

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, PENELITIAN TERDAHULU, DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

BUMD merupakan entitas bisnis milik pemerintah daerah yang dibentuk untuk menyelenggarakan pelayanan publik sekaligus menghasilkan keuntungan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Efektivitas BUMD dipengaruhi oleh struktur organisasi, mekanisme pengambilan keputusan, dan tingkat akuntabilitas tata kelola perusahaan (Setiawan *et al.*, 2023). Di Kabupaten Ciamis, penyelenggaraan BUMD diatur melalui berbagai regulasi daerah, termasuk Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2022 yang menetapkan Perumda Galuh Perdana sebagai BUMD yang menjalankan usaha di bidang agribisnis sesuai arah pembangunan daerah dalam RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2025–2029.

Keberhasilan pengelolaan BUMD ditentukan oleh kemampuan dalam mengoptimalkan sumber daya, meliputi permodalan, aset, dan sumber daya manusia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan modal, rendahnya produktivitas sumber daya manusia, serta lemahnya strategi bisnis masih menjadi permasalahan utama yang menghambat pengembangan BUMD di Indonesia (Dewi *et al.*, 2022). Kondisi tersebut sejalan dengan arah kebijakan RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2025–2029 yang menekankan perlunya penguatan kapasitas BUMD sebagai penggerak pembangunan ekonomi daerah, khususnya pada sektor agribisnis (RPJMD Kabupaten Ciamis 2025–2029; Laporan Keuangan *Unaudited* Perumda Galuh Perdana Tahun 2024).

Efisiensi operasional merupakan salah satu faktor yang menentukan keberlanjutan kinerja BUMD. Efisiensi diukur melalui kemampuan menghasilkan keluaran yang optimal dengan penggunaan sumber daya secara efektif serta pengendalian biaya operasional. Kinerja yang belum efisien dapat meningkatkan beban operasional dan memicu kerugian perusahaan. Kondisi tersebut tercermin

pada Laporan Keuangan *Unaudited* Perumda Galuh Perdana Tahun 2024 yang menunjukkan terjadinya kerugian usaha, penurunan nilai aset, dan peningkatan beban operasional. Temuan tersebut memperkuat pentingnya penerapan tata kelola yang profesional dan pengelolaan sumber daya yang efektif untuk meningkatkan kinerja BUMD agribisnis (RPJMD Kabupaten Ciamis 2025–2029).

2.1.2. Agribisnis: Sistem, Value Chain, dan Supply Chain

a. Agribisnis sebagai Suatu Sistem

Agribisnis dipahami sebagai suatu sistem terintegrasi yang mencakup seluruh rangkaian kegiatan ekonomi yang berkaitan dengan sektor pertanian, mulai dari penyediaan sarana produksi hingga pemasaran produk akhir. Dalam sistem tersebut, pertanian tidak hanya dipandang sebagai kegiatan produksi primer, tetapi sebagai suatu kesatuan proses yang saling berkaitan antarsubsistem (Lestari *et al.*, 2023).

Secara konseptual, sistem agribisnis terdiri atas empat subsistem utama, yaitu penyediaan sarana produksi, budidaya atau produksi primer, pengolahan hasil pertanian, serta pemasaran dan distribusi. Keempat subsistem tersebut didukung oleh subsistem penunjang yang meliputi kelembagaan, pembiayaan, penelitian dan pengembangan, penyuluhan, serta kebijakan pemerintah. Keberhasilan sistem agribisnis ditentukan oleh tingkat keterpaduan dan koordinasi antarsubsistem dalam menciptakan efisiensi serta meningkatkan nilai ekonomi komoditas pertanian (Akbar *et al.*, 2022).

Pendekatan sistem agribisnis menunjukkan bahwa kelemahan pada salah satu subsistem akan memengaruhi kinerja sistem secara keseluruhan. Pembangunan agribisnis daerah dengan demikian dituntut menerapkan pendekatan yang terintegrasi dari hulu hingga hilir agar peningkatan daya saing komoditas dan kesejahteraan pelaku usaha tani dapat diwujudkan secara berkelanjutan (Aziza, 2019).

b. Konsep Value Chain (Rantai Nilai) dalam Agribisnis

Value chain atau rantai nilai agribisnis menjelaskan proses penciptaan nilai tambah pada setiap tahapan kegiatan, mulai dari produksi, pengolahan, hingga

pemasaran produk akhir. Nilai ekonomi suatu komoditas ditentukan tidak hanya oleh volume produksi, tetapi juga oleh kemampuan pelaku agribisnis dalam mengelola proses hilirisasi, standardisasi mutu, dan diferensiasi produk (Panuki Adam *et al.*, 2023).

Nilai tambah komoditas pertanian umumnya lebih banyak dinikmati oleh pelaku usaha di sektor hilir, sedangkan petani masih berada pada posisi tawar yang relatif lemah. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penguatan kelembagaan untuk meningkatkan posisi tawar petani sehingga distribusi manfaat ekonomi dapat berlangsung secara lebih adil dan efisien (Aziza, 2019).

BUMD agribisnis diposisikan sebagai salah satu aktor strategis dalam penguatan rantai nilai daerah melalui fungsi sebagai offtaker hasil produksi petani, fasilitator pengolahan dan pemasaran, serta penghubung antara petani dengan pasar modern maupun industri pengolahan. Peran tersebut diharapkan mampu meningkatkan nilai tambah komoditas lokal sekaligus memperkuat struktur ekonomi agribisnis daerah (Panuki Adam *et al.*, 2023).

c. Konsep *Supply Chain* (Rantai Pasok) Agribisnis

Supply chain atau rantai pasok agribisnis berfokus pada pengelolaan aliran barang, informasi, dan keuangan dari produsen hingga konsumen akhir. Efektivitas rantai pasok ditentukan oleh kemampuan sistem dalam menjamin kelancaran pasokan, efisiensi biaya distribusi, serta respons terhadap perubahan permintaan pasar (Tri Waluyo, 2024).

Permasalahan rantai pasok agribisnis daerah umumnya ditandai oleh keterbatasan infrastruktur logistik, minimnya fasilitas penyimpanan, lemahnya koordinasi antarpelaku, serta tingginya ketergantungan pada pedagang perantara. Dampak yang ditimbulkan berupa fluktuasi harga, meningkatnya biaya distribusi, serta melemahnya posisi tawar petani dalam sistem pemasaran hasil pertanian (Akbar *et al.*, 2022).

BUMD agribisnis diharapkan berperan dalam memperkuat rantai pasok melalui penyediaan fasilitas pergudangan, pengelolaan distribusi komoditas, serta pengembangan sistem informasi pasar yang terintegrasi. Penguatan rantai pasok

tersebut diharapkan dapat meningkatkan stabilitas harga, efisiensi distribusi, dan keberlanjutan sistem agribisnis daerah (Tri Waluyo, 2024).

2.1.3. Kemitraan dan Kelembagaan Agribisnis

Kemitraan agribisnis dipahami sebagai strategi kelembagaan yang mengintegrasikan petani, pelaku usaha, dan pemerintah daerah dalam suatu jejaring kolaboratif untuk meningkatkan daya saing produksi serta kesejahteraan pelaku utama. Pola kemitraan dinilai efektif karena mampu mengatasi berbagai keterbatasan struktural yang dihadapi petani kecil, terutama dalam akses terhadap permodalan, teknologi, dan pasar. Peningkatan kapasitas teknis melalui transfer teknologi budidaya, perbaikan mutu hasil, peningkatan pendapatan, serta stabilitas pemasaran telah dibuktikan melalui penerapan kemitraan agribisnis (Purnaningsih & Sugihen, 2008). Manfaat sosial berupa keberlanjutan hubungan usaha dan meningkatnya kepercayaan antara petani dan perusahaan juga dihasilkan melalui pola tersebut. Keberhasilan kemitraan ditentukan oleh kejelasan hak dan kewajiban, kesetaraan kedudukan antarpihak, serta mekanisme pembagian manfaat yang adil sehingga efisiensi usaha, kepastian pasar, dan distribusi nilai tambah dapat diwujudkan (Ningsih *et al.*, 2021).

Jaminan pemasaran hasil pertanian dan pengurangan risiko usaha merupakan manfaat utama yang dihasilkan melalui kemitraan agribisnis. Kontrak pembelian dan standar mutu yang disepakati mampu mengurangi dampak fluktuasi harga serta ketidakpastian pasar yang selama ini menjadi kendala utama dalam rantai pasok pertanian (Purnaningsih *et al.*, 2006). Keberadaan jaminan pasar tersebut terbukti meningkatkan keberlanjutan produksi dan efisiensi usahatani. Hasil penelitian pada kemitraan usahatani kentang menunjukkan bahwa petani yang bermitra memperoleh tingkat keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan petani nonmitra (Hamidi, 2014). Hubungan kemitraan yang kuat juga mampu memperpendek rantai pemasaran yang selama ini didominasi oleh pedagang perantara sehingga posisi tawar petani dan distribusi nilai tambah dapat ditingkatkan (Maliki *et al.*, 2013).

Penerapan kemitraan agribisnis semakin relevan apabila dikembangkan melalui pendekatan klaster komoditas unggulan sebagaimana diarahkan dalam kebijakan pembangunan daerah, termasuk di Kabupaten Ciamis. Pendekatan klaster memungkinkan konsolidasi produksi, standardisasi mutu, serta peningkatan efisiensi logistik dan pemasaran. Integrasi antarpelaku dalam satu kawasan produksi terbukti mampu meningkatkan produktivitas, menjaga kontinuitas pasokan, dan memperkuat daya saing komoditas melalui peningkatan efisiensi rantai nilai (Sumartini & Rus'an, 2025). Aliran informasi dan transfer teknologi yang berlangsung lebih cepat juga mendukung peningkatan kemampuan petani dalam memenuhi standar industri serta memperluas akses terhadap pembiayaan, penyuluhan, dan sertifikasi mutu.

BUMD diposisikan sebagai lembaga ekonomi daerah yang berfungsi sebagai *buffer institution* dalam mengurangi distorsi pasar yang sering merugikan petani. Kepastian harga, jaminan pembelian hasil, penyediaan sarana produksi, serta akses permodalan dapat difasilitasi melalui BUMD sehingga berbagai keterbatasan yang dihadapi petani dapat diminimalkan. Dukungan terhadap penyediaan input produksi dan permodalan telah diidentifikasi sebagai faktor penting yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan hubungan kemitraan (Zaelani, 2008). Perumda Galuh Perdana diarahkan melalui RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2025–2029 untuk mengembangkan kemitraan pada komoditas jagung dan peternakan sebagai upaya memperkuat integrasi agribisnis dari hulu hingga hilir. Penguatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan posisi tawar petani melalui perluasan akses pasar, penerapan teknologi budidaya, pendampingan teknis, serta penerapan skema pembelian yang lebih terencana.

Kelembagaan kemitraan yang kuat memberikan kontribusi terhadap peningkatan nilai tambah komoditas lokal melalui efisiensi biaya produksi dan penguatan proses hilirisasi. Risiko kegagalan pasar juga dapat ditekan melalui hubungan kemitraan yang saling menguntungkan bagi seluruh pelaku agribisnis. Model kelembagaan tersebut menjadi salah satu fondasi dalam transformasi ekonomi daerah berbasis pertanian, terutama pada wilayah yang memiliki potensi sumber daya alam seperti Kabupaten Ciamis. Kemitraan agribisnis yang dirancang

secara adil dan berkelanjutan telah dibuktikan mampu memperkuat ketahanan ekonomi rumah tangga petani, termasuk dalam aspek ketahanan pangan (Sumartini & Rus'an, 2025). Kemitraan agribisnis dengan demikian tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pembangunan sektor pertanian, tetapi juga sebagai pilar kelembagaan yang mendukung stabilitas ekonomi daerah secara berkelanjutan.

2.1.4. Manajemen Keuangan BUMD

Manajemen keuangan merupakan salah satu fungsi strategis dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), terutama pada perusahaan yang bergerak di sektor agribisnis. Karakteristik sektor agribisnis yang rentan terhadap fluktuasi harga komoditas, risiko produksi, dan ketidakpastian pasar menuntut penerapan tata kelola keuangan yang efektif untuk menjaga stabilitas operasional dan keberlanjutan usaha. Dalam sistem agribisnis, manajemen keuangan mencakup perencanaan modal, penyusunan anggaran, analisis biaya, serta pengendalian arus kas sebagai komponen utama dalam mewujudkan efisiensi dan efektivitas usaha (Sutrisno & Suratijah, 2001 dalam Rahim & Hastuti, 2005).

Penerapan manajemen keuangan yang baik terbukti meningkatkan kemampuan perusahaan agribisnis dalam mengelola risiko dan mempertahankan daya saing. Penganggaran yang fleksibel, optimalisasi modal kerja, dan evaluasi biaya secara berkala mampu memperkuat ketahanan finansial perusahaan serta meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan harga komoditas dan biaya produksi (Nisa, Zahra, & Nabila, 2024). Temuan tersebut sejalan dengan kajian yang menempatkan ketepatan alokasi modal dan perencanaan arus kas sebagai faktor utama dalam pencapaian profitabilitas usaha berbasis pertanian.

Tata kelola keuangan juga menentukan kemampuan BUMD dalam menjalankan fungsi ekonomi dan mandat pembangunan daerah. Efisiensi pemanfaatan aset, pengendalian biaya, dan transparansi pelaporan keuangan menjadi komponen penting dalam peningkatan daya saing perusahaan (Asy'ari & Ramin, 2025). Penerapan sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal yang memadai diperlukan untuk meningkatkan akurasi informasi keuangan,

mengurangi risiko operasional, serta mendukung pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis yang objektif (Mezza & Umaimah, 2023).

Kinerja keuangan perusahaan agribisnis juga dipengaruhi oleh struktur modal yang dimiliki. Komposisi utang dan ekuitas, ukuran perusahaan, serta umur perusahaan telah dibuktikan berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Mursyidah & Saleh, 2023). Struktur modal yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan tekanan likuiditas dan menurunkan profitabilitas sehingga pengelolaan permodalan menjadi bagian penting dalam strategi keuangan perusahaan. Penguatan struktur modal perlu didukung oleh penerapan manajemen risiko agribisnis melalui perencanaan modal kerja, diversifikasi sumber pendanaan, serta mitigasi risiko harga dan perubahan kondisi iklim (Manajemen Risiko Agribisnis, 2025).

Kondisi tersebut tercermin pada Perumda Galuh Perdana. Laporan Keuangan Tahun 2024 yang tercantum dalam RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2025–2029 menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi berbagai kendala struktural berupa keterbatasan modal disetor, penurunan aset sekitar 29%, peningkatan beban operasional, serta kerugian yang terjadi secara berkelanjutan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa struktur permodalan dan efisiensi pengelolaan keuangan perusahaan belum berjalan secara optimal. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Setiawan *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa lemahnya pengelolaan permodalan menjadi salah satu penyebab tingginya ketergantungan BUMD terhadap dukungan fiskal pemerintah daerah.

Strategi manajemen keuangan pada BUMD agribisnis perlu diarahkan pada penguatan struktur permodalan dan peningkatan efisiensi operasional. Optimalisasi pemanfaatan aset, penyempurnaan proses bisnis, pengendalian biaya operasional, serta diversifikasi sumber pendanaan melalui perbankan, lembaga keuangan nonbank, dan kemitraan usaha dengan sektor swasta perlu dilakukan untuk meningkatkan kapasitas perusahaan. Penguatan aspek-aspek tersebut diharapkan mampu memperbaiki kesehatan keuangan Perumda Galuh Perdana, memperluas kapasitas operasional, serta meningkatkan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi daerah melalui penguatan rantai nilai agribisnis.

2.1.5. Teori Strategi: SWOT, EFAS–IFAS, dan AHP

Perumusan strategi merupakan elemen fundamental dalam pengembangan organisasi publik, termasuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), karena keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengenali kondisi internal dan dinamika lingkungan eksternal secara tepat. Berbagai pendekatan analitis telah dikembangkan untuk mendukung proses tersebut, di antaranya analisis SWOT, *External Factors Analysis Summary* (EFAS), *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS), dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Ketiga pendekatan tersebut saling melengkapi dalam menghasilkan proses pengambilan keputusan yang sistematis, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Waluyo, 2023; Syukur *et al.*, 2025).

1. Analisis SWOT sebagai Fondasi Identifikasi Strategis

Analisis SWOT merupakan kerangka dasar yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan arah strategi organisasi, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Pendekatan ini banyak digunakan karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai posisi organisasi dalam menghadapi kondisi internal maupun lingkungan eksternal (Aulia *et al.*, 2023).

Pada BUMD, analisis SWOT digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan yang meliputi tata kelola, permodalan, sumber daya manusia, aset, kemampuan operasional, serta kinerja pelayanan publik. Faktor internal yang diidentifikasi memberikan dasar dalam menentukan aspek yang perlu dipertahankan maupun diperbaiki, sedangkan faktor eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu diantisipasi (Renaldi *et al.*, 2025). Hasil identifikasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi yang sesuai dengan kondisi aktual perusahaan.

Penerapan analisis SWOT menjadi relevan pada Perumda Galuh Perdana karena perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan strategis, antara lain keterbatasan modal, kapasitas infrastruktur yang belum memadai, dan integrasi rantai pasok yang masih lemah sebagaimana tercermin dalam laporan tahun 2024 (RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2025–2029; Perumda Galuh Perdana, 2024).

Pemetaan terhadap faktor-faktor tersebut diperlukan agar strategi yang dirumuskan mampu mendukung penguatan agribisnis daerah secara berkelanjutan.

2. Kuantifikasi Strategi melalui Matriks EFAS–IFAS

Analisis SWOT memberikan gambaran awal mengenai kondisi organisasi, namun pendekatan tersebut masih bersifat kualitatif. Tingkat objektivitas analisis dapat ditingkatkan melalui penggunaan matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS). Matriks EFAS digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal, seperti dinamika pasar, perubahan regulasi, tingkat persaingan, perkembangan teknologi, dan kondisi ekonomi daerah. Matriks IFAS digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal yang meliputi aspek keuangan, manajemen, sumber daya manusia, aset, operasional, dan sistem distribusi (Suhartini *et al.*, 2021).

Bobot dan skor diberikan pada setiap faktor sehingga tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap organisasi dapat diukur secara kuantitatif. Hasil perhitungan tersebut menghasilkan gambaran mengenai posisi kompetitif organisasi sehingga proses penyusunan strategi menjadi lebih objektif, transparan, dan dapat diuji kembali (Marliyana *et al.*, 2023).

Penerapan matriks EFAS–IFAS memungkinkan kondisi perusahaan dijelaskan secara lebih terukur. Dukungan regulasi pemerintah daerah, misalnya, dapat diberikan bobot yang tinggi sebagai kekuatan, sedangkan keterbatasan aset produktif dan kapasitas logistik dapat dinilai sebagai kelemahan yang menurunkan daya saing perusahaan. Peningkatan permintaan pasar agribisnis dapat diposisikan sebagai peluang utama, sementara persaingan dengan pelaku usaha regional dapat dinilai sebagai ancaman terhadap perkembangan perusahaan (Arifani & Mahfudz, 2022; Dewi *et al.*, 2022).

3. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sebagai Mekanisme Penetapan Prioritas

Penetapan prioritas strategi dapat dilakukan secara lebih objektif melalui penerapan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode ini dikembangkan untuk mendukung pengambilan keputusan yang melibatkan banyak kriteria dan alternatif, sebagaimana lazim dijumpai dalam pengelolaan BUMD. Proses AHP dilakukan

melalui penyusunan hierarki tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif strategi yang kemudian dievaluasi menggunakan teknik *pairwise comparison*. Hasil akhir berupa bobot prioritas yang menunjukkan tingkat kepentingan setiap alternatif strategi (Syukur *et al.*, 2025).

Penerapan metode AHP dinilai sesuai untuk pengambilan keputusan pada BUMD karena berbagai aspek perlu dipertimbangkan secara simultan, antara lain kondisi permodalan, kualitas sumber daya manusia, tata kelola perusahaan, pemanfaatan aset, efisiensi rantai pasok, peluang pasar, risiko eksternal, dan kapasitas perusahaan dalam membangun kemitraan (Waluyo, 2023; Aulia *et al.*, 2023).

Kebutuhan penerapan AHP semakin nyata pada Perumda Galuh Perdana karena laporan tahun 2024 menunjukkan masih adanya berbagai keterbatasan struktural dan finansial. Keterbatasan tersebut meliputi lemahnya kondisi keuangan, rendahnya pemanfaatan aset produktif, dan belum optimalnya cakupan kegiatan usaha dalam mendukung rantai pasok agribisnis (RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2025–2029; Perumda Galuh Perdana, 2024). Kondisi tersebut mengakibatkan seluruh alternatif strategi tidak dapat diimplementasikan secara bersamaan sehingga penentuan prioritas menjadi kebutuhan utama. Melalui AHP, prioritas strategi seperti penguatan fungsi offtaker, peningkatan kapasitas logistik, digitalisasi pemasaran, optimalisasi aset yang belum produktif, dan pengembangan kemitraan agribisnis dapat ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya (Syukur *et al.*, 2025; Renaldi *et al.*, 2025).

Bobot prioritas yang dihasilkan melalui AHP memberikan dasar yang lebih objektif dalam pengalokasian sumber daya perusahaan. Keputusan strategis yang diambil menjadi lebih terarah, didukung oleh proses analisis yang sistematis, serta mampu mengurangi risiko kesalahan dalam implementasi strategi jangka panjang.

2.1.6. Konsep Pembangunan Daerah

Pembangunan daerah dipahami sebagai proses yang direncanakan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pemanfaatan sumber daya lokal

secara optimal, terukur, dan berkelanjutan. Dalam kerangka *desentralisasi fiskal* dan otonomi daerah, kewenangan strategis diberikan kepada pemerintah daerah untuk merumuskan kebijakan ekonomi yang mampu mendorong pertumbuhan, pemerataan, dan penguatan struktur perekonomian daerah. Pembangunan daerah tidak hanya diarahkan pada peningkatan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, pengurangan kemiskinan, serta penguatan ketahanan ekonomi melalui pengembangan sektor-sektor produktif (Djauhari *et al.*, 2023; Alamsyah & Wulandari, 2022).

BUMD yang bergerak di bidang agribisnis diposisikan sebagai instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi berbasis potensi lokal. Peran tersebut dijalankan melalui keseimbangan antara fungsi pelayanan publik dan orientasi bisnis yang berkelanjutan. Optimalisasi komoditas unggulan daerah, penguatan rantai pasok dan efisiensi distribusi pangan, serta pemberdayaan petani, UMKM, dan koperasi melalui penciptaan kesempatan kerja merupakan fungsi utama yang diemban oleh BUMD agribisnis (Setiawan *et al.*, 2023; Rahmawati & Prayoga, 2022). Kontribusi tersebut menempatkan BUMD agribisnis sebagai salah satu elemen penting dalam pembangunan daerah yang inklusif dan berorientasi pada keberlanjutan (Setiawan *et al.*, 2023).

Arah pembangunan Kabupaten Ciamis sebagaimana ditetapkan dalam RPJMD Tahun 2025–2029 menempatkan sektor agribisnis sebagai salah satu pilar utama pembangunan ekonomi daerah. Hilirisasi komoditas, peningkatan produktivitas, dan penciptaan nilai tambah di tingkat lokal diprioritaskan untuk meningkatkan daya saing daerah. Penguatan daya saing komoditas strategis, stabilitas harga pangan, ketahanan pasokan, serta pengembangan sistem agribisnis yang terintegrasi dari hulu hingga hilir juga menjadi fokus kebijakan pembangunan daerah (Perumda Galuh Perdana, 2024; Pemerintah Kabupaten Ciamis, 2024). Arah kebijakan tersebut mencerminkan paradigma pembangunan yang menekankan integrasi antarsektor, inovasi, dan penguatan kelembagaan pangan (Harahap *et al.*, 2024).

Perumda Galuh Perdana menempati posisi strategis dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah tersebut. Kinerja dan kapasitas

kelembagaan perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), penguatan kemandirian sistem pangan, serta perluasan kesempatan kerja bagi masyarakat. Kolaborasi dengan petani, pelaku usaha, pemerintah desa, dan sektor swasta diperlukan untuk memperkuat struktur ekonomi lokal. Penguatan peran dalam rantai pasok komoditas, perluasan jaringan pemasaran, serta peningkatan efisiensi logistik dan pengelolaan agribisnis diharapkan mampu menjadikan Perumda Galuh Perdana sebagai instrumen strategis dalam mempercepat pembangunan ekonomi daerah yang inklusif, berdaya saing, dan berkelanjutan (Wahyuni, 2024; Syadsali *et al.*, 2021).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai pengembangan agribisnis dan penguatan kelembagaan daerah memberikan landasan akademik yang penting bagi penelitian ini. Berbagai hasil penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa lembaga ekonomi daerah, termasuk BUMD, memiliki peran strategis dalam mengelola potensi pertanian, memperkuat posisi petani, serta meningkatkan nilai tambah komoditas unggulan melalui tata kelola yang efektif dan integrasi rantai pasok. Berbagai kajian tersebut juga memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja BUMD dan kelembagaan agribisnis, sekaligus memperlihatkan pendekatan analitis yang umum digunakan dalam perumusan strategi pengembangan, seperti analisis SWOT, *value chain*, dan *supply chain management*. Telaah terhadap penelitian terdahulu diperlukan untuk memahami perkembangan kajian yang telah dilakukan, mengidentifikasi kontribusi masing-masing penelitian, serta menemukan kesenjangan penelitian yang masih terbuka dan relevan dengan pengembangan BUMD agribisnis di Kabupaten Ciamis.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	<i>Efisiensi Sistem Pemasaran Komoditas Pertanian</i> Dewi et al. (2022)	Sama-sama membahas rantai pasok, efisiensi pemasaran, dan penguatan lembaga agribisnis	Tidak fokus pada BUMD; fokus pada efisiensi pemasaran komoditas tunggal	Sistem pemasaran belum efisien; dominasi tengkulak melemahkan posisi petani

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
2	<i>Kemitraan dan Penguatan Kelembagaan Agribisnis Petani</i> Ningsih et al. (2021)	Menekankan pentingnya kelembagaan dan kemitraan dalam agribisnis	Tidak meneliti BUMD sebagai institusi; fokus pada kelembagaan petani	Kemitraan meningkatkan posisi tawar petani dan mendukung keberlanjutan usaha
3	<i>Pengembangan Komoditas Agribisnis Berbasis Nilai Tambah</i> Setiawan et al. (2023)	Relevan dalam pembahasan <i>value chain</i> dan pentingnya nilai tambah di agribisnis	Tidak mengkaji peran BUMD; fokus pada nilai tambah komoditas	Nilai tambah tertinggi ada pada proses hilirisasi yang belum optimal
4	<i>Model Penguatan BUMD Pangan Berbasis Kemitraan</i> Yurianto (2023)	Sama-sama membahas strategi BUMD dan kemitraan multipihak	Tidak fokus pada BUMD tingkat kabupaten kecil; fokus pada BUMD pangan provinsi	Kemitraan merupakan elemen utama dalam memperkuat BUMD pangan
5	<i>Kinerja BUMD dan Faktor Penentunya</i> Lumenta & Kaunang (2021)	Relevan dalam aspek tata kelola, SDM, dan modal BUMD	Tidak terkait agribisnis; lebih umum dan lintas sektor	Faktor utama buruknya kinerja BUMD adalah SDM lemah dan tata kelola buruk
6	<i>Manajemen Keuangan Strategis BUMD</i> Asy'ari & Ramin (2025)	Sama-sama membahas strategi keuangan, efisiensi usaha, modal dan tata kelola	Tidak menyoroti agribisnis; fokus pada keuangan BUMD	Optimalisasi aset dan efisiensi keuangan adalah kunci keberlanjutan BUMD
7	<i>Analisis SWOT Pengembangan Agribisnis Daerah</i> Saputra & Amalia (2020)	Sama-sama menggunakan SWOT–EFAS–IFAS; membahas strategi agribisnis	Tidak meneliti BUMD; fokus pada komoditas agribisnis daerah	Strategi agribisnis harus memprioritaskan kelembagaan dan teknologi
8	<i>Peran Supply Chain Management dalam Agribisnis</i> Rahmadani et al. (2022)	Relevan pada analisis <i>supply chain</i> dan distribusi	Tidak mengkaji lembaga daerah atau BUMD	Inefisiensi terbesar terdapat pada distribusi dan biaya transportasi
9	<i>Tantangan BUMD Baru di Indonesia</i> Hermawan & Putri (2019)	Relevan dengan kondisi BUMD baru seperti modal kecil, SDM terbatas	Tidak fokus pada sektor agribisnis	BUMD baru cenderung gagal karena tidak memiliki model bisnis kuat
10	<i>Model Value Chain Agribisnis di Daerah</i> Suryaman & Kurnia (2021)	Sama-sama membahas integrasi rantai nilai agribisnis	Tidak mengkaji BUMD sebagai penggerak rantai nilai	Rantai nilai daerah lemah pada aspek pengolahan dan pemasaran

Pada Tabel 2.1 ditunjukkan bahwa penelitian-penelitian terdahulu secara umum menegaskan potensi BUMD dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah melalui pengelolaan sektor unggulan pertanian. Efektivitas peran tersebut

dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, seperti profesionalisme sumber daya manusia, struktur permodalan, efisiensi operasional, kemampuan manajerial, perencanaan usaha, dan struktur kelembagaan. Temuan tersebut relevan dengan kondisi Perumda Galuh Perdana yang masih menghadapi keterbatasan modal penyertaan, kapasitas kelembagaan yang belum optimal, kualitas sumber daya manusia yang belum memadai, serta sistem rantai nilai agribisnis yang belum berkembang sebagai basis bisnis perusahaan.

Pentingnya faktor eksternal, seperti dukungan kebijakan pemerintah daerah, akses pembiayaan, kemitraan agribisnis, dinamika pasar, dan integrasi *supply chain* komoditas unggulan juga ditegaskan dalam berbagai penelitian terdahulu. Faktor-faktor tersebut memengaruhi kemampuan BUMD dalam menjalankan fungsinya sebagai penggerak agribisnis daerah. Kondisi pasar, struktur komoditas pertanian, dan jejaring kelembagaan di Kabupaten Ciamis yang belum sepenuhnya terintegrasi menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMD perlu dirumuskan dengan mempertimbangkan sistem agribisnis daerah secara menyeluruh.

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa strategi pengembangan BUMD perlu disusun melalui pendekatan komprehensif yang mencakup analisis faktor internal dan eksternal, pembenahan tata kelola perusahaan, peningkatan efisiensi, pengembangan model bisnis berbasis *value chain*, penguatan kelembagaan agribisnis, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Keterbatasan kajian mengenai pengembangan BUMD agribisnis pada daerah agraris, khususnya pada tingkat kabupaten, menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Relevansi penelitian ini terletak pada upaya perumusan strategi pengembangan Perumda Galuh Perdana sebagai BUMD agribisnis di Kabupaten Ciamis melalui analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan serta penentuan prioritas strategi pengembangan.

Tabel perbandingan penelitian terdahulu disajikan sebagai penegasan posisi penelitian ini. Penyusunan tabel tersebut disesuaikan dengan fokus penelitian, yaitu perumusan strategi pengembangan Perumda Galuh Perdana

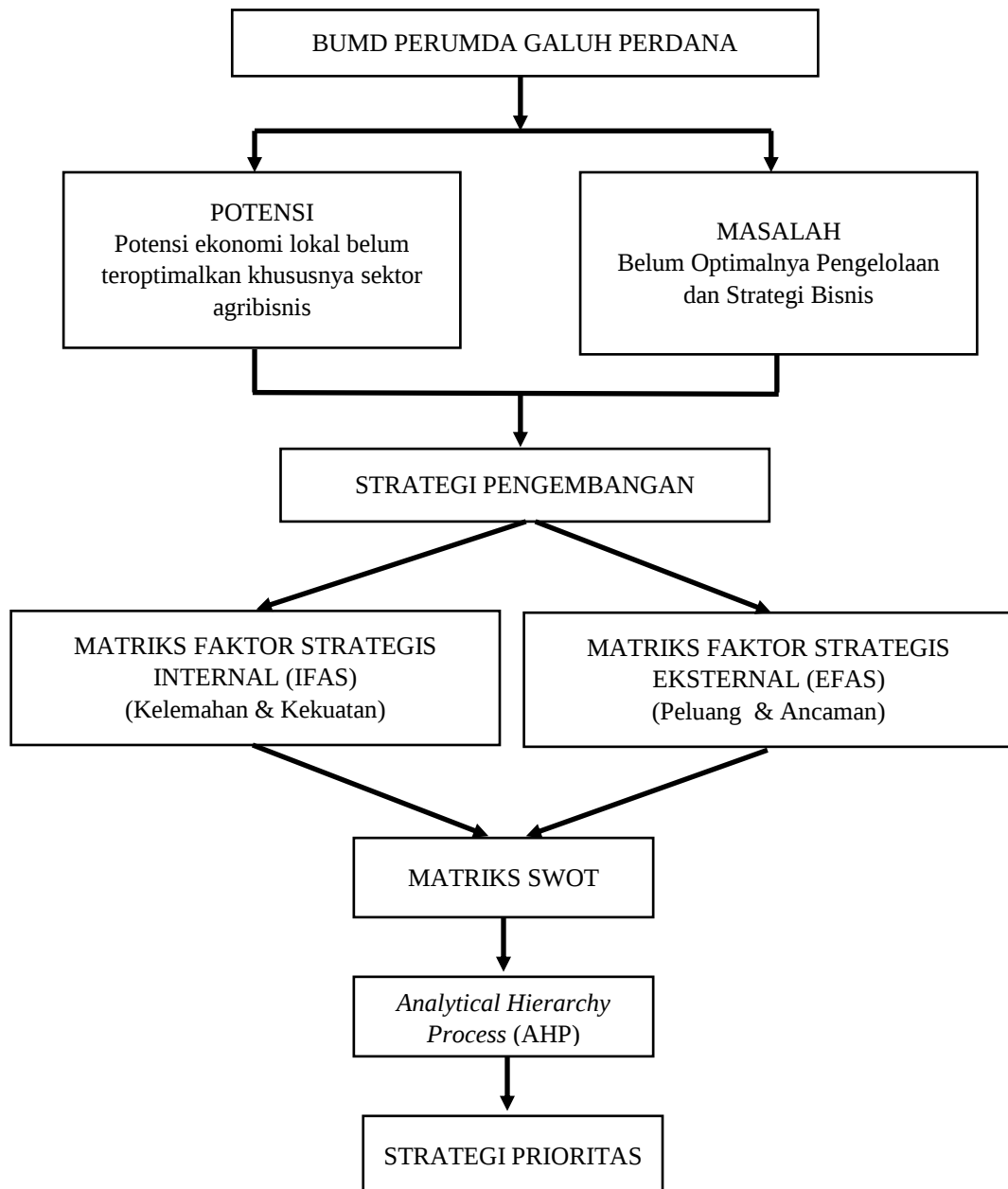
melalui perspektif tata kelola, kelembagaan agribisnis, supply chain, kapasitas internal, dan dinamika pasar komoditas daerah.

2.3. Pendekatan Masalah

Pendekatan masalah dalam penelitian ini diawali dengan pengkajian terhadap kondisi objektif Perumda Galuh Perdana sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Ciamis yang bergerak di sektor agribisnis. Kondisi tersebut menunjukkan belum optimalnya kinerja perusahaan meskipun Kabupaten Ciamis memiliki potensi ekonomi yang besar pada sektor agribisnis, peternakan, perikanan, dan perkebunan. Potensi tersebut seharusnya dapat dimanfaatkan sebagai penggerak perekonomian daerah melalui pengelolaan BUMD yang profesional. Kinerja Perumda Galuh Perdana yang belum optimal mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek manajerial, permodalan, efektivitas operasional, dan pemanfaatan peluang pasar.

Permasalahan tersebut dianalisis secara komprehensif melalui identifikasi faktor internal dan eksternal menggunakan matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS). Matriks IFAS digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, sedangkan matriks EFAS digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Hasil kedua analisis tersebut selanjutnya diintegrasikan ke dalam matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi pengembangan.

Penentuan strategi prioritas dilakukan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), yang memungkinkan setiap alternatif strategi dievaluasi secara sistematis melalui pembobotan dan perbandingan berpasangan. Rangkaian analisis tersebut menghasilkan strategi prioritas yang diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Ciamis dalam memperkuat peran Perumda Galuh Perdana sebagai BUMD agribisnis yang mampu mendorong pembangunan ekonomi daerah secara berkelanjutan.



Gambar 2. 1 Pendekatan Masalah