

**ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI
PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI
GULA BATHOK MERAH
(Studi Kasus Pada Agroindustri Gula Bathok Merah
Di Kabupaten Tulungagung)**

SKRIPSI

RIZAL BAGUS PRIMASATRIA



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2011**

**ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI
PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI
GULA BATHOK MERAH
(Studi Kasus Pada Agroindustri Gula Bathok Merah
Di Kabupaten Tulungagung)**

Oleh:

RIZAL BAGUS PRIMASATRIA

0810442041-44

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar
Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Analisis Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Bathok Merah (Studi Kasus Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Kabupaten Tulungagung).

Nama Mahasiswa : Rizal Bagus Primasatria

NIM : 0810442041-44

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Menyetujui : Dosen Pembimbing.

Utama,

Pendamping,

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS

Wisynu Ari Gutama, SP. MMA

NIP. 19530715 198103 1 00

NIP. 19760914 200501 1 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi,

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS.

NIP. 19530715 198103 1 00

Tanggal Lulus:

LEMBAR PENGESAHAN

**Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI**

Penguji Pertama,

Penguji Kedua,

Dr.Ir. Suhartini, MP.

NIP.19680401 200801 2 015

Nur Baladina, SP.MSi

NIP. 19820214 200801 2 012

Penguji Ketiga,

Penguji Keempat,

Dr. Ir. Djoko Koestiono,MS

NIP. 19530715 198103 1 006

Wisynu Ari Gutama, SP.MMA

NIP. 19760914 200501 1 002

Tanggal Lulus :

PERNYATAAN

Dengan ini, penulis menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar keserjanaan pada suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan penulis juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Januari 2011

Rizal Bagus Primasatria



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah dan ridhoNya, penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Bathok Merah (Studi Kasus Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung).

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung jalannya skripsi ini. Penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Djoko Koestiono,MS, selaku dosen pembimbing pertama atas segala bimbingan, nasehat dan do'a yang diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini
2. Bapak Wisynu Ari Gutama, SP.MMA, selaku dosen pembimbing kedua atas segala bimbingan, nasehat yang diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dr. Ir. Suhartini, MP, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan untuk pembetulan skripsi
4. Ibu Nur Baladina, SP.MP, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan untuk pembetulan skripsi
5. Para pemilik agroindustri yang menjadi obyek penelitian atas segala kemudahan informasi untuk menyelesaikan penelitian.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu atas segala perhatian dan bantuannya.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi orang lain. Penulis minta maaf sebanyak-banyaknya apabila terdapat kesalahan atau keterbatasan dalam penulisan ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi banyak pihak. Amin.

Malang, Januari 2011

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Tulungagung, pada tanggal 18 Juli 1987 dan merupakan putra pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Bambang Riyadi dan Ibu Rapiwati.

Pada tahun 1992, penulis menyelesaikan pendidikan di TK. Persit Chandra Kirana Tulungagung. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan dasar di SD Negeri Kampung Dalem 6 Tulungagung hingga lulus pada tahun 1999. Selanjutnya, penulis meneruskan pendidikan jenjang pertama di SLTPN Negeri 3 Tulungagung dan pada tahun 2002, pada tahun yang sama penulis melanjutkan jenjang pendidikan akhir di SMA 1 Kauman Tulungagung hingga akhirnya lulus pada tahun 2005.

Pada tahun 2005, melalui jalur Seleksi Penerimaan Mahasiswa Diploma (SPMD) penulis melanjutkan studi ke jenjang Diploma dan diterima sebagai mahasiswa di Program Diploma III Agribisnis Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang dan lulus pada tahun 2008. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan melalui jalur Seleksi Alih Program (SAP) di Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya.

Malang, Januari 2011

Penulis

RINGKASAN

RIZAL BAGUS PRIMASATRIA. 0810442041. ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI GULA BATHOK MERAH (Studi Kasus Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung. Dibawah Bimbingan Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS dan Wisnu Ari Gutama, SP.MMA.

Kabupaten Tulungagung memiliki potensi budidaya tebu yang cukup bagus, karena memiliki luasan lahan tebu mencapai 2.553 Ha dengan kemampuan produksi mencapai 343.456 ton per musim tanam (BPS Tulungagung, 2007). Dengan hasil tebu yang cukup melimpah memungkinkan tebu untuk diolah agar memiliki nilai tambah. Salah satu alternatif untuk meningkatkan nilai tambah komoditi tebu melalui agroindustri gula bathok merah.

Nilai tambah yaitu selisih antara harga bahan baku dan harga barang jadi setelah mengalami proses pengolahan. Proses pengolahan tersebut seperti terjadinya perubahan bentuk dari bahan baku menjadi suatu produk yang memiliki nilai lebih dari sebelumnya (Sudiyono, 2002). Agroindustri gula bathok merah memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan baik dari sisi internal maupun eksternal. Agroindustri gula bathok merah memiliki beberapa kelemahan dan hambatan untuk pengembangannya sehingga dibutuhkan suatu strategi untuk menanggulangi masalah dengan memanfaatkan kelebihan yang dimiliki. Tujuan dari penelitian pada agroindustri gula bathok merah yaitu untuk: (1) Menganalisis besarnya nilai tambah; (2) Mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal agroindustri ; (3) Merumuskan strategi pengembangan bagi agroindustri.

Metode penentuan lokasi dilakukan secara *purposive* (sengaja), di Kabupaten Tulungagung. Pada penelitian ini yang diambil sebagai responden adalah produsen gula bathok merah tebu dengan skala produksi sedang dengan jumlah sampel sebanyak 12 agroindustri. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini merupakan metode analisis kuantitatif, antara lain: (1) Analisis nilai tambah (2) Analisis matrik IFAS dan EFAS (3) Analisis matrik IE (4) Analisis matrik SWOT (5) Analisis QSPM.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu agroindustri gula bathok merah telah memberikan nilai tambah bagi komoditi pertanian tebu dengan nilai tambah sebesar Rp. 56.400; per kwintal produk gula bathok merah, sedangkan rasio nilai tambah sebesar 94%, yang menunjukkan besarnya nilai tambah dari komoditi tebu yang diubah menjadi gula bathok merah.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kondisi internal pada agroindustri gula bathok merah yaitu (a) Skor kekuatan internal adalah 1.55 dengan skor tertinggi adalah sumber daya alam yang mendukung (b) Total skor kelemahan internal adalah 1.29 dengan skor tertinggi adalah keterbatasan modal (c) Kemudian total skor kekuatan dan kelemahan sebesar 2.84 serta selisih dari kedua skor tersebut sebesar 0.26. Sedangkan hasil penelitian pada kondisi eksternal agroindustri gula bathok merah yaitu (a) skor tertinggi pada pemanfaatan limbah dengan skor sebesar 0.27 serta total skor peluang sebesar 1.38 (b) total skor ancaman sebesar 0.82 dengan faktor kunci ancaman yang

tertinggi adalah pada harga bahan baku yang yang cukup fluktuatif sebesar 0.36. Jumlah keseluruhan antara total skor peluang dan ancaman adalah 2.20 dengan selisih 0.56.

Strategi yang dilaksanakan berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM terdapat tiga strategi yang didahulukan yaitu (a) Menerapkan fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen produksi, keuangan, serta manajemen persediaan bahan baku dan manajemen pemasaran (b) Mengembangkan usaha disegala bidang dengan meningkatkan pemanfaatan teknologi atau inovasi baru untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produk dan pemanfaatan limbah produksi serta mengembangkan daerah pemasaran produk (c) Menambah modal usaha dari pinjaman yang ada dari pemerintah atau pinjaman ringan untuk mempermudah agroindustri dalam peningkatan hasil produksi.

Saran yang dapat diberikan dalam proses pengembangan agroindustri gula bathok merah di Kabupaten Tulungagung yaitu (1) Pemerintah setempat hendaknya memberikan pembinaan secara intensif dan perhatian pada agroindustri gula bathok merah yang ada di Kabupaten Tulungagung, karena usaha agroindustri ini memiliki prospek yang menjanjikan. Seperti di Kabupaten Kediri produk gula bathok merah yang sudah mampu menembus pasar ekspor. (2) Pengusaha harus lebih baik dalam menjaga kualitas produk atau bahkan dapat meningkatkan produk agar produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk yang berasal dari daerah lain selain Kabupaten Tulungagung. Selain menjaga dan meningkatkan kualitas produk sebaiknya pengusaha juga meningkatkan kuantitas produksi agar dapat menyesuaikan permintaan pasar. (3) Pengusaha sebaiknya memperluas daerah pemasaran gula bathok merah yang dipasarkan secara langsung karena lebih menguntungkan bagi pengusaha karena pengusaha berada pada posisi tawar yang tinggi tau dapat menentukan harga dari produk gula tersebut sehingga dapat meningkatkan pendapatan usaha. (4) Pengusaha agroindustri gula bathok merah sebaiknya membentuk suatu paguyuban agar semakin mudah dalam hal peningkatan mutu dan hasil produksi serta dalam hal pemasaran, karena dengan memiliki suatu paguyuban maka akan semakin mudah dalam berbagi informasi, dapat bekerjasama dalam hal pemasaran produk gula dalam jumlah besar dan dapat meminimalkan persaingan antar pengusaha. (5) Pengusaha juga harus memperhatikan limbah yang dihasilkan dari proses produksi, sehingga limbah yang dihasilkan tidak hanya terbuang sia-sia tetapi dapat dimanfaatkan untuk keperluan lain atau bahkan dapat meningkatkan pendapatan, dengan cara menjual arang sekam sisa dari proses produksi. (6) Pengembangan strategi juga harus diterapkan dengan baik serta maksimal agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas dengan pengembangan teknologi yang diterapkan agar dapat meningkatkan pendapatan dan menarik minat pemerintah atau pihak lain untuk menanamkan modal pada agroindustri gula bathok merah.

SUMMARY

RIZAL BAGUS PRIMASATRIA. 0810442041. ANALYSIS OF ADDED VALUE AND DEVELOPMENT STRATEGY OF BLACK SUGAR AGROINDUSTRY (Case Study in Black Sugar Agroindustry in Tulungagung Regency). Under guidance of Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS and Wisynu Ari Gutama, SP.MMA.

Tulungagung has the potential for sugar cane cultivation is quite good, because it has a land area reaches 2553 hectares with sugar cane production capacity reaches 343,456 tons per cropping season (BPS Tulungagung, 2007). With the results are quite abundant sugarcane allow sugarcane to be processed for value-added. One alternative to increase added value of sugar cane commodities through agroindustry of black sugar.

Added value is the difference between the prices of raw materials and finished goods prices after processing. Processing such as changes in the form of raw materials into a product that has more value than ever before (Sudiyono, 2002). Black sugar agroindustry has some strengths and weaknesses in terms of internal and external. Black sugar agroindustry has several weaknesses and obstacles to its development so that it takes a strategy to address the problem by utilizing the advantages possessed. The aim of the research on black sugar agroindustry which is to: (1) analyze the added value; (2) Determine the internal and external environmental conditions agro-industry, (3) Formulate a strategy for agroindustry development.

Method of determining the location done by purposive (deliberately), in Tulungagung. In this study, which was taken as the respondent is a manufacturer of sugar cane with red Bathok medium scale production with a total sample of 12 agroindustry. The method of analysis used in this study is the quantitative analysis method, among others: (1) Analysis of added value (2) Analysis of matrix IFAs and EFAS (3) Analysis of matrix IE (4) SWOT analysis (5) QSPM Analysis.

Based on the research and analysis conducted, it can be taken several conclusions are black sugar agroindustry has given added value to agricultural commodities with added value sugarcane Rp. 56 400; per quintal of black sugar products, while the ratio of value added is 94%, which shows the added value of the commodity which is converted into black sugar.

From the research result shows that the internal conditions in the black sugar agroindustry namely (a) Scores of internal strength is 1.55 with the highest score is the natural resources that support (b) The total score of internal weakness is 1.29 with the highest score is the lack of capital (c) Then the total strengths and weaknesses score of 2.84 and selisish of both scores at 0.26. While the results of research on the external conditions of the black sugar agroindustry namely (a) the highest score on the utilization of waste with the score at 0.27 and 1.38 for a total opportunity score (b) the total threat score of 0.82 with the highest threat key factor is the price of raw materials which quite volatile at 0.36. The total between the total score of the opportunities and threats are 2.20 to 0.56 difference.

The strategy implemented based on the results of the SWOT analysis and there are three Strategi QSPM of precedence is (a) implementing a management

function with a good start of production management, finance, and management of raw material supply and marketing management (b) To develop the business in all sectors by increasing the use of technology or new innovations to increase capacity and product quality and utilization of waste production and develop product marketing areas (c) Adding the business capital of an existing loan or loans from the government to facilitate agro light in increasing production.

The advice can be given in the development process agroindustri black sugar in Tulungagung namely (1) The local government should provide intensive coaching and attention to the black sugar agroindustry in Tulungagung, because the agro business has a promising prospect. As in Kediri regency black sugar products that have been able to penetrate the export market. (2) Owners should be better in maintaining the quality of products or even to improve the product for the product to compete with products originating from regions other than Tulungagung. In addition to maintaining and improving product quality entrepreneur should also increase the quantity of production in order to adjust market demand. (3) Owners should expand the marketing area of black sugar are marketed directly because it is more advantageous for owners because the owners are at a high bargaining Potition to determine the price of sugar products so as to increase returns. (4) Black sugar agro-industry entrepreneurs should form a community for the more easily in terms of quality and results in terms of production and marketing, because by having a community will be more easy sharing of information, to cooperate in marketing sugar products in large quantities and to minimize competition among entrepreneurs. (5) Owners must also consider the waste generated from production processes, so that the waste produced is not only wasted but can be used for other purposes or even to increase revenue by selling charcoal husk rest of the production process. (6) The development strategy should also be implemented well and the maximum in order to improve the quality and quantity with the development of applied technology to increase revenue and attract government or other parties to invest in the black sugar agroindustry.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	8
2.2 Konsep Agroindustri	10
2.3 Skala Usaha Agroindustri	11
2.4 Peran Agroindustri	12
2.5 Prospek Pengembangan Agroindustri	14
2.6 Kendala Pengembangan Agroindustri	15
2.6.1 Pengertian Produk	16
2.6.2 Pengertian Modal	17
2.6.3 Pengertian Tenaga Kerja	17
2.7 Konsep Strategi	17
2.7.1 Pengertian Strategi	17
2.7.2 Sistem Perumusan Strategi	18
2.8 Analisis Nilai Tambah	19
2.9 Analisis SWOT	20
2.9.1 Pengertian Analisis SWOT	20
2.9.2 Pemanfaatan Analisis SWOT	21
2.9.3 Matrik SWOT	22
2.9.4 Matrik Internal dan Eksternal (IE)	24
2.10 Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategies Planning Matrix</i>)	27
2.11. Tanaman Tebu	27
2.11.1 Karakteristik Tebu	27
2.11.2 Klasifikasi Tebu	28
2.11.3 Syarat Tumbuh	28
2.12 Manfaat Tanaman Tebu	29

2.13 Siklus Tebang Giling Tebu	29
2.14 Pengertian Gula	31
2.14.1 Gula	31
2.14.2 Gula Tebu	31
2.14.3 Gula Semut	32
2.14.4 Gula Merah	32
2.14.5 Gula Merah Tebu.....	32

III. KERANGKA KONSEP PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran.....	34
3.2 Hipotesis.....	37
3.3 Batasan Masalah	37
3.4 Definisi Operasional	37
3.6 Pengukuran Variabel	39

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi	45
4.2 Waktu Penelitian	45
4.3 Metode Penentuan Responden	45
4.4 Metode Pengumpulan Data	46
4.5 Analisis Data	47
4.5.1 Analisis Nilai Tambah.....	47
4.5.2 Analisis Lingkungan Perusahaan.....	49
4.5.3 Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)	54
4.5.4 Analisis SWOT.....	55
4.5.5 Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i>	57
4.5.6 Penetapan Strategi	58

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Profil Agroindustri Gula Bathok Merah	61
5.1.1. Lokasi Agroindustri Gula Bathok Merah	61
5.1.2. Keadaan Umum agroindustri Gula bathok Merah.....	61
5.1.3. Skala Usaha Agroindustri Gula Bathok Merah	63
5.2. Sistem Produksi	64
5.2.1. Faktor-Faktor Produksi.....	64
5.2.2. Proses Produksi Gula Bathok Merah.....	67
5.3. Analisis Nilai Tambah	71
5.4. Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri	73
5.5. Analisis SWOT.....	74
5.5.1. Analisis Lingkungan Agroindustri	74
5.5.2. Perumusan Strategi.....	80
5.6. Analisis QSPM (<i>Quantitative Strategies Planning Matrix</i>)	87

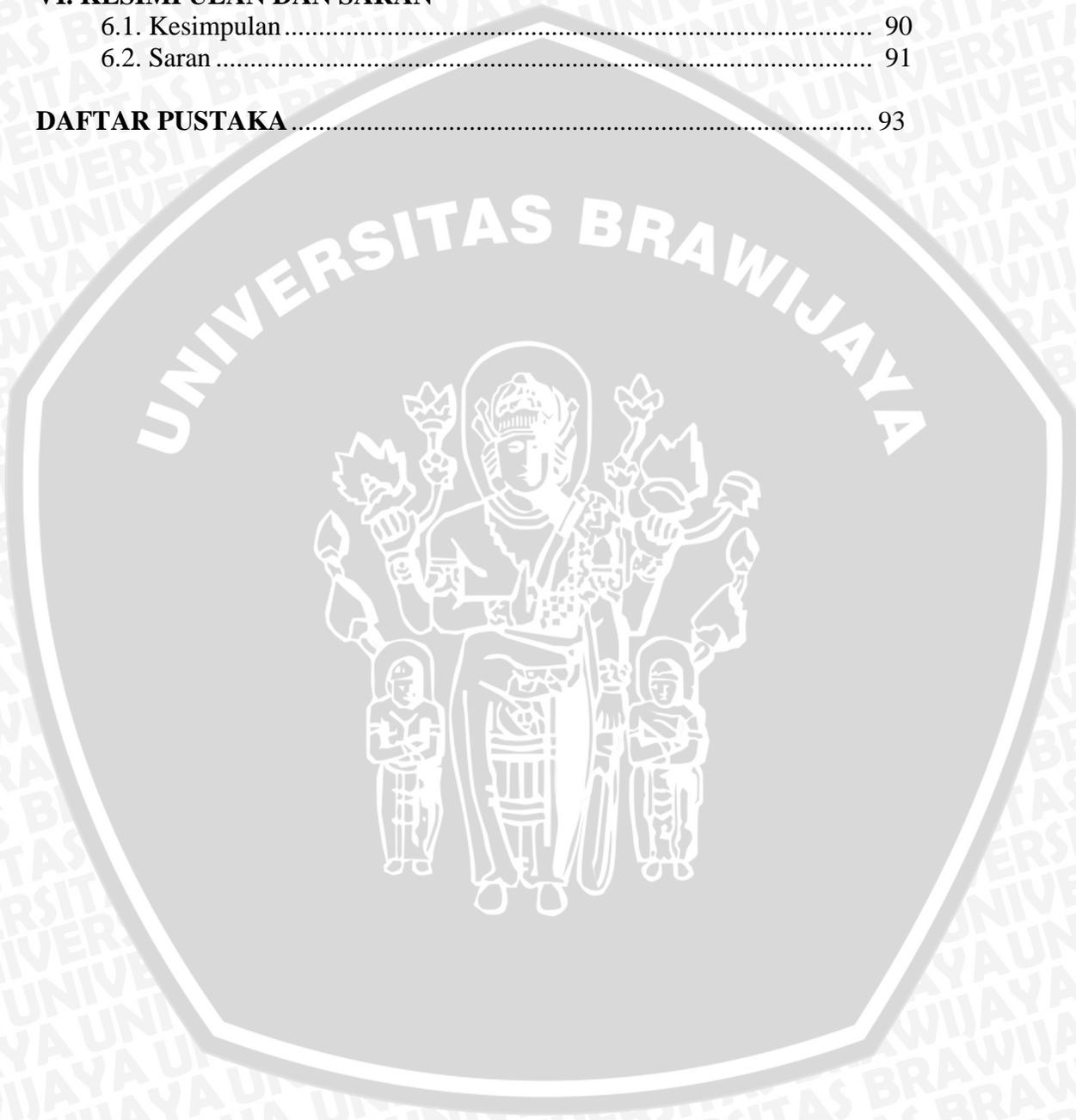
5.7. Implementasi Strategi 88

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan 90

6.2. Saran 91

DAFTAR PUSTAKA 93



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Jumlah Responden Produsen Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
2.	Kualitas Gula Merah Tebu dan Syarat Mutu yang Ditetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI).....	
3.	Perhitungan Nilai Tambah Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
4.	Analisis IFAS Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
5.	Analisis EFAS Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
6.	Matrik SWOT Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
7.	Matrik QSPM Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
8.	Skala Usaha Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
9.	Perhitungan Nilai Tambah Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
10.	Matrik IFE Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
11.	Matrik EFE Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
12.	Analisis SWOT Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Diagram Matrik SWOT Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	
2.	Matrik IE Pada Agroindustri Gula bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
3.	Siklus Tanam, Panen dan Giling Tanaman Tebu Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
4.	Diagram Alir Pembuatan Gula Bathok Merah Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
5.	Kerangka Pemikiran Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
6.	Matrik IE Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
7.	Matrik <i>Grand Strategy</i> Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
8.	Skema Pembuatan Gula Bathok Merah Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	
9.	Matrik IE Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	
10.	Matrik <i>Grand Strategy</i> Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung.....	

LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Biaya Tetap Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	95
2.	Biaya Variabel Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	96
3.	Perhitungan Bobot Pada Matrik IFE dan EFE Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	97
4.	Analisis QSPM Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	98
5.	Rendemen Tebu Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	99
6.	Data Agroindustri Obyek Pengamatan Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	100
7.	Peta Kabupaten Tulungagung Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	101
8.	Peta Kecamatan Kedungwaru Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	102
9.	Peta Kecamatan Sumbergempol Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	103
10.	Foto-Foto Dokumentasi Penelitian Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung	104

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tebu merupakan salah satu tanaman komoditi pertanian yang banyak terdapat di Indonesia. Tanaman ini termasuk keluarga *Graminae* atau rumput-rumputan dan berkembang biak di daerah beriklim udara sedang sampai panas. Tebu cocok ditanam pada daerah tebu (*Sacharum officinarum*, Linn.) yang mempunyai ketinggian tanah 1 sampai 1300 meter di atas permukaan laut. Tanaman tebu memiliki banyak manfaat mulai dari akar sampai dengan batang tebu. Akar tebu bisa dimanfaatkan untuk menambah kekuatan jantung, sedangkan batang tebu bisa dikonsumsi langsung atau dibuat berbagai macam produk olahan seperti gula tebu, tetes rum, ethanol, dan berbagai macam olahan lainnya. Mengonsumsi air tebu atau sari tebu juga sangat baik bagi kesehatan diantaranya dapat menjaga metabolisme tubuh, penengah stroke, mengobati penyakit kuning, mata, ginjal, otak (Anonymous, 2010).

Kabupaten Tulungagung merupakan salah satu daerah penghasil tebu di Jawa Timur dengan luas lahan tebu mencapai 2.553 Ha. Dengan luas area lahan tersebut memiliki kemampuan produksi tebu sebesar 343.456 ton pada satu tahun atau pada sekali masa tanam. Lahan perkebunan tebu tersebar hampir di seluruh Kecamatan yang ada di Kabupaten Tulungagung, dan hasil panen yang cukup besar terdapat di dua Kecamatan yaitu Kecamatan Kedungwaru dan Kecamatan Sumbergempol dengan hasil produksi tebu 76.960 ton dan 23.200 ton (BPS Kabupaten Tulungagung, 2007).

Cukup melimpahnya hasil pertanian tebu di Kabupaten Tulungagung dapat dimanfaatkan menjadi sebuah produk olahan lain yang dapat meningkatkan nilai tambah tebu. Selama ini, tebu dikirim oleh petani ke pabrik gula kemudian diolah menjadi gula pasir putih. Namun, nilai bagi hasil (*share*) petani tebu biasanya lebih rendah daripada keuntungan pabrik gula (Tyasari, 2008). Oleh karena itu adanya alternatif pengolahan tebu melalui agroindustri gula bathok merah yang dapat meningkatkan nilai tambah tebu dan pendapatan petani tebu.

Menurut Soekartawi (2001), terdapat dua definisi agroindustri, yaitu pertama agroindustri adalah industri yang menggunakan bahan baku utama bersaal dari produk pertanian. Arti yang kedua, agroindustri merupakan tahapan lanjut pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri. Agroindustri memiliki peranan strategis dalam upaya pemenuhan bahan kebutuhn pokok, perluasan kesempatan kerja dan berusaha, pemberdayaan produksi dalam negeri, perolehan devisa, perkembangan sektor ekonomi lainnya, serta perbaikan perekonomian masyarakat pedesaan. Hal ini disebabkan oleh karakteristik dari industri ini yang memiliki keunggulan komparatif berupa penggunaan bahan baku yang berasal dari sumber daya alam yang telah tersedia (Deperindag, 2000).

Pada tabel berikut menunjukkan sebaran agroindustri gula bathok merah yang berda di Kabupaten Tulungagung, dengan berbagai skala usaha dari skala kecil hingga skala besar.

Tabel 1. Sebaran Agroindustri Gula Merah Tebu di Kabupaten Tulungagung

No	Kecamatan	Desa	Jumlah	Prosentase
1	Kalidawir	Sambidoplang	3	5.36
2	Rejo Tangan	Tenggur	2	3.57
		Karangsari	1	1.78
		Aryo Jeding	2	3.57
3	Ngunut	Sumbermanjing Kidul	5	8.93
4	Boyolangu	Serut	3	5.36
5	Kedungwaru	Ringin Pitu	3	5.36
		Bangoan	2	3.57
		Tapan	1	1.78
6	Sumber Gempol	Sambijajar	29	51.79
		Sumber Kulon	3	5.36
		Mirigambar	2	3.57
Jumlah			56	100

Sumber: Anonymous, 2005

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa di Kecamatan Kedungwaru dan Sumbergempol merupakan sentra agroindustri gula bathok merah, karena di dua Kecamatan tersebut menjadi salah satu sentra penghasil tebu di Kabupaten Tulungagung. Skala usaha agroindustri yang paling banyak di dua Kecamatan

tersebut merupakan usaha skala sedang, sehingga memungkinkan untuk dijadikan sebagai obyek penelitian.

Berikut adalah tabel standar mutu gula bathok merah yang ditetapkan oleh Standar Mutu Indonesia (SNI), yang dapat dijadikan pedoman bagi produsen gula bathok merah untuk meningkatkan kualitas produk olahannya.

Tabel 2. Kualitas Gula Merah Tebu dan Syarat Mutu yang Ditetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI)

No	Komponen Mutu	GMT	Gula Oyek	SNI
1	Warna	Coklat Tua	Coklat	Coklat-Kekuningan
2	Kadar Air (%)	8.71	6.76	8
3	Gula Reduksi (%)	7.31	6.66	11
4	Total Gula (%)	89.04	91.23	65
5	Bahan Asing	2.23	1.97	-

Sumber : (Bambang Rahardi, 2010)

Agroindustri di Kabupaten Tulungagung cukup beraneka ragam, salah satunya adalah agroindustri gula bathok merah yang menghasilkan gula dengan kualitas yang cukup baik. Agroindustri gula bathok merah yang dijadikan sebagai obyek penelitian adalah agroindustri dengan skala usaha sedang, agroindustri skala sedang dicirikan dengan jumlah bahan baku tebu untuk satu hari produksi hanya 12 ton dengan tenaga kerja 20 orang (Hubeis, 1997). Pendirian agroindustri ini dapat memberikan nilai tambah pada komoditi tebu dan juga pada masyarakat sekitar agroindustri karena mampu menyerap tenaga kerja.

Nilai tambah yaitu selisih antara harga bahan baku tebu dan harga barang jadi dalam hal ini produk gula bathok merah setelah mengalami proses pengolahan. Proses pengolahan tersebut seperti terjadinya perubahan nilai guna dan bentuk dari bahan baku. Menurut pendapat Hayami dalam Sudiyono (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah terdapat 2 kategori yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang berpengaruh adalah kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan, dan tenaga kerja. Sedangkan faktor pasar yang berpengaruh meliputi harga output, upah tenaga kerja, harga bahan baku, dan nilai input lain, selain bahan bakar dan tenaga kerja.

Salah satu kekuatan yang dimiliki dari agroindustri gula bathok merah ini adalah cukupnya ketersediaan bahan baku berupa tebu. Selain terdapat kekuatan,

agroindustri ini juga memiliki kendala, dimana kendala tersebut adalah kendala dalam hal pemasaran, dimana pemasaran dari produk gula bathok merah ini masih tergantung pada pengepul, sistem administrasi atau pembukuan yang masih sederhana, usaha yang masih berbasis pada sistem usaha keluarga.

Melihat kondisi yang terjadi pada agroindustri tersebut diperlukan suatu strategi untuk dapat mengembangkan usaha dengan cara meminimalkan kendala atau kelemahan dan memaksimalkan kekuatan serta peluang yang ada. Oleh sebab itu sasaran dari penelitian ini adalah menganalisis nilai tambah komoditi tebu setelah menjadi produk gula bathok merah. Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal berupa kekuatan, kelemahan, dan lingkungan eksternal perusahaan berupa peluang, ancaman. Dimana semua hal tersebut berkaitan dengan perumusan strategi yang tepat untuk pengembangan agroindustri komoditi tebu. Sehingga penelitian yang berjudul Analisis Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Bathok Merah ini penting untuk dilakukan.

1.2 Perumusan Masalah

Keberadaan agroindustri gula bathok (gula merah tebu) yang ada di Kabupaten Tulungagung diharapkan dapat menyerap tenaga kerja bagi masyarakat sekitar sentra agroindustri, sehingga dapat memberikan pendapatan bagi masyarakat dan produsen. Dengan peranan dan potensi yang dimiliki, agroindustri gula bathok ini hendaknya mendapat perhatian dan pembinaan dari pemerintah agar pengembangan agroindustri ini dapat berjalan lancar dan berkelanjutan.

Agroindustri gula bathok merah ini merupakan salah satu alternatif untuk meningkatkan nilai tambah dari sebuah komoditi tebu. Dengan pengolahan tebu menjadi gula bathok merah diharapkan menghasilkan nilai tambah yang besar terhadap komoditi tebu sehingga dapat meningkatkan pendapatan bagi produsen yang mengolah gula bathok merah yang berbahan dasar tebu.

Pengembangan agroindustri gula bathok di pedesaan masih dihadapkan dengan berbagai macam permasalahan dan kendala yang dapat menghambat proses kegiatan mencapai tujuan. Permasalahan-permasalahan yang ada dalam

agroindustri gula bathok adalah sistem usaha yang masih dalam bentuk usaha keluarga, keterbatasan sumber daya yang dapat berpengaruh pada pendapatan produsen dan keterbatasan modal yang masih berasal dari modal pribadi, serta masalah pemasaran dari produk gula bathok merah yang masih terbatas.

Keterbatasan modal merupakan salah satu faktor yang dapat menghambat perkembangan skala usaha, hal ini dikarenakan untuk meningkatkan kapasitas produksi sulit untuk dicapai. Teknologi yang digunakan dalam agroindustri gula bathok merah ini masih terbilang sederhana karena alat-alat yang digunakan tidak menggunakan mesin, hanya alat *extractor* tebu yang menggunakan mesin diesel.

Kendala pemasaran yang muncul pada agroindustri gula bathok merah adalah sistem pemasaran hasil dari gula bathok merah yang melalui pengepul, hal tersebut akan mengakibatkan produsen tidak berada pada posisi tawar yang tinggi sehingga dapat meminimalkan pendapatan yang diperoleh produsen. Pemasaran akan lebih menguntungkan jika produsen dapat memperluas daerah pemasaran produk yang dijual secara langsung. Kendala lain dalam agroindustri gula bathok merah adalah usaha keluarga, hal tersebut mengakibatkan perkembangan usaha yang kurang maksimal karena masih berbasis pada sistem keluarga.

Pada agroindustri gula bathok merah ini juga terdapat permasalahan dalam hal pembukuan atau administrasi usaha. Kendala dalam administrasi ini akan mengakibatkan agroindustri kurang sistematis dalam menghitung besarnya biaya atau keuntungan yang didapat oleh agroindustri gula bathok merah ini. Untuk itu pemilik agroindustri harus memperbaiki sistem administrasi yang dilakukan.

Analisis yang digunakan untuk dapat merumuskan strategi yaitu dengan menggunakan analisis SWOT dimana terdapat analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Analisis IFE merupakan sarana untuk menghasilkan penilaian sistematis atas faktor-faktor internal perusahaan yang penting artinya bagi kelangsungan perusahaan. Analisis EFE adalah salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengiktisarkan secara sistematis semua aspek lingkungan yang layak diramalkan pengaruhnya terhadap masa depan perusahaan. Analisis SWOT merupakan satu analisis yang menggabungkan berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi

perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*).

Setelah melakukan analisis SWOT yang didalamnya terdapat analisis IFE dan EFE, maka akan dihasilkan beberapa pilihan strategi. Selanjutnya guna mendapatkan strategi yang lebih utama untuk diimplementasikan maka dilakukan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success* faktor internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Secara rinci perumusan masalah dapat ditulis, sebagai berikut :

1. Berapa besarnya nilai tambah yang diperoleh dari agroindustri gula bathok merah.
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) pada agroindustri gula bathok merah.
3. Bagaimana strategi untuk mengembangkan agroindustri gula bathok merah

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Menganalisis besarnya nilai tambah dari agroindustri gula bathok merah yang terletak di Kabupaten Tulungagung.
2. Mengetahui kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) pada usaha agroindustri gula bathok merah yang terletak di Kabupaten Tulungagung
3. Merumuskan strategi pengembangan agroindustri gula bathok merah dengan memanfaatkan analisis nilai tambah, SWOT, IFAS-EFAS, Matrik IE dan analisis QSPM.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian agroindustri gula bathok merah, adalah:

1. Sebagai masukan bagi pengusaha agroindustri gula bathok merah
2. Bermanfaat bagi peneliti untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan peneliti selama masa perkuliahan
3. Sebagai bahan informasi bagi peneliti selanjutnya yang mempunyai keterkaitan dalam kegiatan pembuatan agroindustri gula bathok merah
4. Sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah setempat untuk lebih memperhatikan dan membantu perkembangan agroindustri gula bathok merah.



II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan sudah sering dilakukan. Pada penelitian Putri (2007) yang mengkaji tentang Strategi Pengembangan Agroindustri Sambel Pecel menyatakan bahwa pengembangan agroindustri sambel pecel dipengaruhi oleh faktor luar dan faktor dalam. Usaha pengembangan agroindustri sambel pecel yang berasal dari dalam lingkungan usaha terdiri dari penyediaan sarana produksi berupa bahan baku, modal, tenaga kerja, dan teknologi. Sedangkan faktor luar lingkungan usaha meliputi kondisi sosial budaya dan kegiatan pemasaran. Alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan agroindustri sambel pecel yaitu strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan usaha pemanfaatan kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri dalam merebut peluang sebesar-besarnya.

Pada penelitian Baladina (2005) yang mengkaji tentang Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Merah Tebu di Desa Slumbung, Kecamatan Ngadiluwih, Kabupaten Kediri menyatakan bahwa dapat disusun strategi bagi agroindustri gula merah cetak dari kristal meliputi kebijakan produksi, kebijakan keuangan, kebijakan pemasaran, dan kebijakan sumber daya manusia. Sebagai produk yang berstandar ekspor, bahan baku yang digunakan adalah tebu kualitas 1. Proses penyaringan nira tebu sebelum dimasak juga dilakukan sampai 3 kali sehingga nira yang dihasilkan benar-benar bersih. Kemudian pemasakan niranya juga menggunakan wajan yang jumlahnya lebih banyak sehingga nira yang dihasilkan benar-benar masak. Setelah itu proses pengadukan nira pekat juga sudah menggunakan molen, tidak menggunakan tenaga manusia. Dengan adanya perbedaan proses pembuatan ini, produk yang dihasilkan benar-benar bersih dan berkualitas. Peralatan yang digunakan dalam agroindustri gula bathok merah di Desa Slumbung sudah mengalami kemajuan, karena produsen telah memiliki mesin giling, pada agroindustri ini tidak hanya digerakkan oleh satu tetapi dua mesin diesel. Produsen gula merah cetak dalam mengaduk nira yang sudah kental juga menggunakan mesin pengaduk (molen) standar ekspor.

Dengan menggunakan teknologi yang lebih modern maka akan dapat meningkatkan hasil produksi, mempercepat proses dan menjamin kebersihannya.

Aris Setiawan (2009) yang mengkaji tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan gula kelapa bertujuan untuk menganalisis: (1) nilai tambah gula kelapa; (2) strategi pengembangan gula kelapa. Metode penentuan responden dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis: (1) Nilai tambah; (2) Matrik SWOT; (3) Matrik *grand strategy*. Berdasarkan hasil penelitian nilai tambah produk gula kelapa adalah rata-rata sebesar Rp. 541.28 per kilogram atau 51.90%. Selain itu besarnya keuntungan rata-rata yang diberikan agroindustri gula kelapa adalah Rp. 286.31 per liter atau per satu kali produksi atau sebesar 52.30%, sehingga agroindustri gula kelapa tersebut layak untuk diusahakan. Sedangkan strategi yang digunakan yaitu strategi SO yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada, antara lain meningkatkan volume produksi dan nilai penjualan, melakukan kredit untuk mengembangkan usaha, diversifikasi atau inovasi produk, serta meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar.

Penelitian-penelitian terdahulu yang menganalisis tentang nilai tambah dan strategi pengembangan menggunakan alat analisis berupa analisis SWOT, dan matrik *Grand Strategy* analisis nilai tambah. Pada penelitian ini mengkaji tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan pada agroindustri gula bathok merah yang menggunakan alat analisis yang hampir sama dengan penelitian yang terdahulu. Tetapi pada penelitian ini terdapat sedikit perbedaan yaitu adanya analisis lingkungan perusahaan yang menggunakan analisis IFAS-EFAS dan matrik IE. Analisis lingkungan perusahaan digunakan untuk mengetahui faktor internal-eksternal perusahaan yang memiliki pengaruh langsung terhadap strategi yang digunakan pada suatu perusahaan.

2.2 Konsep Agroindustri

Industrialisasi pedesaan merupakan suatu proses yang dicirikan dengan penggunaan alat-alat mekanis dalam sektor pertanian (mekanisasi pertanian) dan semakin berkembangnya industri pengolahan hasil-hasil pertanian. Industrialisasi kecil yang banyak terdapat di daerah pedesaan adalah industri kecil yang memiliki kaitan dengan sektor pertanian. Dalam sistem agribisnis sebagai bentuk pertanian primer modern, agroindustri merupakan salah satu subsistemnya. Kaitan agroindustri dengan subsistem agribisnis dijelaskan sebagai berikut:

- a. Subsistem agribisnis hulu (*upstream agribusiness*), yaitu kegiatan ekonomi yang menghasilkan (agroindustri hulu) dan perdagangan sarana produksi pertanian primer (seperti pupuk, obat-obatan dll).
- b. Subsistem usahatani (*on farm agribusiness*) disebut sebagai sektor pertanian primer.
- c. Subsistem agribisnis hilir (*down stream agribusiness*) yaitu kegiatan ekonomi yang megolah hasil pertanian primer menjadi produk olahan, beserta kegiatan perdagangan di pasar domestik dan internasional.
- d. Subsistem jasa layanan informasi pendukung (*supporting institution*) seperti lembaga keuangan dan pembiayaan, transportasi, penyuluhan dll.

Berdasarkan konsep diatas maka keterkaitan antara agroindustri dan pertanian sangat erat, maka pengembangan agroindustri perlu diseimbangkan dengan pembangunan dan pengembangan pertanian primer (Saragih, 1998 dalam Hanani dkk, 2003).

Saragih, 1998 (dalam Hanani dkk, 2003) mengatakan bahwa (1) agroindustri mencakup beberapa kegiatan antara lain: industri pengolahan hasil produksi pertanian dalam bentuk setengah jadi dan produksi akhir seperti industri minyak sawit, industri pengalengan ikan, industri kayu lapis, dan lain sebagainya; (2) industri penanganan hasil pertanian segar, seperti industri pembekuan ikan, industri penanganan bunga segar dan lain sebagainya; (3) industri pengadaan alat-alat pertanian seperti pupuk, pestisida, dan bibit; (4) industri pengadaan alat-alat

pertanian, seperti industri traktor pertanian, industri mesin perontok, industri pengolahan minyak sawit, industri pengolahan karet dan sebagainya.

Soekartawi (2001) mengemukakan bahwa agroindustri dapat diartikan dua hal, yaitu pertama, agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Arti kedua adalah bahwa agroindustri diartikan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pengembangan industri. Agroindustri pada dasarnya merupakan perpaduan antara dua hal yakni pertanian dan industri. Keterikatan antara dua hal yakni pertanian dan industri, keterkaitan antara dua sektor inilah yang kemudian menjadi sistem pertanian dengan basis industri yang dinamakan agroindustri (Hanani dkk, 2003).

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa agroindustri sektor pertanian dan sektor industri harus dilihat sebagai kesatuan. Gangguan pada salah satu sektor dapat mengganggu kelancaran kegiatan di tingkat produsen primer yang selanjutnya berakibat kepada gangguan kelancaran kegiatan pada industri pengolahan. Dan juga sebaliknya, apabila kelancaran kegiatan pada industri pengolahan terganggu karena permintaan pasar terhadap produk tersebut berkurang, maka akibat dari gangguan ini kebelakang adalah menumpuknya bahan baku di rumah petani karena tidak ada permintaan dari industri pengolahan (Soehardjo, 1991).

2.3 Skala Usaha Agroindustri

Berdasarkan pendapat Hubeis (1997) dalam Anggun (2009), usaha yang menggunakan bahan baku ≤ 50 kg/hari termasuk dalam usaha skala rumah tangga, sedangkan usaha yang menggunakan bahan baku > 50 kg/hari dikategorikan sebagai usaha kecil. Menurut BPS (2009), perusahaan industri pengolahan dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Industri Besar (banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih).
2. Industri Sedang (banyaknya tenaga kerja 20-99 orang).
3. Industri Kecil (banyaknya tenaga kerja 5-19 orang).
4. Industri Rumah Tangga (banyaknya tenaga kerja 1-4 orang).

Kemudian berdasarkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah, kriteria usaha Mikro, Kecil, dan Menengah:

1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.4 Peran Agroindustri

Menurut Supriyadi, 1997 (dalam Hanani dkk, 2003) mengemukakan agroindustri mempunyai peran yang penting di masa-masa yang akan datang dengan segala alasan sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan agroindustri akan menentukan pertumbuhan sektor pertanian.
- b. Industri pengolahan yang tumbuh pesat di luar minyak gas dan minyak bumi sebagian besar masih merupakan produk agroindustri seperti makanan, tembakau, kulit, industri kayu, rotan serta industri olahan lainnya.

- c. Dari sektor non migas komoditi pertanian dan produk olahannya masih menyumbang bagian terbesar dari total nilai ekspor.
- d. Industri yang berbasis sektor pertanian memiliki keterikatan yang kuat dengan berbagai sektor yang lain, baik keterikatan ke belakang (*backward linkage*) maupun ke depan (*forward linkage*) sehingga pertumbuhan industri akan berdampak positif bagi pertumbuhan sektor lain.
- e. Agroindustri merupakan proses produksi yang menghasilkan barang – barang strategis bagi masyarakat seperti sandang, pangan, dan papan.
- f. Tekanan globalisasi dan persoalan lingkungan akan semakin mendorong pilihan – pilihan industri yang memiliki keunggulan kompetitif berdasarkan pemanfaatan sumberdaya yang relatif berlimpah serta berdampak kecil terhadap kelestarian lingkungan.

Masyrofi, 1996 (dalam Hanani dkk, 2003) mengemukakan bahwa pada masa-masa mendatang peranan agroindustri sangat diharapkan dalam mengurangi masalah kemiskinan dan pengangguran serta sekaligus sebagai penggerak industrialisasi pedesaan. Dampak negatif dari agroindustri yang tumbuh dan berkembang di daerah pedesaan adalah membuka satu desa dengan desa-desa lainnya dengan kota sehingga memberikan kesempatan kepada perdagangan desa untuk memperoleh pendapatan yang beragam.

Pengembangan agroindustri diharapkan memperoleh dampak ganda yaitu:

1. Meningkatkan pendapatan dan menyediakan kesempatan kerja bagi masyarakat.
2. Mampu menciptakan pasar yang potensial bagi produk dari sektor industri jasa dan perdagangan (Santosa, 1990 dalam Hanani dkk, 2003).

Masyhuri, 1990 (dalam Hanani dkk, 2003) dalam pengembangan agribisnis, diperlukan agroindustri yang berorientasi pada pedesaan. Hal ini bertujuan memanfaatkan kelebihan tenaga kerja yang ada di pedesaan sehingga dapat mengurangi pengangguran, meningkatkan pendapatan tenaga kerja di pedesaan.

2.5 Prospek Pengembangan Agroindustri

Agroindustri telah ditetapkan sebagai salah satu strategi utama pembangunan pertanian saat ini dan masa mendatang. Terdapat beberapa alasan strategi yang dikemukakan para ahli ekonomi berkaitan dengan pentingnya industrialisasi pertanian diterapkan sebagai strategi pembangunan, yaitu:

1. Industrialisasi pertanian dianggap sebagai langkah yang tepat untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berkaitan dengan dinamika globalisasi pasar dunia.
2. Industrialisasi pertanian merupakan strategi yang dianggap sesuai untuk menciptakan keseimbangan peran pertanian dalam era transformasi ekonomi nasional yang berjalan sehingga dalam jangka panjang sektor pertanian dan pedesaan tidak menjadi beban pembangunan.
3. Aktivitas agrobisnis dan agroindustri mempunyai derajat keterikatan yang besar, baik hulu maupun ke hilir.
4. Melalui pengembangan agrobisnis dan agroindustri di pedesaan akan meningkatkan aktivitas ekonomi di pedesaan dan pengentasan kemiskinan.
5. Dengan pengembangan aktivitas agroindustri yang baik kepada bahan baku setempat akan menghemat devisa negara.
6. Aktivitas agrobisnis dan agroindustri relatif lebih bersahabat dengan lingkungan (Hanani dkk, 2003).

Untuk pengembangan agroindustri diperlukan beberapa langkah konkrit sebagai upaya mengatasi permasalahan yang selama ini dirasakan menghambat perkembangan agroindustri. Beberapa langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penyediaan bahan baku
Dengan meningkatkan investasi di bidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan bahan baku untuk menjamin suplai kontinyu dengan standar mutu yang sesuai.
2. Hubungan kemitraan
Produk pertanian dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri. Untuk itu jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin

kelangsungan suplai bahan baku. Bentuk kelembagaan yang paling baik adalah hubungan antara pengusaha agroindustri dengan pengrajin dan wadah koperasi.

3. Pengembangan teknologi

Bagi pengusaha kecil dan menengah serta pengrajin rumah tangga perlu diberikan kemampuan perbaikan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan diversifikasi usaha.

4. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kerjanya. Fokus utama diarahkan pada:

- a. Peningkatan penguasaan kualitas ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian.
- b. Penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin dan tanggung jawab (Hanani dkk, 2003).

2.6 Kendala Pengembangan Agroindustri

Masalah pokok yang dihadapi industri kecil pedesaan dapat dibagi menjadi 4, yaitu pemasaran, permodalan, keterampilan, dan manajemen. Pemasaran dan permodalan merupakan dua bidang yang berkaitan erat, karena untuk melancarkan barang jadi dan mencari bahan baku diperlukan permodalan yang biasanya merupakan kendala yang cukup serius (Mubyarto, 1986 dalam Hanani dkk, 2003). Keadaan di atas menurut Amang, 1993 (dalam Hanani dkk, 2003) tidak terlepas dari karakteristik pertanian Indonesia secara umum dicirikan oleh tingkat usahatani yang lemah dalam kepemilikan lahan, modal, dan teknologi yang besar seringkali menyulitkan dalam mendorong pemasaran, grading, standarisasi, dan pengolahan yang efisien.

Agroindustri saat ini umumnya berbentuk industri kecil yang mempunyai peluang cukup besar untuk berkembang dan mempertahankan produksi, karena lebih banyak mengandalkan bahan baku lokal. Akan tetapi agroindustri di Indonesia pada umumnya mengalami beberapa kendala, antara lain:

- a. Kenaikan harga bahan baku.
- b. Langkanya pasokan bahan baku suku cadang di pasaran dan penyediaan bahan baku atau suku cadang dari produsen ke konsumen.
- c. Keterbatasan modal.
- d. Kurang kemampulabaan manajemen usaha (Anonymous, 1998 dalam Hanani dkk, 2003).

Menurut Sastrowardoyo, 1993 (dalam Hanani dkk, 2003) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri dan merupakan kendala yang harus dihadapi, antara lain:

- a. Modal, jumlah modal yang masih terbatas. Besar kecilnya modal menentukan kelanjutan agroindustri
- b. Manajemen, lemah secara umum sehingga perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi proses keseluruhan dalam agroindustri.
- c. Pemasaran, mekanisme pemasaran masih lemah berakibat fluktuasi harga sangat besar, sebagai penyebab adanya pasar yang terbatas.
- d. Teknologi yang dikuasai masih rendah karena jumlah tenaga kerja yang berkualitas di sektor pertanian relatif kecil bila dibandingkan dengan sektor yang lain.

2.6.1 Pengertian Produk

Menurut Kotler (1997), Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan. Sejalan dengan munculnya kebutuhan, keinginan, dan permintaan. Perusahaan berusaha keras untuk mempelajarinya, mereka melakukan riset pemasaran, mengamati perilaku konsumen, menganalisis keluhan yang dialami konsumen. Dengan kegiatan itu, akhirnya perusahaan dapat menawarkan segala sesuatu kepada pasar untuk diperhatikan, untuk dimiliki, dikonsumsi sehingga konsumen dapat memuaskan kebutuhan sekaligus keinginan, sesuatu itu adalah produk (Shinta, 2003).

2.6.2 Pengertian Modal

Modal merupakan salah satu faktor produksi yang harus wajib diperhatikan, karena modal merupakan titik awal dalam memulai suatu usaha baik itu usaha barang ataupun jasa. Modal adalah hak dari pemilik suatu perusahaan sebagai akibat adanya modal pokok yang diserahkan untuk memulai suatu usaha baru. Pada perseroan terbatas modalnya terdiri dari saham-saham serta laba yang ditahan atau *retained earnings*, bagi perusahaan yang telah beroperasi (Assegaf, 1993).

2.6.3 Pengertian Tenaga Kerja

Tenaga kerja pada dasarnya dapat dikelompokkan atas tenaga kerja terampil (*skilled labor*), tenaga kerja semi terampil (*semi skilled labor*), tenaga kerja tidak terampil (*unskilled labor*). Tenaga kerja adalah:

- Salah satu diantara faktor produksi penting yang terdiri dari pekerjaan tangan atau keterampilan dan untuk itu diperoleh imbalan berupa gaji, upah, honorarium.
- Usaha manusia dalam bentuk energi yang secara sadar diarahkan untuk suatu tujuan tertentu, dengan demikian tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi dasar dalam rangkaian kesatuan yang menghasilkan pendapatan.
- Tenaga kerja adalah elemen yang membantu masyarakat, yang menawarkan suatu jasa dari kombinasi energi fisik dan intelegensia bagi sektor produksi (Assegaf, 1993).

2.6 Konsep Strategi

2.7.1 Pengertian Strategi

Jauch dan Gleck (1997) mengemukakan strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Rangkuti (2005) strategi adalah alat untuk mencapai

tujuan perusahaan dalam kaitannya tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang.

Menurut David (2006), strategi yaitu tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, dan berorientasi untuk masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan. Strategi unggulan adalah sumber yang dibutuhkan dalam mengembangkan keputusan strategis agar perusahaan mampu berkompetisi dan memenangkan persaingan (Vanany, 2002).

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengarahkan dan mengerahkan seluruh sumberdaya organisasi secara efektif ke perwujudan visi perusahaan. Strategi dirumuskan menggaling berbagai sumberdaya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumberdaya organisasi dalam mewujudkan visinya (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

2.7.2 Sistem Perumusan Strategi

Strategi dirumuskan melalui tujuh langkah utama berikut ini:

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan.
2. Penentuan misi, visi, keyakinan dasar, dan tujuan (*goal*) organisasi.
3. Analisis Intern dan Ekstern atau analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Treaths*).
4. Analisis portofolio korporat.
5. Perumusan peluang dan masalah utama.
6. Identifikasi dan evaluasi alternatif strategi.
7. Perumusan strategi (Mulyadi dan Setyawan, 2001)

2.8 Analisis Nilai Tambah

Menurut Hayami dalam Sudiyono (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang berpengaruh adalah kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan, dan tenaga kerja. Sedangkan faktor pasar yang berpengaruh adalah harga output, upah tenaga kerja, harga bahan baku dan nilai input lain, selain bahan baku dan tenaga kerja.

Distribusi nilai tambah berhubungan dengan teknologi yang diterapkan dalam proses pengolahan, kualitas tenaga kerja berupa keahlian dan keterampilan serta kualitas bahan baku. Penerapan teknologi yang cenderung padat karya akan memberikan proporsi bagian terhadap tenaga kerja yang besar daripada proporsi bagian keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan bila yang diterapkan teknologi padat modal maka besarnya proporsi bagian pengusaha lebih besar dari pada proporsi bagian tenaga kerja. Besar kecilnya proporsi ini tidak berkaitan dengan imbalan yang diterima tenaga kerja (rupiah). Besar kecilnya imbalan tenaga kerja tergantung pada kualitas tenaga kerja itu sendiri, seperti keahlian dan kesempatan.

Besarnya nilai tambah dari proses pengolahan didapat dari pengurangan bahan baku dan input lainnya terhadap produk yang dihasilkan tidak termasuk tenaga kerja. Dengan kata lain nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan keuntungan yang diperoleh pengusaha. Kriteria pengujian nilai tambah menurut Hubeis dalam Hermawatie (1998) adalah sebagai berikut:

1. Rasio nilai tambah rendah apabila $< 15\%$.
2. Rasio nilai tambah sedang apabila $15\% - 40\%$.
3. Rasio nilai tambah tinggi $> 40\%$.

Menurut Sudiyono (2002), Dari hasil perhitungan nilai tambah akan diperoleh keluaran sebagai berikut:

1. Perkiraan nilai tambah (dalam rupiah).
2. Rasio nilai tambah terhadap nilai produk yang dihasilkan (dalam %).
3. Imbalan bagi tenaga kerja (rupiah).
4. Imbalan bagi modal dan manajemen.

2.9 Analisis SWOT

Pearce dan Robinson (1997), mengemukakan landasan penting bagi pemahaman akan analisis intern adalah pengertian mengenai pemahaman akan analisis intern adalah pengertian mengenai pemahaman intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Memahami pemikiran yang cukup sederhana ini akan memungkinkan untuk melihat peran analisis intern dalam pengembangan strategi yang tepat.

Analisis SWOT (singkatan bahasa Inggris dari "kekuatan"/*strengths*, "kelemahan"/*weaknesses*, "kesempatan"/*opportunities*, dan "ancaman"/*threats*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut (Anonymous, 2010).

2.9.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Kotler, 1999). Sedangkan menurut Gitasudarmo (2001), analisis SWOT merupakan perpendekan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*, yang dapat diterjemahkan menjadi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat dengan "KEKEPAN". Dalam metode atau pendekatan ini kita harus memikirkan tentang kekuatan apa saja yang kita miliki, kelemahan apa saja yang mendekati pada diri atau perusahaan kita kemudian kita juga harus melihat

kesempatan atau *opportunity* yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan, hambatan, serta tantangan (AGHT) yang menghadang di depan kita. Dari pengamatan kita tentang SWOT atau KEKEPAN bahkan kita harus mampu melihat SWOT dari pesaing, agar dapat menyusun rencana kerja yang strategis untuk memenangkan persaingan bisnis.

Analisis kasus merupakan alat untuk memperoleh pemahaman yang jelas mengenai suatu permasalahan (perusahaan), sehingga dapat memformulasikan tindakan nyata yang kongkrit. Dengan analisis kasus diharapkan dapat mengetahui masalah yang terjadi, kemudian memilih alat yang tepat dan sesuai, kemudian memformulasikan tindakan kongkret untuk memecahkan masalah yang dihadapi (Rangkuti, 1997).

2.9.2 Pemanfaatan Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat dipergunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling lazim adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang memedomi pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan. Sesuatu yang oleh manajer dipandang sebagai peluang, mungkin dilihat oleh manajer lain sebagai ancaman. Penilaian yang berbeda mungkin mencerminkan pertimbangan kekuasaan dalam perusahaan atau sudut pandang faktual yang berbeda. Yang penting analisis SWOT yang sistematis dapat dilakukan untuk semua aspek situasi perusahaan. Sebagai hasil, analisis ini memberikan kerangka yang dinamis dan bermanfaat untuk analisis strategik.

Cara kedua pemanfaatan analisis SWOT untuk membantu analisis strategik. Peluang dan ancaman kunci secara sistematis dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan intern dengan ancaman dengan ancaman yang terstruktur. Sasarannya adalah mengidentifikasi satu dari empat pola yang mencocokkan situasi intern dan ekstern perusahaan.

Faktor Intern Perusahaan

1. Kekuatan

Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan atau keunggulan- keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekutan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merk dapat merupakan kelemahan mereka.

Faktor Ekstern Perusahaan

1. Peluang

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan dan peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru atau direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

2.9.3 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan

dengan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini adalah matrik SWOT:

EFAS \ IFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 1 . Diagram Matrik SWOT Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

- a. Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar -besarnya.
- b. Strategi ST
Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menguasai ancaman.
- c. Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman (Rangkuti, 2004).

2.9.4 Matrik Internal dan Eksternal (IE)

Matrik internal dan eksternal digunakan untuk memetakan total skor dari audit internal dan eksternal pada pengembangan agroindustri gula bathok merah. Total skor IFE ditunjukkan pada sumbu horizontal matrik IE dan skor total EFE ditunjukkan pada sumbu vertikal matrik IE (Rangkuti, 2004).

		INTERNAL		
		Kuat	Rata-Rata	Lemah
E K S T R E N C H M E N T	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT Turn-around
	Rata-rata	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal STABILITY Tidak ada Perubahan Profit Strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Deverstment
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuiditas

Gambar 2. Matrik Internal dan Eksternal Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4).
3. *Retrenchment Strategy* (sel 3, 6,9) adalah usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2003), sembilan strategi yang terdapat pada matrik internal/eksternal seperti tersebut diatas meliputi:

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Di desain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, *asset*, *profit*, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*), Sehingga dapat meningkatkan *profit*. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

2. Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal (*horizontal integration*) maupun vertikal (*vertical integration*), baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 3, 5, 7, dan 8.

3. Konsentrasi melalui Intregasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompotitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Integrasi vertikal dapat dicapai melalui sumber data internal maupun eksternal. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industri perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yag memanfaatkan hasil hutan.

4. Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik diproduksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada dalam *moderate attractive industri*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih devensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan *profit*.

5. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur yang baik.

6. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada *financial Synergy* dari pada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi deversifikasi konsentris).

2.10 Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)

Teknik QSPM secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu matriks EFE dan IFE yang membentuk tahap 1, digabung dengan matriks IE dan SWOT, yang membentuk tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Misalnya, satu set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat, sedangkan set lainnya dapat memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set (David, 2006).

2.11 Tanaman Tebu

2.11.1 Karakteristik Tebu

Tebu (*Saccharum officinarum* L) termasuk famili rumput-rumputan (*gramine*), yang terdiri dari 3 varietas, yaitu varietas genjah, varietas sedang, dan varietas dalam. Varietas genjah dapat dipanen pada 12 bulan, varietas sedang pada umur 12-14 bulan, dan varietas dalam dipanen pada umur 14 bulan. Tanaman tebu dapat ditanam pada dataran rendah sampai dataran tinggi yang tidak lebih dari

1400 m dpl. Biasanya pada dataran tinggi yang lebih dari 1200 m dpl pertumbuhan tanaman akan lambat. Tanaman membutuhkan curah hujan yang tinggi pada masa pertumbuhan vegetatif. Setelah itu tanaman tidak banyak membutuhkan curah hujan. Curah hujan yang tinggi setelah fase vegetatif akan menurunkan rendeman gula (Anonymous, 2005).

2.11.2 Klasifikasi Tebu

Klasifikasi botani tanaman tebu adalah sebagai berikut:

Divisi	: Spermatophyta
Sub Divisi	: Angiospermae
Kelas	: Monocotyledonae
Family	: Poaceae
Genus	: Saccharum
Spesies	: <i>Saccharum officinarum</i> L (Lukito, 2010)

2.11.3 Syarat Tumbuh

1. Iklim

Tanaman tebu dapat tumbuh dengan baik dengan syarat:

- Berada pada daerah tropis yang basah (35o LS dan 39o LU), dengan topografi 0 – 1400 mdpl.
- CH 200 mm/bulan pada 5-6 bulan berturut-turut, 125 mm/bulan 2 bulan transisi dan kurang 75 mm/bulan pada 4-5 bulan berturut-turut.
- Suhu udara 24-30 oC, dengan beda suhu siang dan malam tidak lebih dari 10°C.
- Bentuk areal datar hingga berombak dengan kemiringan lereng kurang dari 2 %.
- Kedalaman jeluk efektif minimal 50 cm.
- pH tanah optimal pada 6-7.
- Status hara bagi tanaman tebu dengan kriteria N total > 1,5, P₂O₅ tersedia > 75 ppm, K₂O tersedia > 150 ppm dan kejenuhan Al < 30 %.

(Lukito, 2010)

2. Media Tanam

Tekstur tanah sedang sampai berat atau menurut klasifikasi tekstur tanah adalah lempung, lempung berpasir, lempung berdebu, liat berpasir, liat berlempung, liat berdebu dan liat atau yang tergolong bertekstur agak kasar sampai halus (Lukito, 2010).

2.12 Manfaat Tanaman Tebu

Batang tanaman tebu merupakan sumber gula. Namun demikian rendeman/persentase gula yang dihasilkan hanya berkisar 10-15%. Sisa pengolahan batang tebu adalah:

- Tetes tebu (molase) yang diperoleh dari tahap pemisahan kristal gula dan masih mengandung gula 50-60%, asam amino dan mineral.
- Tetes tebu adalah bahan baku bumbu masak MSG, gula cair, dan ara.
- Pucuk daun tebu yang diperoleh pada tahap penebangan digunakan untuk pakan ternak dalam bentuk silase, pelet, dan wafer.
- Ampas tebu merupakan hasil samping dari proses ekstraksi cairan tebu. Dimanfaatkan sebagai bahan bakar pabrik, bahan industri kertas, partikel board, dan media untuk budidaya jamur atau dikomposkan untuk pupuk.
- Blotong yang merupakan hasil samping proses penjernihan. Bahan organik ini dipakai sebagai pupuk tanaman tebu.

2.13 Siklus Tebang Giling Tebu

Tebu merupakan tanaman perkebunan/industri berupa rumput tahunan. Tanaman ini merupakan komoditi penting karena dalam batangnya terkandung 20% cairan gula. Tanaman tebu dibudidayakan sejak 400 tahun lalu di Jawa Barat. Penanaman tebu dilakukan pada musim penghujan, biasanya pada Mei-Juli. Biasanya umur panen tergantung dari jenis tebu:

- Varietas genjah masak optimal pada < 12 bulan.
- Varietas sedang masak optimal pada 12-14 bulan.
- Varietas dalam masak optimal pada > 14 bulan.

Biasanya tebu dipanen pada bulan januari sampai bulan september. Tetapi pada awal bulan dan akhir bulan panen tingkat rendemen tebu rendah, dan rendemen tebu meningkat pada bulan agustus (Supriyadi, 1992). Berikut ini adalah siklus tanam, panen giling tebu.

Tanaman (i)	Panen/Giling (ii)	Tanaman (iii)
-------------	-------------------	---------------

Keterangan : (i): Tanam/usahatani pada bulan Mei- Juli dengan bantuan irigasi teknis
 (ii):Panen dan giling pada bulan Juli-September
 (iii):Tanam/usahatani pada bulan September -November dengan hujan alami
 (Anonymous, 2005)

Gambar 3. Siklus Tanam, Panen dan Giling Tanaman Tebu Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

Biaya yang dikeluarkan untuk usahatani tebu pada awal tanam biasanya lebih mahal jika dibandingkan dengan periode tanam kedua. Berikut ini adalah besarnya rincian mengenai perkiraan biaya usahatani tebu sistem sawah dan tegalan pada satu musim tanam baik pada awal tanam atau setelah tahun tanam yang ke dua, dalam satu hektar lahan:

Biaya produksi tahun pertama

- 1. Bibit : Rp. 1.100.000,-
- 2. Pupuk : Rp. 1.425.000,-
- 3. Pestisida : Rp. 374.000,-
- 4. Tenaga Kerja : Rp. 6.650.000,-
- 5. Peralatan : Rp. 716.000,-

Jumlah Biaya Produksi : Rp. 10.265.000,-

Jumlah Biaya Variabel (selain bibit dan alat) : Rp. 8.449.000,-

Pendapatan Tahun Pertama : Rp. 10.800.000,-

Keuntungan Tahun Kedua : Rp. 2.351.000,-

Biaya Produksi Tahun Keprasan

- 1. Pupuk : Rp. 1.260.000,-
- 2. Pestisida : Rp. 374.000,-
- 3. Tenaga Kerja : Rp. 3.500.000,-

Jumlah Biaya Variabel (selain bibit dan alat)	: Rp. 5.134.000,-
Pendapatan Tahun Keprasan	: Rp. 7.500.000,-
Keuntungan Tahun Keprasan	: Rp. 2.336.000,-

Musim panen dan giling merupakan satu rangkaian kegiatan, karena tebu yang dipanen harus langsung masuk ke tempat pengolahan atau penggilingan maksimal 36 jam dari pemanenan, hal ini dimaksudkan agar rendeman tebu tidak turun, sehingga gula yang dihasilkan banyak.

2.14 Pengertian Gula

2.14.1 Gula

Gula adalah suatu karbohidrat sederhana yang menjadi sumber energi dan komoditi perdagangan utama. Gula paling banyak diperdagangkan dalam bentuk kristal sukrosa padat. Gula digunakan untuk mengubah rasa menjadi manis dan keadaan makanan atau minuman. Gula sederhana, seperti glukosa (yang diproduksi dari sukrosa dengan enzim atau hidrolisis asam), menyimpan energi yang akan digunakan oleh sel (Anonymous, 2010).

2.14.2 Gula Tebu

Pertama tama bahan mentah dihancurkan dan diperas, sarinya dikumpulkan dan disaring, cairan yang terbentuk kemudian ditambahkan bahan tambahan (biasanya di gunakan kalsium oksida) untuk menghilangkan ketidakmurnian, campuran tersebut kemudian dimurnikan dengan belerang dioksida. Campuran yang terbentuk kemudian dididihkan, endapan dan sampah yang mengambang kemudian dapat dipisahkan. Setelah cukup murni, cairan didinginkan dan dikristalkan (biasanya sambil diaduk) untuk memproduksi gula yang dapat dituang ke cetakan. Sebuah mesin sentrifugal juga dapat digunakan pada proses kristalisasi (Anonymous, 2010).

2.14.3 Gula Semut

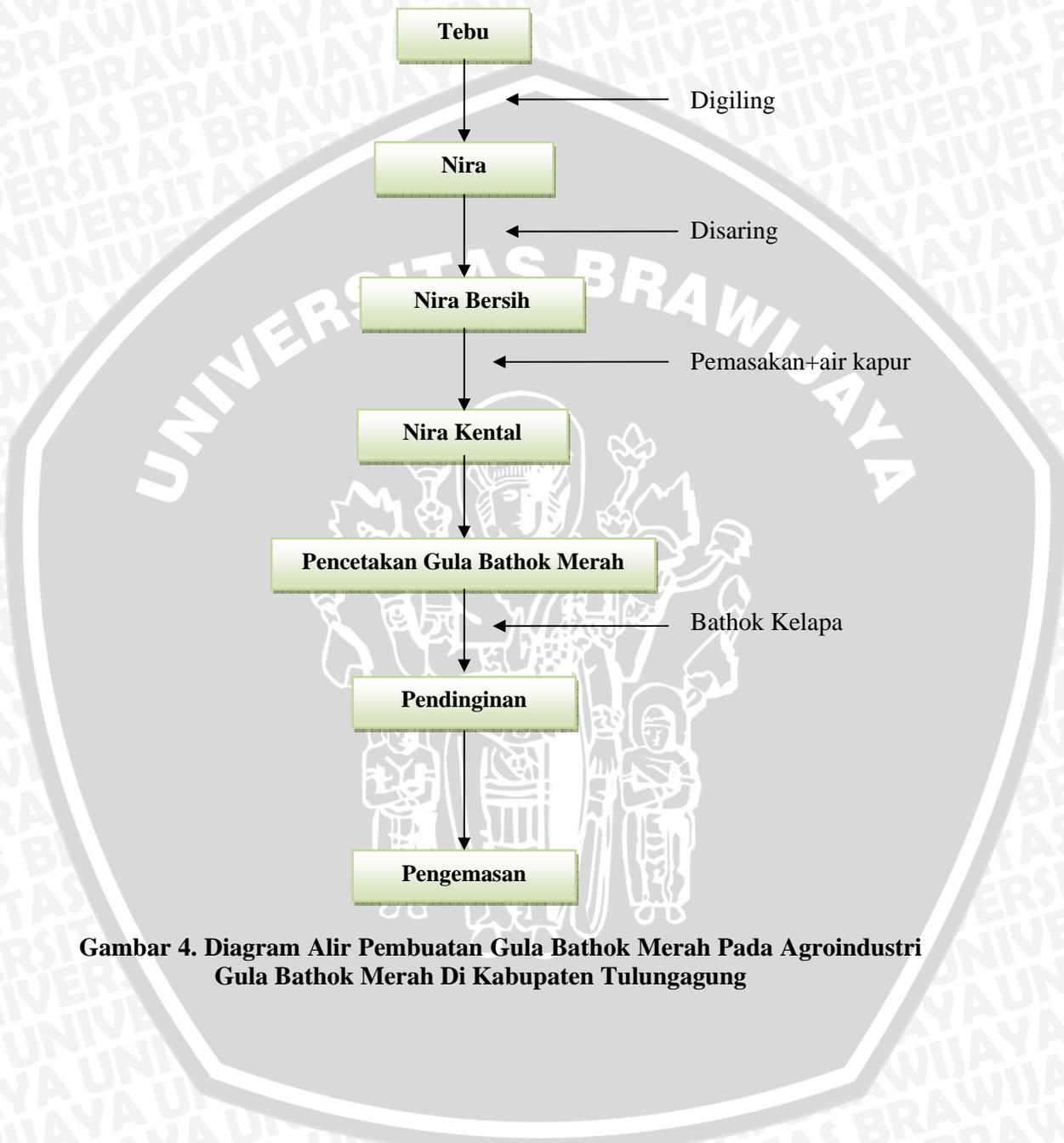
Gula semut merupakan gula merah versi bubuk dan sering pula disebut orang sebagai gula kristal. Dinamakan gula semut karena bentuk gula ini mirip rumah semut yg bersarang di tanah. Bahan dasar untuk membuat gula semut adalah nira dari pohon kelapa atau pohon aren (enau) dan pada perkembangannya juga berbahan dasar dari tebu (sari tebu). Karena kedua pohon ini masuk jenis tumbuhan palmae maka dalam bahasa asing, secara umum gula semut hanya disebut sebagai Palm Sugar atau Palm Zucker (Anonymous, 2010).

2.14.4 Gula Merah

Gula merah atau gula Jawa biasanya diasosiasikan dengan segala jenis gula yang dibuat dari nira, yaitu cairan yang dikeluarkan dari bunga pohon dari keluarga palma, seperti kelapa, aren, dan siwalan. Bunga (mayang) yang belum mekar diikat kuat (kadang-kadang dipres dengan dua batang kayu) pada bagian pangkalnya sehingga proses pemekaran bunga menjadi terhambat. Sari makanan yang seharusnya dipakai untuk pemekaran bunga menumpuk menjadi cairan gula. Mayang membengkak. Setelah proses pembengkakan berhenti, batang mayang diiris-iris untuk mengeluarkan cairan gula secara bertahap. Cairan biasanya ditampung dengan timba yang terbuat dari daun pohon palma tersebut. Cairan yang ditampung diambil secara bertahap, biasanya 2-3 kali. Cairan ini kemudian dipanaskan dengan api sampai kental. Setelah benar-benar kental, cairan dituangkan ke mangkok-mangkok yang terbuat dari daun palma dan siap dipasarkan. Gula merah sebagian besar dipakai sebagai bahan baku kecap manis (Anonymous, 2010).

2.14.5 Gula Merah Tebu (Gula Bathok Merah).

Gula merah tebu (gula bathok merah) adalah gula yang berasal dari komoditas pertanian tebu, gula merah tebu adalah produk gula sukrosa dengan warna coklat, gula ini bukan gula rafinasi (Anonymous, 2010).



Gambar 4. Diagram Alir Pembuatan Gula Bathok Merah Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

III KERANGKA KONSEP PEMIKIRAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Tebu merupakan salah satu komoditas pertanian yang cukup berlimpah di Kabupaten Tulungagung dengan luasan lahan 2.553 Ha yang memiliki tingkat produksi tebu sebesar 343.456 ton tiap tahun atau satu kali musim tanam (BPS Kabupaten Tulungagung, 2007). Cukup melimpahnya komoditi tebu di Kabupaten Tulungagung dimungkinkan untuk diolah agar memiliki nilai tambah yang lebih besar.

Agroindustri gula bathok merah merupakan salah satu alternatif untuk memberikan nilai tambah komoditi tebu selain digunakan sebagai bahan baku gula pasir putih. Gula bathok merah merupakan salah satu bahan pemanis yang cukup potensial, selain itu gula bathok merah dapat digunakan sebagai bahan tambahan untuk membuat kecap dan sirup, hal tersebut dapat dilihat dari besarnya permintaan gula bathok merah oleh pabrik pembuat makanan.

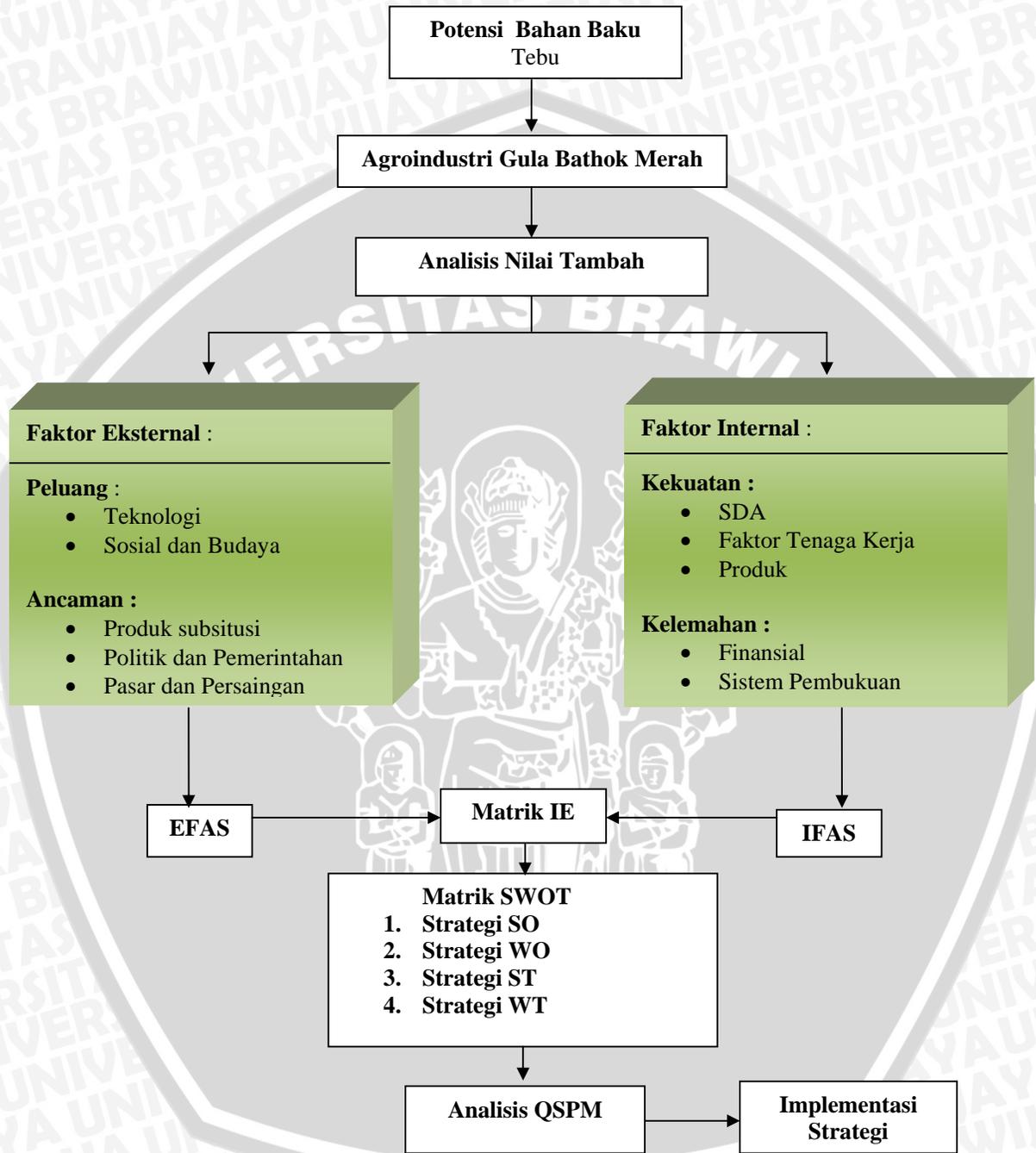
Pengembangan agroindustri tergantung pada lingkungan internal dan eksternal yang dihadapinya. Dalam situasi yang tidak menentu dan tidak menguntungkan seperti saat ini, hal yang perlu dilakukan adalah menganalisis lingkungan dengan cermat. Dinamika lingkungan eksternal sebagaimana yang terjadi akan memunculkan ancaman – ancaman baru disamping tidak menutup kemungkinan juga akan memunculkan berbagai peluang. Di sisi lain lingkungan internal perusahaan harus dianalisis untuk mengetahui sejauh mana potensi kegiatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan saat ini. Analisis lingkungan akan menghasilkan informasi – informasi yang sangat penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi yang terbaik dengan konsep memadukan keunggulan dengan peluang yang ada, serta meminimalkan ancaman lingkungan dan kelemahan yang dimiliki (Hanani dkk, 2003)

Tujuan setiap usaha adalah untuk mencapai keuntungan maksimal. Untuk itu produsen harus memperlihatkan dimensi kinerja mana saja yang sebaiknya dituju dan difokuskan oleh tenaga kerja serta bagaimana caranya agar target yang diinginkan oleh produsen dapat tercapai, dan berbagai hal lain yang harus diperhatikan dalam mengelola usahanya, agar dapat berjalan dengan baik.

Biasanya produsen akan memproduksi gula bathok merah sebanyak kemampuan produsen, karena berapapun barang yang ada di gudang tetap akan diterima oleh pengepul. Biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku yang tergolong tinggi dirasa sangat memberatkan produsen, sehingga produsen harus bisa mencari jalan keluar yaitu dengan menekan biaya produksi namun usaha tetap dapat dijalankan.

Dengan mengetahui dan mengenali faktor yang berpengaruh pada pengembangan usaha agroindustri gula bathok merah, baik dari lingkungan internal maupun eksternal, maka diharapkan para produsen gula bathok merah dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki serta dapat meminimalkan ancaman dan mengurangi kelemahan sehingga produsen bisa menentukan strategi mana yang sesuai untuk pengembangan usahanya tersebut. Untuk itu perlu dicari pilihan strategi pengembangan agroindustri gula bathok merah. Analisis SWOT akan digunakan untuk menganalisis strategi pengembangannya dan menggunakan analisis QSPM untuk menentukan strategi mana yang diutamakan.

Dengan menggunakan penerapan strategi pengembangan yang tepat maka diharapkan dapat meningkatkan pendapatan pengrajin gula bathok merah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 5. Kerangka Pemikiran Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Bathok Merah (Studi Kasus Di Kabupaten Tulungagung)

3.2 Hipotesis

Dari permasalahan yang didapat dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga agroindustri gula bathok merah memiliki nilai tambah bagi komoditi tebu
2. Diduga kondisi lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan) agroindustri gula bathok merah lebih baik dibandingkan kondisi eksternal (Keuntungan dan Ancaman)

3.3 Batasan Masalah

Pada penelitian ini, masalah dibatasi pada :

1. Obyek penelitian adalah seluruh agroindustri gula bathok merah di seluruh Kabupaten Tulungagung
2. Produk yang diteliti terbatas pada gula bathok merah
3. Penelitian ini tidak meneliti usahatani tebu
4. Analisis usaha yang digunakan adalah analisis nilai tambah, analisis IFAS-EFAS, analisis Matriks IE, analisis SWOT, dan analisis QSPM

3.4 Definisi Operasional

1. Agroindustri pada dasarnya merupakan perpaduan antara dua hal yakni pertanian dan industri. Keterkaitan antara kedua hal yakni pertanian dan industri. Keterkaitan antara dua sektor inilah yang kemudian menjadi sekmen pertanian yang berbasis pada industri yang dinamakan agroindustri
2. Produk adalah sesuatu yang ditawarkan pada pasar baik produk nyata atau produk tidak nyata (jasa) sehingga dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan pasar
3. Pemasaran adalah salah satu proses sosial dan manajerial yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, mempertukarkan produk yang bernilai ke pihak lain atau segala keinginan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen ke konsumen.

4. Strategi adalah rencana yang disalurkan, menyeluruh dan terpadu yang menggunakan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.
5. Modal adalah hak pemilik dalam suatu perusahaan sebagai akibat adanya modal pokok yang diserahkan untuk memulai suatu usaha baru. Pada perseroan terbatas modalnya terdiri dari saham – saham serta laba yang diberikan atau *retained earnings* bagi perusahaan yang telah beroperasi.
6. Tenaga kerja adalah salah satu diantara faktor produksi penting yang terdiri dari pekerjaan tangan atau keterampilan dan untuk itu diperoleh imbalan berupa gaji, upah, honorarium.
7. Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur oleh satuan uang yang telah terjadi atau mungkin terjadi dalam mencapai tujuan.
8. Biaya tetap adalah suatu biaya yang tidak berubah dalam totalnya sekalipun tingkat aktivitas meningkat atau menurun dalam suatu kisaran atau tingkat tertentu.
9. Biaya variabel adalah biaya yang berubah sebanding dengan tinggi rendahnya volume atau aktivitas produksi yang dilakukan.
10. Pendapatan kotor adalah penerimaan atau pendapatan yang diperoleh perusahaan sebagai hasil penjualan barang atau jasa dalam bentuk uang tunai
11. Pendapatan bersih atau keuntungan adalah kelebihan pendapatan atas seluruh beban atau biaya
12. Analisis nilai tambah merupakan suatu kegiatan untuk mengetahui besarnya nilai tambah yang dihasilkan dari agroindustri gula bathok merah yang menjadikan komoditi tebu sebagai bahan baku utama
13. Analisis lingkungan internal merupakan suatu kegiatan mengamati dan meneliti kekuatan dan kelemahan dalam agroindustri gula bathok merah
14. Analisis lingkungan eksternal merupakan suatu kegiatan yang meneliti peluang dan ancaman dari luar agroindustri gula bathok merah

15. Analisis SWOT adalah analisis yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya
16. Analisis QSPM adalah analisis untuk menentukan strategi mana saja yang didahulukan untuk dapat meningkatkan kualitas agroindustri gula bathok merah, dimana strategi tersebut diperoleh dari analisis SWOT yang ada.

3.5 Pengukuran Variabel

1. Produksi adalah kegiatan atau proses pembuatan tahu mulai dari persiapan bahan baku hingga proses pengemasan.
2. Hasil produksi adalah produk gula bathok merah yang dihasilkan dalam satu hari dengan 10 kali produksi yang dihitung dengan satuan kwintal.
3. Tenaga kerja adalah orang yang bekerja pada agroindustri gula bathok merah yang bertugas untuk mengolah tebu menjadi gula bathok merah, upah yang diberikan berdasar rupiah per kwintal produk
4. Faktor konversi merupakan perbandingan antara hasil produk terhadap bahan baku yang berarti bahwa dalam satu kwintal bahan baku dapat menghasilkan berapa kilogram gula bathok merah.
5. Koefisien tenaga kerja adalah perbandingan antara tenaga kerja terhadap bahan baku yang berarti dalam satu kwintal bahan baku berapa tenaga kerja yang dibutuhkan.
6. Harga produk adalah harga yang ditetapkan perusahaan terhadap produk yang dihasilkan, dengan satuan harga rupiah per kilo gram produk.
7. Upah rata-rata adalah upah yang diterima tenaga kerja agroindustri gula bathok merah
8. Harga bahan baku adalah harga bahan baku (tebu) tiap kwintal.
9. Sumbangan input lain adalah input yang digunakan dalam proses produksi seperti bahan pendukung pembuatan gula bathok merah, bahan bakar, dan plastik kemudian total tersebut dibagi bahan baku yang digunakan dalam tiap hari.
10. Nilai produk yaitu perkalian antara faktor konversi dengan harga produk.

11. Penggunaan analisis nilai tambah digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah yang dihasilkan agroindustri gula bathok merah terhadap komoditas tebu
12. Rasio nilai tambah merupakan perbandingan antara nilai tambah terhadap nilai produk yang dinyatakan dalam persen
13. Imbalan tenaga kerja adalah perkalian antara koefisien tenaga kerja dengan upah tenaga kerja
14. Bagian tenaga kerja adalah perbandingan antara imbalan tenaga kerja dengan nilai tambah yang dinyatakan dalam persen
15. Keuntungan adalah pengurangan antara nilai tambah dengan imbalan tenaga kerja.
16. Tingkat keuntungan adalah perbandingan antara keuntungan dengan nilai tambah yang dinyatakan dalam persen.
17. Penggunaan analisis lingkungan perusahaan untuk mengidentifikasi lingkungan internal eksternal
18. Penggunaan matrik IFE-EFE untuk menghitung skor setiap variabel yang mempengaruhi kondisi lingkungan internal eksternal perusahaan
19. Pemberian bobot adalah memberi nilai pada setiap variabel yang ada dengan rumus perhitungan, jika variabel kurang berpengaruh diberi nilai dibawah nilai perhitungan, jika berpengaruh diberi nilai sama dengan nilai perhitungan, dan jika sangat berpengaruh diberi nilai diatas nilai perhitungan
20. Pemberian rating dilakukan pada setiap variabel yang ada disesuaikan dengan kondisi lapang agroindustri gula bathok merah, jika variabel tidak berpengaruh maka memiliki nilai 1, jika cukup berpengaruh memiliki 2, jika berpengaruh memiliki nilai 3, jika sangat berpengaruh memiliki nilai 4
21. Lingkungan internal adalah kondisi dari dalam agroindustri gula bathok merah yang mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan dari agroindustri gula bathok merah dalam upaya pengembangan usaha produksi.
22. Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan dimana memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

23. Kemudahan dalam memperoleh bahan baku adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dilihat dari seberapa mudah dalam mendapatkan bahan baku berupa tebu untuk agroindustri gula bathok merah
24. Adanya sumber daya alam yang mendukung adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dilihat dari ketersediaan sumber daya alam yang bisa mendukung bagi agroindustri gula bathok merah
25. Pengusaha yang sudah memiliki cukup pengalaman adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dilihat dari berapa lama pengusaha tersebut menjalankan usaha agroindustri gula bathok merah
26. Memiliki tenaga kerja yang berpengalaman adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dilihat dari keterampilan tenaga kerja yang dipekerjakan pada agroindustri gula bathok merah
27. Produk yang berkualitas adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dilihat dari kualitas produk gula merah yang dihasilkan agroindustri gula bathok merah
28. Harga jual produk yang terjangkau adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dilihat dari tingkat harga jual produk gula bathok merah
29. Usaha yang sudah tercatat di dinas terkait adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dilihat dari ijin usaha yang sudah dimiliki agroindustri gula bathok merah
30. Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
31. Keterbatasan modal merupakan salah satu variabel dalam matrik IFE. Variabel ini dilihat dari modal awal yang dimiliki oleh agroindustri gula bathok merah
32. Penurunan rendemen tebu merupakan salah satu variabel yang terdapat pada matrik IFE. Variabel ini dilihat dari seberapa besar bahan baku untuk menghasilkan produk gula bathok merah
33. Usaha masih bersifat kekeluargaan, merupakan salah satu variabel dalam matrik IFE. Variabel ini dilihat dari sistem usaha yang masih bersifat usaha keluarga

34. Pembukuan atau administrasi masih bersifat sederhana adalah salah satu variabel dari matrik IFE. Variabel ini dinilai dari sistem pembukuan atau administrasi yang ada dalam agroindustri gula bathok merah
35. Daya simpan produk yang relatif cepat merupakan salah satu variabel dalam matrik IFE. Variabel ini dilihat dari seberapa lama daya simpan produk gula bathok merah
36. Penjualan produk yang melalui tengkulak/pengepul merupakan salah satu variabel dalam matrik IFE. Variabel ini dilihat dari sistem penjualan yang dijalankan agroindustri gula bathok merah yang memasarkan produk gula bathok merah yang masih melalui pengepul
37. Lingkungan eksternal adalah kondisi di luar agroindustri gula bathok merah yang dapat mempengaruhi kinerja agroindustri gula bathok merah berupa peluang dan ancaman bagi pengembangan agroindustri gula bathok merah
38. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
39. Permintaan produk yang stabil merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari adanya permintaan produk gula bathok merah dari pasaran.
40. Produk sudah dikenal masyarakat merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari penilaian masyarakat tentang produk gula bathok merah
41. Letak agroindustri mudah dijangkau merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari kemudahan dalam menjangkau letak dari agroindustri
42. Adanya pemanfaatan limbah sisa produksi merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari adanya pemanfaatan limbah sisa produksi yang dapat meningkatkan pendapatan bagi agroindustri gula bathok merah
43. Sudah memiliki ijin usaha merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari kepemilikan ijin usaha agroindustri gula bathok merah

44. Upaya pengembangan teknologi merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari penggunaan teknologi yang mengarah pada kemudahan sehingga dapat mendukung perkembangan agroindustri gula bathok merah
45. Adanya kebiasaan/kegiatan sosial budaya masyarakat merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini diukur dengan persepsi sosial budaya masyarakat terhadap produk gula bathok merah
46. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
47. Adanya pesaing dari luar daerah merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari kapasitas produksi pesaing serta jumlah pesaing yang ada baik dalam satu daerah atau dari luar daerah agroindustri gula bathok merah
48. Harga bahan baku yang cukup fluktuatif merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari tingkat fluktuasi harga bahan baku tebu yang digunakan oleh agroindustri gula bathok merah
49. Kurangnya perhatian dari pemerintah setempat merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini dilihat dari fasilitas atau kemudahan yang ditawarkan pemerintah setempat pada agroindustri gula bathok merah
50. Banyak produk substitusi bagi produk gula bathok merah merupakan salah satu variabel dalam matrik EFE. Variabel ini diukur dengan adanya produk substitusi gula bathok merah yang ada dipasaran
51. Penggunaan matrik IE untuk mengetahui posisi bisnis yang lebih detail bagi agroindustri gula bathok merah dan untuk merumuskan strategi bagi agroindustri gula bathok merah
52. Penggunaan matrik *grand strategy* untuk mengetahui strategi alternatif bagi agroindustri gula bathok merah.
53. Analisis SWOT adalah analisis yang mencakup tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri gula bathok merah

54. Matrik SWOT adalah matrik yang digunakan untuk menyusun berbagai alternatif strategi berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan agroindustri gula bathok merah
55. Penggunaan analisis QSPM untuk menganalisis dan menentukan penggunaan strategi pengembangan mana yang diutamakan berdasar perhitungan, dimana strategi yang ada diperoleh dari analisis dan matrik SWOT

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



IV METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi

Penelitian dilakukan di Kabupaten Tulungagung. Penentuan lokasi dilakukan secara *purposive* (sengaja) dengan pertimbangan bahwa di Kabupaten tersebut, agroindustri gula bathok merah menjadi salah satu komoditi agroindustri yang bisa menjadi andalan dari Kabupaten tersebut.

4.2 Waktu Penelitian

Penelitian analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri gula bathok merah ini dilaksanakan pada bulan Agustus sampai September 2010.

4.3 Metode Penentuan Responden

Dalam penelitian, responden adalah orang yang diminta memberikan keterangan tentang suatu fakta atau pendapat. Artinya semua produsen gula bathok merah di daerah penelitian dicacah sebagai responden. Dicacah artinya didata dan diwawancarai. Metode yang digunakan untuk menentukan responden adalah *purposive (judgement)* atau secara sengaja yaitu dengan penggalan informasi langsung kepada pemilik agroindustri gula bathok merah

Pada penelitian ini, yang diambil sebagai responden adalah 12 sampel dari anggota populasi produsen gula bathok merah tebu dengan skala produksi sedang yang berada pada Kabupaten Tulungagung. Dimana jumlah produsen gula merah tebu yang memiliki skala produksi sedang hanya 12 produsen dari 56 produsen gula bathok merah yang ada di Kabupaten Tulungagung. Sebagai dasar penentu agroindustri skala sedang didasarkan dari bahan baku yang digunakan dan jumlah tenaga kerja.

Pemilihan pada agroindustri gula bathok merah skala sedang dikarenakan pada agroindustri skala sedang mempunyai potensi untuk lebih berkembang dalam hal kualitas dan kuantitas produk. Sehingga cukup menarik untuk diteliti agar dapat mengetahui hal-hal yang mengakibatkan agroindustri ini sulit untuk berkembang.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dipakai pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, yaitu dari agroindustri gula bathok merah yang berlokasi di Kabupaten Tulungagung. Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik wawancara, teknik ini untuk memperoleh data yang diinginkan dengan jalan berkomunikasi secara langsung dengan pihak pengusaha agroindustri gula bathok merah. Data yang diperoleh dengan cara ini antara lain tentang kebutuhan bahan baku untuk proses produksi, jumlah output yang dihasilkan, kebutuhan alat-alat produksi dan jumlah tenaga kerja.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai instansi terkait dan berbagai pustaka ilmiah yang mendukung. Berbagai pustaka ilmiah yang mendukung digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam penentuan faktor-faktor internal dan eksternal usaha agroindustri gula bathok merah yang digunakan untuk menyusun matrik SWOT.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari perpustakaan, literatur, jurnal penelitian dan instansi terkait yang ada hubungannya dengan penelitian ini serta hasil-hasil penelitian terdahulu, dan juga berasal dari 2 teknik yaitu :

a. Observasi

Dalam teknik ini penulis mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan dilokasi penelitian, khususnya tentang proses produksi gula bathok merah berbahan dasar tebu. Selain itu, pengamatan secara langsung dilakukan juga terhadap keadaan internal dan eksternal untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal agroindustri yang digunakan untuk penyusunan matrik SWOT.

b. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan terhadap data-data sekunder yang diperoleh dari instansi terkait yaitu kantor Kepala Desa di seluruh Kabupaten Tulungagung disetiap Desa yang terdapat agroindustri gula bathok merah untuk memperoleh informasi yang menunjang penelitian

4.5 Metode Analisis Data

Data-data primer maupun sekunder yang telah diperoleh disusun dalam bentuk tabel terlebih dahulu agar memudahkan perhitungan untuk penyusunan keperluan analisis. Setelah dilakukan penyusunan kembali, data kuantitatif diolah dengan menggunakan metode analisis data. Data yang telah diolah disajikan dalam bentuk tabel untuk mempermudah interpretasi dan pembahasan. Interpretasi bertujuan untuk menghubungkan data yang ada dengan kondisi riil usaha agroindustri gula bathok merah. Data deskriptif disajikan dalam bentuk uraian agar dapat mendukung data kualitatif yang telah dikumpulkan. Beberapa metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: (1) Analisis nilai tambah (2) Analisis matrik IFAS dan EFAS (3) Analisis matrik IE (4) Analisis matrik SWOT (5) Analisis QSPM. Dimana (1) analisis nilai tambah digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah yang dihasilkan dari pengolahan tebu menjadi gula bathok merah, (2) analisis matrik IFAS dan EFAS digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal agroindustri gula bathok merah, (3) analisis matrik IE digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh lingkungan eksternal dan internal terhadap kondisi agroindustri, (4) analisis matrik SWOT digunakan untuk merancang suatu strategi yang dapat dikembangkan dalam agroindustri, (5) analisis QSPM untuk mengevaluasi pilihan strategi bisnis secara obyektif. Lebih jelasnya di bahas pada paragraf di bawah ini.

4.5.1 Analisis Nilai Tambah

Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan diperoleh dari pengurangan biaya bahan baku ditambah input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Nilai tambah merupakan imbalan bagi

tenaga kerja dan keuntungan pengolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Nilai Tambah. Faktor konversi menunjukkan banyaknya produk olahan yang dihasilkan dari satu kilogram bahan baku. Koefisien tenaga kerja menunjukkan banyaknya tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk mengolah satu satuan input. Nilai produk menunjukkan nilai output yang dihasilkan dari satu satuan input. Nilai input lain mencakup nilai dari semua korbanan selain bahan baku dan tenaga kerja langsung yang digunakan selama produksi berlangsung.

Kelebihan dari analisis nilai tambah metode Hayami adalah :

- a. Dapat diketahui besarnya nilai tambah, nilai output, dan produktivitas.
- b. Dapat diketahui besarnya balas jasa terhadap pemilik-pemilik faktor produksi.
- c. Prinsip nilai tambah menurut Hayami dapat diterapkan pula untuk subsistem lain di luar pengolahan, misalnya untuk kegiatan pemasaran.

Analisis nilai tambah pada Metode Hayami juga memiliki kelemahan yaitu:

- a. Pendekatan rata-rata tidak tepat jika diterapkan pada unit usaha yang menghasilkan banyak produk dari satu jenis bahan baku.
- b. Tidak dapat menjelaskan produk sampingan.
- c. Sulit menentukan perbandingan yang dapat digunakan untuk menyimpulkan apakah balas jasa terhadap pemilik faktor produksi tersebut sudah layak.

Menurut Hayami dalam Sudiyono (2002), format yang digunakan untuk menghitung nilai tambah adalah:

Tabel 3. Perhitungan Nilai Tambah Produsen Agroindustri Gula Bathok Merah, Kabupaten Tulungagung.

No	Uraian Output, Input, Harga	Nilai (dalam simbol)
1.	Hasil produksi (kw/proses produksi)	A
2.	Bahan baku (kw/proses produksi)	b
3.	Tenaga kerja	c
4.	Faktor konversi	$a/b = m$
5.	Koefisien tenaga kerja	$c/b = n$
6.	Harga produk (Rp/kw)	d
7.	Upah rata-rata (Rp/kw)	e
Pendapatan		
8.	Harga bahan baku (Rp/kw)	f
9.	Sumbangan input lain (Rp/kw)	g
10.	Nilai produk (Rp/kw)	$m \times d = k$
11.	a. Nilai tambah (Rp/kw)	$k - f - g = l$
	b. Rasio nilai tambah (%)	$l/k = h$
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kw)	$n \times e = p$
	b. Bagian tenaga kerja (%)	$p/l = q$
13.	a. keuntungan (Rp/kw)	$l - p = r$
	b. Tingkat keuntungan (%)	$r/l = s$

Dalam pelaksanaan penelitian ini diperlukan alur yang tepat dalam melakukan analisis, oleh sebab itu menurut David (2005) metode pengolahan data sebaiknya menggunakan metode seperti berikut:

1. *Input stage* (tahap pengumpulan data): merupakan tahap pengklasifikasian yang bertugas menyimpulkan informasi dasar untuk merumuskan strategi.
2. *Matching stage* (tahap analisis data): pada tahap ini berfokus pada pembuatan strategi alternative yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan factor internal dan eksternal
3. *Decision stage* (tahap pengambilan keputusan): pada tahap ini memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi pengembangan bisnis yang tepat.

4.5.2 Analisis Lingkungan Perusahaan

1. Analisis IFAS (*Internal Factor Analisis Summary*)

Analisis IFAS atau *internal factor analisis summary* merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal yang ada pada

perusahaan yang memiliki pengaruh yang langsung terhadap strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan. Data serta informasi mengenai segala aspek internal perusahaan didapatkan melalui beberapa fungsional perusahaan seperti aspek manajemen, personalia, sistim informasi, operasional atau produksi dan pemasaran.

Langkah yang dilakukan untuk menentukan matrik IFAS adalah sebagai berikut:

- a. Membuat suatu daftar *critical success factor* dengan cara menentukan beberapa faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan dalam perusahaan yang diteliti.
- b. Menentukan bobot dari *critical success factor* dengan menggunakan skala yang lebih tinggi bagi yang memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya, jumlah seluruh bobot adalah sebesar 1.0.
- c. Memberikan rating atau nilai antara 1 hingga 4 bagi masing masing faktor yang tiap nilai mencerminkan kekuatan atau kelemahan yang dimiliki, dimana yang memiliki:
Nilai 1 = *Mayor weakness*
Nilai 2 = *Minor weakness*
Nilai 3 = *Minor strength*
Nilai 4 = *Mayor strength*
- d. Mengalikan bobot dengan rating dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor.
- e. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bersangkutan

Tabel 4. Analisis IFAS Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

No	Faktor strategis internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan/kelemahan			
1	Organisasi perusahaan memadai			
2	Suplai bahan baku penunjang memadai			
3	Suplai bahan baku utama memadai			
4	Kondisi mesin/peralatan produksi baru			
5	Kuantitas karyawan memadai			
6	Produksi berkesinambungan sepanjang tahun			
7	Kualitas pendidikan formal karyawan rendah			
8	Pelaksanaan pelatihan karyawan oleh perusahaan kurang			
9	Segmen pasar golongan ekonomi menengah kebawah			
10	Program promosi terbatas dalam satu tahun			
11	Deversifikasi produk terbatas			
12	Sarana transportasi/ pengangkutan dengan jumlah yang terbatas			
Total		1.0		

Sumber: Rangkuti, 2008

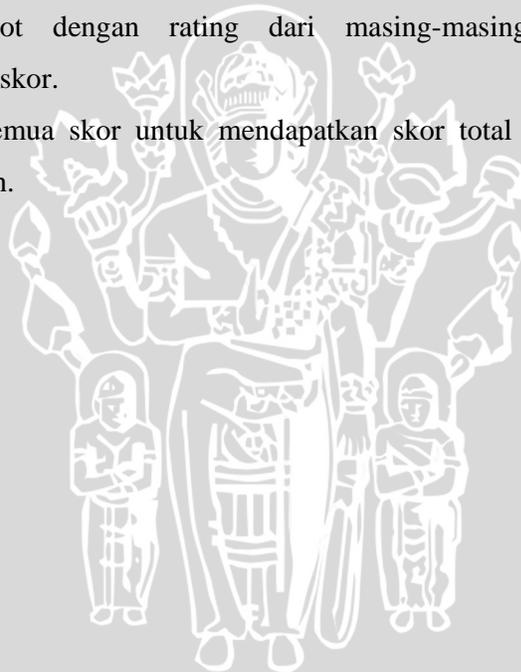
2. Analisis EFAS (*External Factor Analysis summary*)

Analisis EFAS (*External Factor Analysis summary*) merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor eksternal yang ada pada perusahaan yang memiliki pengaruh yang langsung terhadap strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan. Data serta informasi aspek eksternal dapat diperoleh dari: faktor ekonomi, faktor politik, faktor budaya, faktor teknologi, faktor demografi dan faktor sosial. Analisis EFAS merupakan analisis yang menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Langkah yang dilakukan untuk menentukan matrik EFAS adalah sebagai berikut:

- Membuat suatu daftar *critical success factor* dengan cara menentukan beberapa faktor yang menjadi peluang serta ancaman dalam perusahaan yang diteliti.

- b. Menentukan bobot dari *critical success factor* dengan menggunakan skala yang lebih tinggi bagi yang memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya, jumlah seluruh bobot adalah sebesar 1.0.
- c. Memberikan rating atau nilai antara 1 hingga 4 bagi masing masing faktor yang tiap nilai mencerminkan kekuatan atau kelemahan yang dimiliki, dimana yang memiliki:
 - Nilai 1= *Mayor weakness*
 - Nilai 2 = *Minor weakness*
 - Nilai 3 = *Minor strength*
 - Nilai 4 = *Mayor strength*
- d. Mengalikan bobot dengan rating dari masing-masing faktor untuk memperoleh nilai skor.
- e. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bersangkutan.



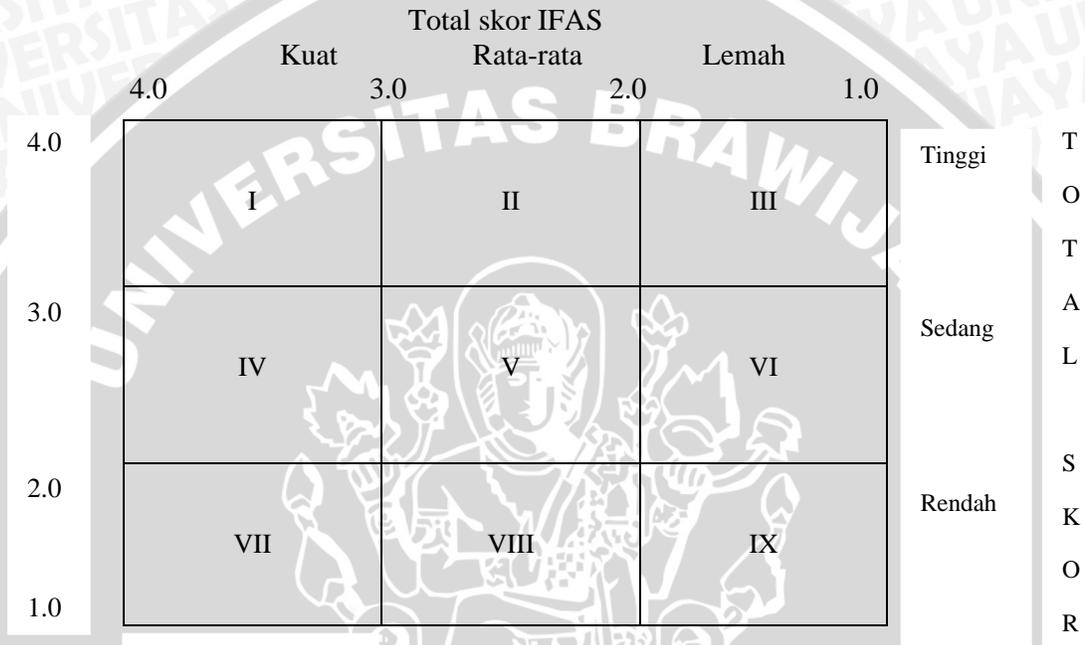
Tabel 5. Analisis EFAS Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

No	Faktor strategis eksternal Peluang/ ancaman	Bobot	Rting	Skor
1	Keterdediaan agen diwilayah pemasaran			
2	Pertumbuhan penduduk Indonesia			
3	Ketersediaan pedagang eceran diwilayah pemasaran			
4	Ketersediaan kredit UKM dari pemerintah			
5	Ketersediaan pita cukai dari pemerintah satu tahun terakhir			
6	Krisis ekonomi global			
7	Pilihan jenis gula yang beraneka ragam dipasaran			
8	Tingginya persaingan dari leader dan pendatang			
9	Penyewaan sarana transportasi untuk pengiriman hasil produksi			
10	Ketersediaan tenaga listrik dari PLN			
11	Ketersediaan Bahan Bakar Minyak			
12	Kebijakan pemerintah			
Total		1.0		

Sumber: Rangkuti 2008

4.5.3 Analisis Matrik IE (Internal-Eksternal)

Analisis Matrik IE (Internal-Eksternal) dipergunakan untuk melihat pengaruh dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Tujuan dari penggunaan matrik ini adalah untuk merumuskan dan memperoleh strategi. Analisis Internal-Eksternal dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: David, 2006

Gambar 6. Matrik Internal-Eksternal Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

Langkah membuat matrik Internal-Eksternal:

- Total skor matrik IFAS pada sumbu horizontal.
- Total skor matrik EFAS pada sumbu vertikal.
- Pada sumbu horizontal menggunakan matrik IFAS, dimana skor 1.0 hingga skor 1.99 menyatakan bahwa posisi internal lemah, skor 2.0 hingga skor 2.99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata rata, sedangkan skor 3.0 hingga skor 4.0 menyatakan bahwa posisi internal adalah kuat.
- Pada sumbu vertikal menggunakan matrik EFAS, dimana skor 1.0 hingga skor 1.99 menyatakan bahwa posisi internal lemah, skor 2.0 hingga skor 2.99 menyatakan bahwa posisi internal adalah sedang, sedangkan skor 3.0 hingga skor 4.0 menyatakan bahwa posisi internal adalah kuat.

- e. Implikasi dari penilakan tersebut akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi perusahaan.

Matrik I-E (Internal-Eksternal) masih dapat dibagi lagi menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategis berbeda antara satu dengan yang lainnya, hal tersebut tergambar pada gambar matrik I-E (internal-Eksternal) di atas. Ketiga bagian tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Faktor yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat disebut dengan tumbuh dan membangun, strategi intensif (penetasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk) atau *integrative* (integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal) paling tepat untuk divisi tersebut.
- b. Faktor yang masuk dalam sel III, V, VII paling baik dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini.
- c. Faktor yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX paling baik dikelola dengan strategi *retrenchment* atau *divestasi*.

4.5.4 Analisis SWOT

Matrik SWOT merupakan suatu alat yang dapat digunakan dalam merancang berbagai strategi yang dapat dikembangkan dalam suatu perusahaan. Dengan menggunakan matrik SWOT maka akan didapat penggambaran yang jelas antara ancaman dan peluang sebagai lingkungan eksternal perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan atau lingkungan internal perusahaan. Dalam matrik SWOT terdapat suatu tabel yang akan mempertemukan antara lingkungan internal dan eksternal perusahaan, seperti yang terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Matrik SWOT Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

	IFAS	<i>Strength (S)</i> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<i>Weakness (W)</i> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
EFAS			
<i>Opportunity (O)</i> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal		Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi S-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Hunger dan Wheleen. 1996

Dari matrik tersebut akan didapat empat sel dimana masing masing sel merupakan alternatif strategi yang didapat dari penggabungan antara lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan, dimana kemungkinan tersebut adalah sebagai berikut:

- Strategi SO yaitu suatu streategi dimana kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan digunakan secara optimal untuk dapat memanfaatkan atau menggunakan peluang dengan tepat dan optimal dalam menjalankan usahanya.
- Strategi ST yaitu strategi yang digunakan oleh perusahaan dimana kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan digunakan untuk menghindari atau bahkan mengatasi ancaman yang mungkin datang pada perusahaan.
- Strategi WO yaitu suatu strategi yang meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
- Strategi WT yaitu strategi dimana kelemahan perusahaan diminimalkan serta menghindari ancaman.

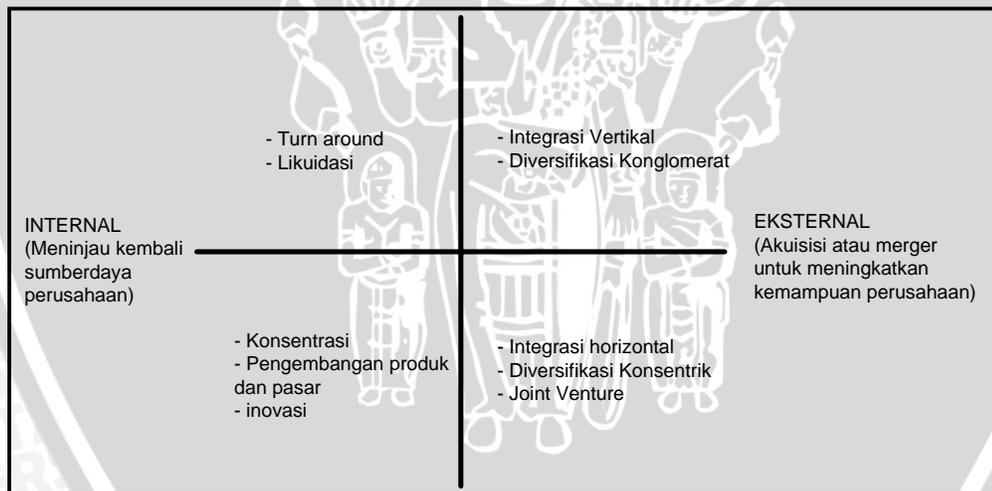
Tahapan kerja dalam menyusun analisis matrik SWOT adalah sebagai berikut:

- Dalam sel *opportunity* (O) membuat faktor-faktor peluang yang dihadapi oleh perusahaan.
- Dalam sel *threats* (T) membuat faktor -faktor ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

- c. Dalam sel *strength* (S) membuat faktor-faktor kekuatan peluang yang dihadapi oleh perusahaan.
- d. Dalam sel *weakness* (W) membuat faktor-faktor kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan.
- e. Membuat kemungkinan strategi bisnis perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi antara keempat sel faktor strategis tersebut.

4.5.5 Analisis Matrik Grand Strategy

Matrik *Grand Strategy* atau matrik strategi besar adalah perencanaan pemilihan strategi dengan berupaya menyesuaikan keinginan akan pertumbuhan baik internal ataupun eksternal perusahaan, serta keinginan untuk mengatasi kelemahan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Analisis dengan menggunakan matrik *grand strategy* menurut Santoso dan santos dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 7. Matrik Grand Strategi Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

Suatu perusahaan yang berada pada kuadran I dalam matrik *grand strategy* tersebut sebenarnya sedang ada pada posisi yang sangat bagus, dimana perusahaan berada pada posisi pertumbuhan pasar yang tinggi serta memiliki kompetitif yang kuat. Perusahaan yang ada pada kuadran II sebaiknya perlu melakukan evaluasi pendekatan terhadap pasar, karena perusahaan yang berada

pada kuadran ini mengalami kondisi tumbuh, namun perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk bersaing dengan perusahaan lain dengan efektif. Perusahaan yang berada pada kuadran III bersaing didalam industry yang tumbuh dengan lambat serta memiliki posisi kompetitif yang lemas, sehingga perusahaan harus membuat perubahan dengan cepat untuk menghindari kemungkinan penurunan yang lebih besar lagi dan kemungkinan likuidasi, sedangkan perusahaan yang berada pada kuadran IV berada pada posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang pertumbuhannya lambat perusahaan yang berada pada kuadran ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdeversifikasi ke daerah yang memiliki pertumbuhan yang lebih menjanjikan.

4.5.6 Penetapan Strategi

Penetapan pembangunan strategi bisnis dapat menggunakan analisis QSPM yang merupakan kepanjangan dari *Quantitative Strategy Panning Matrix*. Dengan menggunakan matrik perencanaan strategi kuantitatif *Quantitative Strategy Planning Matrix* dapat mengevaluasi pilihan pengembangan strategi bisnis secara objektif, sehingga dapat digunakan sebagai salah satu alternatif dalam menetapkan pengembangan strategi bisnis. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relative dari pengembangan strategi-strategi bisnis yang bervariasi yang telah dipilih, serta menentukan pengembangan strategi bisnis mana yang paling tepat untuk diaplikasikan pada suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya. *Quantitative Strategy Panning Matrix* atau QSPM dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 7 . Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) Pada Agroindustri Gula Bahok Merah Di Kabupaten Tulungagung

ALTERNATIF STRATEGI					
Faktor Kunci	Bobot	Strategi I		Strategi II	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Faktor Internal Kunci					
Variabel 1					
Variabel 2					
Variabel n					
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik					

Tabel diatas dapat dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, informasi ini dapat diambil dari matrik IFAS dan EFAS yang telah dibuat sebelumnya.
- Memberi *Weight* pada masing-masing faktor eksternal dan internal *key success factor*. *Weight* ini sama dengan yang ada pada matrik IFAS dan EFAS.
- Meneliti dan mengidentifikasi strategi alternatif yang akan digunakan oleh perusahaan.
- Menetapkan *attractive score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan nilai kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Batasan nilai AS adalah sebagai berikut:
 Nilai 1= tidak menarik
 Nilai 2 = agak menarik
 Nilai 3 = menarik
 Nilai 4 = sangat menarik
- Total attractive score* (TAS) didapatkan dari pengalian antara bobot dengan AS pada masing-masing baris. TAS menunjukkan relative attractiveness dari masing masing alternative strategi.
- Sum total attractiveness score* didapatkan dengan menjumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai TAS dari alternative strategi

tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan yang utama dalam kegiatan perusahaan, nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif pengembangan strategi bisnis ini dapat dipilih sebagai alternatif yang terakhir.



V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Agroindustri Gula Bathok Merah

5.1.1 Lokasi Agroindustri Gula Bathok Merah

Lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah seluruh produsen atau perajin gula bathok merah yang berada di Tulungagung, khususnya agroindustri yang memiliki kapasitas produksi cukup besar. Kabupaten Tulungagung memiliki lahan pertanian yang ditanami tanaman tebu yang cukup luas. Adapun batas-batas Kabupaten Tulungagung adalah:

Sebelah Utara	: Kediri
Sebelah Selatan	: Samudera Hindia
Sebelah Barat	: Trenggalek, Ponorogo
Sebelah Timur	: Blitar

Jarak Kabupaten Tulungagung dengan Kotamadya Kediri dan Kotamadya Blitar ± 45 km dengan waktu tempuh ± 30 menit. Dengan jarak yang cukup dekat serta jarak tempuh yang relatif singkat dapat memudahkan dalam pemasaran hasil produksi gula bathok merah. Pada kegiatan produksi pembuatan gula bathok merah tentunya menghasilkan limbah dari sisa produksi. Limbah yang paling banyak dari hasil produksi adalah ampas tebu, tetapi hal hal tersebut dapat ditangani dimana ampas tebu tersebut dimanfaatkan sebagai bahan bakar untuk memproduksi gula bathok merah.

5.1.2 Keadaan Umum Agroindustri Gula Bathok Merah

Agroindustri gula bathok merah merupakan agroindustri yang mengolah tebu serta bahan pendukung lainnya untuk dijadikan gula bathok merah. Produk gula bathok merah sudah dikenal dengan baik oleh masyarakat, karena produk gula merah bathok sudah dijadikan pemanis sebelum memanfaatkan gula pasir sebagai pemanis. Hampir seluruh agroindustri gula bathok merah merupakan usaha turun temurun dan usaha yang masih bersifat kekeluargaan, dimana dalam struktur organisasi agroindustri masih dalam satu keturunan atau keluarga.

Agroindustri gula bathok merah menghasilkan gula bathok merah yang bermutu dan memiliki bentuk sempurna dengan rasa manis yang pas. Hal tersebut sangat nampak dari produk hasil produksi, serta terlihat dari permintaan pabrik-pabrik kecap ataupun pabrik-pabrik yang memproduksi sirup. Namun prospek besar yang tertanam dalam agroindustri gula bathok merah ini belum mendapat dukungan yang besar dari pemerintahan setempat, yang terlihat belum banyak bantuan berupa pinjaman lunak untuk meningkatkan skala produksi agar lebih besar lagi dan kurangnya perhatian dari DISPERINDAG setempat yang belum memiliki catatan secara lengkap dan konkrit tentang perkembangan ataupun hasil produksi agroindustri gula bathok merah.

Masalah-masalah yang muncul dalam agroindustri gula bathok merah selain sistem usaha yang masih bersifat kekeluargaan adalah terbatasnya modal, dimana modal usaha merupakan uang milik pribadi. Pemilik agroindustri gula bathok merah selain menggunakan uang milik pribadi juga meminjam dari bank seperti BRI atau BNI, tetapi ada juga pemilik agroindustri yang memanfaatkan pinjaman dari pihak lain selain dari bank atau biasa disebut dengan “bank Koran”. Bank Koran adalah individu atau kelompok yang mau menjadi kreditur bagi perorangan yang membutuhkan pinjaman dengan bunga yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan bank milik BUMN.

Bahan baku berupa tebu diperoleh dari produsen berasal dari kebun milik pribadi ataupun membeli dari pihak lain, dimana bahan baku tebu yang dibeli dari pihak lain terkadang dibeli secara tunai ataupun dibayar setengah harga lalu dilunasi pembayarannya setelah hasil produksi berupa gula bathok merah dibayar oleh pembeli atau pengepul gula bathok merah. Sistem pembayaran yang dilakukan hanya membayar dari setengah harga tebu tersebut dilakukan pemilik agroindustri dengan para petani tebu yang berdasar atas kepercayaan antara pemilik agroindustri dan pemilik tebu.

Tenaga kerja dalam agroindustri gula bathok merah ini merupakan tenaga kerja harian lepas, dimana tenaga kerja ini hanya bekerja pada agroindustri gula bathok merah saat agroindustri gula bathok merah ini aktif produksi, terkadang tenaga kerja ini berasal dari daerah sekitar agroindustri atau berasal dari daerah

lain. Hal ini dikarenakan penyesuaian dengan upah tenaga kerja serta produktifitas tenaga kerja tersebut. Selain tenaga kerja harian lepas ada juga tenaga kerja dengan sistem borongan, dimana tenaga kerja ini dibayar sesuai dengan kemampuan memproduksi gula bathok merah, pembayaran tenaga kerja borongan ini akan menerima upah jika mampu memproduksi gula bathok merah dalam jumlah yang telah ditentukan pada awal perjanjian kerja.

Pemasaran produk gula bathok merah dilakukan secara langsung dengan menjual pada pembeli ataupun dijual melalui pengepul atau tengkulak. Hal tersebut terjadi karena jika dijual langsung terkadang jumlah penjualan tidak dalam skala besar dan jika dijual melalui pengepul atau tengkulak dapat dijual dalam skala besar. Penjualan melalui pengepul atau tengkulak dilakukan pemilik agroindustri karena sistem pembayaran yang cepat dan pemilik langsung menerima hasil penjualan secara penuh. Selain pembayaran yang cepat pemilihan penjualan melalui tengkulak dipilih karena lebih mudah.

5.1.3 Skala Usaha Agroindustri Gula Bathok Merah

Skala usaha agroindustri gula bathok merah ini tergolong dalam usaha skala sedang, hal ini terlihat dari jumlah bahan baku untuk satu kali produksi yang mencapai 12 ton tebu siap olah. Sedangkan jumlah tenaga kerja yang berjumlah 20 orang dalam kegiatan produksi gula bathok merah. Seperti terlihat pada tabel 8.

Tabel 8. Skala Usaha Agroindustri Gula bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

No	Keterangan	Jumlah	Skala Usaha
1.	Bahan baku (Tebu)	12 ton/hari	Usaha Sedang
2.	Tenaga Kerja	20 orang	Usaha Sedang

Sumber: Data Primer Diolah 2010

5.2 Sistem Produksi

Sistem produksi yang terdapat pada agroindustri gula bathok merah terdiri dari faktor-faktor yang digunakan dalam proses produksi serta proses produksi gula bathok merah dengan berbagai tahap.

5.2.1 Faktor-Faktor Produksi

Faktor-faktor produksi dalam agroindustri gula bathok merah, antara lain :

1. Modal

Secara umum modal yang dimiliki dalam pendirian agroindustri gula bathok merah ini adalah modal pengetahuan dan pengalaman serta modal berupa uang. Modal pengetahuan dan pengalaman diperoleh dari praktek secara langsung dan dari orang tua para pemilik agroindustri gula bathok merah, karena agroindustri gula bathok merah ini adalah usaha turun temurun dari sebuah keluarga. Hal tersebut dapat meliputi proses pembelajaran dalam membuat gula bathok merah secara efisien dan efektif dalam proses produksi.

Modal yang berbentuk uang diperoleh para pemilik agroindustri gula bathok merah dari uang pribadi serta pinjaman dari bank seperti BRI atau BNI, dan juga berasal dari pinjaman pihak lain yang sering disebut oleh pemilik agroindustri sebagai 'bank koran'. Pemilik agroindustri gula bathok merah mengajukan pinjaman dari pihak bank seperti BRI atau BNI tidak dalam jumlah besar, hal ini dikarenakan pemilik agroindustri tersebut mengajukan pinjaman untuk biaya produksi awal saja karena sebagian besar pemilik agroindustri gula bathok merah memiliki tanaman tebu sendiri. Pemilik agroindustri gula bathok merah yang mengajukan pinjaman pada 'bank koran' karena proses yang relatif cepat dan syarat yang mudah serta dalam sekali pinjaman dapat memperoleh jumlah pinjaman dalam skala besar, meskipun bunga pinjaman relatif lebih tinggi jika dibandingkan bank pada umumnya.

Modal juga terbagi atas 2 bagian, yaitu modal tetap dan modal lancar. Modal tetap merupakan modal yang dipakai untuk pengeluaran biaya tetap, seperti untuk pembelian serta pembuatan alat dalam mendukung proses produksi gula

bathok merah. Sedangkan modal lancar adalah modal yang dikeluarkan pemilik agroindustri gula bathok merah berupa biaya variabel, yang meliputi biaya pembelian bahan baku, serta bahan-bahan lain yang dapat digunakan dalam mendukung proses produksi.

2. Bahan Baku

Bahan baku utama yang digunakan dalam memproduksi gula bathok merah adalah tanaman tebu, serta bahan baku pendukung dalam pembuatan gula bathok merah. Tebu yang digunakan sebagai bahan baku untuk pembuatan gula bathok merah harus dipilih tebu yang sudah siap panen serta memiliki kandungan gula yang baik, tebu tersebut jika diproduksi menjadi gula bathok merah akan menghasilkan gula dengan kualitas baik serta dapat menghasilkan gula bathok merah yang lebih banyak.

Tebu kualitas baik yang digunakan sebagai bahan baku pembuatan gula bathok merah memiliki ciri, yaitu batang tebu yang lurus, kulit luar tebu yang terlihat lebih gelap, batang yang besar, serta masa panen yang tepat ± 12 bulan. Bahan baku berupa tebu diperoleh produsen dari lahan tebu milik sendiri dan juga membeli dari petani lain. Dengan memiliki bahan baku dari kebun sendiri pemilik agroindustri dapat meminimalkan tingkat biaya pada awal produksi.

3. Tenaga Kerja

Tenaga kerja agroindustri gula bathok merah di Kabupaten Tulungagung memilih tenaga kerja yang ada di sekitar daerah agroindustri dan juga tenaga kerja yang berasal dari daerah lain. Tenaga kerja yang berasal dari daerah sekitar agroindustri dipilih untuk mengurangi tingkat pengangguran daerah sekitar agroindustri, sedangkan tenaga kerja yang diperoleh dari daerah lain merupakan tenaga kerja yang bekerja dengan sistem kerja borongan dimana upah yang diperoleh tenaga kerja sistem borongan adalah seberapa besar produktifitas tenaga kerja dalam satu hari kerja.

Tenaga kerja yang dipekerjakan pada agroindustri gula bathok merah bekerja dalam proses produksi dan juga pengemasan produk dalam kantong plastik, tiap kantong plastik kemasan berisi 1 kg gula bathok merah yang siap

dipasarkan. Upah tenaga kerja yang diberikan untuk tenaga kerja harian lepas hanya Rp. 15.000/hari, sedangkan tenaga kerja yang bekerja dengan sistem borongan menerima upah Rp. 25.000/kwintal. Menurut pemilik agroindustri memilih tenaga kerja borongan lebih memiliki produktifitas yang lebih tinggi dibandingkan tenaga kerja sistem harian.

4. Bahan Bakar

Bahan bakar yang digunakan dalam proses produksi agroindustri gula bathok merah adalah sekam padi, sepah tebu, dan solar. Sekam padi dan sepah tebu digunakan sebagai bahan bakar untuk memasak nira tebu menjadi gulali yang akan dicetak menjadi gula bathok, sepah tebu dan sekam padi digunakan sebagai bahan bakar dalam memasak nira bertujuan untuk meminimalkan biaya produksi serta menimalkan limbah dari proses produksi gula bathok merah. Sedangkan solar digunakan sebagai bahan bakar penggerak diesel untuk mengambil air dari batang tebu. Solar juga digunakan sebagai bahan bakar untuk mendapatkan bahan baku.

5. Transportasi

Transportasi yang dipilih agroindustri gula bathok merah adalah truk yang menggunakan bahan bakar solar. Alat transportasi ini dipilih karena bisa memuat lebih banyak muatan dan bahan bakar solar dirasakan lebih irit daripada bahan bakar bensin. Truk digunakan untuk mengangkut bahan baku menuju tempat produksi, selain untuk mengangkut bahan baku menuju tempat produksi transportasi berupa truk ini juga digunakan untuk mengangkut hasil produksi menuju menuju pengepul atau tengkulak yang sudah membeli produk gula bathok merah.

6. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu komponen yang cukup penting dalam menunjang proses produksi dan perkembangan suatu agroindustri, tetapi dalam agroindustri gula bathok merah ini para pemilik agroindustri hanya mengandalkan sedikit perubahan teknologi. Perubahan tersebut hanya mengganti alat untuk memisahkan nira dari batang tebu, yang sebelumnya menggunakan tenaga hewan diganti dengan menggunakan mesin diesel.

Dimana perubahan teknologi tersebut dirasakan para pemilik cukup efisien dan efektif serta dapat mempermudah proses produksi.

5.2.2 Proses Produksi Gula Bathok Merah

Proses produksi gula bathok merah merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan gula bathok merah. Pada proses produksi dibutuhkan beberapa alat dan bahan baku. Bahan baku yaitu tebu sedangkan bahan pendukungnya adalah air kapur. Beberapa penjelasan mengenai peralatan dan proses produksi dapat dilihat sebagai berikut:

1. Peralatan Yang Digunakan

Peralatan yang digunakan dalam proses produksi pada umumnya sama untuk semua jenis produk gula bathok lainnya hanya saja yang membedakan ukuran cetakan.

a. Mesin Diesel

Mesin diesel yang digunakan berfungsi sebagai alat untuk menggerakkan mesin extractor agar dapat memisahkan nira dari batang tebu.

b. Mesin Extractor

Mesin yang memiliki fungsi memisahkan nira dari batang tebu

c. Saringan

Digunakan untuk menyaring nira tebu, agar nira tebu terpisahkan dari kotoran pada saat diperas.

d. Wajan Besar

Wajan digunakan untuk memasak nira tebu sampai menjadi gulali yang siap dicetak.

e. Kebuk

Semacam alat pengaduk yang terbuat dari kayu, yang digunakan untuk mengaduk nira tebu selama proses pemasakan.

f. Bathok

Digunakan untuk mencetak gulali menjadi gula bathok merah yang siap dipasarkan

g. Tungku Besar

Digunakan untuk tempat untuk memanaskan nira tebu yang sudah ditempatkan didalam wajan

h. Selang

Digunakan untuk menyalurkan nira tebu yang sudah digiling dan disaring untuk dimasukkan ke dalam wajan yang sudah dipanaskan di atas tungku pembakaran dan mengalirkan air untuk membersihkan sisa tanah pada batang tebu

i. Bak Pendingin

Bak pendingin ini digunakan untuk menampung nira setelah melalui proses pemasakan

j. Meja

Digunakan untuk tempat gula bathok merah setelah dikeluarkan dari cetakan dan digunakan sebagai tempat meletakkan sementara gula bathok merah yang sudah dikemas

k. Timbangan

Digunakan untuk mengetahui berat tebu yang akan diproduksi menjadi gula bathok merah

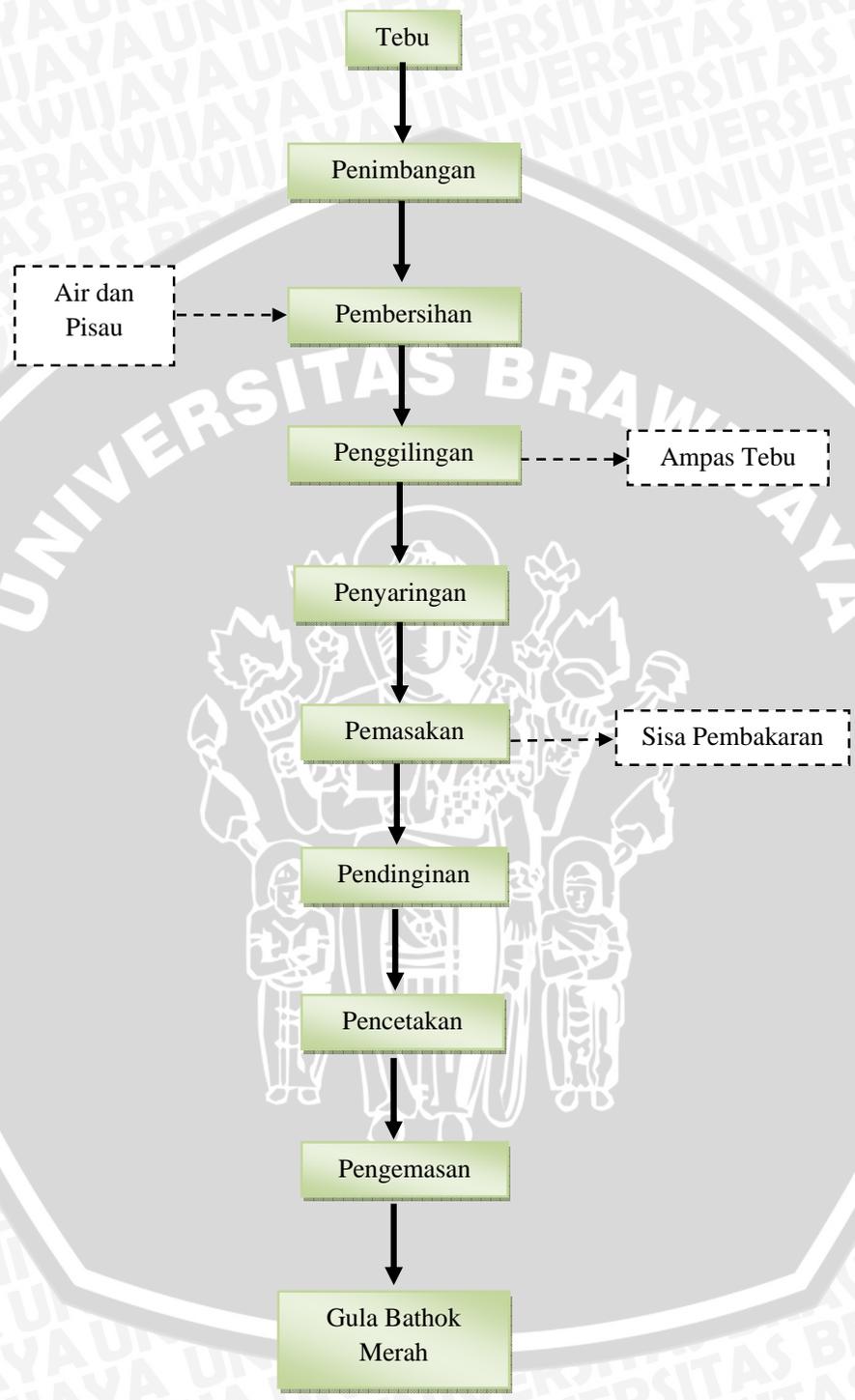
l. Pisau

Digunakan untuk mengeluarkan gula bathok merah dari cetakan bathok kelapa dan juga digunakan untuk membersihkan sisa daun dari batang tebu

2. Proses Pembuatan Gula Bathok Merah

Proses pembuatan produk gula bathok merah untuk proses inti semua sama. Produk gula bathok merah dicetak dengan menggunakan cetakan bathok kelapa dan dikemas dalam satu wadah plastik, tiap wadah plastik memiliki berat gula bathok merah masing-masing 1 Kg dengan isi yang bervariasi sesuai dengan besar cetakan bathok kelapa, jika yang digunakan cetakan besar hanya berisi 2 gula bathok merah jika menggunakan cetakan bathok kecil berisi 3 gula bathok merah. Proses produksi gula bathok merah terdapat beberapa tahap yaitu sebagai berikut:

- a. Penimbangan
Penimbangan ditujukan untuk mengetahui berat tebu yang akan diolah menjadi gula bathok merah, dimana dalam satu hari produksi membutuhkan rata-rata tebu 12 ton.
- b. Pembersihan
Pembersihan ini dilakukan pada ujung batang tebu untuk membuang sisa daun yang mungkin masih menempel pada batang tebu dan membersihkan batang tebu dari sisa tanah yang menempel pada batang tebu.
- c. Penggilingan
Penggilingan yang dimaksudkan adalah mengambil nira tebu dari batang tebu, dimana nira akan dimasak untuk dijadikan gula bathok merah.
- d. Penyaringan
Setelah tebu digiling dan terpisah antara nira dan juga batang tebu selanjutnya nira disaring untuk memisahkan kotoran-kotoran yang ikut tercampur dalam nira hasil penggilingan.
- e. Pemasakan
Nira tebu dimasukkan dalam wajan pemasakan yang sudah dipanaskan di atas tungku pembakaran selama proses pemasakan nira terus diaduk agar nira tidak menggumpal.
- f. Pendinginan
Setelah nira dimasak hingga matang (mengental) yang memiliki bentuk hampir sama dengan gulali, nira masak tersebut didinginkan dalam bak pendingin.
- g. Pencetakan
Setelah nira cukup didinginkan dalam bak pendingin, nira tersebut lalu dicetak dalam bathok kelapa, setelah dicetak dalam bathok kelapa ditunggu beberapa saat sampai nira masak dalam bathok kelapa mengeras
- h. Pengemasan
Setelah gula bathok merah dikeluarkan dari cetakan bathok kelapa, gula bathok merah siap dikemas dalam wadah plastik, tiap-tiap wadah plastik berisi gula bathok merah 1 kg



Gambar. 8 Skema Pembuatan Gula Bathok Merah Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Kabupaten Tulungagung

5.3 Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah bertujuan untuk menjawab tujuan pertama yaitu mengetahui besarnya nilai tambah pada agroindustri gula bathok merah. Nilai tambah merupakan suatu kegiatan untuk menambah nilai guna dan bentuk dari suatu komoditas pertanian dalam hal ini tebu melalui pengolahan. Adanya sedikit perlakuan terhadap tebu yang semula hanya produk hasil pertanian menjadi lebih bermanfaat karena memiliki fungsi tambahan yaitu sebagai salah satu bahan tambahan untuk produksi kecap, sirup, dan dapat dijadikan sebagai pemanis makanan atau minuman karena rasa manis yang dihasilkan gula bathok merah.

Analisis nilai tambah agroindustri gula bathok merah menggunakan metode Hayami dalam Sudiyono (2002) yang dimulai tahap pengolahan sampai produk jadi dan siap dipasarkan kepada konsumen. Melalui metode ini, dapat diketahui berapa nilai dari suatu output terhadap satu kilogram bahan baku utama yang digunakan setelah mengalami pengolahan dengan memperhitungkan biaya bahan baku, upah tenaga kerja, input pendukung termasuk penyusutan peralatan yang digunakan. Serta distribusi nilai tambah terhadap tenaga kerja dan balas jasa atau imbalan bagi pemilik faktor produksi dalam hal ini pengusaha agroindustri gula bathok merah.

Produk yang dihasilkan di tempat penelitian agroindustri adalah gula bathok merah yang berbahan dasar tebu. Gula bathok yang dihasilkan adalah gula bathok yang memiliki kualitas cukup baik, yang terlihat dari bentuk serta warna gula bathok tersebut. Analisis nilai tambah pada agroindustri gula bathok merah untuk mengetahui seberapa besar perbedaan nilai yang ada setelah tebu melalui proses produksi untuk menjadi gula bathok merah.

Perhitungan nilai tambah produk gula bathok merah dilakukan pada satu hari. Satuan untuk bahan baku tebu adalah kwintal dan output yang dihasilkan menggunakan satuan kilogram. Berdasarkan analisis nilai tambah tersebut terdapat serangkaian perhitungan untuk mengetahui besarnya nilai tambah, rasio nilai tambah, imbalan tenaga kerja dan keuntungan dalam setiap kwintal tebu dengan memperhitungkan harga bahan baku, dan upah tenaga kerja.

Proses produksi yang dilakukan pada agroindustri gula bathok merah dalam satu hari adalah sebanyak 10 kali, selama masih ada persediaan tebu dan pada waktu masa panen tebu agroindustri gula bathok merah akan tetap melakukan proses produksi. Input yang dibutuhkan untuk memproduksi produk gula bathok merah yaitu tebu dan bahan pendukungnya berupa kapur cair, sodium meta dan bahan bakar (sekam padi, sepal tebu, solar, minyak sayur dan air listrik) juga tenaga kerja yang melakukan pengolahan. Analisis nilai tambah pada agroindustri produk gula bathok merah untuk satu kali proses produksi.

Tabel 9. Perhitungan Nilai Tambah Agroindustri Gula Bathok Merah Studi Kasus Di Kabupaten Tulungagung

No	Variabel	Nilai
Uraian Output, Input, Harga		
1.	Hasil produksi (kg/proses produksi)	120 Kg
2.	Bahan baku (kw/proses produksi)	12 Kw
3.	Tenaga kerja	2 Orang
4.	Faktor konversi	10
5.	Koefisien tenaga kerja	0.16
6.	Harga produk (Rp/kg)	Rp. 6.000
7.	Upah rata-rata (Rp/kw)	Rp. 25.000
Pendapatan		
8.	Harga bahan baku (Rp/kw)	Rp. 3.500
9.	Sumbangan input lain (Rp/kw)	Rp. 100
10.	Nilai produk (Rp/kw)	Rp. 60.000
11.	a. Nilai tambah (Rp/kw)	Rp. 56.400
	b. Rasio nilai tambah (%)	94 %
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kw)	Rp. 4.000
	b. Bagian tenaga kerja (%)	0.70 %
13.	a. keuntungan (Rp/kw)	Rp. 52.400
	b. Tingkat keuntungan (%)	92 %

Sumber: Data Primer Diolah, 2010

Menurut tabel 9, dapat dilihat bahwa untuk produk gula bathok merah satu hari membutuhkan 12 ton tebu siap olah. Produk yang dihasilkan untuk satu kali produksi adalah 120 kg produk gula bathok merah, dimana proses produksi dalam satu hari dilakukan sebanyak 10 kali proses produksi. Pada setiap proses produksi tenaga kerja yang dibutuhkan sebanyak 2 orang, dimana dalam tempat produksi terdapat 10 wajan besar sehingga setiap wajan besar produksi dikerjakan oleh 2 orang tenaga kerja dengan pembagian 1 orang mengekstrak tebu dan satu lagi mempersiapkan wajan yang akan digunakan untuk memasak nira tebu. Sehingga untuk mengolah 12 kwintal tebu menjadi produk gula bathok merah tenaga kerja

yang dibutuhkan 0.16, dimana upah rata-rata untuk produk gula bathok merah Rp. 25.000,00

Berdasarkan analisis nilai tambah tersebut terdapat faktor konversi sebesar 10 untuk produk gula bathok merah hal tersebut menunjukkan bahwa 1 kwintal tebu akan menghasilkan 10 kg gula bathok merah. Harga yang ditetapkan oleh pengusaha untuk gula bathok merah setiap 1 kg adalah Rp. 6.000. Hasil perkalian antara faktor konversi dengan harga didapatkan nilai produk untuk produk gula bathok merah per kwintal sebesar Rp. 60.000,00. Nilai produk untuk produk gula bathok merah dialokasikan untuk bahan baku tebu sebesar Rp. 3.500,00 per kwintal dan input lainnya sejumlah Rp. 100,00; per kwintal tebu siap olah. Sehingga nilai tambah produk gula bathok merah untuk setiap 1 kw tebu adalah Rp. 56.400,;. Perhitungan nilai tambah ini dipengaruhi oleh biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku utama berupa tebu dan biaya input lainnya, untuk rasio nilai tambah produk gula bathok merah memiliki nilai tambah 94%. Hal ini berarti bahwa presentase nilai tambah tersebut merupakan hasil penambahan nilai dari pengolahan terhadap bahan baku utama yaitu tebu.

5.4 Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Bathok Merah

Strategi pengembangan merupakan suatu serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan usaha dimana terdapat tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang didasari keinginan untuk mengembangkan usaha dalam hal ini agroindustri gula bathok merah. Berdasarkan analisis sebelumnya dapat diketahui bahwa agroindustri gula bathok merah memiliki banyak potensi untuk dikembangkan seperti telah memberikan nilai tambah terhadap komoditas tebu serta usaha tersebut memperoleh keuntungan yang cukup dalam tiap harinya. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu faktor dalam penyusunan strategi pengembangan serta didukung oleh beberapa analisis lingkungan yang ada pada agroindustri gula bathok merah. Analisis ini digunakan untuk menjawab tujuan ke dua dalam penelitian yaitu menganalisis strategi pengembangan yang tepat bagi agroindustri gula bathok merah.

5.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan penggabungan faktor internal seperti *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) dengan faktor eksternal meliputi *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Penggabungan faktor-faktor tersebut didalam suatu matriks yang disebut matriks SWOT. Pada analisis SWOT perumusan strategi yang akan digunakan dalam agroindustri gula bathok merah dengan mengidentifikasi beberapa variabel yang terkait. Beberapa variabel tersebut antara lain sebagai berikut:

5.5.1 Analisis Lingkungan Agroindustri Gula Bathok Merah

Analisis lingkungan yang dilakukan dengan mengidentifikasi lingkungan yang terdapat pada agroindustri gula bathok merah yaitu lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal agroindustri gula bathok merah terdiri dari dua komponen meliputi kekuatan dan kelemahan, dimana masing-masing komponen tersebut terdapat beberapa variabel yang mengikuti. Sedangkan identifikasi lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri gula bathok merah. Sama halnya dengan lingkungan internal di dalam komponen lingkungan eksternal juga terdapat variabel-variabel yang mendukung perumusan strategi. Hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal pada agroindustri gula bathok merah dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal Agroindustri Gula Bathok Merah

Salah satu komponen dalam lingkungan internal yaitu kekuatan yang dapat dimanfaatkan untuk perkembangan agroindustri gula bathok merah. Kekuatan tersebut antara lain:

a. Mudah Memperoleh Bahan Baku

Bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi gula bathok merah adalah tebu, tebu sebagai bahan baku utama sangat diperlukan dalam jalannya proses produksi gula bathok merah. Bahan baku berupa tebu didapat dari tebu yang ditanam dilahan sendiri dan juga dari petani sekitar

agroindustri atau dari daerah lain, bahan baku yang paling besar didapat dari petani daripada yang ditanam di lahan sendiri

b. Sumber Daya Alam yang Mendukung

Agroindustri gula bathok merah ini terdapat hampir di setiap Kecamatan yang ada di Kabupaten Tulungagung, tetapi hanya ada di dua Kecamatan yang memiliki potensi besar untuk menjadi sentra agroindustri gula bathok merah, yaitu terdapat di Kecamatan Kedungwaru dan Kecamatan Sumbergempol dimana di dua Kecamatan ini kesempatan dalam memperoleh bahan baku berupa tebu lebih mudah dibandingkan pada daerah lain, di dua Kecamatan ini lahan tebu cukup luas bila dibandingkan pada daerah lain

c. Pengalaman Pengusaha

Karena agroindustri yang dijalankan adalah usaha keluarga secara tidak langsung pemilik belajar dari pengalaman yang diberikan pemilik sebelumnya, sehingga pada saat menjalankan usaha agroindustri gula bathok merah pada saat ini sudah memiliki pengalaman yang cukup. Pengalaman dalam menjalankan usaha antara 5-10 tahun sudah dapat menjalankan usaha dengan baik.

d. Tenaga Kerja Berpengalaman

Dari hasil wawancara dengan pemilik agroindustri, pemilik agroindustri cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman untuk proses produksi gula bathok merah, hal ini dilakukan agar dapat tetap menjaga kualitas hasil produksi agar tidak mengalami penurunan kualitas

e. Produk yang Berkualitas

Produk yang dihasilkan oleh agroindustri gula bathok merah merupakan produk-produk berkualitas, dimana produk yang dihasilkan disesuaikan dengan spesifikasi yang telah ditentukan dari dinas terkait. Hal ini dimaksudkan agar produk yang dihasilkan layak konsumsi dan dapat masuk ke dalam pabrik-pabrik besar dan memungkinkan masuk pasar ekspor

f. Harga Produk yang Terjangkau

Meskipun harga produk gula bathok merah cukup fluktuatif tetapi harga tersebut tetap berkisar pada harga Rp. 5.000 – Rp. 6.500/kg, harga tersebut juga berdasar pada kualitas produk yang dihasilkan, semakin baik kualitasnya maka harga yang dihasilkan tinggi

g. Usaha Tercatat dalam Dinas Terkait

Agroindustri gula bathok merah tercatat dalam dinas terkait misalnya DISPERINDAG, hal ini terlihat dari standar hasil produksi yang disesuaikan spesifikasi yang dikeluarkan dinas terkait tentang produk gula bathok merah yang dihasilkan

Kemudian kelemahan dari agroindustri gula bathok merah dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Keterbatasan Modal

Modal yang dimiliki agroindustri gula bathok merah ini cukup terbatas dikarenakan agroindustri ini dikategorikan skala usaha sedang, hal ini dikarenakan modal yang digunakan sebagian besar berasal dari modal sendiri dan sebagian lagi berasal dari pinjaman

b. Penurunan Rendemen Tebu

Rendemen tebu akan mengalami penurunan jika tebu yang digunakan sebagai bahan baku ditanam pada musim hujan, karena jika masa generatif tebu terdapat ketersediaan air yang terlalu besar akan menyebabkan penurunan rendemen tebu. Jika tebu dengan rendemen yang rendah diolah menjadi gula bathok merah akan mengakibatkan penurunan kualitas, terutama rasa manis gula akan berkurang

c. Usaha Masih Bersifat Usaha Keluarga

Agroindustri gula bathok merah yang masih bersifat kekeluargaan sehingga dalam meningkatkan usaha dalam kapasitas yang lebih besar cukup sulit, hal tersebut dikarenakan adanya pertimbangan jika terjadi kegagalan akan mempengaruhi tingkat kesejahteraan keluarga yang bergantung dari pendapatan agroindustri gula bathok merah. Hal ini terjadi karena usaha ini merupakan usaha yang diturunkan dari orang tua kepada anaknya yang memiliki keinginan untuk mengembangkan usaha

d. Pembukuan atau Administrasi yang Masih Sederhana

Sistem pencatatan yang mengenai segala biaya dan pendapatan agroindustri yang masih sangat sederhana karena keterbatasan pengetahuan pengusaha dalam hal proses pencatatan, dan juga tidaknya tenaga kerja yang khusus dalam hal pencatatan atau administrasi keuangan dalam agroindustri

e. Daya Simpan Produk yang Relatif Cepat

Daya simpan yang dimaksudkan adalah lamanya daya simpan produk yang relatif pendek sehingga produk tidak dapat disimpan dalam waktu lama, terutama pada ruangan terbuka yang memiliki suhu tinggi dan kelembapan rendah. Pendeknya daya simpan produk mengakibatkan pemilik agroindustri harus cepat dalam memasarkan produknya

f. Penjualan Produk yang Melewati Tengkulak/Pengepul

Penjualan gula pada agroindustri ini sering melewati tengkulak, hal ini dikarenakan pemilik mencari mudahnya dalam hal pemasaran dan juga kecepatan dalam perputaran siklus keuangan. Penjualan melalui tengkulak pemilik agroindustri cenderung lebih cepat dalam menerima pembayaran hasil penjualan dan juga kemudahan penjualan.

2. Lingkungan Eksternal Agroindustri Gula Bathok Merah

Lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang ada pada agroindustri gula bathok merah. Peluang yang terdapat pada agroindustri tersebut meliputi:

a. Permintaan Produk Stabil

Permintaan produk gula bathok merah di pasaran cukup stabil hal ini dikarenakan permintaan dari pabrik-pabrik yang memproduksi makanan, minuman dan kecap tetap dan tidak mengalami penurunan serta permintaan masyarakat akan gula merah bathok juga tetap, sehingga berapapun besar produksi akan tetap diterima di pasaran

b. Produk Sudah Dikenal Masyarakat

Sebagian besar masyarakat sudah mengenal adanya gula merah tebu atau yang biasa disebut gula bathok merah, gula merah juga sering digunakan

sebagai pemanis makanan atau minuman oleh masyarakat karena rasa manis yang khas dan warna yang dihasilkan dari gula bathok merah

c. Letak Agroindustri yang Mudah Dijangkau

Letak agroindustri yang berada tersebar di beberapa kecamatan, dimana letak dari agroindustri yang tidak jauh dari jalan besar sehingga memudahkan dalam hal transportasi bahan baku dan produk saat akan dipasarkan

d. Pemanfaatan Limbah

Limbah hasil produksi gula yang berasal dari sisa pembakaran sekam dan sepah tebu dimanfaatkan pemilik sebagai campuran media tanam pada lahan tebu miliknya dan sisanya dijual kepada penduduk sekitar yang membutuhkan sisa hasil pembakaran untuk dijadikan campuran media pada lahan masing-masing

e. Sudah Memiliki Ijin Usaha

Agroindustri gula bathok merah yang tersebar di Kabupaten Tulungagung ini sudah memiliki ijin usaha agroindustri, karena agroindustri gula bathok merah ini sudah ada cukup lama dan hampir setiap Kecamatan terdapat agroindustri gula bathok merah

f. Upaya Pengembangan Teknologi

Berdasarkan pengamatan di lapang dan hasil wawancara dengan pengusaha pada saat ini alat-alat produksi yang digunakan masih sederhana, dan pada saat ini pemilik agroindustri berusaha untuk mengganti alat-alat yang masih sederhana dengan alat-alat baru yang lebih menghemat waktu dan biaya

g. Kebiasaan/Kegiatan Sosial Budaya Masyarakat

Permintaan akan gula akan meningkat pada saat tertentu atau hari-hari besar agama, misalnya pada hari idul fitri, natal, atau tahun baru akan terjadi peningkatan permintaan, hal ini dikarenakan pabrik makanan atau minuman mengalami peningkatan produksi untuk memenuhi permintaan pasar, dan peningkatan produksi juga terjadi pada saat banyak masyarakat yang mengadakan hajatan

Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri gula bathok merah adalah sebagai berikut:

a. Banyak Pesaing

Seperti yang sudah diungkapkan di atas bahwa banyak tersebar agroindustri gula bathok merah ini di Kabupaten Tulungagung sehingga muncul persaingan dalam hal kualitas produk yang dihasilkan, sehingga setiap agroindustri berusaha untuk menjaga dan memperbaiki kualitas produk gula bathok merah masing-masing. Pesaing usaha agroindustri yang lebih besar ada di Kabupaten Kediri yang mampu menghasilkan produk dengan kualitas ekspor

b. Harga Bahan Baku yang Cukup Fluktuatif

Tingkat fluktuatif bahan baku berupa tebu terjadi karena adanya keterbatasan ketersediaan tebu, karena tebu yang tidak dapat dipanen sepanjang tahun. Jika pada saat panen tebu berlimpah maka harga tebu cukup murah dan apabila ketersediaan tebu menurun maka harga tebu akan cukup tinggi sehingga dapat mengurangi keuntungan agroindustri, hal ini juga dipengaruhi dengan adanya perubahan musim karena jika musim hujan tiba maka akan semakin sedikit pula ketersediaan bahan baku yang berkualitas sehingga dapat mempengaruhi hasil produksi

c. Kurangnya Perhatian dari Pemerintah Setempat

Agroindustri gula bathok merah merupakan salah satu usaha agroindustri yang memiliki peluang cukup besar dan jumlah pengusaha yang besar pula, namun hal tersebut seperti kurang menarik perhatian pemerintah setempat, hal tersebut diungkapkan sendiri oleh pemilik agroindustri berdasarkan hasil wawancara yaitu pemerintah setempat belum memberikan kemudahan dalam hal pinjaman lunak dengan bunga yang sangat ringan

d. Banyak Produk Substitusi

Gula bathok merah merupakan alat pemanis yang di campur untuk makanan atau minuman dimana di pasaran banyak terdapat produk pemanis lain yang dapat dijadikan sebagai pemanis makanan dan

minuman. Produk lain dipilih oleh konsumen dikarenakan kemudahan dalam menggunakan produk pengganti gula bathok merah dan juga dari tampilan pengemasan dari produk lain

5.5.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan salah satu upaya untuk menemukan strategi yang tepat pada agroindustri gula bathok merah. Beberapa langkah yang harus dilakukan dalam perumusan strategi yaitu dengan menyusun matriks yang tergabung didalam analisis SWOT. Matriks tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Penyusunan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

Pada penyusunan matriks IFE dan EFE terdapat perhitungan mengenai rata-rata pemberian bobot. Perhitungan pemberian bobot dapat dilihat pada lampiran serta pemberian rating seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya yaitu pada bab IV. Kemudian pada perhitungan skor merupakan perkalian antara bobot dan rating. Hasil penyusunan matriks IFE dan EFE pada agroindustri gula bathok merah dapat dilihat pada table 10 dan tabel 11.

Berdasarkan pada tabel 10 skor kekuatan internal adalah 1.55 dengan skor tertinggi adalah sumber daya alam yang mendukung. Sedangkan total skor kelemahan internal adalah 1.29 dengan skor tertinggi adalah keterbatasan modal. Pemberian rating pada kelemahan dilakukan bila memiliki kelemahan yang sangat besar maka nilai yang diberikan 1, seperti yang telah dijelaskan pada bab IV. Kemudian total skor kekuatan dan kelemahan sebesar 2.84 serta selisish dari kedua skor tersebut sebesar 0.26.

Tabel 10. Matriks IFE Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung Tahun 2010

No	Faktor-faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Mudah memperoleh bahan baku	0.09	3	0.27
2	Sumber daya alam yang mendukung	0.08	4	0.32
3	Pengalaman pengusaha	0.07	3	0.21
4	Tenaga kerja berpengalaman	0.09	3	0.27
5	Produk yang berkualitas	0.08	3	0.24
6	Harga produk terjangkau	0.06	3	0.18
7	Usaha tercatat di dinas terkait	0.06	1	0.06
Total Skor Kekuatan				1.55
Kelemahan				
1	Keterbatasan modal	0.09	4	0.36
2	Penurunan rendemen tebu	0.07	2	0.14
3	Usaha masih bersifat kekeluargaan	0.07	3	0.21
4	Pembukuan atau administrasi dilakukan secara sederhana	0.09	3	0.27
5	Daya simpan produk yang relatif cepat	0.08	3	0.24
6	Penjualan produk melalui tengkulak/pengepul	0.07	1	0.07
Total Skor Kelemahan				1.29
Total Skor Kekuatan dan Kelemahan				2.84
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan				0.26

Sumber: Data Primer Diolah 2010

Hasil penyusunan matriks EFE pada tabel 11 dapat diketahui bahwa faktor kunci peluang yang memiliki skor tertinggi yaitu pemanfaatan limbah dengan skor sebesar 0.27 serta total skor peluang sebesar 1.38. Total skor ancaman sebesar 0.82 dengan faktor kunci ancaman yang tertinggi adalah pada harga bahan baku yang cukup fluktuatif sebesar 0.36. Jumlah keseluruhan antara total skor peluang dan ancaman adalah 2.20 dengan selisih 0.56. Pemberian rating pada matriks tersebut dilakukan sesuai dengan yang dijelaskan pada bab IV.

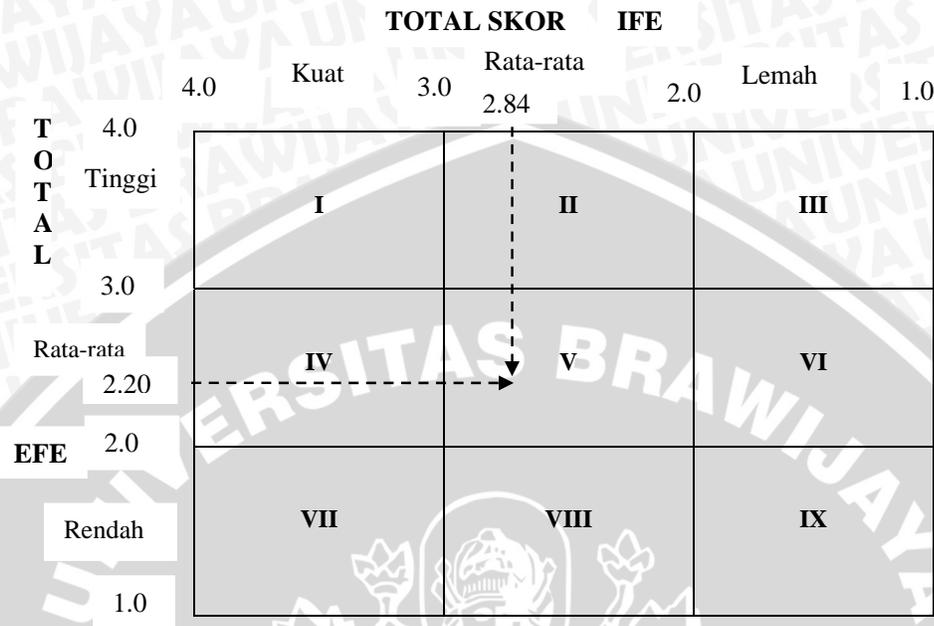
Tabel 11. Matriks EFE Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung Tahun 2010

No	Faktor-faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Permintaan produk stabil	0.1	4	0.4
2	Produk sudah dikenal masyarakat	0.09	2	0.18
3	Letak agroindustri yang mudah dijangkau	0.08	1	0.08
4	Pemanfaatan limbah	0.09	3	0.27
5	Sudah memiliki ijin usaha	0.08	2	0.16
6	Upaya pengembangan teknologi	0.1	2	0.2
7	Kebiasaan/Kegiatan Sosial Budaya Masyarakat	0.09	1	0.09
Total Skor Peluang				1.38
Ancaman				
1	Banyak pesaing	0.1	2	0.2
2	Harga bahan baku yang cukup fluktuatif	0.09	4	0.36
3	Kurangnya perhatian pemerintah setempat	0.08	2	0.16
4	Banyak produk substitusi	0.1	1	0.1
Total Skor Ancaman				0.82
Total Skor Peluang dan Ancaman				2.20
Selisih Skor Peluang dan Ancaman				0.56

Sumber: Data Primer Diolah 2010

2. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Analisis matriks internal-eksternal (IE) disusun bertujuan untuk mengetahui posisi strategi bisnis yang lebih detail. Dimana dalam matriks tersebut terdapat sembilan sel yang terdapat beberapa strategi yang sesuai dengan keadaan suatu usaha. Peletakan strategi pada sel dipengaruhi oleh total skor pada matriks IFE dan EFE, total skor matriks IFE (2.84) diletakkan pada sumbu X matriks IE sedangkan total skor matriks EFE (2.20) pada sumbu Y matriks IE. Hasil analisis matriks IE agroindustri gula bathok merah dapat dilihat pada gambar 9.



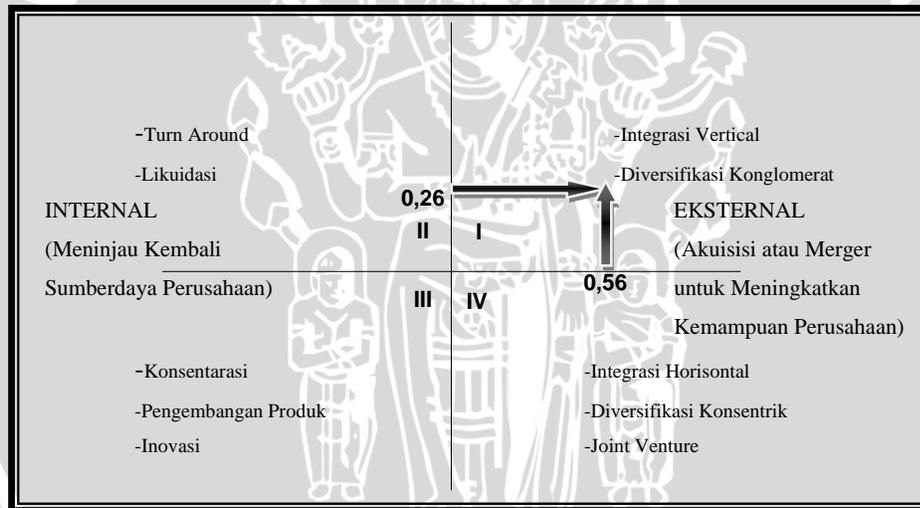
Gambar 9. Matriks Internal Eksternal Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung Tahun 2010

Sehubungan dengan keadaan agroindustri gula bathok merah yang terletak pada sel V dimana termasuk dalam strategi pertumbuhan dan stabilitas (*growth and stability*) maka dapat dilakukan berbagai kebijaksanaan seperti pertumbuhan intern perusahaan dengan pengembangan agroindustri dari yang bersifat kekeluargaan menuju agroindustri yang lebih komersial. Pengembangan agroindustri dapat dilakukan dengan memperkerjakan seorang karyawan yang cukup mampu melakukan pembukuan atau pencatatan administrasi selama kegiatan produksi, dengan memanfaatkan tenaga kerja dibidang admisnitrase diharapkan dapat meminimalkan kesalahan dalam mencatatat keuangan selama proses produksi, kegiatan administrasi tersebut dimaksudkan agar agroindustri gula bathok merah ini dapat meminimalkan kerugian akibat dari kesalahan pencatatan keuangan. Produk gula bathok merah merupakan produk yang mudah rusak dan memiliki daya tahan relatif cepat sehingga pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam hal menghindarkan resiko kerusakan serta menjaga daya tahan produk dengan proses penyimpanan. Pengembangan mengenai limbah dapat dilakukan

dengan mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai kandungan yang terdapat pada limbah produk gula bathok merah sehingga dapat dimanfaatkan dan memiliki nilai ekonomis.

3. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* memiliki empat buah kuadran yang pada masing-masing kuadran terdapat alternatif strategi yang mungkin sesuai dengan keadaan agroindustri gula bathok merah. Penyusunan matriks ini dilakukan dengan peletakkan selisih total skor pada matriks IFE dan EFE pada sumbu absis dan ordinat. Melalui pertemuan dua titik tersebut dapat diketahui letaknya pada salah satu kuadran yang ada. Hasil analisis matriks *grand strategy* pada agroindustri gula bathok merah dapat dilihat pada gambar 10 *matrik grand strategy*.



Gambar 10. Matriks Grand Strategi Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung Tahun 2010

Berdasarkan matriks *grand strategy* pada gambar 10 dapat diketahui bahwa agroindustri gula bathok merah berada pada posisi kuadran I yang merupakan strategi agresif. Pada strategi ini perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan untuk meminimalisasi kelemahan serta meraih peluang untuk menghindari ancaman eksternal. Strategi agresif terdapat beberapa kebijakan yang dapat dilakukan seperti konsentrasi melalui integrasi vertikal. Pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi vertikal dapat dilakukan dengan cara *backward*

integration (mengambil alih fungsi pemasok) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnis atau posisi kompetitifnya, agroindustri harus melakukan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang kurang efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

Integrasi vertikal kebelakang atau *backward integration* dapat dilakukan dengan mengambil alih seluruh bahan baku dengan menanam tebu sendiri baik di lahan pribadi atau lahan sewaan, karena sebagai bahan utama tebu memiliki ketersediaan dan harga yang fluktuatif sedangkan agroindustri lain yang menggunakan bahan baku tebu juga banyak. Oleh karena itu pengambil alihan ini akan bermanfaat bagi agroindustri sendiri karena bahan baku dapat tercukupi serta dapat memasok agroindustri lain yang membutuhkan dengan catatan kebutuhan sendiri telah terpenuhi. Integrasi vertikal kedepan atau *forward integration* dilakukan dengan mengambil alih proses pemasaran langsung kepada pihak pabrik (misalnya akses langsung dengan pihak pabrik kecap atau sirup) dan memperluas saluran distribusi agar lebih dekat dengan konsumen demi memperluas pasar gula bathok merah.

4. Matriks SWOT

Matriks SWOT disusun berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang terdapat pada agroindustri gula bathok merah. Pada masing-masing faktor internal dan eksternal terdapat beberapa variabel yang ditemukan dimana terbagi menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Variabel yang termasuk kekuatan dan kelemahan diletakkan pada dua kolom yang ada di atas sedangkan peluang dan ancaman berada di samping kiri. Masing-masing variabel digabungkan kedalam salah satu kolom yang berisi kombinasi antara dua variabel.

Pada matriks SWOT masing-masing kolom yang berisi alternatif strategi berjumlah 4 kolom yang berada di tengah tengah. Pembuatan matriks SWOT untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 12. Pada tabel tersebut telah terdapat beberapa notasi tentang gabungan masing-masing variabel hingga menjadi kesatuan strategi

Tabel 12. Analisis SWOT Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung Tahun 2010

<p>Faktor Internal</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mudah memperoleh bahan baku(S1) 2. Sumber daya alam yang mendukung(S2) 3. Pengalaman pengusaha(S3) 4. Tenaga kerja berpengalaman(S4) 5. Produk yang berkualitas(S5) 6. Harga produk yang terjangkau(S6) 7. Usaha tercatat di Dinas terkait(S7) 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan modal(W1) 2. Penurunan rendemen tebu(W2) 3. Pembukuan atau administrasi masih sederhana(W3) 4. Daya tahan produk yang relatif cepat(W4) 5. Penjualan produk yang melewati tengkulak/ pengepul(W5)
<p>Faktor Eksternal</p> <p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan produk stabil(O1) 2. Produk sudah dikenal masyarakat(O2) 3. Letak agroindustri yang mudah dijangkau(O3) 4. Pemanfaatan limbah(O4) 5. Sudah memiliki ijin usaha(O5) 6. Upaya pengembangan teknologi(O6) 7. Kebiasaan/kegiatan sosial budaya masyarakat(O7) 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas produksi dengan memperbaiki kualitas produk (S1,S2,S7,O1,O2) 2. Melakukan pengembangan produk(S4,S5,O5,O6) 3. Memperluas pasar area Jawa Timur (S3,S6,O3,O7) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengajukan pinjaman ringan(W1,O1,O2) 2. Memeperkerjakan tenaga kerja di bidang administrasi (W3,O3,O6) 3. Melakukan inovasi dalam hal penyimpanan produk dan pemanfaatan limbah(W4,O4)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak pesaing(T1) 2. Harga bahan baku yang cukup fluktuatif(T2) 3. Kurangnya perhatian pemerintah setempat(T3) 4. Banyak produk substitusi(T4) 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas hasil produksi (S3,S4,S5,T1,T4) 2. Menerapkan manajemen persediaan bahan baku (S1,S2,S3,S4,T2) 3. Mencari kemudahan usaha dari pemerintah daerah(S7,T3) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen keuangan yang sistematis(W1,W3,T3) 2. Meningkatkan ketersediaan bahan baku(W2,T1,T2) 3. Mengembangkan sistem pemasaran produk(W5,T4)

Sumber : Data Primer Diolah 2010

Berdasarkan hasil matriks SWOT pada tabel 12, terdapat 12 alternatif strategi bagi agroindustri gula bathok merah dari penggabungan faktor internal dan eksternal. Alternatif strategi tersebut terlalu banyak jika harus diterapkan ke dalam agroindustri gula bathok merah karena ada beberapa strategi yang hampir sama dan saling melengkapi. Oleh sebab itu strategi tersebut perlu disederhanakan agar lebih sistematis dan mudah untuk diimplementasikan ke dalam agroindustri gula bathok merah. Alternatif strategi yang ditemukan sebanyak 12 macam tersebut akan disederhanakan menjadi 3 strategi besar. Strategi besar tersebut sebagai berikut:

1. Mengembangkan usaha disegala bidang dengan meningkatkan pemanfaatan teknologi atau inovasi baru untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produk dan pemanfaatan limbah produksi serta mengembangkan daerah pemasaran produk (SO:1,2; ST:1; WO: 3; WT:3)
2. Menambah modal usaha dari pinjaman yang ada dari pemerintah atau pinjaman ringan untuk mempermudah agroindustri dalam peningkatan hasil produksi (ST:3; WO:1)
3. Menerapkan fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen produksi, keuangan, serta manajemen persediaan bahan baku dan manajemen pemasaran (SO:3; WO:2; ST:2; WT:1,3)

5.6 Analisis QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*)

Analisis QSPM merupakan analisis secara kuantitatif yang bertujuan untuk menyusun strategi yang paling utama yang harus dilaksanakan dengan memperhatikan ketertarikan dari masing-masing strategi. Alternatif strategi tersebut diperoleh dari analisis SWOT yang dilakukan sebelumnya. Pada analisis SWOT ditemukan 3 alternatif strategi bagi agroindustri gula bathok merah. Ketiga stretegi tersebut belum bisa di dilaksanakan karena belum diketahui strategi mana yang harus diutamakan. Sehingga diperlukan analisis QSPM untuk menentukannya.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis QSPM yang terlampir pada lampiran 4, didapatkan nilai untuk strategi satu sebesar 7.3; strategi dua senilai 4.12; dan strategi tiga senilai 8.37. Sehingga strategi yang harus diutamakan yaitu strategi ketiga lalu menerapkan strategi yang kesatu dan sebagai alternatif terakhir menggunakan strategi yang kedua. Strategi-strategi tersebut antara lain, sebagai berikut :

1. Menerapkan fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen produksi, keuangan, serta manajemen persediaan bahan baku dan manajemen pemasaran
2. Mengembangkan usaha disegala bidang dengan meningkatkan pemanfaatan teknologi atau inovasi baru untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produk dan pemanfaatan limbah produksi serta mengembangkan daerah pemasaran produk
3. Menambah modal usaha dari pinjaman yang ada dari pemerintah atau pinjaman ringan untuk mempermudah agroindustri dalam peningkatan hasil produksi

5.7 Implementasi Strategi

Perumusan strategi untuk agroindustri gula bathok merah terdapat tiga macam strategi yang harus dilaksanakan untuk mengembangkan usahanya. Strategi tersebut ditemukan berdasarkan analisis SWOT dan analisis QSPM dengan mempertimbangkan faktor kunci internal dan eksternal agroindustri gula bathok merah. Susunan strategi untuk agroindustri gula bathok merah antara lain yaitu:

1. Menerapkan fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen produksi, keuangan, serta manajemen persediaan bahan baku dan manajemen pemasaran. Dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang ada akan sangat membantu dalam proses produksi serta dengan adanya penerapan manajemen akan semakin jelas menunjukkan tujuan dari suatu usaha agroindustri, dengan semakin jelasnya tujuan dari sebuah agroindustri yang berdasar pada fungsi-fungsi manajemen maka agroindustri akan sangat mudah dalam mencapai tujuan dan mempermudah dalam memaksimalkan keuntungan

2. Mengembangkan usaha disegala bidang dengan meningkatkan pemanfaatan teknologi atau inovasi baru untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produk dan pemanfaatan limbah produksi serta mengembangkan daerah pemasaran produk. Pengembangan usaha yang dimaksud adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas produk untuk mencapai kepuasan konsumen secara maksimal yang didukung dengan pemanfaatan limbah untuk menjadi salah satu produk yang memiliki nilai ekonomis dan meminimalkan limbah dari hasil produksi, dengan pengembangan produk baik kualitas dan kwantitas selain meningkatkan kepuasan konsumen juga bertujuan agar dapat mengembangkan area pemasaran produk serta memutus rantai pemasaran dari pengepul sehingga dapat langsung memasarkan produk kepada konsumen.
3. Menambah modal usaha dari pinjaman yang ada dari pemerintah atau pinjaman ringan untuk mempermudah agroindustri dalam peningkatan hasil produksi. Keterbatasan modal adalah satu hambatan utama dalam pengembangan usaha agroindustri salah satunya usaha agroindustri gula bathok merah, dengan meningkatkan modal akan menjadi alternatif dalam mengembangkan serta meningkatkan skala agroindustri. Maka setiap pengusaha agroindustri mengharapkan akan adanya pinjaman dengan bunga ringan yang dapat dimanfaatkan sebagai modal untuk meningkatkan skala agroindustri.

VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Agroindustri gula bathok merah telah memberikan nilai tambah bagi komoditi pertanian tebu dengan nilai tambah sebesar Rp. 56.400; per kwintal produk gula bathok merah, sedangkan nilai rasio nilai tambah sebesar 94 %
2. a. Kondisi internal pada agroindustri gula bathok merah:
Skor kekuatan internal adalah 1.55 dengan skor tertinggi adalah sumber daya alam yang mendukung. Sedangkan total skor kelemahan internal adalah 1.29 dengan skor tertinggi adalah keterbatasan modal. Kemudian total skor kekuatan dan kelemahan sebesar 2.84 serta selisih dari kedua skor tersebut sebesar 0.26.
- b. Kondisi eksternal pada agroindustri gula bathok merah:
Hasil penyusunan matriks EFE dapat diketahui bahwa faktor kunci peluang yang memiliki skor tertinggi yaitu pemanfaatan limbah dengan skor sebesar 0.27 serta total skor peluang sebesar 1.38. Total skor ancaman sebesar 0.82 dengan faktor kunci ancaman yang tertinggi adalah pada harga bahan baku yang cukup fluktuatif sebesar 0.36. Jumlah keseluruhan antara total skor peluang dan ancaman adalah 2.20 dengan selisih 0.56.
3. Strategi yang dilaksanakan berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM terdapat tiga strategi yang didahulukan yaitu:
 - a. Menerapkan fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen produksi, keuangan, serta manajemen persediaan bahan baku dan manajemen pemasaran.
 - b. Mengembangkan usaha di segala bidang dengan meningkatkan pemanfaatan teknologi atau inovasi baru untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produk dan pemanfaatan limbah produksi serta mengembangkan daerah pemasaran produk.

- c. Menambah modal usaha dari pinjaman yang ada dari pemerintah atau pinjaman ringan untuk mempermudah agroindustri dalam peningkatan hasil produksi.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam proses pengembangan agroindustri gula bathok merah di Kabupaten Tulungagung yaitu:

1. Pemerintah setempat hendaknya memberikan pembinaan secara intensif dan perhatian pada agroindustri gula bathok merah yang ada di Kabupaten Tulungagung, karena usaha agroindustri ini memiliki prospek yang menjanjikan. Seperti di Kabupaten Kediri produk gula bathok merah yang sudah mampu menembus pasar ekspor.
2. Pengusaha harus lebih baik dalam menjaga kualitas produk atau bahkan dapat meningkatkan produk agar produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk yang berasal dari daerah lain selain Kabupaten Tulungagung. Selain menjaga dan meningkatkan kualitas produk sebaiknya pengusaha juga meningkatkan kuantitas produksi agar dapat menyesuaikan permintaan pasar.
3. Pengusaha sebaiknya memperluas daerah pemasaran gula bathok merah yang dipasarkan secara langsung karena lebih menguntungkan bagi pengusaha karena pengusaha berada pada posisi tawar yang tinggi tau dapat menentukan harga dari produk gula tersebut sehingga dapat meningkatkan pendapatan usaha.
4. Pengusaha agroindustri gula bathok merah sebaiknya membentuk suatu paguyuban agar semakin mudah dalam hal peningkatan mutu dan hasil produksi serta dalam hal pemasaran, karena dengan memiliki suatu paguyuban maka akan semakin mudah dalam berbagi informasi, dapat bekerjasama dalam hal pemasaran produk gula dalam jumlah besar dan dapat meminimalkan persaingan antar pengusaha.
5. Pengusaha juga harus memperhatikan limbah yang dihasilkan dari proses produksi, sehingga limbah yang dihasilkan tidak hanya terbuang sia-sia tetapi

dapat dimanfaatkan untuk keperluan lain atau bahkan dapat meningkatkan pendapatan, dengan cara menjual arang sekam sisa dari proses produksi.

6. Pengembangan strategi juga harus diterapkan dengan baik serta maksimal agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas dengan pengembangan teknologi yang diterapkan agar dapat meningkatkan pendapatan dan menarik minat pemerintah atau pihak lain untuk menanamkan modal pada agroindustri gula bathok merah.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



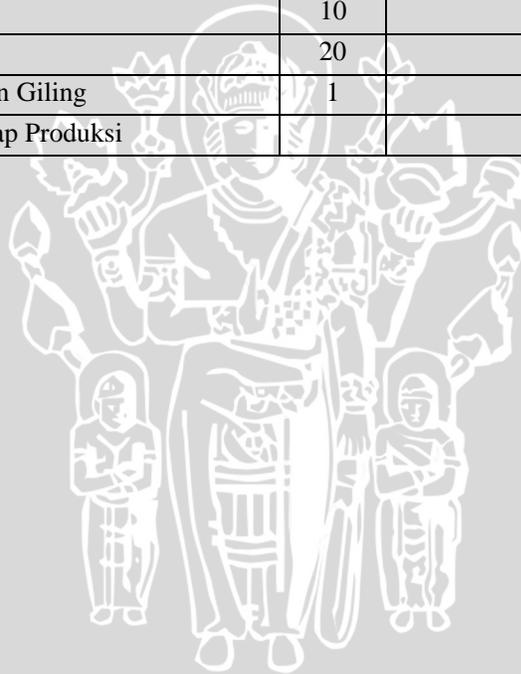
DAFTAR PUSTAKA

- Anonymous. 2005. *Jumlah Agroindustri Gula Merah*.
<http://www.wordprees.com/jumlahagroindustrigulamerah>. Diakses Pada Tanggal 16 Juli 2010
- Anonymous. 2005. *Karakteristik Tebu*.
<http://www.wikipedia.org/karakteristiktebu>. Diakses Pada Tanggal 17 Juli 2010
- Anonymous. 2010. *Jenis-Jenis Gula*. <http://www.wikipedia.org/jenis-jenisgula>. Diakses Pada Tanggal 17 Juli 2010
- Anonymous. 2010. *Black Sugar*. <http://www.wikipedia.org/blacksugar>. Diakses Pada Tanggal 26 Januari 2011
- Anonymous. 2010. *Analisis SWOT*. <http://www.wikipedia.org/analisiswot>. Diakses Pada Tanggal 16 Juli 2010
- Anonymous. 2010. *Tanaman Tebu*. <http://www.iptek.net.id/tanamantebu>. Diakses Pada Tanggal 26 Januari 2011
- Astuti, Marlian Puji. 2004. *Analisis Kelayakan Agroindustri Krupuk Puli Untuk Pengembangan Usaha*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
- Assegaf, Ibrahim Abdul. 1993. *Kamus Akuntansi*. Mario Grafika. Yogyakarta
- Baladina, Nur. 2005. *Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Merah Tebu Di Desa Shumbung, Kecamatan Ngadiluwih, Kabupaten Kediri*. Universitas Brawijaya Malang
- BPS Tulungagung. 2007. *Tulungagung Dalam Angka*.
<http://www.bpstulungagung.go.id/tulungagungdalamangka>. Diakses Pada Tanggal 26 Januari 2011
- David, Fred. 2006. *Manajemen Strategi Konsep*. Salemba Empat. Jakarta
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan. 2000. *Program dan Strategi Pembangunan Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan; Direktorat Jenderal Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan (IKAH) 2000-2004*. Jakarta
- Hanani, Nufhil dkk. 2003. *Strategi Pengembangan Pertanian*. Pustaka Jogja Mandiri. Bantul
- Jauch and Gleck. 1997. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusaahaan*. Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 1997. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1. Prenhallindo. Jakarta

- Lukito. 2010. *Klasifikasi Tanaman Tebu*. http://www.wordpress.com/klasifikasi_tanamantebu. Diakses Pada Tanggal 17 Juli 2010
- Mulyadi, Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta
- Notojoewono, R Abdul Wasit. 1970. *Tebu*. PT Soeroengan. Jakarta
- Pearce dan Robinson.1997. *Manajemen Strategik Jilid 1*. Binarupa Aksara. Jakarta
- Putri, Yessy Rahmania. 2007. *Strategi Pengembangan Agroindustri Sambel Pecel*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
- Rahardi, Bambang. 2010. *Standarisasi Gula Merah*. <http://www.wordpress.org/standarisasigulamerah>. Diakses Pada Tanggal 16 Juli 2010
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta
- _____. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta
- _____. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta
- _____. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta
- _____. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta
- Setiawan, Aris. 2009. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Kelapa (Studi Kasus di Dusun Siluman, Desa Bades, Kecamatan Pasiran, Kabupaten Lumajang)*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi. FP. UB
- Shinta, Agustina. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya
- Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Soehardjo. 1991. *Ekonomi Agroindustri*. Institut Pertanian Bogor
- Sudiyono, Armand. 2002. *Pemasaran Pertanian*. Universitas Muhammadiyah. Malang.
- Suparyadi. 2003. *Data Ekspor Gula Merah Tebu*. Balai Pustaka. Yogyakarta
- Tyasari, Etna. 2008. *Analisis Pola Kemitraan Penjaminan Harga Gula Berdasar Pendekatan Ekonomi Biaya Transaksi*. Universitas Brawijaya Malang

Lampiran 1. Biaya Tetap Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

No	Keterangan	Jumlah	Harga	Biaya
1	Mesin Diesel	1	4.000.000	4.000.000
2	Alat Giling (extractor)	1	45.000.000	45.000.000
3	Wajan (kawah)	10	650.000	6.500.000
4	Solar	42	4.500	189.000
5	Selang	10	3.000	30.000
6	Timbangan	2	2.000.000	4.000.000
7	Sebuk	20	35.000	700.000
8	Bathok	100	500	50.000
9	Bak Pendingin	5	500.000	2.500.000
10	Pisau	10	7.500	75.000
11	Uang Makan	20	3.000	60.000
12	Perawatan Mesin Giling	1	5.000	5.000
	Total Biaya Tetap Produksi			63.109.000



Lampiran 2. Biaya Variabel Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

No	Keterangan	Jumlah	Harga (Rp)	Biaya (RP)
1	Tebu (12 kw x 10 x produksi)	120	3.500	420.000
2	Sekam dan Sepah Tebu (produksi)	100	1.500	150.000
3	Solar (liter)	7	4.500	31.500
4	Bahan Baku Tambahan (produksi)	1	5.500	5.500
5	Tenaga Kerja (produksi)	20	25.000	500.000
6	Oli Mesin Giling (produksi)	1	500	500
	Total Biaya			1.107.500



Lampiran 3. Perhitungan Bobot Pada Matriks *Internal Factor Evaluation* dan *Eksternal Factor Evaluation* Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

Perhitungan bobot untuk matriks IFE

$$\begin{aligned} Y &= \frac{1}{n} \\ &= \frac{1}{13} \\ &= 0,076 \end{aligned}$$

Perhitungan bobot untuk matriks EFE

$$\begin{aligned} Y &= \frac{1}{n} \\ &= \frac{1}{11} \\ &= 0,090 \end{aligned}$$

Dimana:

Y = Nilai rata-rata dari faktor Internal / Eksternal

n = Jumlah faktor Internal / Eksternal

Ada 3 kriteria dalam pemberian bobot yaitu :

1. Bila faktor-faktor tersebut kurang berpengaruh bagi perkembangan agroindustri maka diberi bobot $< Y$.
2. Bila faktor-faktor tersebut berpengaruh bagi perkembangan agroindustri maka diberi bobot $= Y$.
3. Bila faktor-faktor tersebut sangat berpengaruh bagi perkembangan agroindustri maka diberi bobot $> Y$.

Lampiran 4. Analisis QSPM Pada Agroindustri Gula Bathok Merah di Kabupaten Tulungagung

ALTERNATIF STRATEGI							
Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal kunci							
Kekuatan							
a. Mudah Memperoleh Bahan Baku	0.27	3	0.81	0	0	3	0.81
b. Sumber Daya Alam yang Mendukung	0.32	2	0.64	2	0.64	2	0.64
c. Pengalaman Pengusaha	0.21	2	0.42	0	0	2	0.42
d. Tenaga Kerja Berpengalaman	0.27	3	0.81	0	0	3	0.81
e. Produk yang Berkualitas	0.24	3	0.72	0	0	0	0
f. Harga Produk yang Terjangkau	0.18	0	0	0	0	2	0.36
g. Usaha Tercatat di Dinas Terkait	0.06	1	0.06	1	0.06	0	0
Kelemahan							
a. Keterbatasan Modal	0.36	0	0	4	1.44	4	1.44
b. Penurunan Rendemen Tebu	0.14	0	0	0	0	2	0.28
c. Usaha Masih Bersifat Kekeluargaan	0.21	0	0	0	0	4	0.84
d. Pembukuan Atau Administrasi yang Sederhana	0.27	0	0	0	0	0	0
e. Daya Tahan Produk Relatif Cepat	0.24	2	0.48	0	0	2	0.48
f. Penjualan Produk Melalui Pengepul	0.07	0	0	0	0	0	0
Faktor Eksternal Kunci							
Keuntungan							
a. Permintaan Produk Stabil	0.4	2	0.8	2	0.8	0	0
b. Produk Sudah Dikenal Masyarakat	0.18	3	0.54	3	0.54	0	0
c. Letak Agroindustri Mudah Dijangkau	0.08	0	0	0	0	1	0.08
d. Pemanfaatan Limbah	0.27	0	0	0	0	0	0
e. Sudah Memiliki Ijin Usaha	0.16	2	0.32	0	0	0	0
f. Upaya Pengembangan Teknologi	0.2	3	0.6	0	0	3	0.6
g. Kebiasaan/Kegiatan Sosial Budaya Masyarakat	0.09	0	0	0	0	1	0.09
Ancaman							
a. Banyak Pesaing	0.2	4	0.8	0	0	0	0
b. Harga Bahan Baku yang Fluktuatif	0.36	0	0	0	0	3	1.08
c. Kurangnya Perhatian Pemerintah Setempat	0.16	0	0	4	0.64	4	0.64
d. Banyak Produk Substitusi	0.1	3	0.3	0	0	3	0.3
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik			7.3		4.12		8.37

Lampiran 5. Rendemen Tebu Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

Keterangan	Rendemen Tebu
1. Tebu Pada Saat Musim Panas	1. Rendemen Tebu 15 %
2. Tebu Pada Saat Musim Hujan	2. Rendemen Tebu 10 %



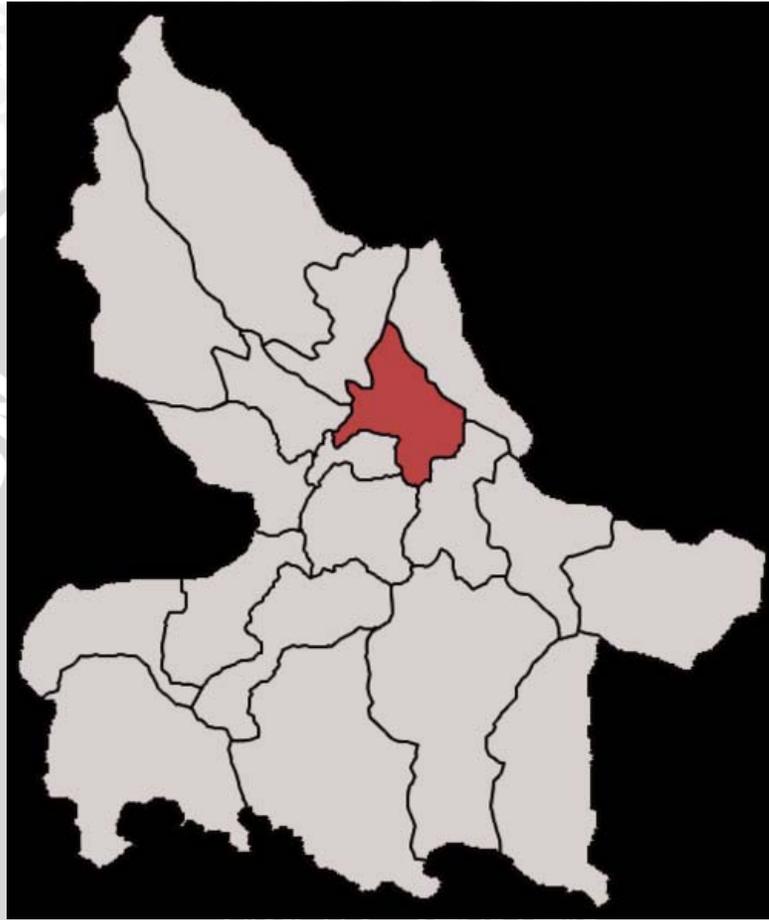
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



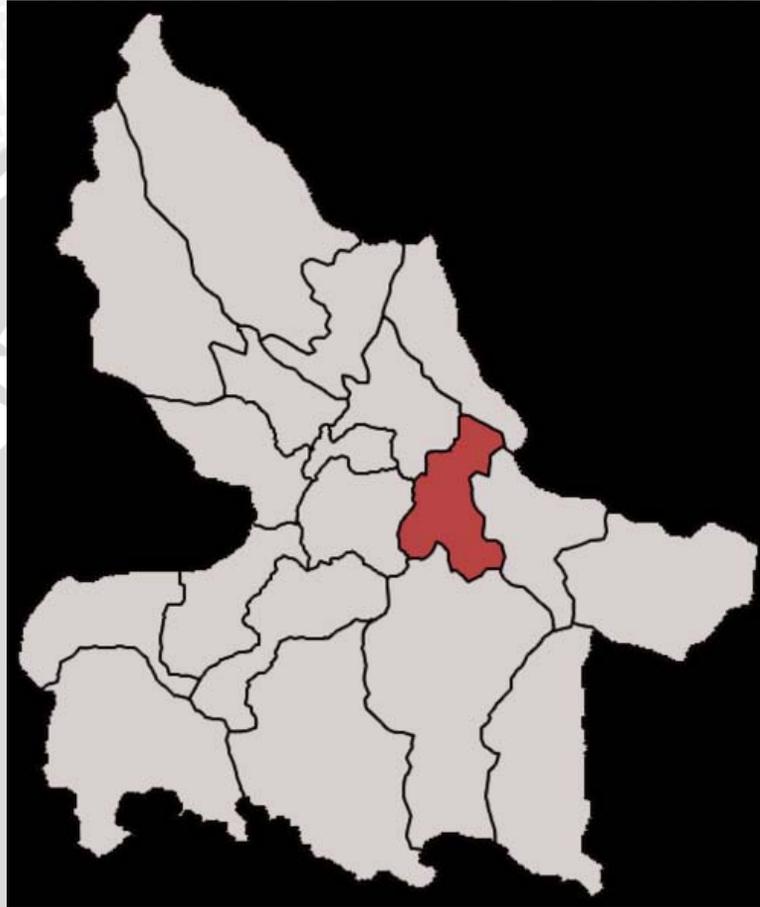
Lampiran 7. Peta Kabupaten Tulungagung Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung



Lampiran 8. Peta Kecamatan Kedungwaru Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung



Lampiran 9. Peta Kecamatan Sumbergempol Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung



Lampiran 10. Foto-Foto Dokumentasi Penelitian Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung



Gb. Timbangan



Gb. Cetakan Bathok



Gb. Meja Peniris



Gb. Wajan



Gb. Sekam Sisa Pembakaran



Gb. Mesin Diesel

Lanjutan Foto-Foto Dokumentasi Penelitian



Gb. Bak Peniris



Gb. Mesin Extractor



Gb. Selang Penyalur Nira Tebu



Gb. Sekam Untuk Memasak Nira



Gb. Sepah Tebu



Gb. Gula Bathok Merah



Lampiran 6. Data Agroindustri Obyek Pengamatan Pada Agroindustri Gula Bathok Merah Di Kabupaten Tulungagung

No	Nama Pemilik	Tempat	Bahan Baku	Tenaga Kerja	Hasil Produksi
1	Arifin	Tunggulsari	15 Ton	26 Org	150 Kw
2	Sunyoto	Tunggulsari	11 Ton	22 Org	110 Kw
3	Suhadi	Ringinpitu	10 Ton	18 Org	100 Kw
4	Ramelan	Ringinpitu	11 Ton	20 Org	110 Kw
5	Rudi	Sambijajar	12 Ton	22 Org	120 Kw
6	Joko	Sambijajar	10 Ton	18 Org	100 Kw
7	Hari	sambijajar	16 Ton	28 Org	160 Kw
8	Edi	Sambijajar	11 Ton	20 Org	110 Kw
9	Susilo	Sambijajar	13 Ton	22 Org	130 Kw
10	Rahmad	Sambijajar	10 Ton	18 Org	100 Kw
11	Efendi	Sumber Kulon	11 Ton	20 Org	110 Kw
12	Azis	Mirigambar	13 Ton	20 Org	130 Kw