

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Pertanian di Indonesia merupakan salah satu subsektor dalam pembangunan perekonomian, yaitu sebagai pemenuhan kebutuhan pangan, penyedia bahan mentah untuk industri, penyedia lapangan kerja, dan penyumbang devisa negara. Oleh karena itu, Indonesia sebagai negara berkembang selalu meletakkan pembangunan sektor pertanian sebagai prioritas utama. Penciptaan terbesar yang berhasil diraih oleh Indonesia dalam pembangunan pertanian yaitu pada tahun 1984, ketika Indonesia sebelumnya mendapat peringkat sebagai negara pengimpor beras terbesar akhirnya dapat mencapai swasembada beras (Winangun, 2005).

Menurut Winangun (2005), dibalik kesuksesan Indonesia sebagai negara pengimpor beras terbesar muncul permasalahan baru yaitu tentang metode pertanian tentang pertanian kimiawi. Dimana metode pertanian kimiawi tersebut menggunakan pupuk kimia berlebihan yang akan merusak keseimbangan ekosistem dan matinya spesies lain selain hama dan penyakit tanaman. Setelah metode pertanian kimiawi tersebut gagal, mulai populer metode pertanian organik yang ramah lingkungan. Disamping itu pula banyaknya masyarakat yang mulai sadar akan kesehatan, maka masyarakat lebih selektif dalam memilih bahan makanan yang akan dikonsumsi. Salah satunya adalah dengan beralih kepada produk organik.

Hortikultura merupakan budidaya pertanian tanaman buah, sayur, dan bunga. Produksi hasil hortikultura di Indonesia meningkat pesat dalam tahun-tahun terakhir seperti ditunjukkan oleh data berikut. Jumlah produksi buah menurut Badan Pusat Statistik (1995) dalam Deptan 2005 menunjukkan kenaikan dari 5.8 juta ton dalam tahun 1990 menjadi 8.1 juta ton dalam tahun 1995, sayuran dari 5.7 juta ton dalam tahun 1990 menjadi 6.7 ton dalam tahun 1995 dan bunga potong, tidak termasuk melati dan tanaman hias, mencapai 171 juta tangkai dalam tahun 1995. Di samping itu, Indonesia juga menggalakkan ekspor buah-buahan, sayuran dan bunga potong yang berturut-turut mencapai 84.3 juta USD, 81.7 juta USD dan 1.67 juta USD dalam tahun 1995.

Tanaman hortikultura mempunyai banyak manfaat antara lain pemenuhan kebutuhan vitamin, mineral, penyegar, kesehatan lingkungan dan estetika. Salah satu komoditas hortikultura yang sangat dibutuhkan manusia adalah sayuran. Sayuran adalah salah satu komoditas pangan yang bisa dikonsumsi oleh masyarakat hampir setiap hari karena banyaknya manfaat yang terkandung pada sayuran menyebabkan sayuran menjadi bagian dari komoditas hortikultura yang terus diproduksi.

Sayuran yang dijual ke konsumen terdiri dari sayuran organik dan anorganik. Sayuran organik bebas dari bahan kimia sehingga baik untuk kesehatan, sedangkan sayuran anorganik menggunakan pupuk atau pestisida kimia yang secara tidak langsung dapat berakibat pada kesehatan tubuh manusia dan dampaknya akan terlihat dalam jangka waktu yang panjang. Teknik penanaman sayuran organik menggunakan pupuk alami (pupuk kandang), pestisida nabati, serta air sumber yang tidak terkontaminasi. Sayuran organik juga banyak mengandung nutrisi yang lebih tinggi dibandingkan dengan sayuran anorganik. Data perkembangan produksi sayuran Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Produksi Tanaman Sayuran Di Indonesia Periode 2009-2012

Komoditas	Produksi				Pertumbuhan 2011-2012
	2009	2010	2011	2012*	
Kentang	1.176.304	1.060.805	955.488	969.663	1,48%
Kol/kubis	1.358.113	1.385.044	1.363.741	1.432.318	5,03%
Petsai/Sawi	562.838	583.770	580.969	529.518	-8,86%
Wortel	358.014	403.827	526.917	544.623	3,36%
Kangkung	360.992	350.879	355.466	310.628	-12,61%
Bayam	173.750	152.334	160.513	176.974	10,26%
Bawang merah	965.164	1.048.934	893.124	889.002	-0,46%
Bawang putih	15.419	12.295	14.749	16.604	12,58%
Cabai besar	787.433	807.160	888.852	1.003.085	12,85%
Cabai rawit	591.294	521.704	594.227	696.964	17,29%
Tomat	853.061	891.616	954.046	827.650	-13,25%

Keterangan: \*) Angka Pragnosa

Sumber : BPS, Data diolah 2013

Berdasarkan Tabel 1 dijelaskan mengenai perkembangan produksi sayuran. Perkembangan produksi sayuran organik dari tahun 2009-2012 sangat berfluktuatif setiap tahunnya, rata-rata kenaikan terjadi pada tahun 2010 dan tahun 2011 mengalami penurunan, kembali mengalami kenaikan pada tahun 2012. Dengan didapatkan prosentase pertumbuhan produksi sayuran tahun 2011-2012 adalah prosentase pertumbuhan produksi sayuran tertinggi terdapat pada komoditas cabai rawit sebesar 17,29 persen. Sedangkan untuk produksi terendah pada komoditas kangkung sebesar -12,61 persen.

Usahatani atau industri pertanian organik walaupun ukurannya kecil, mengalami perkembangan yang signifikan di berbagai negara. Pertanian organik memiliki peluang yang baik untuk meningkatkan pendapatan petani karena produk pertanian menghemat biaya produksi dan harga jual berada di atas produk anorganik. Oleh karena itu potensi pertanian organik perlu dikembangkan.

Pengusahaan pertanian organik yang dilakukan oleh Kurnia Kitri Ayu Farm bergerak dibidang budidaya dan pemasaran sayuran organik. Salah satu dari tujuan Kurnia Kitri Ayu Farm adalah menghasilkan bahan makanan yang aman dan bergizi sehingga meningkatkan kesehatan masyarakat. Kurnia kitri Ayu Farm sudah mendapatkan sertifikat organik yang dikeluarkan oleh INFOICE (*Indonesia Organic farming Certification*) dengan no reg. 002/INFOICE/2007 dengan SNI nomor SNI. 01.6729.2002. Namun produk yang dihasilkan belum mampu memenuhi permintaan pasar yang terus mengalami peningkatan hal ini disebabkan oleh keterbatasan teknis, produktivitas lahan yang terkadang menurun karena cuaca yang tidak menentu serta adanya keterbatasan tenaga kerja yang terampil, tekun dalam melakukan proses budidaya dan pemasaran sayuran organik dan proses pasca panen yang dilakukan. Potensi yang dimiliki oleh usahatani sayuran organik Kurnia Kitri Ayu Farm adalah faktor internal antara lain manajemen, pemasaran, *financial*, produksi dan operasi, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan. Faktor eksternal antara lain sosial budaya, teknologi, politik, hukum, pemerintah, persaingan. Potensi dari faktor internal dan eksternal dari perusahaan sendiri misalnya adanya dukungan pemerintah daerah harusnya dapat lebih dikembangkan, khususnya dalam membantu perluasan pasar. Akan tetapi hal ini belum terlihat karena usahatani sayuran organik ini masih melakukan sendiri

pengembangan usahanya. Selain peluang tersebut, adanya peluang dengan peningkatan permintaan produk, tetapi belum dapat dipenuhi secara sepenuhnya, karena keterbatasan kinerja dari tenaga kerja dan teknologi yang masih belum dimanfaatkan secara sepenuhnya walaupun teknologi di perusahaan sudah memadai, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pendapatan, profit yang diperoleh oleh perusahaan, kepuasan pelanggan atau konsumen, efisiensi produk dalam bisnis internal.

Untuk memenuhi kebutuhan akan sayuran perlu adanya survei sederhana yang akan dilakukan. Berdasarkan data kebutuhan yang dapat dihitung berapa besar produksi dan biaya produksi yang harus dicapai, faktor internal dan eksternal perusahaan, serta suatu strategi yang lebih terarah jika disusun berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan seperti pada metode *Balanced Scorecard*. Untuk itu, sasaran dan tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi strategi pengembangan yang dilakukan dan kemudian memperbaiki strategi dengan mengukur kinerja dari perusahaan untuk menghasilkan strategi yang tepat untuk diterapkan pada usahatani sayur organik Kurnia Kitri Ayu Farm, Malang. Berdasarkan uraian diatas maka perlu dilakukan penelitian tentang strategi pengembangan usahatani sayur organik di Kurnia Kitri Ayu Farm, Malang, Jawa Timur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Usahatani pertanian organik Kurnia Kitri Ayu Farm adalah perusahaan yang membudidayakan sayur organik yang dimulai dari penanaman sampai dengan pemasaran. Kurnia Kitri Ayu Farm terletak di Jalan Rajawali 10, Sukun, Malang, Jawa Timur. Perusahaan Kurnia Kitri Ayu Farm ini merupakan salah satu usaha pertanian organik di Malang yang mengembangkan pertanian yang berada di kota dan berkembang dengan sistem dan usaha agribisnis serta mampu melayani wilayah dan masyarakat sekitar. Usaha sayuran organik didirikan oleh pemilik dikarenakan pada saat ini mulai meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk organik. Kesadaran akan produk organik ini telah memicu

peluang pasar produk-produk organik. Saat ini masyarakat mulai mengerti dampak buruk yang disebabkan oleh penggunaan bahan kimia dalam proses produksi bahan makanan. Pestisida kimia yang terdapat pada sayuran anorganik memberikan dampak yang berbahaya bagi kesehatan.

Dengan melihat kualitas hasil produksi yang relatif baik, dan adanya akses pemasaran yang cukup menjanjikan bagi petani, maka pihak Kurnia Kitri Ayu Farm merasa usaha budidaya sayuran organik tersebut cukup prospektif dengan adanya faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu perlu dibuat suatu strategi pengembangan usaha yang efektif agar usaha budidaya sayuran organik tersebut dapat lebih berkembang kedepannya. Dari hasil observasi langsung pada tempat penelitian, memiliki permasalahan internal, diantaranya adalah sistem manajemen perusahaan yang belum sistematis, sarana atau media promosi yang belum maksimal, dikarenakan kurangnya pengetahuan dari tenaga kerja dan jumlah tenaga pemasaran yang kurang. teknologi yang kurang dimanfaatkan oleh perusahaan, dan juga jangkauan pasar yang masih belum luas, permintaan pasar yang masih belum bisa dipenuhi sepenuhnya, tidak adanya inovasi dari produk sayuran organik, produktifitas tenaga kerja yang belum maksimal, kurangnya tenaga untuk media promosi. Selain pada masalah internal, ada juga masalah eksternal yang dihadapi diantaranya adalah, keyakinan konsumen tentang produk sayuran organik yang dihasilkan oleh perusahaan Kurnia Kitri Ayu Farm, kenaikan biaya pengiriman karena pada beberapa waktu lalu terjadi kenaikan BBM, pesaing produk sejenis yang semakin banyak, dan yang terpenting adalah kualitas yang menurun akibat cuaca yang kurang mendukung.

Oleh karena itu, pemilik usahatani harus memiliki strategi usaha yang tepat untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk meminimalisir kekurangan yang dimiliki dan ancaman yang dihadapi. Usahatani sayuran organik Kurnia Kitri Ayu Farm harus dapat terus mengembangkan usahanya serta memperluas pasar maka perlu adanya strategi yang tepat dan diperbaharui sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan. Melalui analisis dan strategi yang telah dirumuskan, diharapkan usahatani sayuran organik di tempat penelitian dapat berkembang secara optimal dan mampu memberikan pengaruh yang baik bagi masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah:

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memiliki nilai tertinggi dan dapat mempengaruhi pengembangan usahatani Kurnia Kitri Ayu Farm?
2. Bagaimana alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan oleh Kurnia Kitri Ayu Farm, Sukun, Malang sesuai dengan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif (keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan)?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menjawab seluruh rumusan permasalahan yang diidentifikasi dalam penelitian. Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memiliki nilai tertinggi dan dapat mempengaruhi pengembangan usahatani Kurnia Kitri Ayu Farm Malang.
2. Menganalisis alternatif strategi pengembangan usaha yang tepat untuk diterapkan oleh Kurnia Kitri Ayu Farm Malang sesuai dengan metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif (keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan).

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Hasil yang diperoleh melalui kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai sumbang saran positif bagi pihak Kurnia Kitri Ayu Farm tentang strategi pengembangan usahatani sayuran organik yang dihasilkan, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi penciptaan laba perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

2. Bagi penulis, dapat memberikan pengetahuan tentang analisis pengembangan usahatani dan penerapan strategi yang tepat.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat berfungsi sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya dan memberikan pengetahuan serta wawasan.

