Ketersediaan lahan 3. Jaringan pemasaran sederhana 4. Manajer unit usaha agroindustri profesional 5. Gapoktan mandiri 6. Lokasi unit usaha strategis	1. Bahan baku musiman 2. Akses permodalan lemah 3. Biaya produksi cukup besar 4. Kemampuan SDM Gapoktan terbatas 5. Tingkat pengembalian modal lambat 6. Sarana prasarana kurang memadai
Peluang (O)	Strategi SO (agresif)	Strategi WO (diversifikasi)
1. Permintaan tepung gandum meningkat 2. Kebijakan pemerintah (Pengadaan) 3. Pasar yang potensial 4. Dukungan Pemerintah Daerah 5. Konsumen yang loyal 6. Kesempatan bermitra dengan industri pangan	1. Membangun kemitraan dengan industri industri makanan dengan mempertahankan mutu produk (S1,S3,S5, O1,O2,O3,O4,O5,O6). 2. Meningkatkan peran manajer dalam mengembangkan unit usaha Agroindustri tepung gandum dan meningkatkan konsumen yang loyal (S1,S3,S4,S5,O1,O2,O5). 3. Meningkatkan produksi dan produktivitas dalam menghadapi permintaan tepung gandum yang semakin meningkat (S5,S6,O1,O2,O3,O5)	1. Meningkatkan produksi bahan baku agroindustri tepung gandum dengan memanfaatkan kebijakan dan dukungan pemerintah (W1,W2,W3,W5,W6,O1,O2,O4,O6) 2. Meningkatkan kemampuan SDM Gapoktan dengan memanfaatkan dukungan pemerintah dan mitra usaha (W2,W4,W5,O1,O3,O6) 3. Melakukan pengutuhan/ pemenuhan sarana dan prasarana unit usaha agroindustri tepung gandum (W3,W5,W6,O1,O3,O4,O6)
Ancaman (T)	Strategi ST(diferensiasi)	Strategi WT (defensif)
1. Perubahan Cuaca dan Iklim 2. Fluktuasi Harga Tepung Gandum 3. Tingkat persaingan usaha 4. Tingkat suku bunga kredit 5. Tingginya Impor Gandum 6. Perubahan Kultur Masyarakat	1. Pengembangan mutu produk olahan Gandum dalam menghadapi fluktuasi harga (S1,S3,S4, S5,S6,T2,T3) 2. Memanfaatkan kemampuan manajer dan meningkatkan kemampuan anggota Gapoktan dalam usaha tani dan pengelolaan usaha untuk menghadapi tingkat persaingan usaha (S1,S3,S5,T1,T3) 3. Mengembangkan kelembagaan Gapoktan dalam agribisnis gandum untuk mengatasi perubahan kultur masyarakat (S1,S5,S6,T1,T3,T6)	1. Aktif menjalin kerjasama dengan <i>stakeholder</i> terkait dalam menghadapi permasalahan tepung gandum (W2,W3,W4,W6,T2,T3,T4,T5) 2. Meningkatkan kemampuan SDM Gapoktan melalui pelatihan, studi banding dan magang (W4,W5,T1,T3,T6) 3. Mendorong anggota untuk meningkatkan sistem usaha tani sebagai upaya mengurangi impor dan fluktuasi harga (W4,W5,T1,T2,T5)

Gambar 1. Matriks SWOT Unit Usaha Agroindustri Tepung Gandum

3. Strategi W-O

Strategi ini dilakukan dengan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara meminimalkan kelemahan. Dalam hal ini, unit usaha sebaiknya tetap berproduksi dengan keuntungan, melalui strategi berikut:

- meningkatkan produksi bahan baku agroindustri tepung gandum dengan memanfaatkan kebijakan dan dukungan pemerintah.
- Meningkatkan kemampuan SDM Gapoktan dengan memanfaatkan dukungan pemerintah dan mitra usaha.
- Melakukan pengutuhan/pemenuhan sarana dan prasarana agroindustri tepung gandum.

4. Strategi W-T

Strategi ini bersifat bertahan, sehingga ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman melalui beberapa strategi berikut:

- Menjalin kerjasama dengan *stake holder* terkait untuk mengatasi masalah permodalan.
- Meningkatkan kemampuan SDM Gapoktan melalui pelatihan dan magang.
- Mendorong anggota untuk meningkatkan sistem usaha tani sebagai upaya mengurangi impor dan fluktuasi harga.

Implementasi Strategik

Strategik yang telah dirumuskan pada analisis SWOT tersebut perlu diimplementasikan pada kebijakan usaha. Langkah-langkah tersebut diimplementasi pada aspek produksi, Sumber Daya Manusia (SDM), pemasaran dan pengembangan. Uraian implementasi strategi yang dimaksud adalah:

1. Produksi

Alternatif strategik yang dapat dilakukan oleh unit usaha Agroindustri tepung Gandum, antara lain melakukan pengutuhan terhadap sarana dan prasarana agroindustri tepung untuk mengoptimalkan unit agroindustri dalam menghasilkan produksi tepung gandum. Penambahan gudang perlu dilakukan sebagai penyimpanan bahan baku gandum kering karena pada saat panen raya produk cukup melimpah. Gudang tersebut juga dapat dimanfaatkan untuk penyimpanan produk tepung hasil produksi penepungan gandum. Penambahan alat pengemas dan perbaikan bangunan tempat unit agroindustri tepung tersebut perlu dilakukan, agar mutu produk yang dihasilkan lebih meningkat mengingat tepung sebagai bahan konsumsi, sehingga harus bersih dan higienis.

Dari segi produksi bahan baku untuk unit usaha Agroindustri tepung gandum perlu dilakukan peningkatan produksi dan produktivitas Gandum petani. Rataan produktivitas gandum petani kelompok tani gandum ini masih sekitar 1,9 ton/ha perlu ditingkatkan dengan penggunaan benih unggul dan pupuk berimbang.

Selain untuk menepung gandum, alat penepung juga dapat di pakai komoditi serelia lainnya untuk meningkatkan kapasitas produksi unit Agroindustri tepung gandum. Waktu kerja agroindustri tepung gandum yang musiman dapat diantisipasi dengan memanfaatkan alat penepung gandum bila tidak digunakan dengan substitusi komoditi serelia lain, sehingga agroindustri tepung semakin bernilai ekonomis.

2. SDM

Implementasi alternatif strategik pada aspek SDM adalah memberdayakan peran manager dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan dan mengontrol semua kegiatan usaha Agroindustri tepung gandum. Unit usaha Agroindustri tepung gandum harus aktif menjalin kerjasama dengan *stakeholder* terkait dalam menghadapi permasalahan Gandum. SDM pengelola dan Gapoktan perlu ditingkatkan melalui pelatihan, magang maupun studi banding. Implementasi strategik ini membutuhkan uluran tangan pemerintah, mengingat petani memiliki kemampuan yang sangat terbatas, baik dari segi modal maupun kerjasama dengan *stakeholder* terkait.

Kemampuan teknis maupun manajemen anggota perlu dibina secara berkelanjutan, sehingga keberadaan Gapoktan Gandum semakin nyata, serta kelompok tani dapat lebih berdaya dan berhasil guna (Nainggolan, 2011). Petani dididik menjadi petani yang berorientasi bisnis bukan sekedar memenuhi kebutuhan sendiri, sehingga peran kelembagaan petani yang kuat makin nyata dalam usaha tani dan agribisnis gandum petani anggota.

3. Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu konsep dasar dari proses kegiatan usaha yang dilakukan oleh unit usaha Agroindustri tepung Gandum. Pemasaran yang dilakukan selama ini adalah penjualan ke pabrik industri makanan skala kecil yang langsung terjun ke lokasi. Unit usaha Agroindustri Tepung Gandum akan berkelanjutan, apabila usaha tersebut dapat menghasilkan keuntungan. Alternatif strategik yang perlu diimplementasikan terkait pemasaran gandum adalah perlu dibangun kemitraan usaha pemasaran yang merupakan kerjasama usaha antara Gapoktan dengan pengusaha industri hilir, seperti industri industri makanan yang disertai pemberian bimbingan teknis dan manajemen. Diupayakan agar kemitraan dijalankan dengan berlandaskan prinsip-prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling membutuhkan. Kerjasama yang dilaksanakan oleh Unit Usaha Agroindustri Tepung Gandum selama ini belum dinyatakan dalam bentuk tertulis untuk itu perlu dijalin kemitraan dengan pabrik/usaha industri makanan.

4. Pengembangan

Pengembangan unit usaha Agroindustri tepung gandum merupakan salah satu upaya untuk mendukung program peningkatan produksi gandum. Implementasi Alternatif Strategik adalah pengembangan produk olahan gandum dalam hal ini tepung gandum dalam menghadapi fluktuasi harga. Pengembangan produk olahan tepung gandum sebagai bahan baku industri makanan dapat menjadi solusi dalam menghadapi fluktuasi harga gandum. Tepung gandum sebagai bahan baku industri makanan dijual ke pengusaha makanan lokal maupun luar. Strategi pengembangan lanjutan adalah membangun suatu kawasan terpadu yang terdiri dari unit usaha Agroindustri Tepung Gandum dan Industri makanan. Untuk mewujudkan strategi tersebut, maka dari sisi Gapoktan masih perlu melakukan konsolidasi ke dalam (internal Gapoktan), khususnya penguatan manajemen, atau kepengurusan Gapoktan, serta kesiapan kontribusi petani anggota guna penguatan kelembagaan Gapoktan dan unit usahanya.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil perhitungan dari faktor-faktor strategik internal, faktor kekuatan paling penting dalam pengembangan usaha agroindustri tepung gandum adalah mutu tepung gandum lebih baik, sedangkan faktor kelemahan yang utama dalam pengembangan usaha agroindustri tepung gandum adalah: bahan baku musiman. Untuk faktor strategik eksternal, faktor peluang yang paling penting adalah pasar yang potensial sedangkan yang menjadi ancaman terutama adalah perubahan cuaca dan iklim.
2. Berdasarkan hasil perhitungan kelayakan usaha dari aspek keuangan, unit usaha agroindustri tepung gandum ini layak dikelola oleh Gapoktan
3. Alternatif strategik diimplementasikan pada (a) Produksi; melakukan perbaikan sarana prasarana agroindustri tepung gandum, peningkatan produksi dan produktivitas bahan baku, serta pemanfaatan unit agroindustri untuk komoditas serelia lain; (b) SDM; Aktif menjalin

kerjasama dengan *stake holder* terkait dalam menghadapi permasalahan gandum, melakukan pembinaan dan pelatihan kepada anggota Gapoktan, baik budidaya maupun pengelolaan unit agroindustri tepung gandum; (c) Pemasaran; perlu dibangun kemitraan usaha pemasaran yang merupakan kerjasama usaha antara Gapoktan dengan pengusaha industri makanan skala kecil; (d) Pengembangan; pengembangan produk olahan gandum dalam menghadapi fluktuasi harga. Melakukan penguatan manajemen atau kepengurusan Gapoktan, strategi pengembangan lanjutan adalah membangun suatu kawasan terpadu yang terdiri atas unit usaha agroindustri tepung gandum dan industri makanan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. Strategic Management. Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Departemen Pertanian. 2008. Laporan Kegiatan Pembinaan dan Pengawasan Agroindustri Berbasis tepung Lokal, Direktorat Pengolahan Hasil Pertanian, Jakarta.
- Dinas Perkebunan Kabupaten Bandung. 2009. Laporan Perkembangan Luas Areal dan Produksi Gandum Di Kabupaten Bandung; Bandung.
- Gittinger, J.P. 1996. Analisis Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian (Terjemahan). Universitas Indonesia Press, Jakarta.
- Nainggolan, E.T., M. Hubeis, dan D. Mughtadi. 2011. Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Silo Jagung di Gapoktan Rido Manah Kecamatan Nagreg Kabupaten Bandung. Manajemen IKM, Vol. 6 No. 1: p. 1-8.
- Suryana, 2005. Arah, Strategi dan Program Pembangunan Pertanian 2005-2009. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian, Jakarta.
- Zubir, Z. 2006. Studi Kelayakan Usaha. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia