

**PERENCANAAN STRATEGI DALAM UPAYA PENGEMBANGAN
USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM)
SEKTOR PERTANIAN (AGROINDUSTRI) KOTA BATU**

SKRIPSI

**ZAHRATUL AINI
0510442018-44**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Perencanaan Strategi Dalam Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sektor Pertanian (Agroindustri) Kota Batu
Nama : Zahratul Aini
NIM : 0510442018 - 44
Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian
Program Studi : Agribisnis
Menyetujui : Dosen Pembimbing

Utama,

Ir. Heru Santoso, MS
NIP. 130 935. 080

Pendamping,

Hery Toiba, SP.MP
NIP. 132 306 459

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS
NIP. 130 936 227

Tanggal Persetujuan:

LEMBAR PENGESAHAN

**Mengesahkan,
MAJELIS PENGUJI**

Penguji I,

Penguji II,

Dr. Ir. Syafrial, MS
NIP. 131 281 625

Rahman Hartono, SP.MP
NIP. 132 157 732

Penguji III,

Penguji IV,

Ir. Heru Santoso, MS
NIP. 130 935. 080

Hery Toiba, SP.MP
NIP. 132 306 459

Tanggal

Lulus:



RINGKASAN

Zahratul Aini. 0510442018-44. Perencanaan Strategi Dalam Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sektor Pertanian (Agroindustri) Kota Batu. Di bawah bimbingan Ir. Heru Santoso HS, MS sebagai Pembimbing Utama dan Hery Toiba, SP.MP sebagai Pembimbing Pendamping

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara maupun daerah, tidak terkecuali Indonesia. Sejumlah kajian di beberapa negara menunjukkan bahwa UKM berperan cukup besar bagi pertumbuhan ekonomi, menyerap tenaga kerja melalui penciptaan lapangan pekerjaan, menyediakan barang dan jasa dengan harga murah, serta mengatasi masalah kemiskinan. Di samping itu, UKM juga merupakan salah satu komponen utama pengembangan ekonomi lokal. Oleh karena itu UKM mempunyai peluang yang besar untuk terus dikembangkan sesuai dengan kemampuan dalam menangkap peluang potensi daerah dan pasar. Salah satu daerah yang mempunyai potensi dalam mengembangkan UKM sektor pertanian adalah Kota Batu. Daerah ini mempunyai potensi dalam hal ketersediaan bahan baku terutama untuk usaha yang bergerak dalam bidang agroindustri. Keadaan ini dapat menjamin kontinuitas produksi yang pada gilirannya dapat menjadi kekuatan tersendiri bagi UKM sektor pertanian di daerah tersebut. Keberadaan UKM sektor pertanian yang sudah cukup lama di daerah penelitian ternyata mengalami perkembangan yang cukup lambat, hal ini dikarenakan para pengusaha selama ini tidak berorientasi pada pengembangan usaha. Keadaan tersebut dipengaruhi karena para pengusaha masih belum mampu untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaannya sehingga belum bisa membuat perencanaan strategi dalam rangka mengembangkan usahanya.

Pada penelitian ini, masalah yang muncul adalah: (1) bagaimanakah karakteristik pengusaha dan agroindustri yang ada di Kota Batu; (2) seberapa besar biaya, tingkat keuntungan, nilai tambah, dan efisiensi UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu; (3) permasalahan apa yang umumnya dihadapi UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu; dan (4) strategi apa yang harus ditempuh untuk mengembangkan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu sesuai dengan kondisi internal dan eksternalnya?

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi karakteristik pengusaha dan agroindustri yang ada di Kota Batu; (2) menganalisis biaya, tingkat keuntungan, nilai tambah, dan efisiensi UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu; (3) menganalisis permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu; dan (4) merumuskan strategi yang sesuai untuk

pengembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu

Penentuan daerah penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*), yaitu di Kota Batu, dengan alasan bahwa di Kota Batu terdapat banyak UKM terutama sentra-sentra agroindustri yang dikenal masyarakat luas. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode “*stratified random sampling*” dengan membagi populasi dalam 4 (empat) kelompok dan mengambil sampel sebanyak 55 orang dari populasi sebanyak 109 orang. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif, yang meliputi analisis biaya, penerimaan, keuntungan, efisiensi, dan analisis nilai tambah, serta analisis kualitatif dengan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengusaha agroindustri sebagian besar berumur antara 36-45 tahun menunjukkan kondisi fisik mereka yang baik dengan tingkat pendidikan sampai dengan tingkat SLTA/ sederajat yang memungkinkan mereka menyerap informasi dan inovasi baru secara lebih cepat, memiliki pengalaman menjalankan usaha antara 11-20 tahun yang merupakan usaha turun-temurun. Dalam menjalankan usahanya, agroindustri sampel menggunakan modal sendiri. Bahan baku yang mudah diperoleh sangat menunjang kelangsungan proses produksi agroindustri tersebut. Tenaga kerja yang digunakan berjumlah 5-8 orang termasuk anggota keluarga sendiri dengan upah per orang sebesar Rp. 12.500 – Rp. 18.000 per hari (dengan jam kerja antara 5-8 jam). Teknologi yang digunakan dalam proses produksi tergolong teknologi sederhana.

Rata-rata besarnya biaya total per bulan untuk kelompok agroindustri keripik kentang, keripik apel, keripik tempe, dan sari buah apel secara berurutan adalah Rp.10.975.472, Rp.30.185.999, Rp.5.376.772, Rp.15.363.986. Rata-rata keuntungan yang diperoleh per bulan untuk masing-masing kelompok agroindustri secara berurutan adalah Rp.2.804.528, Rp.2.840.787, Rp.1.389.068, Rp.5.696.014. Bila dilihat dari besarnya jumlah biaya yang dikeluarkan untuk produksi, nilai keuntungan tersebut relatif kecil, karena besarnya tidak melebihi dari setengah jumlah biaya yang dikeluarkan. Nilai R/C ratio untuk keempat kelompok agroindustri sampel adalah > 1 , yang berarti usaha tersebut sudah efisien. Sedangkan untuk nilai tambah masing-masing kelompok agroindustri secara berurutan adalah Rp.606,66, Rp.19.024, Rp.1.978, Rp.1.994.

Permasalahan umum yang dihadapi oleh UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu ini dilihat dari kelemahan yang dimiliki adalah terbatasnya jumlah modal yang dimiliki, penggunaan teknologi yang masih sederhana sehingga menyebabkan terbatasnya kapasitas produksi, serta terbatasnya kegiatan pemasaran pada pasar lokal karena kurangnya kegiatan promosi.

Berdasarkan analisis faktor strategi internal dan eksternal, total skor IFAS= 2,29 dan EFAS= 2,42. Dari hasil analisis matrik IE menunjukkan bahwa posisi UKM di Kota Batu terletak pada sel V yang berarti strategi yang sesuai untuk pengembangannya adalah strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas (*growth and stability strategy*) yaitu dengan cara meningkatkan skala usaha, meningkatkan kualitas produk, memperluas pasar, serta meningkatkan fasilitas

produksi dan teknologi. Sedangkan berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi yang sebaiknya dilakukan adalah strategi SO, yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Dari kegiatan penelitian tersebut, saran yang diajukan adalah: (1) meningkatkan kemampuan manajemen usaha bagi para pengelola usaha dalam kegiatan produksi agar kegiatannya bisa lebih efektif dan efisien serta keuntungan yang diperoleh bisa ditingkatkan lagi; (2) bagi pemerintah hendaknya bisa memberikan dukungan, khususnya dalam hal pemberian pinjaman modal dengan tingkat bunga yang kecil agar para pengusaha agroindustri dapat melakukan pengembangan usaha dengan baik; (3) bagi para peneliti, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui perkembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu di tahun-tahun berikutnya.



SUMMARY

Zahratul Aini. 0510442018-44. Strategy Planning in Developing Small and Medium Enterprises (SME) of Agricultural Sector (Agro industry) in Batu. Under Supervision of Ir. Heru Santoso HS, MS as First Counsellor and Hery Toiba, SP.MP as Second Counsellor

Small and Medium Enterprises (SME) is one of important part of a country's or a region's economy including Indonesia. Several reviews from various countries show that UKM have significant role in economic growth such as employing labor force by creating opportunities for employment, providing affordable products and services, and also to solve poverty problems. SME is also one of main components in developing local economy. Therefore, it has a great opportunity to be further developed in accordance with ability to catch region and market's potential. One of region which has potency in developing SME of agricultural sector is Batu. The city has sufficient raw material's availability especially for agro-industry business. The condition may guarantee production's continuity which later will be specific strength for SME of agricultural sector in the region. The SME of agricultural sector in the studied field has been existed for quite a long time but its development has been very slow; this is because among previous years the business subjects did not pay much attention to development of their business. The condition also supported by the lack of ability of business subjects to identify internal and external condition of their business so they are not able to make a strategy planning to develop their business.

The problem of this research are: (1) how are the characteristics of businessmen and agro-industry in Batu; (2) how much is the cost, level of profit, additional value, and efficiency of SME of agricultural sector especially for agro-industry in Batu; (3) what are the problems faced by SME of agricultural sector especially for agro-industry in Batu; (4) what strategy to be chosen by those who develop SME of agricultural sector especially for agro-industry in Batu in accordance with its internal and external conditions.

Based on above problem formulation, the purpose of this research are: (1) identify the characteristics of businessmen and agro-industry in Batu; (2) to analyze the cost, level of profit, additional value, and efficiency of SME of agricultural sector especially for agro-industry in Batu; (3) to analyze problems faced by SME of agricultural sector especially for agro-industry in Batu; (4) to formulate appropriate strategy to develop SME of agricultural agribusiness especially for agro-industry in Batu.

Location of research was carried out purposively which was at Batu because it has great number of SME especially well known agro-industry centrals. This research uses simple random sampling with total number of samples was 55 person among population of 109 person. Data used were primary and secondary data. Analysis method used were quantitative analysis which consisted of cost analysis, revenue analysis, profit analysis, efficiency analysis and additional value analysis and qualitative analysis using SWOT analysis.

The result of study shows that samples of agro-industry businessmen mostly are between 36 to 45 years old that show they have good physic condition, with the level of education is high school that makes they get information and new innovation faster, and having 11 up to 20 years of business experience which are family business. By executing their business, the samples use their own capital. The availability of raw material supports the continuity of production process of each groups. Labor force used is 5 to 8 person including their own family member and be paid IDR 12.500 up to IDR 18.000/person and they work for 5 up to 8 hours a day. The technology used for production process is simple technology.

Average total cost for agro-industry groups of potato chips, apple chips, tempe chips, and apple juice respectively are IDR 10.975.472, IDR 30.185.999, IDR 5.376.722, and IDR 15.363.986. The average of profit earned by each group respectively are IDR 2.804.528, IDR 2.840.787, IDR 1.389.068, and IDR 5.696.014. If we see from the cost for production, the agro-industry have a small profit, because it is not more than half of cost. R/C ratio value for each of all groups is more than 1 it's means that the agro-industry have efficient. Additional value of each group respectively are IDR 606,66, IDR 19.024, IDR 1.978, and IDR 1.994.

Common problem that faced by SME of agricultural sector especially for agro-industry in Batu, based on their weakness are the limitation of number of capital, the use of simple technology which caused limitation of production capacity, and also limitation marketing activities on local market because of lack of promotion activities.

Based on analysis of internal and external strategic factor, the total score of IFAS is 2,29 and EFAS is 2,42. The result of matrix IE analysis shows that SME position in Batu is on V cell which means that appropriate strategies for its development is growth and development strategy are by developing scale of business, improving quality of product and service, expanding market, and increasing production facility and technology. The SWOT analysis shows that the strategy must be done is SO strategy is using strength by taking advantage of existing opportunities.

Based on above conclusion the suggestions are : (1) to increase managerial ability of business manager on their production activities so that their activities will be more effective and efficient; (2) business manager is hoped to conduct a special approach to obtain support from government especially in terms of capital loan extention so that the development of business will be going smoothly; and (3) researcher is suggested to conduct further research on development of SME of agricultural sector especially for agro-industry in Batu in the future.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. atas segala karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perencanaan Strategi Dalam Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sektor Pertanian (Agroindustri) Kota Batu”.

Skripsi ini diajukan sebagai tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi program Strata Satu (S-1) di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak terlepas oleh bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Heru Santoso HS, MS selaku pembimbing utama dan Hery Toiba, SP. MP selaku pembimbing pendamping atas bimbingan dan pengarahan yang telah beliau berikan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.
3. Instansi terkait dan para pengelola agroindustri di daerah penelitian atas bantuan yang diberikan sehingga penulis mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Teman-teman dan semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan sehingga penulis sangat mengharapkan masukan dan kritikan dari para pembaca. Penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

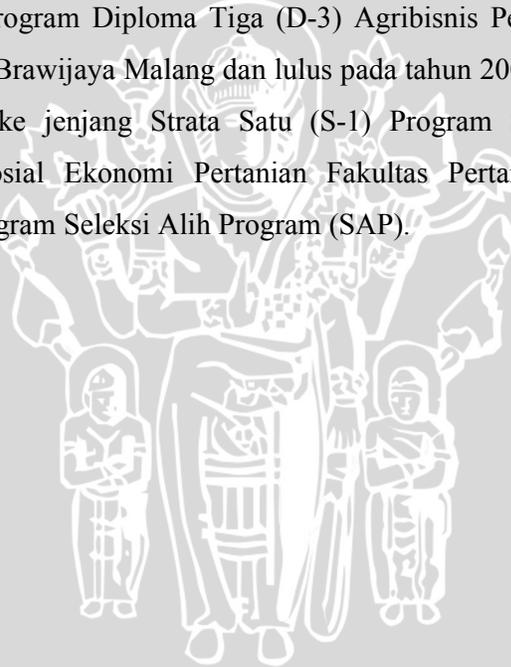
Malang, Juli 2008

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Selong, Kabupaten Lombok Timur pada tanggal 17 April 1984 dari pasangan Bapak Mukhtar dengan Ibu Siti Bahjah. Penulis adalah anak kedua dari tiga bersaudara.

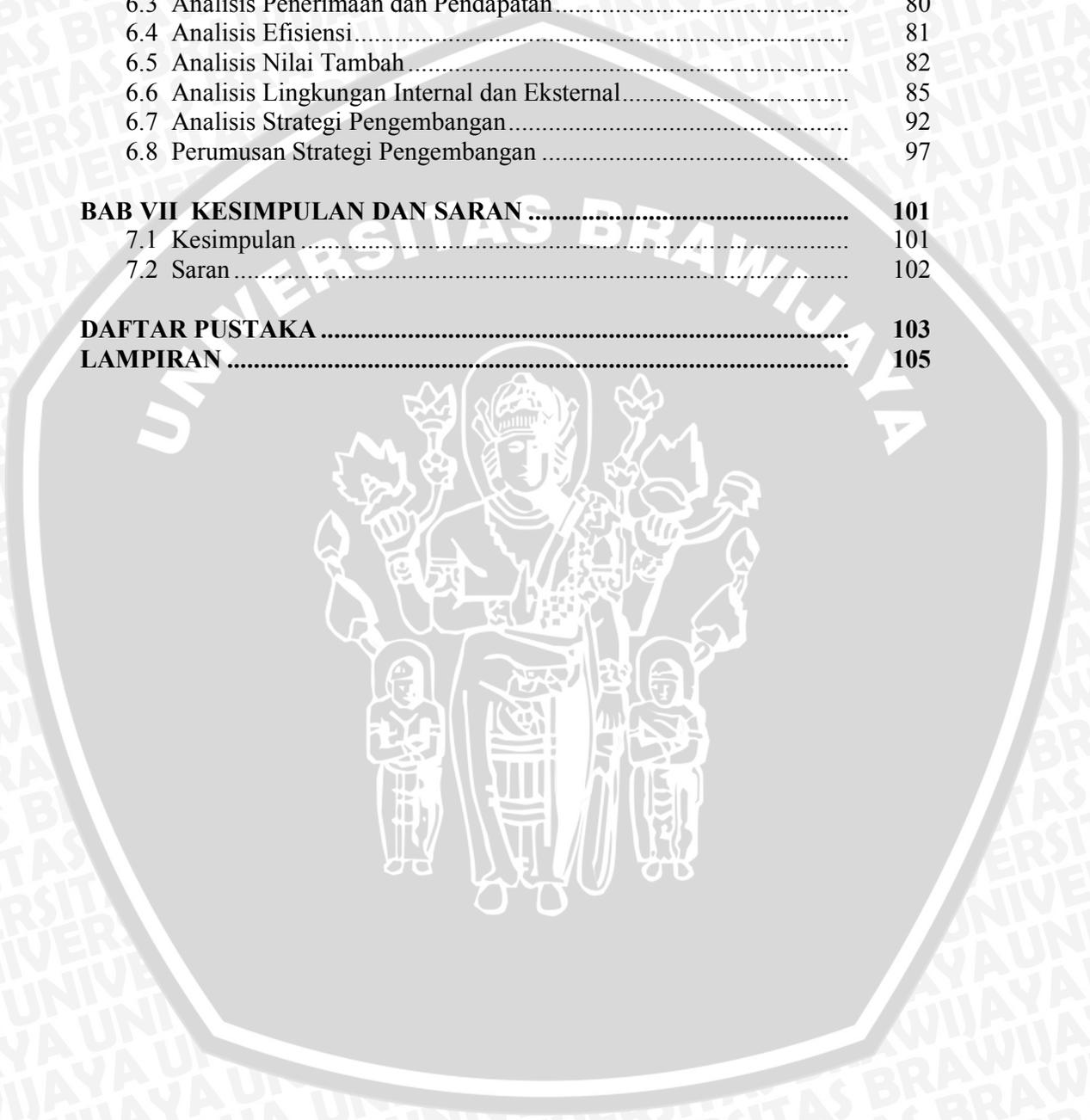
Penulis memulai pendidikan di bangku Sekolah Dasar Negeri No.2 Pancor pada tahun 1990-1996. Penulis melanjutkan jenjang pendidikan menengah di MTs. Mu'allimat NW Pancor pada tahun 1996-1999. Selanjutnya penulis menempuh pendidikan tingkat atas di Sekolah Menengah Umum Negeri No.1 Selong pada tahun 1999-2002. Pada tahun 2002, penulis melanjutkan pendidikan perguruan tinggi di Program Diploma Tiga (D-3) Agribisnis Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang dan lulus pada tahun 2005. Setelah lulus, penulis melanjutkan ke jenjang Strata Satu (S-1) Program Studi Agribisnis Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya melalui program Seleksi Alih Program (SAP).



DAFTAR ISI

RINGKASAN	i
SUMMARY	iv
KATA PENGANTAR	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu	5
2.2 Konsep Usaha Kecil dan Menengah (UKM)	6
2.3 Konsep Strategi	17
2.4 Konsep Biaya dan Pendapatan	28
2.5 Konsep Efisiensi Usaha	31
2.6 Konsep Nilai Tambah	32
2.7 Analisis SWOT	33
BAB III KERANGKA PENELITIAN	39
3.1 Kerangka Pemikiran	39
3.2 Hipotesis	42
3.3 Batasan Masalah	42
3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel	43
BAB IV METODE PENELITIAN	45
4.1 Metode Penentuan Daerah Penelitian	45
4.2 Metode Penentuan Sampel	45
4.3 Metode Pengumpulan Data	45
4.4 Metode Analisis Data	46
BAB V KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN	54
5.1 Kondisi Umum Kota Batu	54
5.2 Kondisi Perekonomian Kota Batu	61
5.3 UKM Kota Batu	67

BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN	69
6.1 Profil UKM Kota Batu	69
6.2 Analisis Biaya	77
6.3 Analisis Penerimaan dan Pendapatan	80
6.4 Analisis Efisiensi.....	81
6.5 Analisis Nilai Tambah.....	82
6.6 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	85
6.7 Analisis Strategi Pengembangan.....	92
6.8 Perumusan Strategi Pengembangan	97
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	101
7.1 Kesimpulan	101
7.2 Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	105



DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Jumlah Sampel Penelitian.....	45
2.	Analisis Nilai Tambah.....	50
3.	Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
4.	Penduduk 10 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Lapangan Usaha.....	57
5.	Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	58
6.	Luas Panen Produksi dan Rata-rata Produksi Sayur.....	60
7.	Jumlah Pohon Menghasilkan dan Produksi Buah.....	61
8.	Perkembangan Industri Kecil dan Menengah Kota Batu Tahun 2002-2006.....	67
9.	Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur.....	69
10.	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	70
11.	Tingkat Pengalaman Responden.....	71
12.	Jumlah Usaha yang Dijalankan Berdasarkan Latar Belakang Keluarga.....	72
13.	Besarnya Modal yang Digunakan Dalam Kegiatan Produksi (per bulan).....	73
14.	Biaya Tetap pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan).....	78
15.	Biaya Variabel pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan).....	79
16.	Biaya Total pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan).....	79

17.	Penerimaan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan).....	80
18.	Pendapatan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan).....	81
19.	Tingkat Efisiensi Usaha pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)	82
20.	Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Keripik Kentang di Kecamatan Junrejo, Kota Batu.....	83
21.	Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Keripik Apel di Kecamatan Batu, Kota Batu.	83
22.	Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Keripik Tempe di Desa Beji Kecamatan Junrejo, Kota Batu.....	84
23.	Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Sari Buah Apel di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu.....	84
24.	Faktor Strategi Internal (IFAS) pada UKM Kota Batu	86
25.	Faktor Strategi Eksternal (EFAS) pada UKM Kota Batu....	90

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1.	Matrik Internal Eksternal	36
2.	Matrik SWOT	37
3.	Kerangka Pemikiran Perencanaan Strategi Dalam Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sektor Pertanian (Agroindustri) Kota Batu	41
4.	Matrik Internal Eksternal UKM Kota Batu	93
5.	Matrik SWOT UKM Kota Batu	95



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Teks	Halaman
1.	Rincian Jumlah Modal pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)	105
2.	Rincian Biaya Tetap pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)	106
3.	Rincian Biaya Variabel pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)	108
4.	Rincian Biaya Total pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)	110
5.	Rincian Penerimaan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)	112
6.	Rincian Pendapatan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)	114
7.	Contoh Produk yang Dihasilkan Oleh Kelompok Agroindustri Sampel	116
8.	Peta Potensi Kecamatan Batu	117
9.	Peta Potensi Kecamatan Bumiaji	118
10.	Peta Potensi Kecamatan Junrejo	119

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara maupun daerah, tidak terkecuali Indonesia. Usaha kecil tergolong jenis usaha marginal, ditandai dengan penggunaan teknologi yang relatif sederhana, tingkat modal dan akses terhadap kredit yang rendah, serta cenderung berorientasi pada pasar lokal. Namun demikian, sejumlah kajian di beberapa negara menunjukkan bahwa UKM berperan cukup besar bagi pertumbuhan ekonomi, menyerap tenaga kerja melalui penciptaan lapangan pekerjaan, menyediakan barang dan jasa dengan harga murah, serta mengatasi masalah kemiskinan. Di samping itu, UKM juga merupakan salah satu komponen utama pengembangan ekonomi lokal.

Di Indonesia, usaha mikro telah memberikan kontribusi yang signifikan kepada perekonomian nasional. Sebagai gambaran, pada tahun 2000 tenaga kerja yang diserap industri rumah tangga (salah satu bagian dari usaha mikro sektor perindustrian) dan industri kecil mencapai 65,38% dari tenaga kerja yang diserap sektor perindustrian nasional. Pada tahun yang sama, sumbangan usaha kecil terhadap total PDB mencapai 39,93% (BPS, 2001).

UKM bukanlah hal baru yang dipercayai sebagai salah satu peluang bisnis yang menjanjikan dan dapat menyerap tenaga kerja cukup besar. Tetapi UKM tetap mempunyai peluang yang besar untuk terus dikembangkan sesuai dengan kemampuan dalam menangkap peluang potensi daerah dan pasar.

Salah satu daerah yang mempunyai potensi dalam mengembangkan UKM sektor pertanian adalah Kota Batu. Daerah ini mempunyai potensi dalam hal ketersediaan bahan baku terutama untuk usaha yang bergerak dalam bidang agroindustri. Keadaan ini dapat menjamin kontinuitas produksi yang pada gilirannya dapat menjadi kekuatan tersendiri bagi UKM sektor pertanian di daerah tersebut. Keberadaan UKM sektor pertanian di Kota Batu mampu memberikan sumbangan yang cukup besar dalam menyerap tenaga kerja dan memberikan

pemasukan yang berarti bagi pendapatan daerah. UKM-UKM sektor pertanian di daerah ini umumnya dijadikan sebagai sumber penghasilan utama bagi pengelolanya.

Keberadaan UKM sektor pertanian yang sudah cukup lama di daerah penelitian ternyata mengalami perkembangan yang cukup lambat, hal ini dikarenakan para pengusaha selama ini tidak berorientasi pada pengembangan usaha. Dari hasil survey pendahuluan diketahui bahwa UKM yang ada di Kota Batu banyak yang hanya bisa bertahan dalam hitungan bulan atau bahkan hanya beberapa hari saja, hal ini dilihat dari kontinuitas produksinya. Banyak UKM yang seakan-akan timbul tenggelam dalam menjalankan usahanya. Keadaan tersebut disebabkan karena para pengusaha masih belum mampu untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaannya sehingga belum bisa membuat perencanaan strategi dalam rangka mengembangkan usahanya. Dari hasil penelitian ini akan disusun suatu strategi yang tepat sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam menyusun strategi untuk mengembangkan usahanya.

1.2 Perumusan Masalah

UKM-UKM sektor pertanian terutama yang bergerak di bidang agroindustri yang ada di Kota Batu sudah cukup lama berjalan dan masih tetap bertahan sampai saat ini, bahkan kelangsungan usahanya banyak yang berjalan secara turun-temurun. Namun pada kenyataannya, UKM-UKM tersebut mengalami perkembangan yang lambat.

Bila dilihat dari daya saing, produk-produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan kuantitas yang rendah sehingga daya saing produk tersebut juga rendah. Hal ini dikarenakan teknologi yang digunakan masih sederhana. Dilihat dari aspek pemasaran, produk-produk yang dipasarkan masih terbatas pada pasar lokal. Dalam upaya untuk meningkatkan kegiatan pemasaran ataupun meningkatkan volume produksi dengan mengganti teknologi yang digunakan

masih terhambat oleh keterbatasan modal yang dimiliki. Keterbatasan modal ini dapat mengurangi peluang untuk mengembangkan UKM.

Keadaan yang tidak berkembang ini juga disebabkan oleh rendahnya kualitas sumberdaya manusia yang ada di daerah penelitian. Karena sebagian besar sumberdaya manusia yang terlibat dalam usaha ini memiliki keterampilan (*skill*) dan tingkat pendidikan yang rendah menyebabkan pengusaha belum mampu mengupayakan manajemen yang baik untuk mengembangkan usahanya. Selain itu, rendahnya sumberdaya manusia yang dimiliki menyebabkan rendahnya kemampuan untuk mengadopsi inovasi baru dan teknologi yang dapat membantu dalam mengembangkan usahanya.

Semua permasalahan tersebut di atas pada dasarnya dapat diatasi bila seorang pengelola mampu membuat suatu perencanaan. Burhan (1989), menjelaskan bahwa perusahaan-perusahaan kecil yang sedang bergulat untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya kiranya tidaklah memiliki suatu perencanaan yang formal. Hal itu disebabkan semua kecakapan dan bakat wirausaha tersebut diarahkan sepenuhnya untuk kegiatan penjualan produk. Selain itu, pengelola tidak mengadakan perencanaan formal karena mereka memang tidak tahu bagaimana membuat perencanaan yang efektif. Untuk itulah sangat diperlukan adanya perencanaan strategi pengembangan yang tepat agar UKM sektor pertanian di Kota Batu dapat bertahan dan berkembang seperti yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, beberapa pertanyaan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah karakteristik pengusaha dan agroindustri yang ada di Kota Batu?
2. Seberapa besar biaya, tingkat keuntungan, nilai tambah, dan efisiensi UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu?

3. Permasalahan apa yang umumnya dihadapi UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu?
4. Strategi apa yang harus ditempuh untuk mengembangkan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu sesuai dengan kondisi internal dan eksternalnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi karakteristik pengusaha dan agroindustri yang ada di Kota Batu.
2. Menganalisis biaya, tingkat keuntungan, nilai tambah, dan efisiensi UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu.
3. Menganalisis permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu.
4. Merumuskan strategi yang sesuai untuk pengembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan:

1. Dapat menjadi masukan bagi para pengambil keputusan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan usaha mikro.
2. Dapat dijadikan pertimbangan bagi pemerintah dalam menetapkan kebijakan, khususnya bagi usaha-usaha mikro agar usahanya bisa terus berjalan mengingat peranannya dalam usaha perbaikan kondisi perekonomian.
3. Sebagai sumbangsih pemikiran bagi penelitian berikutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Nisa (2005), dalam penelitiannya mengenai *home industry* sari buah apel di Kota Batu diketahui bahwa modal dan produktivitas tenaga kerja berpengaruh terhadap peningkatan jumlah produksi sari buah apel. Untuk variabel modal dari hasil perhitungan sebesar 1,145 terdapat pengaruh signifikan terhadap jumlah produksi. Sedangkan variabel tenaga kerja sebesar 0,341 berpengaruh kecil terhadap jumlah produksi. Adanya perkembangan usaha *home industry* sari buah apel ditandai dengan bertambahnya unit usaha dan total jumlah produksi yang dihasilkan oleh *home industry* tersebut. Peningkatan produksi pada *home industry* sari buah apel di Kota Batu lebih banyak dipengaruhi oleh penggunaan modal dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja. Karena jika jumlah tenaga kerja ditambah pada tingkat maksimum maka akan meningkatkan penurunan nilai produksi. Hal tersebut berkaitan dengan organisasi manajemen dan teknik pengolahan dalam *home industry* sifatnya masih sangat sederhana dan tradisional, serta kualitas sumber daya manusia yang memiliki produktivitas rendah. Faktor modal mempunyai pengaruh terhadap nilai produksi, yang berarti penambahan modal masih memungkinkan untuk meningkatkan nilai produksi. Dalam jangka pendek *home industry* dapat dikembangkan untuk mengurangi pengangguran dan peningkatan pendapatan masyarakat.

Dari hasil penelitian Rosmiati (2001), mengenai prospek pengembangan agroindustri manisan kulit jeruk palemo (*Citrus grandis* L.) di Kabupaten Magetan, didapatkan bahwa keuntungan yang diperoleh oleh agroindustri manisan kulit jeruk palemo skala rumah tangga sebesar Rp.483.319,11 pada tiap proses produksi, sehingga dalam satu tahun keuntungan yang diperoleh sebesar Rp.23.199.317,28. Agroindustri manisan kulit jeruk palemo memberikan nilai tambah yang tinggi. Nilai tambah yang tercapai dari setiap kilogram kulit jeruk adalah Rp.16.645,92 atau 46,72% dari nilai produksi. Produktivitas tenaga kerja secara fisik pada agroindustri manisan kulit jeruk palemo adalah 24,23 kg/mg, hal

ini berarti dengan 1 orang tenaga kerja mampu mengerjakan 10,22 kg manisan per minggu.

Analisa SWOT menghasilkan identifikasi bahwa faktor eksternal yang menjadi peluang adalah pasar bahan baku, lembaga pembinaan APM (Asosiasi Pamelon Magetan), promosi, sarana dan prasarana transportasi, PEMDA mendorong industri kecil, dan kesempatan kerja. Ancamannya adalah perubahan teknologi, pesaing dan selera. Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah tanggung jawab pekerja tinggi, bahan baku tersedia, tenaga kerja tersedia cukup, peralatan memadai, harga terjangkau, pendidikan, komunikasi APM, dan pengolah yang baik. Kelemahannya adalah modal usaha kurang, diversifikasi produk kurang, pembukuan tidak dilakukan, pengembangan pasar kurang, pengalaman pengolah kurang, kepemilikan alat produksi terbatas dan pengolah menjadikan usaha agroindustri sebagai pekerjaan sampingan. Total skor yang didapat berdasarkan matrik EFAS adalah 3,15 dan matrik IFAS adalah 3,00. Berdasarkan matrik tersebut maka posisi agroindustri manisan kulit jeruk palemo cukup kuat dan faktor eksternal sangat mendukung bagi pengembangan agroindustri tersebut.

Sedangkan penelitian yang saya lakukan akan menganalisis biaya produksi, keuntungan, nilai tambah dan efisiensi serta lingkungan internal dan eksternal 4 (empat) kelompok agroindustri yang berbeda yang ada di Kota Batu. Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal kelompok tersebut secara umum, kemudian akan direncanakan strategi yang akan ditempuh dalam usaha pengembangan agroindustri yang bersangkutan.

2.2 Konsep Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

2.2.1 Pengertian UMKM

Di Indonesia, salah satu acuan untuk memberikan gambaran profil usaha kecil dapat dilihat dari definisi yang termuat dalam Surat Edaran Bank Indonesia No.26/1/UKK tanggal 29 Mei 1993 perihal Kredit Usaha Kecil. Dalam surat edaran tersebut dijelaskan bahwa:

“yang dimaksud dengan **usaha kecil** adalah usaha yang memiliki total aset maksimal 600 juta rupiah, tidak termasuk tanah dan rumah yang ditempati”.

Mengacu pada SK Menteri Keuangan RI No.40/KMK.06/2003, didefinisikan sebagai berikut:

“**usaha mikro** adalah suatu usaha yang mempekerjakan paling banyak 10 pekerja, termasuk pemilik usaha dan anggota keluarga, memiliki hasil penjualan paling banyak Rp.100 juta per tahun, dan mempunyai aset di luar tanah dan bangunan paling banyak Rp.25 juta”.

Sementara itu, di dalam Undang-Undang No.9 tahun 1995 tentang Pemberdayaan Usaha Kecil, didefinisikan bahwa:

“**usaha kecil** adalah badan usaha yang memiliki aset bersih maksimal 200 juta rupiah (di luar rumah dan bangunan) serta mempunyai omzet penjualan maksimal 1 miliar per tahun”.

Untuk mengakomodasi kalangan usaha menengah (UM), pemerintah telah mengeluarkan Inpres No.10/1999. Menurut Inpres tersebut, **usaha menengah** adalah entitas usaha dengan aset bersih Rp.200 juta-Rp.10 miliar termasuk tanah dan bangunan. Sedangkan instansi lain seperti Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Depperindag) juga mengeluarkan ketentuan sendiri tentang industri skala kecil menengah (IKM) yang dituangkan dalam Keputusan Menpperindag (Kepmenpperindag) No.257/MPP/Kep/7/1997. Dalam Kepmenpperindag tersebut disebutkan bahwa yang dimaksud dengan *Industri Skala Kecil Menengah (IKM)* adalah usaha dengan nilai investasi maksimal Rp.5 miliar termasuk tanah dan bangunan.

Sedangkan Badan Pusat Statistik (BPS) juga membagi jenis IKM berdasarkan besarnya jumlah pekerja, yaitu:

- a. *Kerajinan rumah tangga*; dengan jumlah tenaga kerja di bawah 3 orang termasuk tenaga kerja yang tidak dibayar;
- b. *Usaha kecil*; dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 5-9 orang;
- c. *Usaha menengah*; sebanyak 20-99 orang.

Belum lagi kriteria yang digunakan oleh BPPN, berbagai Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), serta para peneliti. Mereka menggunakan definisi UKM dengan kriteria yang diciptakannya sendiri. Adanya berbagai macam penetapan definisi mengenai UKM di atas membawa berbagai konsekuensi yang strategis. Definisi merupakan konsensus terhadap entitas UKM sebagai dasar formulasi kebijakan yang akan diambil, sehingga paling tidak, ada dua tujuan adanya definisi yang jelas mengenai UKM, yaitu *pertama*, untuk tujuan administratif pengaturan, dan *kedua*, untuk tujuan yang berkaitan dengan pembinaan (*German Agency For Technical Cooperation*, 2002). Tujuan pertama berkaitan dengan ketentuan yang mengharuskan suatu perusahaan memenuhi kewajibannya, seperti membayar pajak, melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta mematuhi ketentuan ketenagakerjaan seperti keamanan dan hak pekerja lainnya. Sementara tujuan kedua lebih pada pembuatan kebijakan yang terarah seperti upaya pembinaan, peningkatan kemampuan teknis, serta kebijakan pembiayaan untuk UKM.

Meskipun perbedaan-perbedaan ini bisa dipahami dari segi tujuan masing-masing lembaga, namun kalangan yang terlibat dengan kelompok UKM seperti pembuat kebijakan, konsultan, dan para pengambil keputusan akan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Seperti halnya, kesulitan dalam mendata yang akurat dan konsisten, mengukur sumbangan UKM bagi perekonomian, dan merancang regulasi/kebijakan yang fokus dan terarah. Oleh karena itulah, upaya untuk membuat kriteria yang lebih relevan dengan kondisi saat ini yang universal di seluruh Indonesia perlu dilakukan.

2.2.2 Pengalaman UKM di Negara Lain

Definisi UKM ternyata tidak hanya rancu di Indonesia. Demikian pula halnya dengan di beberapa negara yang memiliki definisi yang berbeda. Berikut ini beberapa definisi UKM di tingkat internasional (Adiningsih, 2004), antara lain:

1. World Bank, membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu:

- a. *Medium enterprise*; dengan kriteria:
 - 1) jumlah karyawan maksimal 30 orang;
 - 2) pendapatan setahun hingga \$15 juta; dan
 - 3) jumlah aset hingga \$15 juta.
- b. *Small enterprise*; dengan kriteria:
 - 1) jumlah karyawan kurang dari 30 orang;
 - 2) pendapatan setahun tidak melebihi \$3 juta; dan
 - 3) jumlah aset tidak melebihi \$3 juta.
- c. *Micro enterprise*; dengan kriteria:
 - 1) jumlah karyawan kurang dari 10 orang;
 - 2) pendapatan setahun tidak melebihi \$100 ribu; dan
 - 3) jumlah aset tidak melebihi \$100 ribu.

2. Europa Commission, membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu:

- a. *Medium-sized enterprise*; dengan kriteria:
 - 1) jumlah karyawan kurang dari 250 orang;
 - 2) pendapatan setahun tidak melebihi \$50 juta (sebanding dengan \$58,5 juta); dan
 - 3) jumlah aset tidak melebihi \$43 juta (sebanding dengan \$50,3 juta).
- b. *Small-sized enterprise*; dengan kriteria:
 - 1) jumlah karyawan kurang dari 50 orang;
 - 2) pendapatan setahun tidak melebihi \$10 juta (sebanding dengan \$11,7 juta); dan
 - 3) jumlah aset tidak melebihi \$13 juta (sebanding dengan \$15,2 juta).
- c. *Micro-sized enterprise*; dengan kriteria:
 - 1) jumlah karyawan kurang dari 10 orang;
 - 2) pendapatan setahun tidak melebihi \$2 juta (sebanding dengan \$2,3 juta); dan
 - 3) jumlah aset tidak melebihi \$2 juta.

3. Singapura mendefinisikan UKM sebagai:

“usaha yang memiliki minimal 30% pemegang saham lokal serta aset produktif tetap (fixed productive asset) di bawah SG \$15 juta (sebanding dengan US\$ 8,7 juta). Untuk perusahaan jasa, jumlah karyawannya minimal 200 orang”.

4. Malaysia mendefinisikan UKM sebagai:

“usaha yang memiliki jumlah karyawan yang bekerja penuh (full time worker) kurang dari 75 orang atau yang modal pemegang sahamnya kurang dari M\$ 2,5 juta (sebanding dengan US\$ 6,6 juta)”.

Definisi tersebut masih dibedakan lagi menjadi 2, yaitu:

- a. *Small industry (SI)*; dengan kriteria jumlah karyawan antara 5-50 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah M\$ 500 ribu (atau sebanding dengan US\$ 132 ribu);
- b. *Medium industry (MI)*; dengan kriteria jumlah karyawan antara 50-75 orang atau jumlah modal saham antara M\$ 500 ribu-M\$ 2,5 juta.

5. Jepang, membagi UKM sebagai berikut:

- a. *Mining and manufacturing*; dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah ¥ 300 juta (atau sebanding dengan US\$ 2,5 juta);
- b. *Wholesale*; dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah ¥ 100 juta (atau sebanding dengan US\$ 840 ribu);
- c. *Retail*; dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 54 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah ¥ 50 juta (atau sebanding dengan US\$ 420 ribu);
- d. *Service*; dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah ¥ 50 juta (atau sebanding dengan US\$ 420 ribu).

6. Korea Selatan, mendefinisikan UKM sebagai:

“usaha yang jumlah karyawannya di bawah 300 orang dan jumlah asetnya kurang dari US\$ 60 juta”.

Melihat berbagai macam definisi UKM dari berbagai negara dan lembaga internasional tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kebanyakan negara dan lembaga internasional masih menganut ukuran kuantitatif dalam menentukan kriteria UKM. Berdasarkan kondisi perekonomian yang ada di masing-masing negara, definisinya pun berbeda jauh. Semakin maju perekonomian suatu negara, batas kriterianya - misalnya hasil penjualan dan aset – pun semakin tinggi. Namun, setidaknya berbagai definisi UKM di atas dapat kita jadikan referensi untuk menentukan definisi yang sesuai bagi Indonesia.

2.2.3 Ukuran Efektivitas Biaya Bagi Pelaku UKM

Pengukuran efektif atau tidaknya biaya yang dimiliki seseorang dalam UKM dilihat dari beberapa hal yaitu *pertama*, produksinya memberikan laba (walau kecil tapi lestari). *Kedua*, ia tidak terlilit utang. Kedua ukuran ini sajalah sebenarnya yang menjadi bahan pertimbangan bagi pelaku usaha kecil dalam melihat efektif tidaknya biaya yang dikelola untuk UKM yang dimilikinya. Hal ini karena pelaku usaha kecil biasanya tidak memperdulikan indikator-indikator seperti *Return of Investment (ROI)*, *Return on Equity (ROE)*, *Debt/Equity Ratio (DER)*, *Operating Leverage*, dan lain-lain. Tetapi jika kapasitas usaha sudah semakin besar, dan saat-saat ekspansi sudah tiba, maka indikator-indikator tersebut sudah harus digunakan untuk mengukur efisiensi produksi dan operasi.

Tentang keberhasilan mengelola biaya secara efektif oleh pelaku UKM, memang adalah hal yang cukup riskan. Keberhasilan mengelola dana dalam skala kecil bukan berarti akan mendapat kesuksesan yang sama dengan ketika diserahi tugas mengelola uang dalam skala besar. Ini terbukti dengan banyaknya industri kecil yang runtuh justru setelah mereka mendapatkan kredit senilai puluhan juta rupiah. Kesalahannya adalah dalam mengalokasikan dana pinjaman yang dipakai untuk keperluan-keperluan konsumtif. Para pelaku UKM membutuhkan pemahaman memilah-milah antara kebutuhan konsumtif dan produktif. Yang terpenting memang bagaimana mendorong industri kecil – seberapa pun kecil ukurannya – agar memiliki organisasi bisnis dan manajemen yang tertata rapi.

2.2.4 Potret UKM

Sebelum terjadi krisis moneter tahun 1997, UKM kurang mendapat perhatian. Namun setelah krisis ekonomi melanda Indonesia (yang telah meruntuhkan banyak usaha skala besar) sebagian besar UKM tetap bertahan, bahkan jumlahnya meningkat dengan pesat dan perhatian terhadap UKM menjadi lebih besar. Kuatnya daya tahan UKM juga didukung oleh struktur permodalannya yang lebih banyak tergantung pada dana sendiri (73%), 4% dari bank swasta, 11% dari bank pemerintah, dan 3% dari *supplier* (Azis dalam Adiningsih, 2001).

Demikian juga kemampuannya menyerap tenaga kerja semakin meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 1980 menyerap 12 juta tenaga kerja, tahun 1990 sebanyak 45 juta, tahun 1993 meningkat menjadi 71 juta, dan pada tahun 2001 sebanyak 74,5 juta tenaga kerja. Jumlah UKM yang ada pun meningkat dengan pesat, dari sekitar 7 ribu pada tahun 1980 meningkat pesat menjadi 40 juta pada tahun 2001 (data BPS). Sementara itu, berdasarkan total volume usaha, usaha kecil dengan modal di bawah Rp.1 miliar yang merupakan 99,85% dari total unit usaha, mampu menyerap 88,59 dari total tenaga kerja pada tahun yang sama.

Demikian juga dengan usaha skala menengah (0,14% dari total usaha) dengan nilai modal antara Rp.1 miliar sampai Rp.50 miliar hanya mampu menyerap 10,83% tenaga kerja. Sedangkan usaha skala besar (0,01%) dengan modal di atas Rp.54 miliar hanya mampu menyerap 0,56% tenaga kerja. Melihat sumbangannya pada perekonomian yang semakin penting, UKM seharusnya mendapat perhatian yang besar dari para pengambil kebijakan, khususnya lembaga pemerintahan yang bertanggung jawab atas perkembangan UKM.

Pengembangan UKM di Indonesia selama ini dilakukan oleh Kantor Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kementerian Negara KUKM). Selain Kementerian Negara KUKM, instansi lain seperti Depperindag, Depkeu, dan BI juga melaksanakan fungsi pengembangan UKM sesuai dengan wewenang masing-masing. Depperindag melaksanakan fungsi pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM) dengan menyusun Rencana Induk

Pengembangan Industri Kecil Menengah tahun 2000-2004. Demikian juga Departemen Keuangan melalui SK Menteri Keuangan No.316/KMK.016/1994 mewajibkan BUMN untuk menyisihkan 1-5% laba perusahaan bagi pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK).

Bank Indonesia (BI) sebagai otoritas keuangan dahulu mengeluarkan peraturan mengenai kredit bank untuk UKM, meskipun akhir-akhir ini tidak ada lagi kebijakan khusus terhadap perbankan mengenai pemberian kredit kepada usaha kecil. Meskipun instansi-instansi lain banyak yang terlibat dalam “bisnis” UKM, namun tugas pengembangan UKM yang dilimpahkan kepada instansi-instansi tersebut diwarnai banyak isu negatif, misalnya politisasi terhadap KUKM, terutama koperasi serta pemberian dana subsidi yang tidak jelas dan tidak terarah.

Begitu juga dengan kewajiban Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk menyisihkan labanya 1-5% tidak dikelola dan dilaksanakan dengan baik. Kebanyakan BUMN memilih persentase terkecil (1%), sementara itu banyak UKM yang mengaku kesulitan mengakses dana tersebut. Selain itu kredit perbankan juga sulit untuk diakses oleh UKM di antaranya karena prosedur yang rumit serta banyaknya UKM yang belum *bankable*. Apalagi BI tidak lagi membantu usaha kecil dalam bidang permodalan secara langsung dengan diberlakukannya UU No.23 tahun 1999 tentang kewajiban Bank Indonesia. Selain permasalahan yang sudah disebutkan di atas, menurut Urata *dalam* Adiningsih (2000), secara umum UKM menghadapi dua permasalahan utama, yaitu masalah finansial dan masalah non-finansial (organisasi manajemen). Masalah yang termasuk dalam masalah finansial antara lain:

1. Kurangnya kesesuaian (terjadi *mismatch*) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM.
2. Tidak adanya pendekatan yang sistematis dalam pendanaan UKM.
3. Biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikururkan kecil.

4. Kurangnya akses ke sumber dana yang formal, disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai.
5. Bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi.
6. Banyak UKM yang belum *bankable*, yang disebabkan karena belum adanya manajemen keuangan yang transparan dan kurangnya kemampuan manajerial dan finansial.

Sedangkan yang termasuk dalam masalah organisasi manajemen (non-finansial), di antaranya adalah:

1. Kurangnya pengetahuan tentang teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan.
2. Kurangnya pengetahuan tentang pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pasar.
3. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM).
4. Kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi.

Di samping dua permasalahan utama di atas, UKM juga menghadapi permasalahan *linkage* dengan perusahaan serta ekspor. Permasalahan yang terkait dengan *linkage* antar perusahaan di antaranya sebagai berikut:

1. Industri pendukung yang lemah.
2. UKM yang menggunakan sistem *duster* dalam bisnis belum banyak.

Dua keterbatasan SDM tersebut merupakan suatu hambatan struktural yang dialami oleh UKM. Sekitar 70% tenaga kerjanya hanya menamatkan pendidikan sampai Sekolah Dasar (SD), dan alasan tidak melanjutkan sekolah sebagian besar karena tidak memiliki biaya (Urata *dalam* Adiningsih, 2000).

Sedangkan permasalahan yang terkait dengan ekspor di antaranya sebagai berikut:

1. Kurangnya informasi mengenai pasar ekspor yang dapat dimanfaatkan.
2. Kurangnya lembaga yang dapat membantu mengembangkan ekspor.

3. Sulitnya mendapatkan sumber dana untuk ekspor.
4. Pengurusan dokumen yang diperlukan untuk ekspor yang birokratis.

Beberapa hal yang ditengarai menjadi faktor penyebab permasalahan-permasalahan di atas, antara lain: pelaksanaan undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan UKM, termasuk masalah perpajakan yang belum memadai; masih terjadinya *mismatch* antara fasilitas yang disediakan oleh pemerintah dengan kebutuhan UKM; serta kurangnya *linkage* antar UKM sendiri atau antara UKM dengan industri yang lebih besar. Hal ini tentunya membutuhkan penanganan yang serius serta terkait erat dengan kebijakan pemerintah yang dibuat untuk mengembangkan UKM (Urata dalam Adiningsih, 2000).

2.2.5 Permasalahan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Jafar (2004), menyatakan bahwa pada umumnya permasalahan yang dihadapi oleh usaha kecil dan menengah meliputi:

A. Internal

1. Kurangnya Permodalan

Modal merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan dalam UKM disebabkan karena pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan pada modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh, karena persyaratan secara administratif dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi.

2. Sumber Daya Manusia (SDM) yang Terbatas

Sebagian besar UKM tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan SDM baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Di samping itu, dengan keterbatasan SDM-nya, unit

usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan.

3. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

Usaha kecil dan menengah yang pada umumnya merupakan unit usaha keluarga mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, oleh karena produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang solid serta didukung dengan teknologi yang dapat menjangkau pasar internasional dan promosi yang baik.

B. Faktor Eksternal

1. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Kebijakan pemerintah untuk menumbuh kembangkan UKM, meskipun dari tahun ke tahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat antara lain masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dengan pengusaha-pengusaha besar.

2. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan.

3. Implikasi Otonomi Daerah

Dengan berlakunya Undang-Undang No.32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan sistem ini akan mengalami implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada UKM. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing UKM. Di samping itu semangat kedaerahan yang berlebihan kadang

menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.

4. Implikasi Perdagangan Bebas

Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku tahun 2003 dan APEC tahun 2020 yang berimplikasi luas terhadap usaha kecil dan menengah untuk bersaing dalam perdagangan bebas.

Dalam hal ini, mau tidak mau UKM dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO 9000), isu lingkungan (ISO 14.000) dan isu Hak Asasi Manusia (HAM) serta isu ketenagakerjaan. Isu ini sering digunakan secara tidak *fair* oleh negara maju sebagai hambatan. Untuk itu maka diharapkan UKM perlu mempersiapkan diri agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

5. Sifat Produk dengan Lifetime Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk fashion dan kerajinan dengan *lifetime* yang pendek.

6. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional.

2.3 Konsep Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Strategi adalah misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama perusahaan akan tercapai (Steiner, 1982).

Menurut Rangkuti (1997), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi harus berkembang. Strategi

adalah perencanaan induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya.

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama di perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck, 1994).

Menurut Hax dan Majluf (*dalam* Salusu, 1996), strategi adalah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral, menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak dalam prioritas alokasi sumber daya, menyeleksi bidang yang akan digeluti perusahaan, mencoba mendapatkan keuntungan yang bertahan lama dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya serta melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Strategi harus memberikan gambaran mengenai organisasi, sebagaimana organisasi ingin mendapat kesan dari luar pada masa yang akan datang. Strategi adalah visi yang diarahkan pada apa yang harus dicapai pada organisasi tersebut, bukan bagaimana organisasi tersebut sampai di sana. Strategi didefinisikan sebagai kerangka yang membimbing serta mengendalikan pilihan-pilihan yang akan menetapkan sifat dan arah dari suatu organisasi. Pilihan-pilihan tersebut berkaitan dengan ruang lingkup produk-produk atau jasa-jasa, pasar-pasar, kemampuan-kemampuan inti, pertumbuhan laba atau keuntungan dan pembagian sumber-sumber dari organisasi (Tregoe, 1980).

Menurut Pearce dan Robinson (1997), ada 3 hal yang sangat penting bagi keberhasilan suatu strategi, yaitu: (1) strategi harus konsisten dengan lingkungan. Tegasnya, strategi harus memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan dampak dari ancaman-ancaman besar; (2) strategi harus realistis dalam hal kemampuan internal perusahaan. Dengan kata lain pemanfaatan peluang pasar haruslah didasarkan tidak hanya pada adanya peluang itu sendiri melainkan juga

pada kekuatan internal perusahaan; (3) strategi harus dilaksanakan secara cermat. Ditegaskan oleh Huger dan Wheelen (2001), bahwa strategi perusahaan merupakan ruangan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

2.3.2 Proses Perencanaan Strategi

Proses perencanaan strategi menurut Supriyono (1993), dibagi dalam beberapa tahap, yaitu:

1. Merumuskan tujuan perusahaan
2. Siapa penyusun strategi
3. Analisis lingkungan eksternal perusahaan
4. Analisis lingkungan internal perusahaan
5. Alternatif strategi
6. Pemilihan alternatif
7. Implementasi strategi
8. Kebijakan fungsional
9. Evaluasi strategi

Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (1994), yang membagi tahap-tahap perencanaan strategi sebagai berikut:

1. Penentuan misi dan tujuan
2. Pengembangan profil perusahaan
3. Analisis lingkungan eksternal
4. Analisis lingkungan internal
5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategi
6. Pembuatan keputusan strategi
7. Pengembangan strategi perusahaan
8. Implementasi strategi
9. Peninjauan kembali serta mengadakan evaluasi

Dari beberapa pendapat tersebut di atas pada dasarnya mempunyai prinsip sama, sehingga secara umum perencanaan strategi dapat dibagi menjadi 5 tahap, yaitu:

1. Penetapan tujuan
2. Analisis lingkungan eksternal dan internal
3. Pemilihan alternatif strategi
4. Implementasi strategi
5. Evaluasi strategi

Uraian dari 5 tahap tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Tujuan

Proses penyusunan perencanaan hendaknya terlebih dahulu dirumuskan dan dirinci secara jelas tujuan yang hendak dicapai. Rumusan tujuan tersebut tidaklah berandai-andai akan tetapi secara realistis mudah dimengerti untuk semua orang yang akan mengerjakannya (Syafi'i, 2001).

Suatu organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan tujuan ini biasanya ditentukan oleh pendirinya. Jadi seluruh kegiatan yang terjadi dalam organisasi ditujukan pada tercapainya tujuan yang telah ditentukan itu dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang setinggi mungkin (Siagian, 2002).

Sedangkan Supriyono (1993), menyebutkan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penetapan tujuan ada 3 macam, yaitu:

- a. Realisasi lingkungan dan saling hubungan kekuatan eksternal perusahaan.
- b. Realitas sumber-sumber dan saling hubungan kekuatan internal perusahaan.
- c. Sistem nilai para eksekutif puncak.

2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan. Lingkungan ekonomi, demografi, sosial budaya, pemerintahan, pesaing, pemasok dan teknologi merupakan bagian dari faktor-faktor lingkungan eksternal. Sedangkan pemasaran, personalia, operasional atau produksi, keuangan serta penelitian dan pengembangan termasuk dalam faktor internal. Dengan memantau faktor-faktor lingkungan, para penyusun

strategi dapat menelusuri berbagai kesempatan dan tantangan untuk menentukan sifat, fungsi dan hubungan keterkaitan di antara faktor-faktor tersebut (Jauch dan Glueck, 1997).

a. Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Bila ini dilakukan dengan baik, strategi yang berhasil mungkin sekali ditemukan. Manajer perusahaan mengembangkan penilaian atas kekuatan-kekuatan kunci perusahaan. Berdasarkan kesesuaian antar kekuatan-kekuatan ini dan peluang-peluang pasar yang ada atau diperkirakan akan ada, para manajer perusahaan pada akhirnya dapat mengembangkan serangkaian strategi perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Handoko (1994), membagi lingkungan internal perusahaan dalam 5 unsur yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- 1). Pemasaran
- 2). Keuangan
- 3). Produksi atau operasi
- 4). Personalia
- 5). Organisasi

Sedangkan menurut Swastha (1990), ada 4 unsur lingkungan internal yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategi, yaitu:

- 1). Pemasaran

Adalah perpindahan barang atau jasa dari produsen ke konsumen.

- 2). Produksi atau Operasi

Merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan yang dapat dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen.

- 3). Keuangan

Modal atau dana yang ada di perusahaan yang dipergunakan untuk aktivitasnya.

4). Sumberdaya manusia

Sumberdaya yang berkualitas tinggi dan produktif akan menambah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kekuatan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

b. Analisis lingkungan eksternal

Siagian (2002), menjelaskan bahwa setiap manajer puncak kiranya menyadari agar organisasi yang dipimpinnya mau tidak mau harus berinteraksi dengan lingkungannya. Perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan, dan sifat perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Disenangi atau tidak, dampak faktor lingkungan harus diperhitungkan betapapun sulitnya melakukan perhitungan tersebut. Dikatakan sulit karena berbagai faktor tersebut berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Lingkungan eksternal tersebut dapat digolongkan dalam dua kategori yang saling berhubungan dan berpengaruh, yaitu lingkungan “dekat” dan “jauh”.

Lingkungan eksternal “dekat” ialah lingkungan eksternal yang mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi, seperti berbagai kekuatan dan kondisi dalam lingkup dimana industri bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, kondisi lapangan kerja spesifik yang spesialisistik tapi diperlukan oleh organisasi yang semuanya berpengaruh pada pemilihan alternatif strategi yang diperkirakan mendukung upaya organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan lingkungan eksternal “jauh” ialah berbagai kekuatan dan kondisi yang timbul terlepas dari apa yang terjadi pada lingkungan eksternal “dekat” tetapi sudah dikenal dan dimanfaatkan oleh pesaing. Kekuatan dan kondisi demikian dapat bersifat politik, ekonomi, teknologi, keamanan, hukum, sosial budaya, pendidikan dan kultur masyarakat luas (Siagian, 2002).

Handoko (1994), membagi faktor-faktor lingkungan eksternal menjadi 5 bagian, yaitu:

- 1). Kondisi perekonomian
- 2). Faktor sosial dan kebudayaan
- 3). Faktor politik dan hukum
- 4). Teknologi
- 5). Persaingan

Setidaknya ada 6 faktor yang harus dipertimbangkan dalam menganalisis lingkungan eksternal menurut Swastha (1990), yaitu:

- 1). Ekonomi
Mengetahui kondisi ekonomi diperlukan untuk membaca keadaan lingkungan eksternal perusahaan.
- 2). Pemerintah
Perubahan politik membawa dampak yang sifatnya strategis yang seringkali menentukan hidup matinya perusahaan.
- 3). Persaingan
Pesaing adalah perusahaan sejenis yang bergerak di bidang usaha yang sama.
- 4). Sosial budaya
Walaupun sosial budaya bukan masalah ekonomi tetapi secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang bersifat ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan seperti gaya hidup, sikap dan perkembangan demografi.
- 5). Demografi
Demografi dapat memberikan peluang bagi suatu perusahaan tetapi juga dapat memberikan ancaman bagi perusahaan, seperti pertumbuhan penduduk.
- 6). Teknologi
Perubahan dan kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan.

3. Pemilihan Alternatif Strategi

Alternatif strategi adalah proses mempertemukan antara kondisi lingkungan dan kemampuan perusahaan pada tingkat resiko yang dapat diterima. Glueck (*dalam* Wahyudi, 1996), berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (*stability strategy*), strategi ekspansi atau pertumbuhan (*growth strategy*), strategi penciutan (*retrenchment strategy*) dan strategi kombinasi (*combination strategy*). Penjelasan dari masing-masing strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Strategi Stabilitas

- 1). Prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- 2). Lebih pada meningkatkan efisiensi di segala bidang untuk meningkatkan kinerja atau keuntungan.
- 3). Strategi ini mempunyai resiko yang rendah.
- 4). Digunakan pada suatu produk atau bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (*mature*).
- 5). Alasan-alasan memakai strategi stabilitas adalah:
 - a). Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan pada saat ini.
 - b). Strategi ini hanya sedikit resikonya.
 - c). Mudah menerapkannya.
 - d). Anggapan bahwa ekspansi mengakibatkan ketidakefisienan.

b. Strategi Ekspansi atau Pertumbuhan

- 1). Prinsipnya lebih menitikberatkan pada penambahan atau perluasan produk, pasar ataupun fungsi dalam perusahaan.
- 2). Lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan.
- 3). Karena adanya perluasan akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi.
- 4). Alasan-alasan memakai strategi ekspansi adalah:
 - a). Masyarakat akan diuntungkan dengan adanya perluasan usaha.
 - b). Adanya tekanan dari pihak luar (pemerintah, pemegang saham).
 - c). Perluasan usaha akan menghasilkan kekuatan monopoli.

d). Motivasi dari pimpinan untuk menghadapi resiko yang menantang.

c. Strategi Penciutan

- 1). Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk, pasar atau fungsi tertentu.
- 2). Menekankan pada pengurangan ataupun menutup unit bisnis yang mempunyai *cash flow* negatif.
- 3). Biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun.
- 4). Pemakaian strategi ini bukan selalu berarti bahwa perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis, tetapi terkadang ada unit-unit tertentu yang memerlukan sumberdaya tambahan untuk mengatasi masalah yang timbul. Jika unit tersebut mempunyai kesempatan yang besar untuk berhasil, maka lebih baik untuk menutup unit lain yang kurang menguntungkan dan mengalokasikan sumberdaya ke unit lain yang memerlukan.
- 5). Alasan-alasan memakai strategi penciutan adalah:
 - a). Adanya kesempatan yang lebih baik di bidang usaha lain.
 - b). Kekuatan yang ada tidak mencukupi untuk mengatasi masalah/persaingan.
 - c). Unit bisnis merugi terus menerus.
 - d). Unit bisnis tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya.

d. Strategi Kombinasi

- 1). Pemakaian lebih dari satu strategi di atas untuk jangka yang berurutan ataupun pada waktu yang bersamaan.
- 2). Alasan-alasan untuk memakai strategi kombinasi:
 - a). Terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada lingkungan luar/dalam perusahaan.
 - b). Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda (lahir, tumbuh, dewasa, menurun) dari sebuah produk.

Rangkuti (2005), menyatakan bahwa kesembilan sel matrik internal-eksternal dapat dikelompokkan mejadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. *Growth strategy* (strategi pertumbuhan) yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability strategy* (strategi stabilitas) adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4).
- c. *Retenchantment strategy* atau strategi penciutan (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Penjelasan lebih detail mengenai tindakan dari masing-masing strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Strategi Pertumbuhan

Strategi ini dicapai dengan cara 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 sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini penting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

b. Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada 2 strategi yaitu strategi konsentrasi dan strategi diversifikasi. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumberdayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya 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.

c. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal

Terdapat dua cara yaitu mengambil alih fungsi *supplier* (*backward integration*) dan mengambil alih fungsi distributor (*forward integration*). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang

kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan kompetitifnya, perusahaan ini harus melakukan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas dan distribusi produk.

d. Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal

Strategi ini adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan 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 *economics of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sedangkan jika perusahaan berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuan relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

e. Diversifikasi Konsentris

Strategi ini 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 dan pemasaran yang baik.

f. Diversifikasi Konglomerat

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy*.

4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan fungsi manajemen setelah merencanakan yaitu menyangkut pelaksanaan dari alternatif yang dipilih. Pengolahan bermacam-macam peralatan organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan

mengendalikan pemanfaatan sumberdaya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan) melalui strategi yang dipilih. Implementasi ini berarti menjabarkan strategi perusahaan ke dalam unit-unit atau tingkatan fungsional perusahaan (Reksohadiprojo, 1996).

5. *Evaluasi Strategi*

Evaluasi strategi merupakan proses membandingkan antara tindakan dengan perencanaan strategi, menganalisisnya dan selanjutnya menentukan tindakan yang diperlukan untuk mengkoreksi adanya penyimpangan dari perencanaan strategi yang telah ditetapkan. Menurut Jauch dan Glueck (1997), evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen mencoba menjamin bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan.

2.4 Konsep Biaya dan Pendapatan

2.4.1 Biaya Produksi

Biaya produksi tidak dapat dipisahkan dari proses produksi sebab biaya produksi merupakan masukan atau input dikalikan dengan harganya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ongkos produksi adalah semua pengeluaran atau semua beban yang harus ditanggung oleh perusahaan untuk menghasilkan suatu jenis barang atau jasa yang siap untuk dipakai konsumen.

Dalam kegiatan produksi untuk mengubah input menjadi output, perusahaan tidak hanya menentukan input apa saja yang diperlukan, tetapi juga harus mempertimbangkan harga dari tersebut yang merupakan biaya produksi dari output. Produksi menunjuk pada jumlah input yang dipakai dalam jumlah fisik output yang dihasilkan, sedangkan biaya produksi menunjuk pada biaya perolehan input tersebut (nilai uangnya). Biaya produksi sangat penting peranannya bagi perusahaan dalam menentukan jumlah putput, sehingga pemahaman tentang konsep dan definisi biaya produksi, bagaimana biaya bervariasi dengan perubahan output dan bagaimana biaya produksi diestimasi secara empiris harus benar-benar dipahami (Nuraini, 2001).

Biaya produksi dapat diartikan oleh jumlah uang yang dikeluarkan untuk mendapatkan sejumlah input, yaitu secara akuntansi sama dengan jumlah uang keluar yang tercatat. Biaya dari input adalah biaya yang dikeluarkan sebagai modal dalam produksi mulai dari bahan baku, peralatan, dan sarana penunjang. Sebagai contoh, untuk mengatur biaya dari tenaga kerja secara akuntansi adalah biaya upahnya (biaya eksplisit), sedang secara ekonomi biayanya adalah nilai marginal produk dari pekerja.

Hubungan antara biaya produksi dengan fungsi produksi adalah apabila biaya produksi perusahaan ditentukan oleh bagaimana fungsi produksi perusahaan tersebut, maka akan menunjukkan kombinasi input yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah input tertentu, beserta harga yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan input tersebut. Berdasarkan pendapat Nuraini (2001), menurut sifatnya biaya produksi digolongkan menjadi:

1. **Biaya tetap**, adalah biaya yang jumlahnya tidak tergantung pada jumlah output. Bahkan bila untuk sementara produksi dihentikan, biaya tetap ini harus tetap dikeluarkan dalam jumlah yang sama. Sedangkan atas dasar hubungannya dengan produksi yang dihasilkan, biaya tetap diartikan sebagai biaya yang dikeluarkan untuk pembayaran faktor produksi yang besarnya tidak dipengaruhi oleh besarnya produksi yang dihasilkan. Yang termasuk biaya tetap adalah biaya pajak bumi dan bangunan, biaya sewa tanah dan gudang, biaya penyusutan mesin dan gedung, biaya pembayaran kembali pinjaman, dan biaya tenaga administrasi.
2. **Biaya variabel (biaya tidak tetap)**, adalah biaya yang besarnya berubah-ubah tergantung dari banyak sedikitnya jumlah output yang dihasilkan. Semakin besar jumlah output semakin besar pula biaya variabel yang harus dikeluarkan. Ditinjau dari hubungannya dengan produksi, maka biaya variabel diartikan sebagai biaya yang besar kecilnya dipengaruhi oleh besar kecilnya produk yang dihasilkan. Yang termasuk biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya bahan tambahan, biaya bahan bakar dan listrik, biaya transportasi dan biaya tenaga kerja langsung.

2.4.2 Pendapatan

Pendapatan produsen merupakan jumlah penghasilan yang diperoleh dari menjual barang hasil produksinya. Sedangkan pendapatan dari segi pemilik faktor produksi adalah balas jasa yang diterima oleh tenaga kerja yaitu upah atau gaji, oleh tanah sewa, oleh capital bunga, dan oleh ketrampilan mengelola perusahaan yang berupa laba atau keuntungan.

Pendapatan dari seorang warga masyarakat adalah hasil penjualannya dari faktor-faktor produksi. Dari sektor produksi ini memberikan faktor produksi yang digunakan sebagai input proses produksi dengan harga yang berlaku di pasar faktor produksi seperti halnya untuk barang-barang ditentukan oleh tarik-menarik antara permintaan dan penawaran (Supriyono, 1999).

Sedangkan pengertian pendapatan jika dilihat dari segi produsen adalah jumlah penghasilan yang diperoleh dari menjual barang produksinya, pendapatan merupakan perkalian dari harga dan kuantitas yang terjual atau dengan kata lain pendapatan adalah selisih atau hasil antara penerimaan dengan biaya pengeluaran.

Menurut Supriyono (1999), pendapatan adalah upah atau gaji yang merupakan pendapatan yang diperoleh sebagai imbalan terhadap penggunaan jasa sumber tenaga yang mereka gunakan. Pendapatan dapat dibagi menjadi:

1. **Pendapatan berupa uang**, adalah pendapatan yang utama seperti gaji atau upah atau balas jasa serupa dari majikan, pendapatan dan penjualan barang yang dipelihara di halaman rumah dan hasil investasi dari modal, uang, pensiunan, dan jaminan sosial.
2. **Pendapatan berupa barang-barang**, adalah segala penghasilan yang diterima berupa barang dan jasa yang diperoleh dengan harga pasar sekalipun tidak diimbangi dengan transaksi uang yang diperoleh dinilai dengan uang oleh yang menikmati barang dan jasa tersebut, demikian pula yang menerima barang secara cuma-cuma.

3. Pendapatan penerimaan barang dan uang.

Pendapatan yang dimaksud di sini adalah pendapatan yang diterima masyarakat khususnya mereka yang bekerja sebagai produksi hasil akhir dikurangi dengan biaya produksi yang dikeluarkan selama proses produksi.

2.5 Konsep Efisiensi Usaha

Secara umum, efisiensi ekonomi digunakan untuk menilai hasil kerja aktivitas ekonomi, yang meliputi produksi, konsumsi, dan distribusi. Berdasarkan batasan tersebut, dikemukakan tiga kriteria umum efisiensi ekonomi, yaitu efisiensi produksi, efisiensi distribusi dan kombinasi produk optimum. Efisiensi ekonomis akan tercapai apabila efisiensi teknis dan efisiensi harga (alokatif) dapat tercapai (Sudiyono, 2004).

Efisien atau tidaknya suatu usaha agroindustri ditentukan oleh besar kecilnya hasil yang diperoleh dari suatu usaha agroindustri dan besar kecilnya biaya yang diperlukan untuk mendapatkan hasil itu. Efisiensi suatu agroindustri dapat ditentukan dengan menghitung per *cost ratio*, yaitu imbangan antara penerimaan usaha agroindustri dengan total biaya produksinya.

Berdasarkan pendapat Sudiyono (2004), untuk mengukur tingkat efisiensi usaha digunakan R/C rasio (Return Cost Ratio), yang merupakan perbandingan antara total penerimaan dengan total biaya produksi yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\frac{R}{C} = \frac{\text{Total penerimaan}}{\text{Total biaya produksi}}$$

Bila hasil analisis memberikan nilai $R/C > 1$ maka usaha tersebut efisien dan menguntungkan; apabila $R/C = 1$ maka usaha tersebut tidak menguntungkan dan tidak merugikan; dan apabila $R/C < 1$ maka usaha tersebut tidak efisien dan merugikan.

2.6 Konsep Nilai Tambah

Nilai tambah yang diperoleh dari pengolahan adalah selisih dari nilai komoditas yang mendapatkan perlakuan pada tahap tertentu dengan pengorbanan yang digunakan selama proses produksi berlangsung. Nilai tambah menunjang batas jasa untuk modal tenaga kerja dan manajemen perusahaan. Salah satu kegunaan menghitung nilai tambah adalah untuk mengukur besarnya jasa terhadap para pemilik faktor produksi (Sudiyono, 2004).

Salah satu cara untuk meningkatkan nilai tambah adalah dengan melakukan diversifikasi yang merupakan suatu aspek yang sangat penting. Selain itu, nilai tambah dapat ditingkatkan dengan kegiatan pengolahan atau perlakuan tertentu yang lebih efisien dan memberikan nilai ekonomis yang lebih tinggi.

Dalam perhitungan nilai tambah dapat diperoleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Perkiraan besarnya nilai tambah.
2. Rasio nilai tambah terhadap nilai produk yang dihasilkan.
3. Imbalan kerja bagi tenaga kerja.
4. Imbalan bagi modal dan manajemen atau keuntungan yang diterima oleh pengusaha.

Faktor yang mempengaruhi nilai tambah untuk pengolahan dapat dikategorikan menjadi dua, 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 bakar dan tenaga kerja (Sudiyono, 2004).

Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan diperoleh dari pengurangan biaya bahan baku dan input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Dengan kata lain, nilai tambah menggambarkan imbalan bagi tenaga kerja, modal dan manajemen.

Nilai tambah output agroindustri dipengaruhi oleh kemampuan pengolahan menjual output agroindustri (harga input/unit), ketersediaan bahan baku (harga bahan baku), dan struktur pasar input agroindustri (harga input lainnya). Sedangkan 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 tenaga kerja yang besar daripada proporsi bagian keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan bila yang diterapkan teknologi padat modal maka besarnya proporsi bagian pengusaha lebih besar daripada proporsi bagian tenaga kerja (Sudiyono, 2004).

2.7 Analisis SWOT

Perce dan Robinson (1997), mengemukakan landasan yang penting bagi 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.

2.7.1 Pengertian Analisis SWOT

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

Analisis SWOT menurut Rangkuti (2005) , adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan keuntungan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi dan

tujuan strategis serta kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan baik internal maupun eksternal perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk menganalisis situasi adalah analisis SWOT.

Pearce dan Robinson (1997), juga menjelaskan bahwa yang dimaksud faktor-faktor dalam analisis SWOT adalah:

1. Kekuatan (*Strengths*)

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

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran dan citra merk dapat merupakan sumber kelemahan.

3. Peluang (*Opportunity*)

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

4. Ancaman (*Threats*)

Situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan gangguan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting,

perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Siagian (2002), juga menjelaskan bahwa faktor-faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan eksternal. Dikatakan juga bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategis. Kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penyusun strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat minimalisasi kelemahan yang ada dalam tubuh perusahaan.

2.7.2 Pemanfaatan Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling lazim adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang memedomani pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan perusahaan. Sesuatu yang oleh seorang 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 adalah analisis SWOT yang sistematis dapat dilakukan untuk semua aspek situasi perusahaan. Sebagai hasil, analisis ini memberikan kerangka yang dinamis dan bermanfaat untuk analisis strategis.

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

2.7.3 Matrik Internal dan Eksternal (IE)

Matrik IE digunakan untuk memetakan total skor dari audit internal dan eksternal pada pengembangan perusahaan. Total skor IFAS ditunjukkan pada sumbu horizontal matrik IE, sedangkan total skor EFAS ditunjukkan pada sumbu vertikal matrik IE. Lebih jelasnya, matrik IE digambarkan seperti di bawah ini:

		FAKTOR INTERNAL			
		Tinggi	Sedang	Rendah	
		4,0	3,0	2,0	1,0
FAKTOR EKSTERNAL	Tinggi	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan	
	3,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan	VI Penciutan	
	Sedang		Stabilitas		
	2,0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi	
Rendah					
		1,0			

Gambar 1. Matrik Internal Eksternal

Keterangan:

- Sel 1 : Strategi Pertumbuhan melalui Integrasi Vertikal
- Sel 2 : Strategi Pertumbuhan melalui Integrasi Horisontal
- Sel 3 : Strategi Penciutan melalui Strategi Pembenahan
- Sel 4 : Strategi Stabilitas
- Sel 5 : Strategi Pertumbuhan melalui Integrasi Horisontal atau Strategi Stabilitas
- Sel 6 : Strategi Penciutan melalui Strategi Pelepasan
- Sel 7 : Strategi Pertumbuhan melalui Diversifikasi Konsentrik
- Sel 8 : Strategi Pertumbuhan melalui Diversifikasi Konglomerat
- Sel 9 : Strategi Likuidasi

2.7.4 Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2002), matrik SWOT merupakan 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 set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini adalah diagram matrik SWOT yang digunakan:

IFAS EFAS	KEKUATAN (S) Faktor-faktor kekuatan internal	KELEMAHAN (W) Faktor-faktor kelemahan internal
PELUANG (O) Faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
ANCAMAN (T) Faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. Matrik SWOT

Keterangan:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

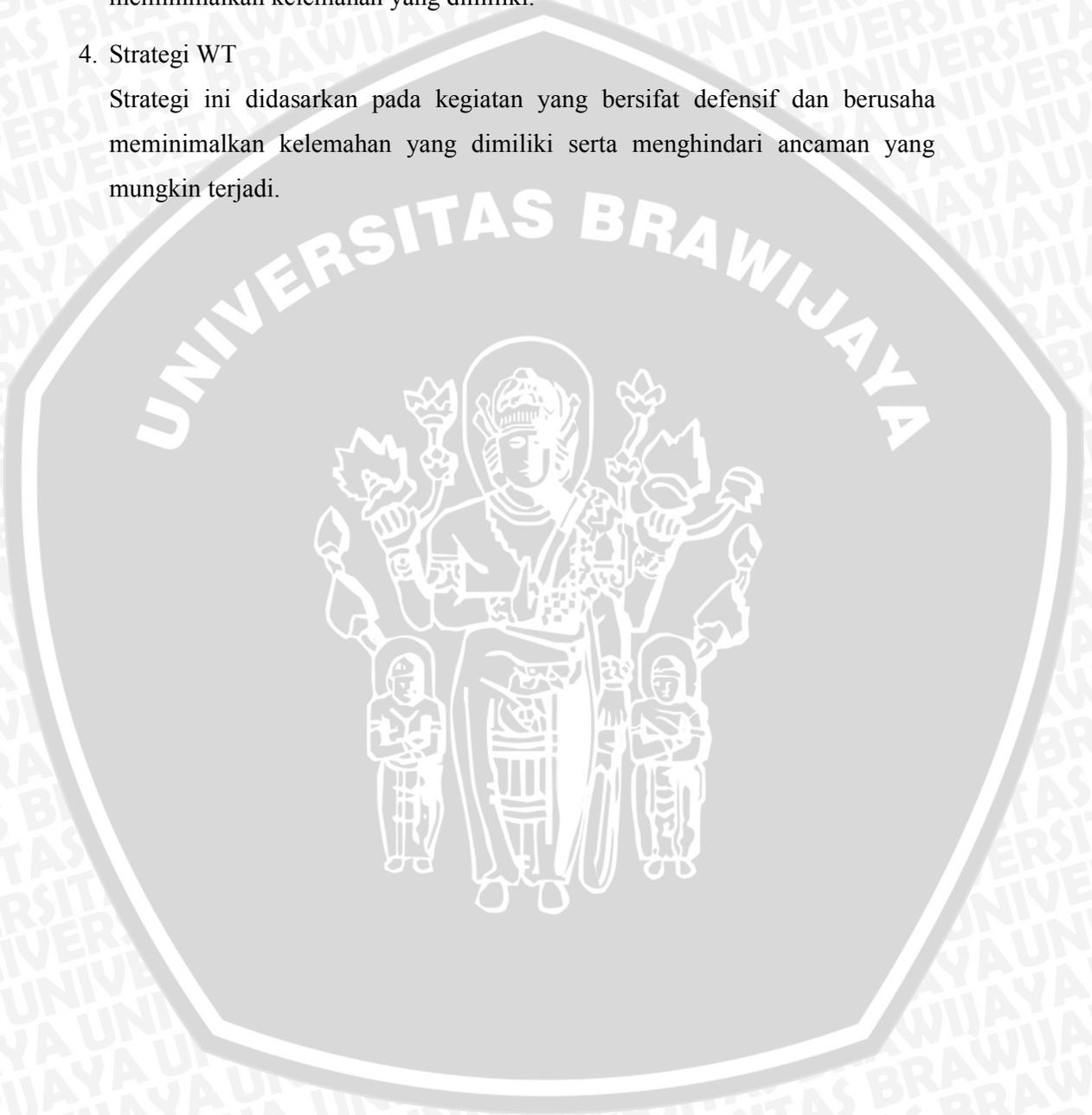
Merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang mungkin terjadi.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki serta menghindari ancaman yang mungkin terjadi.



III. KERANGKA PENELITIAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Saat ini pemerintah mulai memperhatikan industri kecil skala rumah tangga yang jumlahnya (baik dari segi unit usaha maupun orang yang bekerja di dalamnya) sangat banyak terutama di daerah pedesaan. Hal ini disebabkan karena adanya harapan pada industri kecil skala rumah tangga dalam membantu usaha pemerintah untuk mengurangi jumlah pengangguran di desa sehingga diharapkan distribusi pendapatan lebih baik dan merata.

Untuk memenangkan persaingan di lingkungan yang selalu berubah, pada dasarnya perusahaan harus membuat suatu perencanaan. Hal ini karena perencanaan menyangkut jangkauan dari masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang, sehingga apabila tanpa dilakukan perencanaan yang jelas maka produk yang dihasilkan perusahaan tidak dapat bersaing di pasar.

Pembuatan rencana strategi akan memungkinkan perusahaan untuk bereaksi lebih cepat dalam lingkungan yang dinamis, untuk mencari alternatif yang lebih banyak dan untuk mengembangkan teknik-teknik baru. Perencanaan strategi merupakan perencanaan yang ditujukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan ekstern yang kemudian disesuaikan dengan intern dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha (Stoner, 1995). Proses perencanaan strategi meliputi penetapan tujuan, analisis lingkungan internal dan eksternal, pemilihan alternatif strategi, implementasi strategi serta evaluasi strategi. Dalam penelitian ini, perencanaan strategi yang dilakukan yaitu penetapan tujuan, analisis lingkungan eksternal dan internal serta pemilihan alternatif strategi. Sedangkan untuk implementasi dan evaluasi strategi tidak dilakukan karena keterbatasan waktu.

Pada UKM-UKM yang ada di Kota Batu ini, perencanaan strategi yang tepat diperlukan dalam mencapai tujuan usahanya. Tujuan utamanya adalah mencapai target yang diinginkan dalam jangka waktu tertentu yaitu menghasilkan produk yang mempunyai daya saing dan mampu bertahan walaupun persaingan

semakin ketat. Dengan penetapan tujuan ini maka akan membantu memudahkan proses perencanaan strategi yang sesuai dengan lingkungan perusahaan.

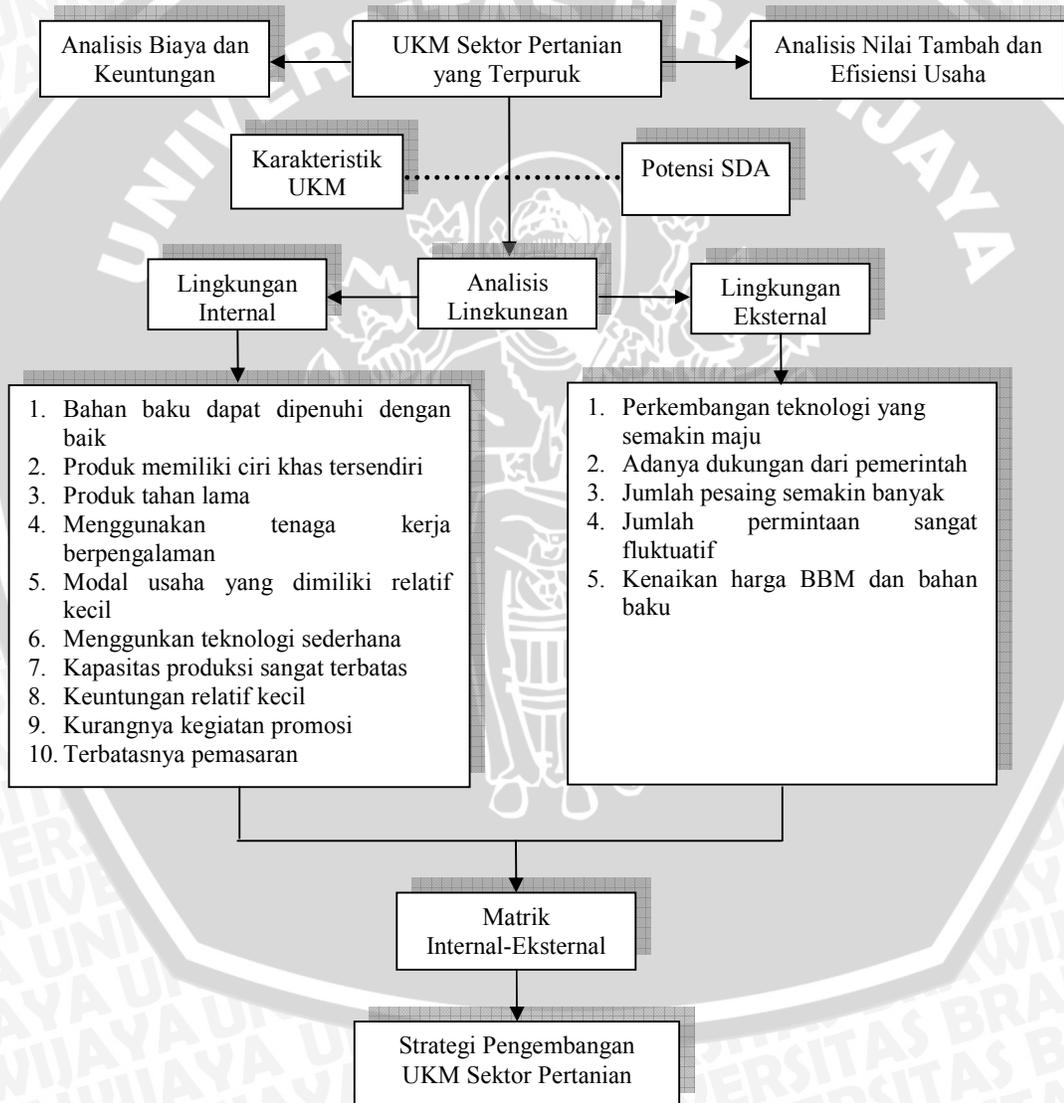
Salah satu yang harus diperhatikan sebelum merumuskan strategi yang akan dilaksanakan dalam perusahaan adalah analisis lingkungan. Tanpa didahului adanya analisis lingkungan, sulit bagi perusahaan untuk mengetahui tantangan yang dihadapi. Analisis lingkungan yang dilaksanakan mencakup dua hal yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal menghasilkan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal menghasilkan gambaran tentang peluang dan ancaman dari luar perusahaan yang akan dihadapi.

Analisis lingkungan internal merupakan sebuah proses yang terdiri dari tindakan mengidentifikasi aspek-aspek kunci operasional perusahaan. Dengan pendekatan ini pimpinan perusahaan yang bertugas sebagai penyusun strategi perusahaan berusaha menganalisis fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan seperti produksi, pemasaran, keuangan dan sumberdaya manusia untuk menentukan keunggulan yang dimiliki perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal memberikan waktu kepada penyusun strategi untuk mengantisipasi dan merencanakan tanggapan atau reaksi terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan. Analisis ini juga membantu para penyusun strategi untuk mengembangkan suatu sistem peringatan dini untuk mengatasi permasalahan yang timbul.

Setelah dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal maka dapat diketahui faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kemudian faktor-faktor tersebut akan diberikan bobot dengan sistem skor dan hasilnya akan dimasukkan pada matrik internal eksternal. Setelah itu akan diketahui daerah/sel mana pada Matrik Internal Eksternal (Matrik IE) yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Pada sel matrik IE tersebut akan diketahui strategi apa yang tepat bagi UKM di Kota Batu. Selanjutnya akan dilakukan penyusunan strategi dengan menggunakan matrik SWOT.

Penggunaan analisis SWOT ini dimaksudkan untuk dapat mengidentifikasi berbagai faktor dan strategi secara sistematis yang didasarkan pada logika yang menggambarkan kecocokan yang paling baik di antara faktor-faktor yang ada. Dengan analisis tersebut diasumsikan bahwa strategi yang efektif dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Secara singkat, uraian di atas dapat digambarkan dengan skema sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Perencanaan Strategi Dalam Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sektor Pertanian (Agroindustri) Kota Batu

3.2 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang ada dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu memperoleh keuntungan yang relatif kecil, sudah efisien dan memiliki nilai tambah yang cukup besar.
2. Diduga permasalahan yang umumnya dihadapi dalam usaha pengembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu adalah keterbatasan modal, penggunaan teknologi yang masih sederhana, dan terbatasnya daerah pemasaran.
3. Diduga bahwa strategi yang tepat untuk pengembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu adalah strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas, yaitu dengan meningkatkan kualitas produk atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

3.3 Batasan Masalah

1. Penelitian hanya terbatas pada kegiatan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan UKM sektor pertanian yang ada di Kota Batu.
2. Kelompok agroindustri sampel dibagi dalam 2 kelompok, yaitu usaha kecil dan usaha menengah.
3. Faktor internal yang diamati adalah pemenuhan bahan baku, ciri khas produk, ketahanan produk, penggunaan tenaga kerja, jumlah modal usaha, penggunaan teknologi, kapasitas produksi, keuntungan, promosi dan pemasaran.

4. Faktor eksternal yang diamati adalah perkembangan teknologi, dukungan pemerintah, jumlah pesaing, jumlah permintaan, serta harga bahan baku dan BBM.
5. UKM yang diteliti adalah yang bergerak dalam kegiatan agroindustri.
6. Analisis biaya, penerimaan, keuntungan, efisiensi, serta nilai tambah yang dilakukan didasarkan pada data jumlah pengeluaran dalam kegiatan produksi dalam kurun waktu 1 bulan dengan jumlah yang berbeda-beda untuk masing-masing kelompok agroindustri, yaitu agroindustri keripik kentang 6 kali produksi/bulan; keripik apel 10 kali produksi/bulan; keripik tempe 10 kali produksi/bulan; sari buah apel 10 kali produksi/bulan.

3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel

1. Usaha kecil adalah badan usaha yang jumlah tenaga kerjanya 2-5 orang, memiliki aset bersih maksimal 200 juta rupiah di luar rumah dan bangunan yang ditempati serta mempunyai omzet penjualan maksimal 100 juta rupiah per tahun. Yang termasuk dalam kelompok usaha kecil dalam penelitian ini adalah agroindustri keripik tempe.
2. Usaha menengah adalah badan usaha yang jumlah tenaga kerjanya 6-50 orang, memiliki aset bersih minimal Rp. 200 juta-Rp. 10 miliar termasuk tanah dan bangunan yang ditempati serta mempunyai omzet penjualan minimal 100 juta rupiah per tahun. Yang termasuk dalam kelompok usaha menengah dalam penelitian ini adalah agroindustri keripik kentang, keripik apel, dan sari buah apel.
3. Strategi pengembangan adalah hasil langkah yang strategis yang perlu diambil pihak-pihak yang terkait untuk mengembangkan suatu usaha dalam meningkatkan produktifitas dan keuntungan pelaku usaha itu sendiri.
4. Biaya tetap (dinyatakan dalam Rp) adalah biaya yang penggunaannya tidak habis dalam satu kali produksi dan tidak tergantung pada banyak sedikitnya produksi yang dihasilkan. Yang termasuk biaya tetap adalah biaya peralatan yang digunakan dalam proses produksi.

5. Biaya variabel (dinyatakan dalam Rp) adalah besarnya biaya yang besar kecilnya dipengaruhi oleh produksi yang diusahakan. Yang termasuk biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya penolong, biaya tenaga kerja, dan transportasi.
6. Keuntungan (dinyatakan dalam Rp) adalah selisih antara jumlah penerimaan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan selama produksi. Usaha dikatakan menguntungkan jika jumlah penerimaan lebih besar dari biaya yang dikeluarkan, dan usaha dikatakan rugi jika besarnya penerimaan lebih kecil daripada biaya yang dikeluarkan.
7. Total biaya produksi (dinyatakan dalam Rp) adalah jumlah keseluruhan biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi, yaitu biaya tetap ditambah dengan biaya variabel.
8. Depresiasi/penyusutan (dinyatakan dalam Rp/hari) adalah nilai pengurangan fungsi peralatan yang digunakan dalam proses produksi sesuai dengan umur ekonomisnya.
9. Penerimaan (dinyatakan dalam Rp) adalah nilai uang yang dihasilkan dari penjualan produk, dihitung dengan cara mengalikan jumlah total produksi dengan harga produk per unit.
10. Harga jual (dinyatakan dalam Rp) adalah harga yang ditetapkan oleh produsen di pasaran dengan mempertimbangkan biaya-biaya produksi yang dikeluarkan.
11. Faktor internal adalah faktor yang ada di dalam UKM yang merupakan kekuatan dan kelemahan UKM tersebut.
12. Faktor eksternal adalah faktor yang ada di luar UKM yang menjadi peluang dan ancaman bagi UKM tersebut.

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Daerah Penelitian

Penentuan daerah penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*), yaitu di Kota Batu yang meliputi tiga kecamatan, yaitu Kecamatan Batu Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji. Pemilihan daerah ini dengan alasan bahwa di Kota Batu terdapat banyak UKM terutama sentra-sentra agroindustri yang dikenal masyarakat luas.

4.2 Metode Penentuan Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode “*stratified random sampling*”, dimana populasi dibagi dalam lapisan yang berbeda-beda dan dari setiap lapisan diambil sampel secara acak. Populasi di daerah penelitian dibagi dalam 4 (empat) kelompok sampel berdasarkan jenis agroindustri yang diusahakan. Adapun jumlah sampel yang dijadikan sebagai obyek penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Sampel Penelitian

Jenis Agroindustri	Lokasi	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
Keripik kentang	Kecamatan Junrejo	24	12
Keripik Apel	Kecamatan Batu	27	14
Keripik tempe	Kecamatan Junrejo	38	19
Sari buah apel	Kecamatan Bumiaji	20	10
Jumlah		109	55

4.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara langsung dengan responden dengan menggunakan daftar pertanyaan atau kuisioner yang sudah dibuat sebelumnya. Sedangkan data sekunder adalah

data yang diperoleh dari dokumentasi, laporan maupun dari instansi atau lembaga yang terkait dengan penelitian ini.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang telah dipersiapkan terlebih dahulu. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan terhadap pengelola agroindustri yang dijadikan sampel dan dari wawancara tersebut diperoleh informasi mengenai karakteristik pengusaha dan agroindustri yang bersangkutan, informasi biaya yang digunakan dalam proses produksi serta kondisi internal dan eksternal perusahaan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data tambahan yang dapat mendukung dan melengkapi data yang diperoleh dari wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan pengumpulan data dari dokumen-dokumen yang sudah ada dalam instansi atau lembaga yang terkait. Data-data dalam penelitian ini didapat dari Badan Pusat Statistik Kota Batu, Badan Pengawas Daerah Kota Batu, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu serta Dinas Koperasi dan UKM Kota Batu. Data yang diperoleh berupa data UKM-UKM yang ada di Kota Batu, kondisi umum Kota Batu, dan informasi-informasi lain yang berkaitan dengan Kota Batu.

4.4 Metode Analisis Data

Analisis data adalah penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Fungsi analisis ini dimaksudkan untuk memperlakukan data empiris ke dalam bentuk yang dapat diinterpretasikan dan memberikan penjelasan sebagai jawaban pengkajian dan pemecahan masalah.

Dalam skripsi ini, analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual, eksplisit dan akurat mengenai fakta, sifat dari fenomena yang diselidiki. Karena jenis penelitian ini adalah deskriptif, maka analisis data dilakukan dengan jalan menggambarkan, menjelaskan dan menguraikan keadaan yang sebenarnya yang kemudian hasilnya diinterpretasikan.

4.4.1 Analisis Kuantitatif

A. Analisis Biaya

1. Biaya tetap (*fixed cost*)

Biaya yang diperhitungkan sebagai biaya tetap adalah biaya penyusutan alat, biaya sewa tanah dan pajak bangunan.

Besarnya biaya tetap dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$TFC = \sum_{i=1}^n FC$$

Dimana: TFC = total biaya tetap (Rp)

FC = biaya tetap (Rp)

n = banyaknya input

Biaya penyusutan peralatan dan mesin meliputi biaya penyusutan mesin pengemas (*sealler cup*), dan peralatan-peralatan pengolahan lainnya. Besarnya biaya penyusutan alat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$D = \frac{Pb - Ps}{t}$$

Dimana: D = penyusutan alat (Rp/th)

Ps = nilai akhir (Rp)

Pb = harga beli awal (Rp)

t = umur ekonomis

2. Biaya tidak tetap (*variable cost*)

Biaya yang dihitung sebagai biaya variabel adalah biaya bahan baku, bahan penolong, biaya tenaga kerja, biaya transportasi dan biaya input lain. Biaya variabel dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$TVC = \sum_{i=1}^n VC$$

Dimana: TVC = total biaya variabel (Rp)

VC = biaya variabel (Rp)

n = banyaknya input

$$VC = P_{xi} \cdot X_i$$

Dimana: P_{xi} = harga input ke-i

X_i = jumlah input ke-i

3. Biaya total (*total cost*)

Biaya total adalah penjumlahan biaya tetap dan biaya variabel, yang dihitung sebagai berikut:

$$TC = TVC + TFC$$

Dimana: TC = biaya total (Rp)

TVC = total biaya variabel (Rp)

TFC = total biaya tetap (Rp)

B. Analisis Penerimaan

Analisis penerimaan digunakan untuk mengetahui besarnya hasil dari keseluruhan penjualan produk. Penerimaan dihitung sengan rumus sebagai berikut:

$$TR = Y \cdot P_y$$

Dimana: TR = penerimaan/pendapatan total (Rp)

P_y = harga per unit di tingkat produsen (Rp/unit)

Y = jumlah produk yang dihasilkan (unit/satu kali produksi)

C. Analisis Keuntungan

Analisis keuntungan digunakan untuk menghitung besarnya keuntungan yang diterima, yaitu selisih dari total penerimaan dengan biaya produksi yang dikeluarkan.

Besarnya keuntungan yang diperoleh dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\pi = TR - TC$$

Dimana: π = tingkat keuntungan usaha (Rp)

TR = penerimaan total (Rp)

TC = biaya total (Rp)

D. Analisis Efisiensi

Analisis efisiensi ini menggunakan analisis rentabilitas yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, atau tingkat kemampuan dalam pengembalian modal perusahaan tersebut, dirumuskan dengan:

$$\frac{R}{C} \text{ ratio} = \frac{\sum_{T=1}^{T_0} TR}{\sum_{T=1}^{T_0} TC}$$

Dimana: Jika R/C ratio >1 maka usaha tersebut efisien dan menguntungkan

Jika R/C ratio <1 maka usaha tersebut tidak efisien dan merugikan

Jika R/C ratio =1 maka usaha tersebut tidak rugi dan tidak untung

E. Analisis Nilai Tambah

Besarnya nilai tambah karena proses produksi diperoleh dari pengurangan biaya bahan baku ditambah dengan input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan. Nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan keuntungan pengusaha. Adapun format analisis nilai tambah pada UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Analisis Nilai Tambah

No.	Variabel	Nilai (dalam simbol)
1.	Bahan baku (kg/hari)	a
2.	Harga bahan baku (Rp/kg)	b
3.	Hasil produksi (unit/hari)	c
4.	Faktor konversi	$c/a = h$
5.	Harga produk rata-rata (Rp/unit)	d
6.	Tenaga kerja (HOK/hari)	e
7.	Koefisien tenaga kerja	$e/a = i$
8.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	f
9.	Input lain (Rp/kg bahan baku)	g
10.	Nilai produk (Rp/kg)	$h \times d = j$
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	$j - g - b = k$
	b. Rasio nilai tambah	$(k/j) \times 100\% = n\%$
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$i \times f = m$
	b. Bagian tenaga kerja	$(m/k) \times 100\%$
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	$k - m = o$
	b. Tingkat keuntungan	$(o/k) \times 100\% = p\%$

4.4.2 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah analisis yang mendeskripsikan keadaan sosial ekonomi yang melatar belakangi berdirinya agroindustri di daerah penelitian, kendala, ancaman, serta peluang yang dihadapi dalam pengembangannya dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis ini akan menentukan strategi yang harus dijalankan perusahaan dalam mengatasi persaingan dan perkembangan perusahaan.

A. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal perusahaan serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan.

1. Kriteria Pemberian Bobot

Kriteria pembobotan yang diberikan didasarkan pada seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh masing-masing faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan perusahaan. Besarnya bobot yang diberikan didasarkan pada jumlah faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman). Pemberian bobot tersebut didasarkan pada rumus berikut:

$$y = \frac{1}{n}$$

Dimana: y = nilai rata-rata dari faktor internal/eksternal

n = jumlah faktor internal/eksternal

Ada tiga kriteria dalam pemberian bobot ini, yaitu:

- Bila faktor-faktor tersebut kurang penting bagi perkembangan perusahaan maka diberi bobot $< y$.
- Bila faktor-faktor tersebut penting bagi perkembangan perusahaan maka diberi bobot $= y$.
- Bila faktor-faktor tersebut sangat penting bagi perkembangan perusahaan maka diberi bobot $> y$.

2. Kriteria Pemberian Rating

Kriteria pemberian rating pada faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi dan pengaruhnya terhadap perkembangan perusahaan. Pemberian rating pada faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

- Penentuan rating pada faktor internal:

1 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang sangat besar

2 = memiliki kekuatan yang kecil atau kelemahan yang besar

3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil

4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil

b. Penentuan rating pada faktor eksternal:

- 1 = memiliki peluang yang sangat kecil atau ancaman yang sangat besar
- 2 = memiliki peluang yang kecil atau ancaman yang besar
- 3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil
- 4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

3. Kriteria Pemberian Skor

Skor diberikan berdasarkan bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal kemudian dikalikan dengan rating masing-masing faktor tersebut.

4. Penyusunan Tabel IFAS dan EFAS

Langkah-langkah penyusunan tabel IFAS dan EFAS adalah sebagai berikut:

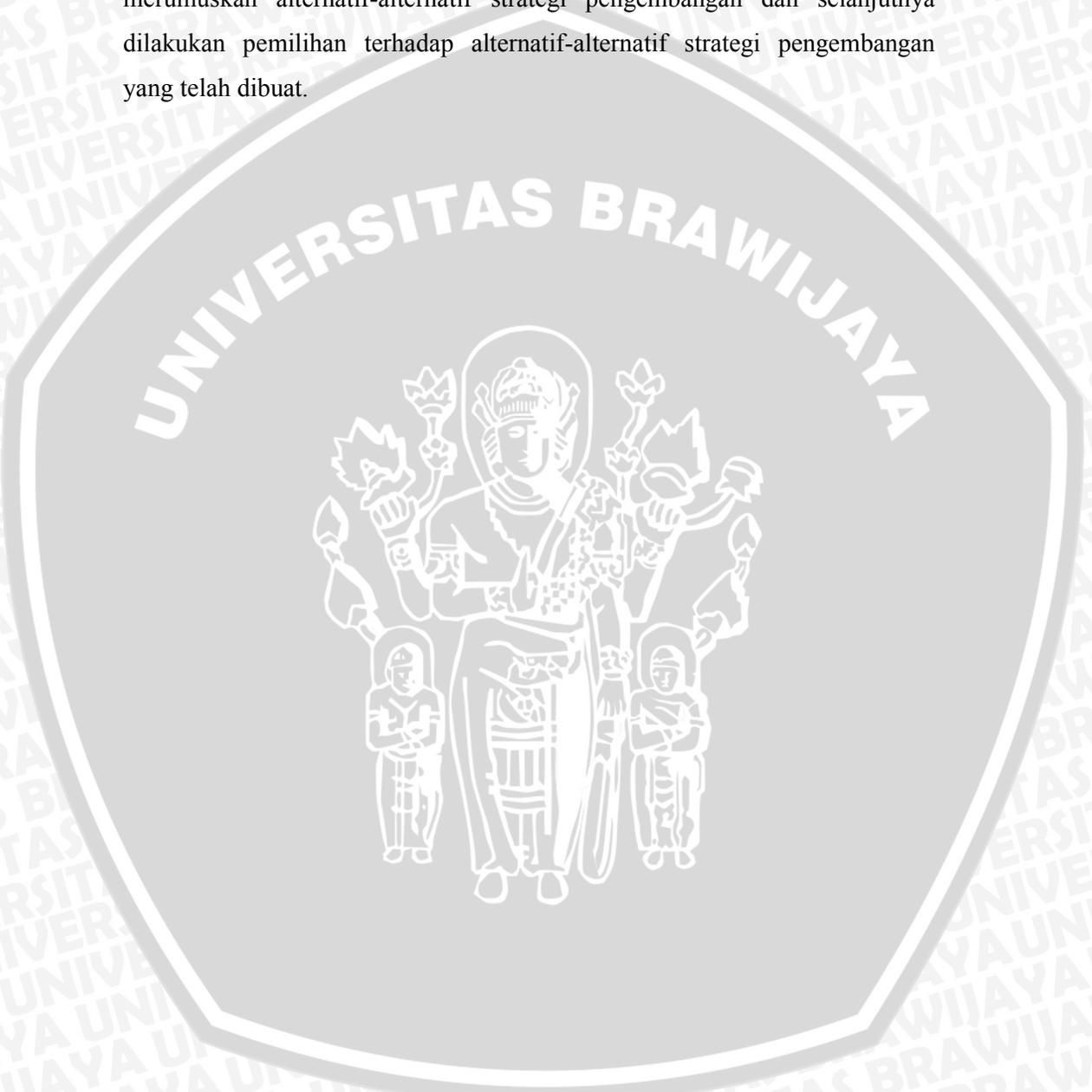
- a. Memasukkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah ditetapkan (kolom 1).
- b. Memberi bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2).
- c. Memberi rating pada masing-masing faktor internal dan eksternal sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).
- d. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3).

5. Penyusunan Strategi

Setelah mengetahui total skor dari tabel IFAS dan EFAS, maka akan dimasukkan ke dalam matrik internal eksternal. Matrik tersebut akan menunjukkan posisi perusahaan tersebut berada dalam sel mana (di antara 9 sel) dan dalam sel tersebut akan diketahui strategi yang sesuai untuk perusahaan tersebut.

Selanjutnya setelah mengetahui posisi perusahaan, maka dilakukan penyusunan strategi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan matrik SWOT.

Dengan menggunakan analisa SWOT ini, nantinya diharapkan mampu merumuskan alternatif-alternatif strategi pengembangan dan selanjutnya dilakukan pemilihan terhadap alternatif-alternatif strategi pengembangan yang telah dibuat.



V. KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN

Berdasarkan data yang diperoleh di lapang, dapat dijelaskan secara singkat keadaan umum di daerah penelitian yang meliputi keadaan geografis dan administrasinya, keadaan sosial ekonomi, serta deskripsi UKM yang menjadi obyek penelitian yang ada di Kota Batu.

5.1 Kondisi Umum Kota Batu

5.1.1 Letak Geografi dan Administrasi

Kota Batu berdasarkan Undang-Undang No.11 Tahun 2001, tanggal 21 Juni 2001 tentang Pembentukan Kota Batu, terdiri dari 3 wilayah kecamatan yaitu Kecamatan Batu, Kecamatan Bumiaji dan Kecamatan Junrejo. Berdasarkan kondisi geografi wilayah, kedudukan tiga kecamatan tersebut berada di dataran tinggi (871 m dpl). Sekalipun demikian, geografis setiap wilayah tidak homogen tetapi menunjukkan keragaman. Keragaman tersebut mempengaruhi kedudukan wilayah setiap desa/kelurahan di setiap kecamatan. Dengan demikian, secara garis besar letak geografis setiap wilayah desa/kelurahan Kota Batu terletak di lereng, lembah dan dataran.

Kota Batu yang terbagi menjadi tiga wilayah kecamatan terdiri dari 19 desa dan 4 kelurahan. Dari ketiga wilayah kecamatan yang ada, Kecamatan Bumiaji memiliki lahan yang paling luas yaitu 130.189 km², sedangkan wilayah kecamatan lain yaitu Kecamatan Batu dan Kecamatan Junrejo memiliki luas masing-masing 46.377 km² dan 26.234 km².

Dilihat dari keadaan geografinya, Kota Batu dapat dibagi menjadi 4 jenis tanah. *Pertama*, jenis tanah Andosol, berupa lahan tanah yang paling subur meliputi Kecamatan Batu seluas 1.831,04 Ha, Kecamatan Junrejo seluas 1.526,19 Ha, dan Kecamatan Bumiaji seluas 2.873,89 Ha. *Kedua*, jenis Kambisol, berupa jenis tanah yang cukup subur meliputi Kecamatan Batu seluas 889,31 Ha, Kecamatan Junrejo seluas 741,25 Ha, dan Kecamatan Bumiaji seluas 1.395,81 Ha. *Ketiga*, tanah Alluvial, berupa tanah yang kurang subur dan mengandung kapur

meliputi Kecamatan Batu seluas 239,86 Ha, Kecamatan Junrejo seluas 199,93 Ha, dan Kecamatan Bumiaji seluas 374,48 Ha. Keempat, jenis tanah Latosol meliputi Kecamatan Batu seluas 260,34 Ha, Kecamatan Junrejo seluas 217,00 Ha, dan Kecamatan Bumiaji seluas 408,61 Ha.

Ditinjau dari astronomi, Kota Batu terletak antara $122^{\circ}17'$ - $122^{\circ}57'$ BT dan $7^{\circ}44'$ - $8^{\circ}26'$ LS. Adapun batas-batas wilayah Kota Batu adalah sebagai berikut:

Sebelah utara : Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan
Sebelah Timur : Kabupaten Malang
Sebelah Selatan : Kabupaten Blitar dan Kabupaten Malang
Sebelah Barat : Kabupaten Malang

5.1.2 Iklim

Seperti halnya daerah lain di Indonesia, Kota Batu mengikuti perubahan putaran 2 iklim, yaitu musim hujan dan musim kemarau. Sejalan dengan tingkat kelembaban daerah lainnya di Jawa Timur, tingkat kelembaban udara di Kota Batu hampir sama dengan rata-rata daerah lainnya yaitu berkisar antara 41% (minimum) pada bulan Oktober dan 98% (maksimum) pada bulan Maret.

5.1.3 Penduduk dan Sumberdaya Manusia

Data kependudukan merupakan salah satu data pokok yang sangat diperlukan dalam perencanaan dan evaluasi pembangunan karena merupakan obyek sekaligus subyek pembangunan. Fungsi obyek bermakna penduduk menjadi target dan sasaran pembangunan yang dilakukan oleh penduduk, dan fungsi subyek bermakna penduduk adalah pelaku tunggal dari sebuah pembangunan. Kedua fungsi tadi diharapkan berjalan seiring dan sejalan secara integral. Berikut ini adalah komposisi jumlah penduduk berdasarkan jenis kelaminnya:

Tabel 3. Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

Kecamatan	Pria	Wanita	Jumlah
Batu	40.880	39.919	80.799
Bumiaji	24.756	24.394	49.150
Junrejo	20.765	19.983	40.748
TOTAL	86.401	84.296	170.697

Sumber: Berdasarkan data Susenas Kota Batu (2006)

Berdasarkan hasil Registrasi Penduduk Akhir Tahun, jumlah penduduk Kota Batu pada tahun 2006 tercatat sebesar 170.697 jiwa dengan tingkat kepadatan 857 orang/km. Komposisi penduduk menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa 50,02% adalah penduduk laki-laki dan 49,98% adalah penduduk perempuan dengan angka sex ratio sebesar 100,08%. Struktur umur penduduk cenderung mengarah pada kelompok berusia muda, ini ditunjukkan dengan angka beban ketergantungan penduduk muda sebesar 35,81%. Dengan demikian angka beban secara keseluruhan mencapai 46,48% atau dengan angka absolut dikatakan bahwa setiap 100 penduduk usia produktif akan menanggung sekitar 40 orang bukan usia produktif (0-14 tahun dan 64 tahun ke atas) atau dengan ratio 2:1.

Bila dilihat dari angka ketergantungan ini sudah baik, namun realita secara ekonomis di lapangan sangat bergantung pada sumber daya manusia penduduk usia produktif, dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam yang ada.

Tabel 4. Penduduk 10 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Lapangan Usaha

Pekerjaan Utama	Pria	Wanita	Jumlah
Pertanian	24.115	10.360	34.475
Penggalian	220	-	220
Industri	2.995	2.554	5.549
Listrik dan Air Bersih	57	-	57
Konstruksi	5.382	220	5.602
Perdagangan	11.800	9.518	21.318
Transportasi&Komunikasi	4.292	106	4.398
Keuangan	1.151	597	1.748
Jasa-jasa	5.848	6.073	11.921
Kota Batu	55.860	29.428	85.228

Sumber: Berdasarkan data Susenas Kota Batu (2006)

Keadaan penduduk menurut mata pencaharian menunjukkan bahwa penduduk yang bekerja dalam bidang pertanian sebanyak 34.475 jiwa (40,44%), penggalian sebanyak 220 jiwa (0,25%), industri pengolahan sebanyak 5.549 jiwa (6,51%), PDAM sebanyak 57 jiwa (0,06%), konstruksi sebanyak 5.602 jiwa (6,56%), perdagangan sebanyak 21.318 jiwa (25,01%), sopir sebanyak 4.398 jiwa (5,15%), keuangan sebanyak 1.748 jiwa (2,04%) dan bidang jasa sebanyak 11.921 jiwa (13,98%).

5.1.4 Sosial Pendidikan

Pendidikan dianggap sebagai suatu cara yang efektif untuk meningkatkan pembangunan, karena itulah negara-negara berkembang mencurahkan perhatian yang cukup besar terhadap perluasan pendidikan. Demikian juga pada beberapa kesempatan kerja sebagai kebutuhan hidup, mensyaratkan jenjang pendidikan tertentu untuk aktivitasnya. Dengan taraf pendidikan tertentu, seseorang dapat memenuhi/menimbulkan rasa harga dirinya.

Pendidikan pada hakekatnya merupakan usaha sadar manusia untuk mengembangkan kepribadian dan meningkatkan kemampuannya. Oleh karenanya dewasa ini masyarakat sudah menganggap pendidikan sebagai suatu kebutuhan

dan pendidikan sudah menjadi simbol status sosial (*title minded*) dan merupakan sarana yang diharapkan mampu menyelesaikan banyak permasalahan.

Keadaan penduduk menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kecamatan	Nama	Pria	Wanita	Jumlah
Batu	Tidak Sekolah	5.352	6.083	11.435
	SD	14.551	14.943	29.494
	SLTP	7.363	7.199	14.562
	SLTA	8.916	7.612	16.528
	Akademi	523	508	1.031
	Universitas	3.404	2.127	5.531
	Pasca Sarjana	290	136	426
	TOTAL	40.399	38.608	79.007
Bumiaji	Tidak Sekolah	3.643	4.108	7.751
	SD	14.268	13.796	28.064
	SLTP	3.775	3.758	7.533
	SLTA	2.815	2.719	5.334
	Akademi	198	191	389
	Universitas	621	599	1220
	Pasca Sarjana	74	62	136
	TOTAL	25.394	25.233	50.627
Junrejo	Tidak Sekolah	3.135	3.630	6.765
	SD	8.293	7.876	16.169
	SLTP	3.315	3.404	6.719
	SLTA	4.276	3.625	7.901
	Akademi	526	657	1.183
	Universitas	1.087	1.002	2.089
	Pasca Sarjana	140	97	237
	TOTAL	20.772	20.291	41.063

Sumber: Berdasarkan data Susenas Kota Batu (2006)

5.1.5 Pertanian

Sektor pertanian merupakan sektor yang unik dan mempunyai ciri khas tersendiri dalam struktur perekonomian. Sektor ini relatif merupakan sektor yang tidak mendapat perhatian serius dalam aksi pembangunan, mulai dari proteksi, kredit hingga kebijakan lain tidak satupun yang menguntungkan.

Meskipun demikian, sektor ini merupakan sektor yang sangat banyak menampung luapan tenaga kerja dan sebagian besar penduduk Kota Batu tergantung padanya.

Secara umum, kontribusi sektor pertanian Kota Batu dalam menyusun Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) tidaklah sebesar sektor perdagangan, hotel, dan restoran. Akan tetapi, menilai sektor ini hanya dari sisi makro saja akan menjerumuskan kita pada penilaian yang salah pada struktur perekonomian Kota Batu secara umum. Hal ini mengingat besarnya tenaga kerja yang ditampung oleh sektor ini juga fungsi strategis dan besarnya sumberdaya yang dapat dimanfaatkan untuk menyokong pembangunan. Keuntungan tersebut yang harus digali untuk meningkatkan peran sektor pertanian pada pendapatan regional, namun di sisi lain kepentingan petani sebagai produsen juga harus diperhatikan.

Salah satu potensi Kota Batu sebagai Kota Agropolitan adalah beragamnya tanaman hortikultura yang dimiliki. Sehubungan dengan itu, gambaran tanaman hortikultura terutama yang meliputi sayur-sayuran dan buah-buahan disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6. Luas Panen Produksi dan Rata-rata Produksi Sayur

Jenis Tanaman	Luas Panen (ha)	Produksi (kg)	Rata-rata Produksi (kg/ha)
Bawang Merah	825	101.789	123,38
Bawang Putih	224	25.440	113,57
Bawang Daun	306	27.811	90,89
Kentang	429	61.002	142,20
Kubis	625	126.936	203,10
Sawi	951	108.882	114,49
Wortel	775	147.140	189,86
Kacang Merah	0	0	0
Kacang Panjang	0	0	0
Cabe	198	3.521	17,78
Tomat	283	9.915	35,04
Terung	0	0	0
Buncis	184	4.816	26,17
Ketimun	0	0	0
Labu Siam	18	760	42,22

Sumber: Dinas Pertanian Kota Batu (2006)

Tabel 7. Jumlah Pohon Menghasilkan dan Produksi Buah

Jenis Tanaman	Tanaman Menghasilkan (pohon)	Produksi (kg)
Alpukat	29.724	1.684
Belimbing	116	25
Duku/Langsat	-	-
Durian	4.200	-
Jambu Biji	131	12
Jambu Air	322	18
Jeruk	65.765	1.986
Mangga	4.645	-
Manggis	-	-
Nangka/Cempedak	37.000	-
Nenas	-	-
Pepaya	2.132	5
Pisang	7.829	118
Rambutan	323	-
Apel	2.550.682	149.321

Sumber: Dinas Pertanian Kota Batu (2006)

5.2 Kondisi Perekonomian Kota Batu

5.2.1 Struktur Perekonomian

Struktur ekonomi suatu daerah merupakan bagian dari struktur ekonomi nasional. Apabila struktur ekonomi nasional berubah, maka hal tersebut akan mempengaruhi struktur ekonomi di daerah.

Kontribusi sektoral terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) sangat tergantung dari sektor-sektor andalan yang menyumbang cukup besar terhadap PDRB. Apabila sektor tersebut mengalami kemunduran, maka secara otomatis total perekonomian juga akan mengalami kontraksi karena sumbangannya yang cukup besar. Berdasarkan klasifikasinya, pembagian PDRB sektoral dianalisis dengan membedakan tiga sektor yaitu sektor primer, sektor sekunder, dan sektor tersier. Dimana sektor primer mencakup sektor pertanian,

serta sektor pertambangan dan penggalian. Sektor sekunder meliputi sektor industri pengolahan, sektor listrik dan air bersih serta sektor bangunan. Sedangkan sektor tersier mencakup sektor perdagangan, hotel dan restoran, sektor pengangkutan dan komunikasi, sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan serta sektor-sektor jasa.

Dari sisi penawaran, transformasi struktural dapat dideteksi dengan karakteristik turunnya pangsa sektor primer yang tradisional (sektor pertanian dan pertambangan). Pada saat yang bersamaan sektor sekunder (sektor industri pengolahan, sektor listrik, gas dan air minum, dan sektor bangunan) meningkat dan selanjutnya diikuti oleh peningkatan sektor tersier (sektor perdagangan, hotel dan restoran, sektor pengangkutan dan telekomunikasi, sektor bank dan lembaga keuangan, dan sektor-sektor jasa).

Dalam proses ini, pergeseran pangsa tetap harus diikuti oleh pertumbuhan dari masing-masing sektor meskipun dengan laju yang berbeda.

Mengenai perubahan pangsa terhadap PDRB Kota Batu, terlihat sampai tahun 2005 pangsa sektor tersier terus meningkat. Pada tahun 2000, pangsa sektor tersier masih mencapai 63,60% dan secara konsisten naik hingga mencapai 66,54% pada tahun 2005. Sementara itu, pangsa sektor sekunder yang sebelumnya diharapkan menjadi motor penggerak perekonomian Kota Batu bersama sektor tersier mengalami penurunan yaitu dari 16,26% pada tahun 2000 menjadi 14,89% pada tahun 2005. Fenomena ini ditandai dengan menurunnya peranan sektor industri pengolahan pada periode tersebut yang merupakan penyumbang output terbesar pada pangsa sektor sekunder Kota Batu. Penurunan pangsa sektor sekunder memang tidak terlalu drastis karena masih tertolong oleh peningkatan pangsa industri makanan, minuman dan tembakau, pangsa sektor listrik dan air bersih, serta pangsa sektor bangunan. Namun secara keseluruhan pangsa sektor industri Kota Batu selama periode tersebut terus mengalami penurunan, terutama pangsa dari industri tekstil, kulit dan alas kaki. Fenomena ini terutama disebabkan oleh tutupnya PT Wastra Indah pada tahun berjalan.

Dengan tutupnya PT Wastra Indah ini, sektor industri pengolahan Kota Batu mendapat tantangan yang berat. Di lain pihak, pangsa sektor primer yang pada tahun 2001 sempat berubah arah dengan meningkatnya kembali pangasanya untuk PDRB harga konstan, sejalan dengan terkontraksinya sektor-sektor lain akibat adanya krisis ekonomi kembali mengalami penurunan peranannya. Ternyata peningkatan pangsa sektor primer di Kota Batu ini hanya berlangsung 1 tahun dan pada tahun berikutnya arah pergerakan telah kembali ke pola transformasi struktural yang normal. Penurunan peranan sektor ini terlihat dari terus menurunnya pangsa primer yaitu dari 20,15% pada tahun 2000 menjadi 18,57% pada tahun 2005.

Walaupun relatif lambat dibandingkan dengan beberapa daerah perkotaan lain di Jawa Timur, proses perubahan struktur ekonomi di Kota Batu boleh dikatakan cukup pesat sejak berdirinya kota ini pada akhir tahun 2001. Pada periode tersebut peran dari sektor-sektor primer dan sekunder menurun, sedangkan sektor-sektor tersier terus meningkat. Kendati demikian, struktur perekonomian Kota Batu selama periode tersebut tidak mengalami perubahan struktur yang signifikan. Pergeseran pangsa yang terjadi masih merupakan penyesuaian terhadap landasan perekonomian Kota Batu yang berumur masih sangat muda.

Sektor sekunder dan tersier diharapkan akan tetap menjadi motor pertumbuhan dengan pangsa yang terus meningkat, sedangkan sektor primer diharapkan tetap menjadi *leading sector*. Pelajaran yang dapat ditarik yang terkait dengan perubahan struktur tersebut adalah perlunya strategi pembangunan, khususnya sektor industri, yang lebih berbasis pada sumber daya alam sehingga proses peralihan dari sektor primer yang tradisional ke sektor sekunder dan tersier terus berlangsung secara lebih wajar.

Ada 3 gejala menarik selama periode 2000-2005 mengenai pergeseran struktur ekonomi Kota Batu. *Pertama*, meskipun peranan sektor sekunder diharapkan meningkat, di luar dugaan proporsinya justru menurun. *Kedua*, proporsi sektor primer dalam pembentukan PDRB Kota Batu ternyata masih

cukup besar, bahkan paling besar dibandingkan dengan kota-kota lain di Jawa Timur. Adalah menarik untuk diketahui apakah adanya perubahan status dari Kotatib menjadi Kota pada akhir 2001 telah banyak berperan menurunkan peranan sektor primer dalam 4 tahun terakhir. *Ketiga*, secara perlahan-lahan proporsi sektor primer dan sektor sekunder mengalami pergeseran ke sektor tersier. Fenomena ini sebagai konsekuensi logis dari proses pembangunan Kota Batu yang masyarakatnya masih tradisional menuju masyarakat yang lebih modern.

5.2.2 Pertumbuhan Ekonomi

Tingkat pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan merupakan rata-rata tertimbang dari tingkat pertumbuhan sektornya. Jika suatu sektor mempunyai peranan yang dominan akan tetapi perkembangannya lambat, maka akan menghambat tingkat pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Sebaliknya, jika sektor tersebut mempunyai tingkat pertumbuhan yang tinggi, maka sektor tersebut secara otomatis akan menyebabkan total tingkat pertumbuhan yang tinggi pula.

Pertumbuhan ekonomi dapat diukur dari PDRB atas dasar harga konstan 2000. Sehingga pertumbuhan ini sudah tidak dipengaruhi oleh faktor harga atau dengan kata lain benar-benar murni disebabkan oleh kenaikan produksi sektor pendukungnya. Pada tahun 2005, perekonomian Kota Batu menunjukkan proses pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi. Seluruh sektor kegiatan memberikan sumbangan yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi. PDRB pada tahun 2005 tumbuh cukup tinggi yakni sebesar 5,49% yang berarti lebih tinggi dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya.

Meskipun pertumbuhan pada tahun 2005 mengalami peningkatan, namun ditinjau dari struktur produksi sektoral, pertumbuhan yang terjadi kurang mencerminkan pondasi yang mengembirakan bagi pertumbuhan yang lebih berkelanjutan, terutama mengingat masih rendahnya pertumbuhan sektor industri pengolahan yang mempunyai keterkaitan hulu-hilir terbesar.

Terlepas dari masih rendahnya angka pertumbuhan sektor industri pengolahan Kota batu, kecenderungan laju pertumbuhan yang terus meningkat sejak 2001 sebenarnya memberi momentum yang baik bagi proses peningkatan pertumbuhan ekonomi. Ada beberapa momentum yang dapat menyebabkan peningkatan laju pertumbuhan yang terus-menerus ini. *Pertama*, sebagai daerah otonom baru, Kota Batu banyak menarik investor untuk menanamkan modal karena dianggap mempunyai nilai strategis. *Kedua*, sebagai Kota Agrowisata dan Agropolitan, Kota Batu cukup menarik wisatawan terutama wisatawan domestik untuk mengunjungi obyek-obyek wisata yang ada. Momentum pertumbuhan ini juga didukung oleh *multiplier effect* yang ditimbulkan oleh sektor pariwisata dalam menggerakkan roda perekonomian.

Namun demikian, momentum tersebut belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan secara optimal. Dari sisi struktur produksi, rendahnya pertumbuhan sektor industri menyebabkan kenaikan permintaan konsumsi tidak sepenuhnya dapat dipenuhi oleh produksi lokal.

Kesenjangan antara produksi dengan permintaan ini diisi oleh barang-barang yang berasal dari daerah lain atau impor sebagaimana terindikasikan oleh kenaikan impor barang konsumsi dari daerah lain.

Dengan pertumbuhan seperti yang telah diuraikan di atas, meskipun angka pertumbuhan yang dihasilkan pada 2005 lebih tinggi dari tahun sebelumnya, struktur perekonomian masih kurang memberi pondasi yang kuat bagi pertumbuhan yang berkesinambungan. Gejala ini bisa dideteksi dari menurunnya jumlah kunjungan wisatawan pada tahun 2005, serta belum tergantikannya peranan PT Wastra Indah dalam menggerakkan roda perekonomian Kota Batu, terutama sektor industri pengolahan. Penurunan jumlah kunjungan wisatawan ini, apabila tidak dapat direspon sepenuhnya akan mengakibatkan penurunan efek pengganda yang dihasilkan. Pada gilirannya, sektor-sektor lain yang terkait dengan usaha pariwisata akan terkena dampaknya. Kondisi ini menyiratkan perlu adanya promosi dengan skala yang cukup besar dan kontinyu. Dalam menghadapi perkembangan yang seperti itu, Pemerintah Kota Batu perlu menyusun strategi

pemasaran yang lebih efektif. Karena bagaimanapun juga, perebutan pasar pariwisata di antara daerah-daerah wisata, khususnya di wilayah Jawa Timur sendiri, akan menjadi semakin kompetitif.

5.2.3 Pendapatan Regional

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) adalah total nilai produksi barang dan jasa yang diproduksi dalam wilayah tertentu dan dalam waktu tertentu (satu tahun). Dalam penghitungannya, nilai PDRB didasarkan atas dasar harga berlaku dan atas dasar harga konstan (harga pada tahun tertentu).

Memasuki tahun ke tiga sejak resmi menjadi daerah otonom baru, kondisi ekonomi makro Kota Batu stabil dan cenderung membaik sebagaimana tercermin pada laju inflasi, serta pertumbuhan ekonomi yang meningkat. Pelaksanaan pembangunan oleh pemerintah kota dan sektor swasta yang saling bersinergi telah memberikan dukungan terhadap stabilitas ekonomi makro dengan tetap menjaga peningkatan pendapatan penduduk.

Kendati demikian, perekonomian Kota Batu masih menghadapi berbagai keterbatasan dan permasalahan struktural sehingga kenaikan laju pertumbuhan ekonomi yang terjadi belum memadai untuk menyerap tambahan angkatan kerja.

Selama tahun 2005, perekonomian Kota Batu menghadapi beberapa tantangan, antara lain kenaikan BBM di awal tahun, kenaikan BBM di bulan Oktober, dan terjadinya Bom Azhari. Menghadapi berbagai tantangan tersebut pemerintah kota dibantu sektor swasta telah mengambil serangkaian langkah kebijakan untuk mendorong proses pemulihan ekonomi sembari tetap menjaga kestabilan ekonomi makro.

Dalam perkembangannya, berbagai langkah kebijakan tersebut telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam mendukung tercapainya kondisi ekonomi makro yang stabil dan cenderung membaik selama 2005. Kondisi ini antara lain terlihat pada nilai inflasi yang cenderung stabil, pertumbuhan ekonomi mengalami peningkatan dibandingkan dengan 4 tahun terakhir.

Di tengah berbagai kemajuan tersebut, perekonomian Kota Batu masih dihadapkan pada berbagai keterbatasan dan permasalahan terutama di bidang ketenagakerjaan dan beberapa permasalahan dalam pelaksanaan otonomi daerah.

Hal ini mengakibatkan pertumbuhan ekonomi masih bertumpu pada konsumsi pemerintah kota dan masyarakat, sementara kegiatan investasi belum tumbuh pada level yang diharapkan. Kondisi ini diperberat oleh belum adanya strategi kebijakan yang terpadu untuk mewujudkan sektor pariwisata yang kuat dan berdaya saing tinggi sehingga pertumbuhan sektor pariwisata sebagai sektor yang diharapkan sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi masih rentan terhadap pangsa pasar. Hal ini terbukti dari menurunnya jumlah kunjungan wisata di beberapa obyek wisata. Kondisi ini mengakibatkan pertumbuhan ekonomi yang terjadi masih belum sepenuhnya cukup untuk menyerap tambahan angkatan kerja.

5.3 UKM Kota Batu

Industri kecil dan menengah di Kota Batu banyak yang tumbuh dan berkembang seiring dengan meningkatnya sektor pertanian yang merupakan sector basis bagi kota tersebut. Seperti yang tampak pada tabel berikut:

Tabel 8. Perkembangan Industri Kecil dan Menengah Kota Batu Tahun 2002-2006

Tahun	Jumlah Industri
2002	169
2003	313
2004	343
2005	55
2006	553

Sumber: Dinas Perindag Kota Batu (2006)

Produk-produk hasil pertanian di Kota Batu di antaranya yang berupa buah apel dan sayur-sayuran adalah komoditi yang menonjol dan menjadi ciri khas kota ini. Komoditi pertanian tersebut selain dipasarkan di dalam maupun di luar kota juga merupakan bahan baku (input) bagi industri-industri kecil dan menengah yang ada di Kota Batu. Bisa dikatakan bahwa tumbuhnya industri-industri

tersebut karena adanya kemudahan dalam memperoleh bahan baku, dimana kondisi tersebut juga menyebabkan biaya produksi yang dikeluarkan bisa diminimalkan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa UKM yang ada di Kota Batu memiliki sumbangan yang besar terhadap perekonomian daerah setempat (lokal). Permintaan UKM potensial akan bahan baku yang merupakan komoditi pertanian unggulan di kota ini membuat adanya saling keterkaitan yang erat antara UKM dengan petani untuk terus berusaha meningkatkan produksinya dan memperbaiki kualitas produk pertaniannya, sehingga UKM tetap akan menggunakan produk pertanian tersebut. Hal ini tentu saja menjadi hal yang penting untuk diingat, karena globalisasi menuntut daerah agar produk-produk yang dihasilkan oleh UKM yang ada tidak hanya memiliki keunggulan komparatif tetapi juga harus memiliki keunggulan kompetitif.

Dengan keadaan ini, maka jika disikapi dengan baik tentu akan menjadi berkah tersendiri bagi Kota Batu. Mengingat UKM yang ada di kota ini sebagian besar merupakan industri pengolahan dan pengawetan buah dan sayuran yang merupakan komoditi pertanian unggulan, sehingga saat UKM sedang berusaha menjaga mutu dan layanan dari produk yang mereka pasarkan, di sisi lain petani sebagai *pen-supply* bahan baku tersebut sibuk untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas komoditi pertaniannya. Dengan adanya usaha seperti ini maka globalisasi bukanlah tantangan yang berat bagi Kota Batu untuk melakukan pengembangan ekonomi daerahnya yang sesuai dengan karakteristik daerah yang dimilikinya.

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengumpulan data primer dan data sekunder, dapat dideskripsikan secara lebih khusus keadaan UKM di daerah penelitian yang akan sangat membantu dalam menganalisa permasalahan yang ada sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

6.1 Profil UKM Kota Batu

6.1.1 Karakteristik Pengusaha

Karakteristik yang dimaksud adalah informasi mengenai pengusaha agroindustri di daerah penelitian. Hal ini diperlukan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan dalam usaha pengembangan UKM.

1. Umur

Umur sering diidentikkan dengan produktivitas kerja seseorang, karena umur mempunyai pengaruh terhadap aktifitas kerja dan kondisi fisik seseorang. Berdasarkan umurnya, para pengusaha agroindustri yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 9. Distribusi Responden Menurut Kelompok Umur

Kelompok Umur (tahun)	Jenis Agroindustri							
	Ker.kentang		Ker.apel		Ker.tempe		Sari buah apel	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
25-35	3	25	2	14,3	11	58	3	30
36-45	6	50	7	50	4	21	5	50
46-55	3	25	5	35,7	4	21	2	20
Jumlah	12	100	14	100	19	100	10	100

Sumber : Data Primer (2007)

Berdasarkan data tersebut di atas, diketahui bahwa jumlah pengusaha agroindustri sampel menurut kelompok umur terbanyak adalah antara umur 36-45 tahun. Kisaran umur tersebut menggambarkan bahwa kondisi fisik para pengusaha masih baik dan masih mampu dalam membuat suatu keputusan yang tepat untuk usahanya.

2. Pendidikan

Pendidikan adalah salah satu faktor penting dalam usaha peningkatan SDM, baik secara formal maupun informal. Pendidikan seseorang merupakan gambaran wawasan dan cakrawala berpikir yang dapat mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan dan tindakan dalam pemanfaatan dirinya secara optimal. Tingkat pendidikan ini berpengaruh pada kemampuan seseorang dalam menyerap informasi dan inovasi.

Tingkat pendidikan yang dimaksud untuk menunjukkan karakteristik responden dalam penelitian ini adalah pendidikan formal mulai dari Sekolah Dasar (SD) hingga Perguruan Tinggi (PT).

Secara lengkap, komposisi tingkat pendidikan para pengusaha agroindustri yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jenis Agroindustri							
	Ker.kentang		Ker.apel		Ker.tempe		Sari buah apel	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
SD	2	16,7	1	7,2	4	21	1	10
SLTP	3	25	3	21,4	5	26,3	1	10
SLTA	5	41,6	7	50	8	42,2	6	60
PT	2	16,7	3	21,4	2	10,5	2	20
Jumlah	12	100	14	100	19	100	10	100

Sumber : Data Primer (2007)

Dari data yang diperoleh di lapang, dapat dilihat bahwa sebagian besar pengusaha agroindustri sampel memperoleh pendidikan hingga tingkat SLTA/ sederajat. Dengan demikian mereka dengan cepat dapat menyerap informasi dan inovasi teknologi baru yang kemudian akan sangat membantu kelancaran proses produksi dalam usaha yang dijalaniya.

3. Pengalaman

Tingkat pengalaman yang dimiliki oleh pengusaha merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam pengelolaan usahanya. Tingkat pengalaman yang dimaksud disini adalah lamanya seorang pengusaha agroindustri telah menjalankan usahanya.

Berdasarkan tingkat pengalamannya, para pengusaha agroindustri yang menjadi sampel dalam penelitian ini dibagi dalam kelompok sebagai berikut:

Tabel 11. Tingkat Pengalaman Responden

Tingkat Pengalaman (tahun)	Jenis Agroindustri							
	Ker.kentang		Ker.apel		Ker.tempe		Sari buah apel	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1-5	1	8,4	2	14,3	5	26,3	1	10
6-10	3	25	2	14,3	5	26,3	2	20
11-15	4	33,3	3	21,4	3	15,8	3	30
16-20	4	33,3	7	50	6	31,6	4	40
Jumlah	12	100	14	100	19	100	10	100

Sumber : Data Primer (2007)

Para pengusaha agroindustri sampel sebagian besar telah menjalankan usahanya lebih dari 10 tahun, lebih tepatnya berkisar antara 11-20 tahun. Semakin lama pengalaman usaha mereka maka akan semakin mudah bagi mereka untuk menyesuaikan diri atau menganalisa kondisi sekitar, baik dalam melihat peluang ataupun ancaman yang akan dihadapi.

4. Latar belakang keluarga

Latar belakang keluarga dapat dijadikan sebagai salah satu motivasi seorang pengusaha untuk menjalankan usahanya. Seorang pengusaha yang keluarganya memang sudah berkecimpung dalam jenis usaha yang sama tentunya akan lebih termotivasi dan lebih unggul dalam hal pengalaman dibandingkan dengan seorang pengusaha yang tidak mempunyai latar belakang atau keluarga yang menggeluti suatu usaha. Dengan kata lain, pengusaha yang menjalankan usaha turun-temurun dari keluarganya akan lebih berpengalaman dibandingkan dengan seorang pengusaha yang merintis usahanya sendiri.

Berikut ini adalah jumlah usaha di daerah penelitian yang dijalankan secara turun-temurun dan yang dirintis sendiri oleh seorang pengusaha:

Tabel 12. Jumlah Usaha yang Dijalankan Berdasarkan Latar Belakang Keluarga

Jenis Agroindustri	Usaha		Jumlah
	Turun-temurun	Sendiri	
Keripik kentang	7	5	12
Keripik apel	9	5	14
Keripik tempe	12	7	19
Sari buah apel	7	3	10
Jumlah	35	20	55

Sumber : Data Primer (2007)

Berdasarkan data tersebut di atas, diketahui bahwa sebagian besar agroindustri sampel merupakan usaha yang dijalankan secara turun-temurun. Dengan demikian, sebagian besar pengusaha memiliki motivasi dan pengalaman untuk menjalankan usahanya lebih lanjut.

6.1.2 Karakteristik Agroindustri

Informasi mengenai kondisi agroindustri sangat penting untuk diketahui, karena dari informasi tersebut akan dapat diketahui faktor-faktor yang dapat membantu dalam usaha pengembangan UKM.

1. Modal

Modal merupakan salah satu variabel yang sangat penting dalam kegiatan agroindustri. Besarnya jumlah modal yang dimiliki berbeda-beda dikarenakan bervariasinya harga peralatan dan mesin-mesin produksi serta bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.

Besarnya modal yang digunakan dalam kegiatan produksi masing-masing kelompok agroindustri per bulan adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Modal yang Digunakan Dalam Kegiatan Produksi (per bulan)

Jenis Agroindustri	Jumlah
Keripik kentang	11.375.000
Keripik apel	33.321.429
Keripik tempe	5.684.211
Sari buah apel	15.800.000

Sumber : Data Primer (2007)

Hampir semua pengusaha dalam UKM sampel menggunakan modal sendiri untuk memulai usahanya. Mereka tidak mengajukan kredit ke bank maupun lembaga-lembaga keuangan lainnya karena prosedur yang rumit. Sedangkan bantuan kredit pemerintah yang sering dijanjikan, menurut mereka hanya omong kosong dan sampai saat ini belum pernah terealisasi.

Modal yang digunakan untuk produksi sangat berpengaruh terhadap kapasitas hasil produksi. Modal yang digunakan dalam proses produksi meliputi pembelian bahan baku utama, bahan baku penolong, tenaga kerja, pengemasan produk, biaya bahan bakar sampai dengan biaya pemasaran. Dengan modal yang terbatas maka hasil produksi yang diperoleh kurang maksimal. Karena sangat berpengaruh terhadap hampir seluruh aspek produksi, keterbatasan modal ini dianggap sebagai permasalahan utama yang dihadapi oleh agroindustri. Besarnya modal masing-masing kelompok agroindustri dapat dilihat pada lampiran 1.

2. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam kegiatan agroindustri ada 2 macam, yaitu bahan baku utama dan bahan baku penolong.

a. Agroindustri Keripik Kentang

Bahan baku utama dalam pembuatan keripik kentang adalah kentang. Bahan baku lainnya (bahan penolong) antara lain: bawang putih, garam, penyedap rasa, dan minyak goreng. Bahan-bahan ini didapatkan dari pasar-pasar lokal yang berada dekat dengan lokasi produksi. Bahan baku kentang biasanya didapatkan dengan harga Rp. 4.000/kg.

Setiap pengusaha memiliki perencanaan komposisi bahan baku yang berbeda dalam kegiatan produksinya. Perbedaan penggunaan bahan baku ini tergantung dari kuantitas produksi yang diinginkan. Meskipun perbedaan komposisi ini akan mempengaruhi kualitas produksi, tetapi para pengusaha sepertinya tidak terlalu khawatir akan tersaingi oleh pengusaha yang lain. Mereka mengaku sudah memiliki konsumen sendiri-sendiri sehingga mereka tetap mempertahankan citarasa khas mereka, karena menurut mereka itulah selera konsumen mereka. Dari bahan baku kentang sebanyak 10 kg rata-rata bisa menghasilkan keripik kentang sebanyak 1 kg dengan harga Rp.60.000/kg.

b. Agroindustri Keripik Apel

Bahan baku utama yang digunakan dalam pembuatan keripik apel adalah buah apel manalagi. Kualitas buah apel yang dijadikan bahan baku utama tersebut memiliki ciri-ciri: buah apel sudah tua dan matang, kulitnya berwarna hijau kekuningan, tekstur halus, daging buah terasa renyah dan manis. Bahan baku ini didapat dari daerah Batu yang merupakan sentra tanaman apel. Hal ini memberikan keuntungan karena lokasinya dekat dengan perusahaan sehingga mudah didapat dan meminimumkan biaya transportasi. Apel tersebut rata-rata diperoleh dengan harga Rp. 4.000/kg. Bahan baku penunjang lainnya yaitu minyak goreng. Untuk menghasilkan keripik apel sebanyak 1 kg dibutuhkan bahan baku apel sebanyak 3 kg dan produk tersebut dijual dengan harga Rp.75.000/kg.

c. Agroindustri Keripik Tempe

Dalam pembuatan keripik tempe ini, bahan baku utama yang digunakan adalah tempe kedelai. Tempe yang digunakan terkadang merupakan tempe buatan sendiri tetapi banyak juga pengusaha yang membeli tempe dari pengusaha tempe lainnya. Harga 1 lonjor tempe yang digunakan rata-rata sebesar Rp. 5.000. Bahan baku lainnya adalah bumbu-bumbu, tepung terigu, dan minyak goreng. Bahan-bahan tersebut dengan mudah didapatkan dari pasar-pasar di sekitar lokasi produksi. Untuk mendapatkan 1 kg keripik

tempe, rata-rata menggunakan 2 lonjor tempe. Produk biasanya dijual di pasaran dengan harga Rp.19.000/kg.

d. Agroindustri Sari Buah Apel

Bahan baku pokok berupa buah apel yang diperoleh dari petani apel atau para pengepul yang bisa menyediakan apel segar pada saat dibutuhkan dengan harga sebesar Rp. 4.000 per kilogram. Tetapi apabila musim panen raya, harga apel bisa turun sampai 20%. Sedangkan untuk bahan penolong dalam agroindustri sari buah apel menggunakan gula pasir, asam sitrat, pengawet serta air. Bahan-bahan tersebut diperoleh dari pasar lokal yang lokasinya tidak terlalu jauh dengan tempat produksi. Untuk menghasilkan 1 liter sari buah apel dibutuhkan 0,5 kg apel sebagai bahan bakunya kemudian untuk 1 kemasan sebanyak 200 ml dijual dengan harga Rp.850/cup atau sekitar Rp.4.500/liter.

3. Teknologi

a. Agroindustri Keripik Kentang

Dalam kegiatan produksinya selain masih memanfaatkan tenaga manusia, agroindustri ini sudah menggunakan teknologi semi modern. Dengan penggunaan *cup sealer*, dirasakan dapat mempersingkat proses produksi serta meningkatkan jumlah produksinya (kuantitas produksi). Bagi para pengusaha, penggunaan peralatan tersebut dirasakan sangat membantu. Kegiatan produksinya jauh lebih efektif dan efisien dibandingkan jika mereka hanya menggunakan tenaga manusia saja.

b. Agroindustri Keripik Apel

Dalam produksinya, agroindustri keripik apel ini menggunakan mesin dan peralatan semi modern, yaitu *vacuum frying* dan *sentrifuge*. Peralatan lainnya termasuk peralatan-peralatan sederhana yang dioperasikan dengan bantuan tenaga manusia.

c. Agroindustri Keripik Tempe

Mesin dan peralatan yang digunakan dalam kegiatan produksi keripik tempe ini tergolong sederhana. Selain *cup sealer*, peralatan lain yang digunakan adalah peralatan-peralatan rumah tangga yang sudah biasa digunakan dan dioperasikan dengan bantuan tenaga manusia, antara lain pisau dapur dan pisau pemotong.

d. Agroindustri Sari Buah Apel

Umumnya agroindustri skala kecil menggunakan teknologi gabungan yaitu dengan mengandalkan tenaga manusia dan mesin yang masih bersifat sederhana. Untuk proses pengupasan apel, pencucian, pemerasan, penyaringan, pemasakan hingga *packing* menggunakan tenaga manusia. Sedangkan untuk proses penggilingan menggunakan blender, dan untuk proses pengemasan menggunakan *cup sealer* yang juga dioperasikan dengan bantuan tenaga manusia.

4. Tenaga Kerja

Agroindustri juga dapat dikatakan sebagai industri padat karya dimana dalam kegiatan produksinya sangat tergantung pada tenaga kerja yang digunakan. Dengan demikian maka *skill* dan produktivitas maupun jumlah serta biaya tenaga kerja sangat diharapkan dapat menunjang kelancaran usaha.

a. Agroindustri Keripik Kentang

Rata-rata agroindustri ini menggunakan tenaga kerja borongan sehingga biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja ini juga borongan. Satu orang tenaga kerja tidak melakukan satu jenis pekerjaan saja, terkadang mereka membantu dalam proses pengolahan dan setelah itu membantu proses penjemuran. Pengusaha agroindustri ini memilih menggunakan tenaga kerja borongan dengan alasan kecilnya jumlah modal yang mereka miliki sehingga belum mampu untuk mempekerjakan orang sebagai tenaga kerja tetap. Tenaga kerja yang digunakan rata-rata berjumlah 5 orang baik laki-laki maupun perempuan dan sudah termasuk anggota keluarga sendiri. Upah

yang diberikan untuk 1 orang tenaga kerja rata-rata sebesar Rp. 17.000 per orang dalam satu kali proses produksi selama rata-rata 5 jam per hari.

b. Agroindustri Keripik Apel

Rata-rata jumlah tenaga kerja yang digunakan dalam kegiatan agroindustri keripik apel sebanyak 7 orang baik laki-laki maupun perempuan dan sudah termasuk anggota keluarga sendiri. Dalam satu kali proses produksi dilakukan selama 6 jam dan pemberian upah dilakukan per hari dengan upah rata-rata sebesar Rp. 17.500 per orang.

c. Agroindustri Keripik Tempe

Agroindustri keripik tempe ini rata-rata memiliki 5 orang tenaga kerja dan sebagian besar berasal dari anggota keluarga sendiri. Upah tenaga kerja diberikan secara harian dan rata-rata sebesar Rp. 12.500 per orang dalam satu kali proses produksi selama 5 jam kerja.

d. Agroindustri Sari Buah Apel

Tenaga kerja yang digunakan banyak didapat dari masyarakat sekitar dan lebih mengutamakan tenaga kerja yang berasal dari anggota keluarga sendiri. Setiap harinya tenaga kerja ini rata-rata bekerja mulai pukul 08.00 sampai pukul 15.00 dengan sistem upah secara harian. Tenaga kerja pada agroindustri sari buah apel di Bumiaji ini rata-rata jumlahnya 8 orang baik laki-laki maupun perempuan. Sebagian besar tenaga kerja yang digunakan adalah wanita dan dibutuhkan pada lebih banyak kegiatan. Sedangkan tenaga kerja laki-laki dibutuhkan di beberapa kegiatan yang dianggap cukup berat seperti pemasakan dan pengangkutan. Tenaga kerja tersebut diberi upah rata-rata Rp. 18.000/orang.

6.2 Analisis Biaya

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat keuntungan yang diperoleh oleh UKM sampel, maka dilakukan analisis biaya dan pendapatan. Analisis tersebut dilakukan untuk menghitung biaya total dan penerimaan kemudian menghitung selisihnya yang disebut dengan keuntungan.

6.2.1 Biaya Tetap (*fixed cost*)

Biaya tetap merupakan biaya yang besarnya tiap kali produksi tidak mengalami perubahan dan tidak terpengaruh oleh volume produksi serta dapat diprediksi besarnya. Biaya yang termasuk dalam kategori biaya tetap di sini adalah biaya pajak bumi dan bangunan, biaya sewa tanah, serta biaya penyusutan mesin dan peralatan. Berikut ini adalah besarnya biaya tetap dari masing-masing kelompok agroindustri sampel:

Tabel 14. Biaya Tetap pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)

Jenis Agroindustri	Jumlah
Keripik kentang	38.681
Keripik apel	738.070
Keripik tempe	188.459
Sari buah apel	597.036

Sumber: Data Primer (2007)

Dari tabel di atas diperoleh rata-rata biaya tetap dari masing-masing agroindustri, yaitu agroindustri keripik kentang sebesar Rp.38.681, keripik apel sebesar Rp.738.070, keripik tempe sebesar Rp.188.459, dan sari buah apel sebesar Rp.597.036. Besarnya biaya tetap pada masing-masing agroindustri dapat dilihat secara lebih terperinci pada lampiran 2.

Dalam hal ini ada beberapa agroindustri yang tidak mengeluarkan biaya PBB dan biaya sewa tanah dikarenakan tempat produksinya (pabrik) tersebut merupakan rumah atau tempat tinggal sendiri. Begitu juga dengan biaya tenaga kerja, ada beberapa agroindustri yang tidak mengeluarkan biaya tenaga kerja dikarenakan tenaga kerja yang digunakan adalah anggota keluarga sendiri sehingga tidak ada anggaran khusus untuk tenaga kerjanya.

6.2.2 Biaya Variabel (*variable cost*)

Biaya variabel merupakan biaya yang besarnya setiap kali produksi selalu berubah. Besarnya perubahan tergantung dari volume produksi maupun dari perubahan harga bahan baku atau biaya lain yang digunakan. Biaya yang

termasuk dalam biaya variabel adalah biaya input (peralatan dan perlengkapan), biaya bahan baku, biaya operasional (listrik, air, bahan bakar, upah tenaga kerja) dan biaya transportasi. Berikut ini adalah besarnya biaya variabel dari masing-masing kelompok agroindustri sampel:

Tabel 15. Biaya Variabel pada Kelompok Agroindustri Sampel (per Bulan)

Jenis Agroindustri	Jumlah
Keripik kentang	10.936.792
Keripik apel	29.447.929
Keripik tempe	5.188.263
Sari buah apel	14.766.950

Sumber: Data Primer (2007)

Dari data yang diperoleh diketahui bahwa rata-rata biaya variabel dari masing-masing agroindustri sampel adalah sebagai berikut: agroindustri keripik kentang sebesar Rp.10.936.792, keripik apel sebesar Rp.29.447.929, keripik tempe sebesar Rp.5.188.263, dan sari buah apel sebesar Rp.14.766.950. Besarnya biaya variabel pada masing-masing agroindustri dapat dilihat secara lebih terperinci pada lampiran 3.

6.2.3 Biaya total (*total cost*)

Biaya total dalam masing-masing agroindustri merupakan hasil penjumlahan dari total biaya tetap dan total biaya variabel yang dikeluarkan. Berikut ini adalah besarnya biaya total dari masing-masing kelompok agroindustri sampel:

Tabel 16. Biaya Total pada Kelompok Agroindustri Sampel (per Bulan)

Jenis Agroindustri	Jumlah
Keripik kentang	10.975.472
Keripik apel	30.185.999
Keripik tempe	5.376.722
Sari buah apel	15.363.986

Sumber: Data Primer (2007)

Dari data yang diperoleh diketahui bahwa rata-rata biaya total dari masing-masing agroindustri sampel adalah sebagai berikut: agroindustri keripik kentang sebesar Rp.10.975.472, keripik apel sebesar Rp.30.185.999, keripik tempe sebesar Rp.5.376.722, dan sari buah apel sebesar Rp.15.363.986. Besarnya biaya total pada masing-masing agroindustri dapat dilihat secara lebih terperinci pada lampiran 4.

6.3 Analisis Penerimaan dan Pendapatan

6.3.1 Analisis Penerimaan

Penerimaan merupakan hasil perkalian antara jumlah produksi dengan harga jual di tingkat produsen di daerah penelitian. Besarnya penerimaan pada UKM sampel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 17. Penerimaan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per Bulan)

Jenis Agroindustri	Jumlah
Keripik kentang	13.780.000
Keripik apel	33.026.786
Keripik tempe	6.756.789
Sari buah apel	21.060.000

Sumber: Data Primer (2007)

Dari data yang diperoleh diketahui bahwa rata-rata penerimaan dari masing-masing agroindustri sampel adalah sebagai berikut: agroindustri keripik kentang sebesar Rp.13.780.000, keripik apel sebesar Rp.33.026.786, keripik tempe sebesar Rp.6.756.789, dan sari buah apel sebesar Rp.21.060.000. Besarnya penerimaan pada masing-masing agroindustri dapat dilihat secara lebih terperinci pada lampiran 5.

6.3.2 Analisis Pendapatan

Pendapatan atau keuntungan yang diperoleh oleh UKM sampel merupakan selisih antara penerimaan yang diterima dengan total biaya yang digunakan untuk proses produksi. Besarnya keuntungan yang diperoleh akan mempengaruhi

prospek usaha yang ada. Pada tabel berikut disajikan besarnya keuntungan yang diperoleh UKM sampel:

Tabel 18. Pendapatan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per Bulan)

Jenis Agroindustri	Jumlah
Keripik kentang	2.804.528
Keripik apel	2.840.787
Keripik tempe	1.389.068
Sari buah apel	5.696.014

Sumber: Data Primer (2007)

Dari data yang diperoleh diketahui bahwa rata-rata pendapatan dari masing-masing agroindustri sampel adalah sebagai berikut: agroindustri keripik kentang sebesar Rp.2.804.528, keripik apel sebesar Rp.2.840.787, agroindustri keripik tempe sebesar Rp.1.389.068 dan agroindustri sari buah apel sebesar Rp.5.696.014. Besarnya pendapatan pada masing-masing agroindustri dapat dilihat secara lebih terperinci pada lampiran 6.

6.4 Analisis Efisiensi

Efisiensi dapat diketahui dengan analisis R/C ratio atau perbandingan antara penerimaan dengan biaya secara finansial. Efisiensi suatu usaha dapat ditentukan dengan menghitung penerimaan *per cost*, yaitu pembangian antara penerimaan usaha masing-masing agroindustri dengan biaya total dalam produksinya.

Suatu usaha dikatakan efisien apabila nilai R/C ratio lebih besar dari 1 ($R/C \text{ ratio} > 1$), sedangkan bila nilai R/C ratio sama dengan 1 ($R/C \text{ ratio} = 1$) maka usaha tersebut tidak merugi juga tidak menguntungkan, tetapi jika nilai R/C ratio kurang dari 1 ($R/C \text{ ratio} < 1$) maka usaha tidak efisien dan tidak menguntungkan. Kesimpulannya adalah bahwa semakin besar nilai R/C ratio maka usaha agroindustri tersebut semakin efisien dan menguntungkan.

Efisien atau tidaknya agroindustri sampel dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 19. Tingkat Efisiensi Usaha pada Kelompok Agroindustri Sampel

Jenis Agroindustri	Total Penerimaan (TR)	Total Biaya (TC)	R/C ratio
Keripik kentang	13.780.000	10.975.472	1,26
Keripik apel	33.026.786	30.185.999	1,09
Keripik tempe	6.756.789	5.376.722	1,26
Sari buah apel	21.060.000	15.363.986	1,37

Sumber: Data Primer (2007)

Dari hasil penghitungan nilai R/C ratio dari masing-masing agroindustri sampel diperoleh hasil sebagai berikut: agroindustri keripik kentang sebesar 1,176, keripik apel sebesar 1,082, agroindustri keripik tempe sebesar 1,191 dan agroindustri sari buah apel sebesar 1,411. Nilai R/C ratio tersebut bernilai lebih dari 1 ($R/C \text{ ratio} > 1$), dengan demikian dinyatakan bahwa usaha tersebut efisien.

6.5 Analisis Nilai Tambah

Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan didapat dari pengurangan biaya bahan baku ditambah dengan input yang lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan keuntungan bagian pengolahan. Tujuan analisis nilai tambah adalah untuk melihat berapa besar nilai tambah yang dihasilkan dalam pengolahan 1 kg bahan baku utama serta seberapa besar imbalan yang diperoleh bagi pengguna tenaga kerja untuk mengolahnya menjadi produk jadi. Semakin besar nilai tambah maka semakin besar keuntungan yang diperoleh dari penggunaan bahan baku dan tenaga kerja.

Analisis ini dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh peningkatan skala produksi, karena semakin besar skala produksi maka tingkat efisiensi semakin besar dan akan meningkatkan keuntungan yang diperoleh pengusaha. Analisis nilai tambah pada UKM sampel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

1. Agroindustri Keripik Kentang

Tabel 20. Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Keripik Kentang di Kecamatan Junrejo, Kota Batu

No.	Variabel	Nilai
1.	Bahan baku (kg/produksi)	367,5
2.	Harga bahan baku (Rp/kg)	4.083,33
3.	Hasil produksi (kg/produksi)	37,75
4.	Faktor konversi	0,103
5.	Harga produk rata-rata (Rp/kg)	60.833,33
6.	Tenaga kerja (produksi)	5,2
7.	Koefisien tenaga kerja	0,016
8.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	16.833,33
9.	Input lain (Rp/kg bahan baku)	1.591,67
10.	Nilai produk (Rp/kg)	6.275,66
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	600,66
	b. Rasio nilai tambah	0,95
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	261,73
	b. Bagian tenaga kerja	0,49
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	338,94
	b. Tingkat keuntungan	0,51

Sumber: Data Primer (2007)

2. Agroindustri Keripik Apel

Tabel 21. Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Keripik Apel di Kecamatan Batu, Kota Batu

No.	Variabel	Nilai
1.	Bahan baku (kg/produksi)	130,57
2.	Harga bahan baku (Rp/kg)	4.071
3.	Hasil produksi (kg/produksi)	44,11
4.	Faktor konversi	0,34
5.	Harga produk rata-rata (Rp/kg)	75.000
6.	Tenaga kerja (produksi)	7,36
7.	Koefisien tenaga kerja	0,057
8.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	17.535,71
9.	Input lain (Rp/kg bahan baku)	2.285,71
10.	Nilai produk (Rp/kg)	25.381,42
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	19.024,28
	b. Rasio nilai tambah	0,75
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	998,37
	b. Bagian tenaga kerja	0,052
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	18.025,91
	b. Tingkat keuntungan	0,948

Sumber: Data Primer (2007)

3. Agroindustri Keripik Tempe

Tabel 22. Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Keripik Tempe di Desa Beji Kecamatan Junrejo, Kota Batu

No.	Variabel	Nilai
1.	Bahan baku (lonjor/produksi)	66
2.	Harga bahan baku (Rp/lonjor)	5.000
3.	Hasil produksi (kg/produksi)	35,421
4.	Faktor konversi	0,535
5.	Harga produk rata-rata (Rp/kg)	19.105,26
6.	Tenaga kerja (produksi)	5
7.	Koefisien tenaga kerja	0,077
8.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	12.578,95
9.	Input lain (Rp/kg bahan baku)	3.236,84
10.	Nilai produk (Rp/kg)	10.214,88
11.	a. Nilai tambah (Rp/lonjor)	1.978,04
	b. Rasio nilai tambah	0,194
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	969,7
	b. Bagian tenaga kerja	0,49
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	1.008,34
	b. Tingkat keuntungan	0,51

Sumber: Data Primer (2007)

4. Agroindustri Sari Buah Apel

Tabel 23. Nilai Tambah dalam Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Sari Buah Apel di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu

No.	Variabel	Nilai
1.	Bahan baku (kg/produksi)	1.300
2.	Harga bahan baku (Rp/kg)	3.950
3.	Hasil produksi (lt/produksi)	2.535
4.	Faktor konversi	1,95
5.	Harga produk rata-rata (Rp/lt)	4.150
6.	Tenaga kerja (produksi)	8,3
7.	Koefisien tenaga kerja	0,0064
8.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	18.200
9.	Input lain (Rp/kg bahan baku)	2.160
10.	Nilai produk (Rp/kg)	8.104,4
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	1.994,4
	b. Rasio nilai tambah	0,237
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	116,99
	b. Bagian tenaga kerja	0,07
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	1.877,4
	b. Tingkat keuntungan	0,93

Sumber: Data Primer (2007)

Dari masing-masing tabel hasil analisis nilai tambah dari masing-masing agroindustri sampel dapat dilihat besarnya nilai tambah yang dihasilkan. Nilai tambah tersebut bernilai relatif besar yang berarti usaha tersebut memiliki nilai tambah yang cukup besar dalam kegiatan usahanya.

6.6 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Keberadaan UKM-UKM di Kota Batu merupakan suatu usaha untuk mengembangkan potensi daerah, meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Untuk mengembangkan kegiatan usaha perlu adanya strategi khusus yang didasarkan pada keadaan lingkungan usaha baik internal maupun eksternal. Keberhasilan dalam menentukan strategi sangat ditentukan oleh ketelitian dalam menyadari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta dalam melihat peluang serta ancaman yang akan dihadapi.

Dengan strategi yang matang maka dapat dirumuskan langkah pengembangan yang tersosialisasi dan dapat dilakukan bersama sehingga usaha yang diharapkan dapat segera terwujud. Oleh karena itu, berdasarkan hasil observasi dapat dirumuskan beberapa strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang secara umum dihadapi oleh UKM-UKM yang ada di Kota Batu sebagai berikut:

6.6.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal dalam analisis SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan kegiatan agroindustri. Aspek-aspek yang teridentifikasi dalam kegiatan agroindustri yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan bahan baku
2. Ciri khas produk
3. Ketahanan produk
4. Pengalaman tenaga kerja
5. Modal usaha

6. Penggunaan teknologi
7. Kapasitas produksi
8. Keuntungan
9. Promosi
10. Pemasaran

Tabel 24. Faktor Strategi Internal (IFAS) pada UKM di Kota Batu

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>strength</i>):			
1. Pemenuhan bahan baku	0,1	4	0,4
2. Ciri khas produk	0,1	3	0,3
3. Ketahanan produk	0,1	3	0,3
4. Pengalaman tenaga kerja	0,1	3	0,3
Kelemahan (<i>weakness</i>):			
1. Modal usaha	0,11	1	0,11
2. Penggunaan teknologi	0,1	2	0,2
3. Kapasitas produksi	0,09	2	0,18
4. Keuntungan	0,1	1	0,1
5. Promosi	0,1	2	0,2
6. Pemasaran	0,1	2	0,2
Total	1,00		2,29

Sumber: Data Primer (2007)

Penjelasan dari masing-masing faktor dalam tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan bahan baku

Pemenuhan bahan baku diberi bobot 0,1 karena ini merupakan faktor yang penting bagi perusahaan untuk bersaing. Pemenuhan bahan baku ini ditinjau dari aspek kuantitas dan kualitas bahan baku. Kuantitas yang dimaksud di sini adalah kontinuitas ketersediaan bahan baku, dimana hal tersebut menentukan berlangsung atau tidaknya suatu proses produksi. Kualitas bahan baku juga merupakan faktor yang sangat penting karena akan mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Rata-rata agroindustri sampel berada dekat dengan

lokasi bahan baku sehingga kondisi tersebut merupakan kekuatan yang sangat besar yang dimiliki perusahaan sehingga faktor ini diberi rating 4.

2. Ciri khas produk

Produk-produk yang dihasilkan oleh agroindustri sampel memiliki ciri khas tersendiri yaitu menggunakan bahan baku yang merupakan komoditi lokal seperti apel yang menjadi unggulan Kota Batu, selain itu juga kentang serta tempe yang merupakan produk yang diproduksi sendiri oleh masyarakat setempat. Adanya ciri khas tersendiri pada produk yang dihasilkan merupakan faktor penting untuk dapat bersaing dengan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan di luar Kota Batu. Maka untuk itulah faktor ini diberi bobot 0,1. Ciri khas produk ini merupakan kekuatan yang besar yang dimiliki perusahaan sehingga faktor ini diberi rating 3.

3. Ketahanan produk

Produk-produk yang dihasilkan oleh agroindustri sampel adalah salah satu contoh usaha diversifikasi produk, yaitu salah satu usaha untuk mengurangi resiko kerusakan bahan baku. Apabila apel dan kentang tidak diolah menjadi keripik atau minuman sari buah, maka produk tersebut tentunya akan lebih cepat rusak. Begitu pula halnya dengan tempe, apabila tidak diolah menjadi keripik tempe maka produk tersebut akan lebih cepat rusak. Oleh karena itu ketahanan produk merupakan suatu hal yang penting dalam usaha persaingan dengan produk lain sehingga faktor ketahanan produk diberi bobot 0,1 dengan rating 3, dengan alasan bahwa faktor tersebut merupakan kekuatan yang besar bagi perusahaan.

4. Pengalaman tenaga kerja

Tenaga kerja yang berpengalaman merupakan faktor penting yang menunjang perkembangan perusahaan. Itulah sebabnya faktor ini diberi bobot 0,1. Sebagian besar tenaga kerja yang digunakan dalam kegiatan agroindustri di Kota Batu adalah tenaga kerja berpengalaman yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam kegiatan agroindustri yang dijalannya. Hal ini lebih banyak dikarenakan mereka adalah anggota masyarakat setempat dimana

daerah tersebut merupakan sentra agroindustri yang dijalani secara turun-temurun dari generasi satu ke generasi berikutnya selama bertahun-tahun.

Faktor tersebut merupakan kekuatan yang besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 3.

5. Modal usaha

Modal usaha diberi bobot 0,11 karena juga merupakan faktor penting bagi perkembangan perusahaan. Modal usaha ini akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Modal usaha merupakan suatu kelemahan yang sangat besar bagi agroindustri sampel sehingga diberi rating 1. Agroindustri sampel rata-rata menggunakan modal sendiri untuk menjalankan usahanya sehingga jumlahnya pun terbatas. Perusahaan-perusahaan tersebut sudah pernah mengajukan pinjaman dari pihak lain tetapi tidak pernah terwujud. Begitu pula dengan yang dijanjikan pemerintah, menurut informasi mereka pinjaman tersebut belum pernah terealisasikan.

6. Penggunaan teknologi

Teknologi merupakan faktor penting yang dapat membantu dalam kegiatan produksi yang dapat mengembangkan suatu perusahaan. Untuk itu faktor ini diberi bobot 0,1. Sebagian besar agroindustri sampel masih menggunakan teknologi sederhana dalam kegiatan produksinya. Hal ini menyebabkan biaya tenaga kerja belum bisa diminimalkan dan kapasitas produksi juga belum bisa dimaksimalkan. Berdasarkan kondisi tersebut maka faktor ini diberi rating 2 karena merupakan kelemahan yang besar bagi perusahaan.

7. Kapasitas produksi

Kapasitas produksi merupakan faktor penting bagi perkembangan perusahaan tetapi memiliki bobot yang lebih rendah dibandingkan dengan faktor yang lain sehingga diberi bobot 0,09. Kapasitas produksi akan berpengaruh terhadap jumlah produk yang dihasilkan dan terhadap kemampuan memenuhi permintaan pasar. Kapasitas produksi merupakan kelemahan yang besar bagi agroindustri sampel dan diberi rating 2. Hal ini disebabkan karena terbatasnya mesin atau alat produksi yang dimiliki perusahaan.

8. Keuntungan

Keuntungan dianggap sebagai faktor yang penting sehingga diberi bobot 0,1. Hal ini dikarenakan tujuan perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan. Rata-rata agroindustri sampel mendapatkan keuntungan tetapi besarnya tidak melebihi setengah dari biaya yang dikeluarkan, sehingga dikatakan bahwa keuntungan yang diperoleh relatif kecil. Keadaan ini yang menyebabkan faktor keuntungan merupakan kelemahan yang sangat besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 1.

9. Promosi

Promosi diberi bobot 0,1 karena merupakan faktor penting, dimana dengan adanya promosi yang baik maka suatu produk akan mampu bersaing dengan produk lain dan memiliki citra tersendiri di hati konsumen. Sebagian besar agroindustri sampel melakukan kegiatan promosi secara sederhana. Selain dengan menyampaikan informasi dari mulut ke mulut, promosi dilakukan dengan memanfaatkan kegiatan pameran-pameran dan sebagainya. Hanya sebagian kecil agroindustri yang melakukan promosi melalui media massa dan media elektronik. Hal ini menunjukkan bahwa promosi merupakan kelemahan yang besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 2.

10. Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan kegiatan yang penting dalam menjalankan suatu usaha. Oleh karena itu pemasaran diberi bobot 0,1. Dengan adanya kegiatan pemasaran ini, barang dari produsen bisa sampai di tangan konsumen. Sebagian besar agroindustri sampel memasarkan produknya terbatas pada pasar lokal. Beberapa industri menengah baru mencoba memasarkan produknya ke luar kota atau ke luar pulau. Pemasaran seperti itu masih sulit untuk dilakukan oleh sebagian besar agroindustri sampel. Oleh karena itu pemasaran dianggap sebagai kelemahan yang besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 2.

6.6.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dalam analisis SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan peluang dan ancaman dalam pelaksanaan kegiatan agroindustri. Aspek-aspek yang teridentifikasi dalam kegiatan agroindustri yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan teknologi
2. Dukungan pemerintah
3. Jumlah pesaing
4. Jumlah permintaan
5. Harga bahan baku dan BBM

Tabel 25. Faktor Strategi Eksternal (EFAS) pada UKM di Kota Batu

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>opportunities</i>):			
1. Perkembangan teknologi	0,22	4	0,88
2. Dukungan pemerintah	0,20	3	0,60
Ancaman (<i>threats</i>):			
1. Jumlah pesaing	0,22	1	0,22
2. Jumlah permintaan	0,18	2	0,36
3. Harga bahan baku&BBM	0,18	2	0,36
Total	1,00		2,42

Sumber: Data Primer (2007)

Penjelasan dari masing-masing faktor dalam tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi merupakan faktor yang sangat penting sehingga diberi bobot 0,22. Perkembangan teknologi ini terkait dengan penambahan atau peningkatan kapasitas mesin dan alat produksi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi usaha, dimana dengan adanya mesin atau alat baru dapat membantu perusahaan untuk dapat menghasilkan produk dengan kapasitas yang lebih besar dalam kurun waktu produksi yang sama. Dengan adanya perkembangan ini maka memberikan peluang yang sangat besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 4.

2. Dukungan pemerintah

Dukungan dari pemerintah diberi bobot 0,20 dengan pertimbangan bahwa dukungan yang diberikan adalah faktor penting bagi perkembangan perusahaan. Dukungan ini berupa pembinaan dan pemberian kredit. Pembinaan yang dilakukan diwujudkan dalam bentuk pelatihan yang diharapkan akan memberikan manfaat bagi perusahaan terkait dengan cara mengelola usaha yang baik. Begitu juga dengan kredit yang diberikan, diharapkan mampu membantu para pengusaha dalam menjalankan usahanya. Dukungan tersebut merupakan peluang yang besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 3. Adanya dukungan dari pemerintah tersebut mendapat respon positif dari pengusaha, karena dengan adanya dukungan seperti itu dapat membantu mengembangkan perusahaannya agar lebih maju lagi.

3. Jumlah pesaing

Banyaknya jumlah pesaing mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan sehingga diberi bobot 0,22. Jika jumlah pesaing semakin banyak, maka persaingan juga akan semakin ketat. Perusahaan akan berhadapan dengan pesaing dengan jumlah yang banyak dan juga dihadapkan pada berbagai macam strategi yang digunakan oleh pesaingnya. Jumlah pesaing merupakan ancaman yang sangat besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 1.

4. Jumlah permintaan

Sebagai produk diversifikasi, produk-produk yang dihasilkan oleh agroindustri sampel mempunyai pangsa pasar yang besar, yaitu para wisatawan lokal maupun luar yang datang ke Kota Batu dan mencari oleh-oleh khas daerah tersebut. Kondisi tersebut menyebabkan jumlah permintaan yang sangat fluktuatif. Pada hari atau *event* tertentu jumlah permintaan meningkat drastis dikarenakan jumlah wisatawan yang juga meningkat, tetapi di lain hari jumlah permintaan bisa menurun secara drastis. Ketidakstabilan tersebut dianggap sebagai faktor yang penting bagi perusahaan tetapi memiliki bobot yang lebih rendah yaitu 0,18 dan merupakan ancaman yang besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 2.

5. Harga bahan baku&BBM

Harga bahan baku dan BBM adalah faktor penting yang berpengaruh terhadap kegiatan produksi tetapi memiliki bobot yang lebih rendah yaitu 0,18. Kenaikan harga bahan baku dan BBM saat ini menyebabkan meningkatnya biaya produksi dan menurunnya keuntungan perusahaan. Kondisi ini merupakan ancaman yang besar bagi perusahaan sehingga diberi rating 2.

6.7 Analisis Strategi Pengembangan

Penyusunan strategi dilakukan dengan menggunakan matrik internal dan eksternal. Setelah mengetahui total skor dari faktor strategi internal (tabel 17) dan faktor strategi eksternal (tabel 18) kemudian nilai tersebut dimasukkan ke dalam matrik internal eksternal. Matrik tersebut akan menunjukkan sel yang sesuai dengan posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternalnya. Setelah mengetahui di sel mana perusahaan tersebut berada baru kemudian diketahui strategi yang sesuai untuk perusahaan tersebut.

6.7.1 Analisis Matrik IE

Dari analisis faktor strategi internal dan eksternal, total skor yang diperoleh digunakan dalam matrik IE untuk menentukan posisi agroindustri serta merumuskan strategi pengembangannya. Diagram analisis matrik IE untuk UKM di Kota Batu ditunjukkan pada gambar berikut:

FAKTOR INTERNAL

		Tinggi 4,0	3,0	Sedang 2,0	Rendah 1,0
FAKTOR EKSTERNAL	Tinggi 3,0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	-	
	Sedang 2,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan	VI Penciutan	
	Rendah 1,0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi	

Gambar 4. Matrik Internal Eksternal UKM Kota Batu

Matrik internal eksternal pada gambar di atas menunjukkan total skor IFAS = 2,29 dan EFAS = 2,42. Dari hasil analisis matrik tersebut menunjukkan bahwa posisi UKM di Kota Batu terletak pada sel V yang berarti strategi yang sesuai untuk pengembangannya adalah strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas (*growth and stability strategy*). Ini berarti UKM di Kota Batu memiliki peluang untuk terus tumbuh dan berkembang.

Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas usaha agroindustri dengan cara meningkatkan produksinya. Untuk mencapai pertumbuhan baik dalam hal penjualan atau profit atau kombinasi keduanya, dapat dicapai dengan cara meningkatkan skala usaha, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

Strategi stabilitas adalah strategi yang akan diterapkan oleh pengusaha tanpa merubah arah strategi yang sudah ada. Kedua strategi ini diterapkan pada UKM di Kota Batu dengan cara memperluas pasar, meningkatkan fasilitas produksi dan teknologi melalui pengembangan lingkungan internal dan eksternal.

6.7.2 Analisis Matrik SWOT

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal UKM yang ada di Kota Batu juga dapat disusun strategi dengan menggunakan matrik SWOT. Dalam matrik tersebut akan disusun suatu strategi dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi. Berikut ini adalah beberapa strategi yang disusun dengan menggunakan matrik SWOT:



<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan baku mudah diperoleh 2. Produk memiliki ciri khas tersendiri 3. Produk tahan lama 4. Memiliki tenaga kerja berpengalaman 	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modal usaha yang dimiliki kecil 2. Teknologi yang digunakan masih sederhana 3. Kapasitas produksi masih terbatas 4. Keuntungan yang diperoleh relatif kecil 5. Terbatasnya kegiatan promosi 6. Pemasaran terbatas pasar lokal
<p style="text-align: center;">PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan teknologi peralatan 2. Adanya dukungan dari pemerintah 	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas produksi 2. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk 3. Intensif mengikuti kegiatan pelatihan dan pembinaan 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengajukan pinjaman modal kepada pihak lain 2. Membeli atau menambah alat atau mesin produksi 3. Mengefektifkan dan mengefisienkan kegiatan produksi untuk mengurangi biaya 4. Melakukan pemasaran dan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi
<p style="text-align: center;">ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah pesaing sangat banyak 2. Jumlah permintaan tidak stabil 3. Harga bahan baku dan BBM semakin meningkat 	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi dengan memanfaatkan ciri khas produk 2. Menetapkan harga yang sesuai dengan pasar 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengefisienkan biaya produksi 2. Menggunakan teknologi baru dalam kegiatan produksi 3. Lebih meningkatkan mutu produk dan layanan kepada konsumen

Gambar 5. Matrik SWOT UKM Kota Batu

Keterangan:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat dengan cara melihat kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Dengan memanfaatkan kemudahan dalam memperoleh bahan baku serta produk yang memiliki ciri khas tersendiri, pengusaha dapat menggunakan strategi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi. Sedangkan dengan adanya peluang perkembangan teknologi dan adanya dukungan pemerintah, pengusaha dapat memanfaatkannya dengan cara meningkatkan kualitas produk dan mengikuti pelatihan yang diberikan secara intensif.

b. Strategi WO

Alternatif strategi WO dibuat berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki UKM di Kota Batu. Strategi yang digunakan antara lain adalah dengan membeli atau menambah alat atau mesin produksi. Dengan adanya perkembangan teknologi, pengusaha dapat meningkatkan kapasitas produksinya serta bisa lebih efektif dan efisien dalam kegiatan produksi sehingga biaya produksi juga dapat dikurangi. Dengan memanfaatkan keadaan tersebut, pengusaha juga bisa melakukan pemasaran dan promosi secara lebih luas. Sedangkan dalam mengupayakan bantuan pinjaman modal kepada pihak lain, masih menjadi kendala bagi para pengusaha.

c. Strategi ST

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menghindari ancaman-ancaman. Alternatif strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan cara meningkatkan kegiatan promosi dengan memanfaatkan ciri khas produk. Cara ini dilakukan untuk mengatasi persaingan dengan pesaing yang jumlahnya banyak. Alternatif lain adalah dengan menetapkan harga yang sesuai dengan harga pasar agar produk bisa diterima di pasar. Hal ini dilakukan untuk menghindari kerugian mengingat jumlah permintaan yang tidak stabil dan adanya kenaikan harga BBM serta bahan baku.

d. Strategi WT

Strategi ini dibuat untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman-ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah mengefisienkan biaya produksi mengingat adanya kenaikan harga BBM dan bahan baku, serta meningkatkan mutu produk dan layanan kepada konsumen untuk mengatasi persaingan.

6.8 Perumusan Strategi Pengembangan

Berdasarkan analisis matrik IE, strategi yang sesuai adalah strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas. Kedua strategi ini dilakukan dengan cara meningkatkan skala usaha (kapasitas produksi), meningkatkan kualitas produk, memperluas pasar, serta meningkatkan fasilitas produksi dan teknologi.

Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh kelompok usaha menengah (dengan bahan baku kentang dan apel) dan kelompok usaha kecil (keripik tempe) sesuai dengan strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas adalah:

1. Meningkatkan kapasitas produksi dan kualitas produk

Untuk produk yang dihasilkan oleh kelompok usaha menengah saat ini sudah diproduksi dengan kapasitas yang lebih banyak dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh kelompok usaha kecil. Begitu pula halnya dengan kualitas produk. Berdasarkan keadaan di lapang, kualitas produk yang dihasilkan oleh kelompok usaha menengah dilihat jauh lebih baik daripada kualitas produk yang dihasilkan oleh kelompok usaha kecil. Oleh karena itu pengusaha keripik tempe diharapkan mampu untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas produknya agar dapat bersaing dengan produk dari perusahaan lain yang sejenis.

2. Memperluas pemasaran

Dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh kelompok usaha menengah, produk yang dihasilkan oleh kelompok usaha kecil memiliki daerah pemasaran yang lebih sempit. Saluran pemasaran untuk produk ini juga relatif singkat, yaitu dari produsen kemudian ke pedagang pengecer baru kemudian produk

sampai ke tangan konsumen. Bahkan tidak jarang konsumen langsung mendapatkan produk dari produsen. Sedangkan untuk produk keripik kentang, keripik apel dan sari buah apel, meskipun daerah pemasarannya tidak terlalu luas tetapi masih lebih luas daripada daerah pemasaran keripik tempe. Saluran pemasarannya pun lebih panjang daripada saluran pemasaran keripik tempe. Ketiga jenis produk tersebut biasanya dipasarkan dari produsen ke pengepul lalu kemudian ke pedagang pengecer dan akhirnya sampai ke tangan konsumen. Maka tidak heran jika produk-produk tersebut masih bisa ditemukan di luar daerah. Untuk itu, bagi pengusaha keripik tempe sebaiknya mencoba untuk memasarkan produknya dengan menggunakan saluran pemasaran yang lebih panjang sehingga daerah pemasarannya pun bisa diperluas.

3. Meningkatkan fasilitas produksi dan teknologi

Penggunaan fasilitas produksi dengan teknologi yang lebih modern juga perlu dilakukan. Dengan adanya perkembangan teknologi tentunya akan sangat membantu dalam proses produksi hingga kegiatan pemasaran. Untuk agroindustri keripik kentang dan keripik tempe sangat mungkin untuk mencoba menggunakan mesin atau alat produksi yang lebih canggih yang dapat membantu dalam proses pengolahan dan pengemasan sehingga produk memiliki kualitas yang lebih bagus dan kemasan yang lebih menarik sehingga konsumen lebih tertarik untuk membelinya.

Berdasarkan analisis matrik SWOT, alternatif strategi pengembangan UKM di Kota Batu yang sesuai menurut penulis adalah strategi SO. Strategi tersebut dirumuskan dengan cara memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengisi peluang yang ada. Strategi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh UKM di Kota Batu merupakan salah satu faktor yang bisa diandalkan untuk dapat bersaing dengan perusahaan dari daerah lain dan dalam kegiatan pengembangan usahanya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain dengan meningkatkan kapasitas produksi, menjaga dan

meningkatkan kualitas produk, dan intensif mengikuti kegiatan pelatihan dan pembinaan.

Dengan melihat ciri khas yang dimiliki oleh produk-produk yang dihasilkan oleh kelompok agroindustri sampel, khusus untuk produk kelompok usaha menengah sebaiknya lebih ditonjolkan lagi. Hal ini bukan berarti tidak menganggap penting perkembangan kelompok usaha kecil tetapi hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menarik lebih banyak perhatian konsumen untuk membeli produk-produk khas Kota Batu.

Adapun cara-cara yang dapat dilakukan oleh kelompok usaha menengah dalam mengembangkan usahanya antara lain:

1. Meningkatkan kapasitas produksi

Kegiatan ini dapat dilakukan salah satunya dengan cara memanfaatkan perkembangan teknologi peralatan. Dengan menggunakan peralatan yang lebih modern akan sangat membantu dalam kelangsungan proses produksi serta dapat membantu meningkatkan jumlah produk yang dihasilkan. Jadi dalam satu kali proses produksi dapat menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dalam kegiatan produksi dengan menggunakan peralatan semi modern. Secara langsung, dengan penggunaan peralatan produksi yang lebih modern dapat menghemat waktu produksi dan berdampak pula pada biaya produksi yang dikeluarkan. Dengan singkatnya waktu produksi yang digunakan maka lebih sedikit pula biaya tenaga kerja yang dikeluarkan. Dengan efisien dan efektifnya kegiatan produksi yang dilakukan serta meningkatnya kapasitas produksi, maka tidak menutup kemungkinan kelompok agroindustri tersebut dapat meraih keuntungan yang lebih besar.

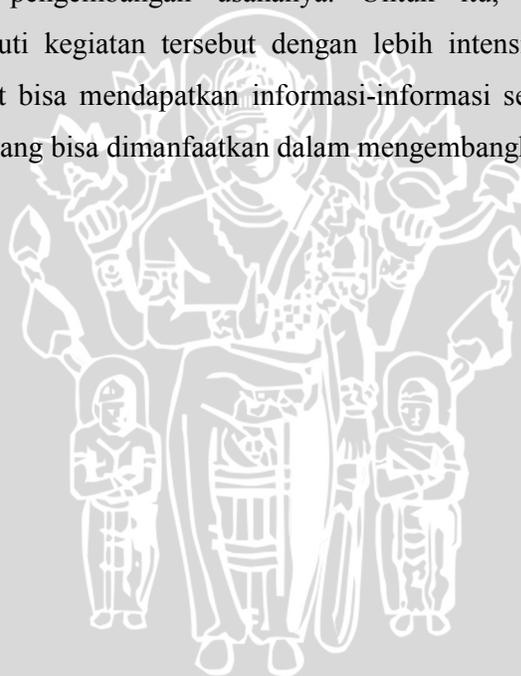
2. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk

Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, kelompok agroindustri sampel tentunya harus bisa menjaga kualitas produknya. Hal yang lebih baik lagi untuk dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas produk. Cara tersebut dapat dilakukan dengan melakukan penyortiran bahan baku dengan lebih baik. Memilih bahan baku dengan kualitas yang lebih baik sangat memungkinkan

untuk mendapatkan produk yang lebih berkualitas pula. Hal ini juga dapat menjadi pertimbangan bagi pengusaha dalam menetapkan harga untuk produknya. Produsen bisa menetapkan harga yang sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan produk dari perusahaan lain yang sejenis tetapi dengan jaminan bahwa produk yang dihasilkannya memiliki kualitas yang lebih bagus karena bahan baku yang digunakan juga lebih berkualitas.

3. Intensif mengikuti kegiatan pelatihan dan pembinaan

Bagi para pengusaha, sangat diuntungkan dengan adanya dukungan dari pemerintah dengan memberikan pelatihan dan pembinaan yang berkaitan dengan kegiatan pengembangan usahanya. Untuk itu, para pengusaha sebaiknya mengikuti kegiatan tersebut dengan lebih intensif sehingga para pengusaha tersebut bisa mendapatkan informasi-informasi serta pengalaman-pengalaman baru yang bisa dimanfaatkan dalam mengembangkan usahanya.



VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang perencanaan strategi dalam upaya pengembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengusaha UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu lebih banyak berada pada kisaran usia yang menunjukkan kondisi fisik mereka yang baik, tingkat pendidikan yang memungkinkan mereka menyerap informasi dan inovasi baru secara lebih cepat, tingkat pengalaman yang cukup dalam menjalankan suatu usaha, serta latar belakang keluarga yang rata-rata adalah wirausahawan. Meskipun demikian, para pengusaha tersebut masih harus terus belajar dan dilatih agar memiliki keahlian terutama dalam hal manajemen usahanya. Sedangkan bila dilihat dari karakteristik agroindustri, ketersediaan bahan baku dan kemudahan dalam memperolehnya sangat membantu dalam melaksanakan kegiatan produksi.
2. Agroindustri sampel rata-rata mendapatkan keuntungan dalam usahanya, tetapi besarnya tidak lebih dari setengah biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan produksi. Berdasarkan analisis efisiensi, diketahui bahwa usaha tersebut sudah efisien. Sedangkan dari hasil analisis nilai tambah, agroindustri sampel dilihat memiliki nilai tambah yang relatif besar dalam kegiatan usahanya.
3. Permasalahan umum yang dihadapi oleh UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu ini dilihat dari kelemahan yang dimiliki adalah terbatasnya jumlah modal yang dimiliki, penggunaan teknologi yang masih sederhana sehingga menyebabkan terbatasnya kapasitas produksi, serta terbatasnya kegiatan pemasaran pada pasar lokal karena kurangnya kegiatan promosi.

4. Strategi pengembangan yang sesuai untuk UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu adalah strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas, yaitu dengan cara meningkatkan skala usaha, meningkatkan kualitas produk, memperluas pasar, serta meningkatkan fasilitas produksi dan teknologi.

7.2 Saran

Untuk membantu pengembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu, beberapa saran yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan manajemen usaha bagi para pengelola usaha dalam kegiatan produksi agar kegiatannya bisa lebih efektif dan efisien serta keuntungan yang diperoleh bisa ditingkatkan lagi.
2. Bagi pemerintah hendaknya bisa memberikan dukungan, khususnya dalam hal pemberian pinjaman modal dengan tingkat bunga yang kecil agar para pengusaha agroindustri dapat melakukan pengembangan usaha dengan baik.
3. Bagi para peneliti, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui perkembangan UKM sektor pertanian khususnya yang bergerak dalam bidang agroindustri yang ada di Kota Batu di tahun-tahun berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, Sri. 2004. **Regulasi dalam Revitalisasi Usaha Kecil dan Menengah**. dalam www.lfip.org
- Burhan. 1989. **Perencanaan Strategis**. Binaman Pustaka Pressindo. Jakarta
- Gitosudarmo, I. 2001. **Manajemen Strategi**. BPFE. Yogyakarta
- Glueck, W.F dan Jauch, L.R. 1994. **Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan**. Erlangga. Jakarta
- Glueck, W.F dan Jauch, L.R. 1997. **Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan Edisi II**. Erlangga. Jakarta
- Handoko, T. 1994. **Manajemen**. BPFE UGM. Yogyakarta
- Hunger, J.D dan Wheelen, T.L. 2001. **Manajemen Strategis: Terjemahan Edisi Pertama**. Andi Offset. Yogyakarta
- Jafar, M.H. 2004. **Upaya Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah**. Infokop No.25 Th.XX
- Jayadinata, J. 1992. **Tata Guna Tanah dalam Perencanaan Pedesaan, Perkotaan dan Wilayah**. ITB. Bandung
- Maulani. R.A. 2005. **Analisis Strategi Pengembangan Jenang Apel Pada Kelompok Tani Wanita Brosem Kelurahan Sisir Kecamatan Batu Kota Batu**. Skripsi Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang
- Mulyaningsih, S. 2004. **Pengembangan Wilayah Berbasis Potensi Lokal**. Bayumedia. Malang
- Nisa, Diah.K. 2005. **Analisis Produksi Home Industry Sari Buah Apel di Kota Batu**. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Malang. Malang
- Nuraini. 2001. **Pengantar Ekonomi Mikro**. Universitas Muhammadiyah Malang. Malang
- Pearce, John.A dan Robinson, R.B Jr. 1997. **Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian: Terjemahan Jilid I**. Binarupa Aksara. Jakarta

- Rangkuti, F. 2005. **Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Reksohadiprojo, S. 1996. **Kebijaksanaan Perusahaan**. BPFE UGM. Yogyakarta
- Salusu, J. 1996. **Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit**. Gramedia. Jakarta
- Siagian, S.P. 2002. **Manajemen Strategik**. Bumi Aksara. Jakarta
- Steiner, G dan Minner, J. 1982. **Kebijakan dan Strategi Manajemen**. Erlangga. Jakarta
- Stoner, J.A.P. 1995. **Manajemen**. Erlangga. Jakarta
- Sudiyono. 2001. **Teknik Menghitung Nilai Tambah Produk Agribisnis**. Jurnal MMA-IPB/ dalam <http://www.mma.ipb.ac.id>
- Sunarto. 1994. **Manajemen Strategi**. STIE Malang Kucecwara. Malang
- Supriyono. 1993. **Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis**. BPFE. Yogyakarta
- Swastha, B. 1990. **Manajemen Pemasaran Modern**. Liberty. Yogyakarta
- Syafi'I, I. 2001. **Selayang Pandang Manajemen Produksi dalam Agribisnis**. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang
- Wahyudi, A.S. 1996. **Manajemen Strategik**. Binarupa Aksara. Jakarta

Lampiran 1. Rincian Jumlah Modal pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)

No. Resp	Jenis Agroindustri			
	Ker.kentang	Ker.apel	Ker.tempe	Sari buah apel
1	6.000.000	35.000.000	5.000.000	15.000.000
2	8.500.000	30.000.000	5.000.000	17.000.000
3	10.000.000	35.000.000	6.000.000	17.000.000
4	13.000.000	27.500.000	5.500.000	14.000.000
5	15.000.000	30.000.000	7.000.000	17.000.000
6	12.500.000	35.000.000	5.000.000	18.000.000
7	15.000.000	31.000.000	6.000.000	13.000.000
8	12.500.000	35.000.000	5.000.000	15.000.000
9	5.500.000	36.000.000	4.000.000	14.000.000
10	14.500.000	37.000.000	6.000.000	18.000.000
11	16.500.000	29.000.000	6.000.000	
12	7.500.000	35.000.000	5.000.000	
13		37.000.000	4.500.000	
14		34.000.000	5.000.000	
15			6.000.000	
16			6.000.000	
17			7.000.000	
18			7.000.000	
19			7.000.000	
Jumlah	136.500.000	466.500.000	108.000.000	158.000.000
Rata-rata	11.375.000	33.321.429	5.684.211	15.800.000

Sumber: Data Primer (2007)

Lampiran 2. Rincian Biaya Tetap pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)

a. Agroindustri Keripik Kentang

No.Resp	Biaya PBB	B.Sewa Tanah	B.Peny.Mesin dan Peralatan	TFC
1	1.375		9.000	10.375
2	1.000		17.733	18.733
3	1.250		18.333	19.583
4		55.833	19.258	75.092
5		41.667	25.550	67.217
6	1.000		23.667	24.667
7	750		40.292	41.042
8		62.500	32.267	94.767
9	917		8.458	9.375
10	1.208		41.708	42.917
11	1.250		46.083	47.333
12	792		12.275	13.067
Jumlah	9.542	160.000	294.625	464.167
Rata-rata	795	13.333	24.552	38.681

Sumber: Data Primer (2007)

b. Agroindustri Keripik Apel

No.Resp	Biaya PBB	B.Sewa Tanah	B.Peny.Mesin dan Peralatan	TFC
1	2.500		720.000	722.500
2	1.250		681.700	682.950
3	1.750		746.500	748.250
4	917		654.000	654.917
5		6.667	701.000	707.667
6		91.667	727.200	818.867
7	3.000		644.300	647.300
8	3.750		712.100	715.850
9		65.000	753.000	818.000
10		75.000	794.100	869.100
11		70.833	680.000	750.833
12	1.500		721.000	722.500
13	2.500		808.000	810.500
14	1.250		662.500	663.750
Jumlah	18.417	309.167	10.005.400	10.332.984
Rata-rata	1.315	22.083	714.671	738.070

Sumber: Data Primer (2007)

c. Agroindustri Keripik Tempe

No.Resp	Biaya PBB	B.Sewa Tanah	B.Peny.Mesin dan Peralatan	TFC
1	1.042		100.600	101.642
2	833		116.000	116.833
3	1.208		204.100	205.308
4	1.167		200.000	201.167
5	1.250		265.000	266.250
6	750		127.300	128.050
7	958		203.500	235.167
8	750		121.000	121.958
9		31.667	108.900	109.650
10	1.083		203.000	204.083
11	1.250		209.600	210.850
12	1.375		120.000	121.375
13	833		118.000	118.833
14	708		124.500	125.208
15	1.042		210.000	211.042
16	1.333		220.000	221.333
17		40.000	246.100	286.100
18		41.667	253.000	294.667
19		62.500	238.700	301.200
Jumlah	15.582	175.834	3.389.300	3.580.716
Rata-rata	820	9.254	178.384	188.459

Sumber: Data Primer (2007)

d. Agroindustri Sari Buah Apel

No.Resp	Biaya PBB	B.Sewa Tanah	B.Peny.Mesin dan Peralatan	TFC
1		63.333	547.000	610.333
2		70.833	591.700	662.533
3		60.417	623.100	683.517
4	1.833		502.300	504.133
5	1.125		626.000	627.125
6	2.000		649.600	651.600
7		76.167	483.000	562.167
8		70.000	525.500	595.500
9	1.917		518.200	520.117
10	1.333		552.000	553.333
Jumlah	8.208	343.750	5.618.400	5.970.358
Rata-rata	821	34.375	561.840	597.036

Sumber: Data Primer (2007)

Lampiran 3. Rincian Biaya Variabel pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)

a. Agroindustri Keripik Kentang

No.Resp	Biaya Input	B.Bahan Baku	Biaya Operasional	Biaya Transportasi	TVC
1	1.850.000	2.528.000	1.235.000	150.000	5.763.000
2	2.470.000	3.860.500	1.680.000	200.000	8.210.500
3	2.820.000	4.372.000	1.825.500	200.000	9.217.500
4	3.176.000	6.464.500	2.456.000	300.000	12.396.500
5	4.654.000	6.800.000	2.671.500	300.000	14.425.500
6	3.895.000	5.931.000	2.102.000	250.000	12.178.000
7	5.300.000	6.711.000	2.542.000	300.000	14.853.000
8	4.283.000	5.500.000	1.993.500	250.000	12.026.500
9	1.534.000	2.415.000	985.000	150.000	5.084.000
10	5.720.000	6.000.000	2.007.000	250.000	13.977.000
11	6.100.000	6.982.500	2.600.000	350.000	16.032.500
12	2.214.000	3.219.000	1.444.500	200.000	7.077.500
Jumlah	44.016.000	60.783.500	23.542.000	2.900.000	131.241.500
Rata-rata	3.668.000	5.065.292	1.961.833	241.667	10.936.792

Sumber: Data Primer (2007)

b. Agroindustri Keripik Apel

No.Resp	Biaya Input	B.Bahan Baku	Biaya Operasional	Biaya Transportasi	TVC
1	20.400.000	6.860.000	3.675.000	250.000	31.185.000
2	16.870.000	5.204.000	2.802.000	200.000	25.076.000
3	19.540.000	7.152.500	4.360.000	300.000	31.352.500
4	16.321.000	4.657.000	2.110.800	150.000	23.238.800
5	19.500.000	5.481.000	2.864.000	200.000	28.045.000
6	19.321.000	6.909.100	3.830.400	250.000	30.310.500
7	17.385.000	6.112.000	3.107.000	250.000	26.904.000
8	18.871.000	7.230.500	4.526.500	300.000	30.978.000
9	19.600.000	7.540.000	4.600.000	350.000	32.090.000
10	20.967.000	7.725.400	4.712.000	350.000	33.554.400
11	16.828.000	5.000.000	2.548.500	150.000	24.676.500
12	17.768.000	6.981.000	4.272.000	300.000	29.371.000
13	21.400.000	7.864.000	4.762.000	350.000	34.276.000
14	18.342.000	6.124.500	3.096.800	250.000	31.213.300
Jumlah	263.113.000	90.841.000	51.267.000	3.650.000	412.271.000
Rata-rata	18.793.786	6.488.643	3.661.929	260.714	29.447.929

Sumber: Data Primer (2007)

c. Agroindustri Keripik Tempe

No.Resp	Biaya Input	B.Bahan Baku	Biaya Operasional	Biaya Transportasi	TVC
1	1.272.000	1.325.000	1.217.500	150.000	3.964.500
2	1.814.500	1.450.000	1.260.000	200.000	4.724.500
3	2.430.000	1.820.000	1.431.500	200.000	5.881.500
4	2.156.000	1.500.500	1.272.000	200.000	5.128.500
5	2.945.500	2.008.000	1.526.000	250.000	6.729.500
6	1.567.000	1.380.000	1.198.000	150.000	4.295.000
7	2.424.000	1.527.000	1.275.000	150.000	5.426.000
8	1.716.500	1.360.000	1.206.000	200.000	4.482.500
9	1.230.000	1.278.000	1.114.500	200.000	3.772.500
10	2.210.000	1.593.000	1.328.000	150.000	5.331.000
11	2.281.000	1.480.500	1.270.000	200.000	5.181.500
12	1.976.000	1.425.000	1.195.500	150.000	4.796.500
13	1.300.000	1.145.000	1.106.000	200.000	4.037.000
14	1.650.000	1.381.000	1.214.000	250.000	4.478.000
15	2.185.000	1.464.000	1.215.000	150.000	5.075.500
16	2.275.500	1.475.500	1.220.000	200.000	5.538.500
17	2.620.000	1.743.000	1.465.000	300.000	6.497.500
18	2.818.000	2.112.500	1.631.000	300.000	6.639.000
19	2.765.000	1.940.000	1.643.000	250.000	6.598.000
Jumlah	39.636.000	29.408.000	24.788.000	3.850.000	98.577.000
Rata-rata	2.086.105	1.547.789	1.304.632	202.632	5.188.263

Sumber: Data Primer (2007)

d. Agroindustri Sari Buah Apel

No.Resp	Biaya Input	B.Bahan Baku	Biaya Operasional	Biaya Transportasi	TVC
1	6.933.000	4.185.000	2.875.000	300.000	14.293.000
2	7.450.000	4.732.500	3.160.000	300.000	15.642.500
3	7.823.000	5.106.000	3.240.000	350.000	16.519.000
4	6.419.500	3.815.000	2.245.000	250.000	12.729.500
5	7.646.000	4.650.000	3.237.000	300.000	15.833.000
6	7.932.000	4.953.500	3.306.000	350.000	16.541.500
7	6.168.500	3.574.000	1.974.000	250.000	12.016.500
8	6.854.000	4.008.000	2.631.000	300.000	13.793.000
9	6.880.000	3.920.000	2.350.000	300.000	13.450.000
10	6.965.000	4.112.500	2.774.000	300.000	16.851.500
Jumlah	71.071.000	43.056.500	27.92.000	3.000.000	147.669.500
Rata-rata	7.107.100	4.305.650	2.779.200	300.000	14.766.950

Sumber: Data Primer (2007)

Lampiran 4. Rincian Biaya Total pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)

a. Agroindustri Keripik Kentang

No.Resp	TFC	TVC	TC (TFC+TVC)
1	10.375	5.763.000	5.773.375
2	18.733	8.210.500	8.229.233
3	19.583	9.217.500	9.237.083
4	75.092	12.396.500	12.471.592
5	67.217	14.425.500	14.492.717
6	24.667	12.178.000	12.202.667
7	41.042	14.853.000	14.894.042
8	94.767	12.026.500	12.121.267
9	9.375	5.084.000	5.093.375
10	42.917	13.977.000	14.019.917
11	47.333	16.032.500	16.079.833
12	13.067	7.077.500	7.090.567
Jumlah	464.167	131.241.500	131.705.667
Rata-rata	38.681	10.936.792	10.975.472

Sumber: Data Primer (2007)

b. Agroindustri Keripik Apel

No.Resp	TFC	TVC	TC (TFC+TVC)
1	722.500	31.185.000	31.907.500
2	682.950	25.076.000	25.758.950
3	748.250	31.352.500	32.100.750
4	654.917	23.238.800	23.893.717
5	707.667	28.045.000	28.752.667
6	818.867	30.310.500	31.129.367
7	647.300	26.904.000	27.551.300
8	715.850	30.978.000	31.693.850
9	818.000	32.090.000	32.908.000
10	869.100	33.554.400	34.423.500
11	750.833	24.676.500	25.427.333
12	722.500	29.371.000	30.093.500
13	810.500	34.276.000	35.086.500
14	663.750	31.213.300	31.877.050
Jumlah	10.332.984	412.271.000	422.603.984
Rata-rata	738.070	29.447.929	30.185.999

Sumber: Data Primer (2007)

c. Agroindustri Keripik Tempe

No.Resp	TFC	TVC	TC (TFC+TVC)
1	101.642	3.964.500	4.066.142
2	116.833	4.724.500	4.841.333
3	205.308	5.881.500	6.086.808
4	201.167	5.128.500	5.329.667
5	266.250	6.729.500	6.995.750
6	128.050	4.295.000	4.423.050
7	235.167	5.426.000	5.661.167
8	121.958	4.482.500	4.604.458
9	109.650	3.772.500	3.882.150
10	204.083	5.331.000	5.535.083
11	210.850	5.181.500	5.392.350
12	121.375	4.796.500	4.917.875
13	118.833	4.037.000	4.155.833
14	125.208	4.478.000	4.603.208
15	211.042	5.075.500	5.286.542
16	221.333	5.538.500	5.759.833
17	286.100	6.497.500	6.783.600
18	294.667	6.639.000	6.933.667
19	301.200	6.598.000	6.899.200
Jumlah	3.580.716	98.577.000	102.157.716
Rata-rata	188.459	5.188.263	5.376.722

Sumber: Data Primer (2007)

d. Agroindustri Sari Buah Apel

No.Resp	TFC	TVC	TC (TFC+TVC)
1	610.333	14.293.000	14.903.333
2	662.533	15.642.500	16.305.033
3	683.517	16.519.000	17.202.517
4	504.133	12.729.500	13.233.633
5	627.125	15.833.000	16.460.125
6	651.600	16.541.500	17.193.100
7	562.167	12.016.500	12.578.667
8	595.500	13.793.000	14.388.500
9	520.117	13.450.000	13.970.117
10	553.333	16.851.500	17.404.833
Jumlah	5.970.358	147.669.500	153.639.858
Rata-rata	597.036	14.766.950	15.363.986

Sumber: Data Primer (2007)

Lampiran 5. Rincian Penerimaan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)

a. Agroindustri Keripik Kentang

No.Resp	Harga Produk (Rp/Kg)	Jmlh.Produksi (Kg)	Penerimaan (TR)
1	60.000	156	9.360.000
2	60.000	180	10.800.000
3	60.000	192	11.520.000
4	60.000	270	16.200.000
5	60.000	246	14.760.000
6	60.000	246	14.760.000
7	60.000	276	16.560.000
8	65.000	228	14.820.000
9	55.000	108	5.940.000
10	65.000	336	21.840.000
11	60.000	300	18.000.000
12	60.000	180	10.800.000
Jumlah	725.000	2.718	165.360.000
Rata-rata	60.417	227	13.780.000

Sumber: Data Primer (2007)

b. Agroindustri Keripik Apel

No.Resp	Harga Produk (Rp/Kg)	Jmlh.Produksi (Kg)	Penerimaan (TR)
1	70.000	480	33.600.000
2	75.000	420	31.500.000
3	75.000	450	33.750.000
4	75.000	360	27.000.000
5	75.000	400	30.000.000
6	75.000	460	34.500.000
7	75.000	430	32.250.000
8	75.000	450	33.750.000
9	75.000	480	36.000.000
10	75.000	495	37.125.000
11	80.000	340	27.200.000
12	70.000	460	32.200.000
13	75.000	500	37.500.000
14	80.000	450	36.000.000
Jumlah	1.050.000	6.175	462.375.000
Rata-rata	75.000	441	33.026.786

Sumber: Data Primer (2007)

c. Agroindustri Keripik Tempe

No.Resp	Harga Produk (Rp/Kg)	Jmlh.Produksi (Kg)	Penerimaan (TR)
1	19.000	310	5.890.000
2	20.000	310	6.200.000
3	18.500	420	7.770.000
4	19.000	330	6.270.000
5	20.000	420	8.400.000
6	19.500	270	5.265.000
7	19.500	370	7.215.000
8	18.500	340	6.290.000
9	19.000	250	4.750.000
10	19.500	360	7.020.000
11	18.000	350	6.300.000
12	20.000	350	7.000.000
13	19.000	260	4.940.000
14	18.000	350	6.300.000
15	19.000	340	6.460.000
16	18.500	400	7.400.000
17	19.000	460	8.740.000
18	19.000	460	8.740.000
19	20.000	380	7.600.000
Jumlah	363.000	6.730	128.550.000
Rata-rata	19.105	354	6.765.789

Sumber: Data Primer (2007)

d. Agroindustri Sari Buah Apel

No.Resp	Harga Produk (Rp/cup)	Jmlh.Produksi (cup)	Penerimaan (TR)
1	800	24.000	19.200.000
2	900	25.000	22.500.000
3	800	28.000	22.400.000
4	800	20.000	16.000.000
5	800	27.000	21.600.000
6	900	28.000	25.200.000
7	800	22.500	18.000.000
8	900	25.000	22.500.000
9	800	24.000	19.200.000
10	800	30.000	24.000.000
Jumlah	8.300	253.500	210.600.000
Rata-rata	830	25.350	21.060.000

Sumber: Data Primer (2007)

Lampiran 6. Rincian Pendapatan pada Kelompok Agroindustri Sampel (per bulan)

a. Agroindustri Keripik Kentang

No.Resp	TR	TC	Pendapatan ($\pi = TR-TC$)
1	9.360.000	5.773.375	3.586.625
2	10.800.000	8.229.233	2.570.767
3	11.520.000	9.237.083	2.282.917
4	16.200.000	12.471.592	3.728.408
5	14.760.000	14.492.717	267.283
6	14.760.000	12.202.667	2.557.333
7	16.560.000	14.894.042	1.665.958
8	14.820.000	12.121.267	2.698.733
9	5.940.000	5.093.375	846.625
10	21.840.000	14.019.917	7.820.083
11	18.000.000	16.079.833	1.920.167
12	10.800.000	7.090.567	3.709.433
Jumlah	165.360.000	131.705.667	33.654.332
Rata-rata	13.780.000	10.975.472	2.804.528

Sumber: Data Primer (2007)

b. Agroindustri Keripik Apel

No.Resp	TR	TC	Pendapatan ($\pi = TR-TC$)
1	33.600.000	31.907.500	1.692.500
2	31.500.000	25.758.950	5.741.050
3	33.750.000	32.100.750	1.649.250
4	27.000.000	23.893.717	3.106.283
5	30.000.000	28.752.667	1.247.333
6	34.500.000	31.129.367	3.370.633
7	32.250.000	27.551.300	4.698.700
8	33.750.000	31.693.850	2.056.150
9	36.000.000	32.908.000	3.092.000
10	37.125.000	34.423.500	2.701.500
11	27.200.000	25.427.333	1.772.667
12	32.200.000	30.093.500	2.106.500
13	37.500.000	35.086.500	2.413.500
14	36.000.000	31.877.050	4.122.950
Jumlah	462.375.000	422.603.98	39.771.016
Rata-rata	33.026.786	30.185.999	2.840.787

Sumber: Data Primer (2007)

c. Agroindustri Keripik Tempe

No.Resp	TR	TC	Pendapatan ($\pi = TR-TC$)
1	5.890.000	4.066.142	1.823.858
2	6.200.000	4.841.333	1.358.667
3	7.770.000	6.086.808	1.683.192
4	6.270.000	5.329.667	940.333
5	8.400.000	6.995.750	1.404.250
6	5.265.000	4.423.050	841.950
7	7.215.000	5.661.167	1.553.833
8	6.290.000	4.604.458	1.685.542
9	4.750.000	3.882.150	867.850
10	7.020.000	5.535.083	1.484.917
11	6.300.000	5.392.350	907.650
12	7.000.000	4.917.875	2.082.125
13	4.940.000	4.155.833	784.167
14	6.300.000	4.603.208	1.696.792
15	6.460.000	5.286.542	1.173.458
16	7.400.000	5.759.833	1.640.167
17	8.740.000	6.783.600	1.956.400
18	8.740.000	6.933.667	1.806.333
19	7.600.000	6.899.200	700.800
Jumlah	128.550.000	102.157.716	26.392.284
Rata-rata	6.765.789	5.376.722	1.389.068

Sumber: Data Primer (2007)

d. Agroindustri Sari Buah Apel

No.Resp	TR	TC	Pendapatan ($\pi = TR-TC$)
1	19.200.000	14.903.333	4.296.667
2	22.500.000	16.305.033	6.194.967
3	22.400.000	17.202.517	5.197.483
4	16.000.000	13.233.633	2.766.367
5	21.600.000	16.460.125	5.139.875
6	25.200.000	17.193.100	8.006.900
7	18.000.000	12.578.667	5.421.333
8	22.500.000	14.388.500	8.111.500
9	19.200.000	13.970.117	5.229.883
10	24.000.000	17.404.833	6.595.167
Jumlah	210.600.000	153.639.858	56.960.142
Rata-rata	21.060.000	15.363.986	5.696.014

Sumber: Data Primer (2007)

Lampiran 7. Contoh Produk yang Dihasilkan Oleh Kelompok Agroindustri Sampel



Keripik Apel "Delicious"



Keripik Apel "Vigour"



Keripik Kentang "Istana"



Sari Apel "Brosem"



Sari apel "Vitos"

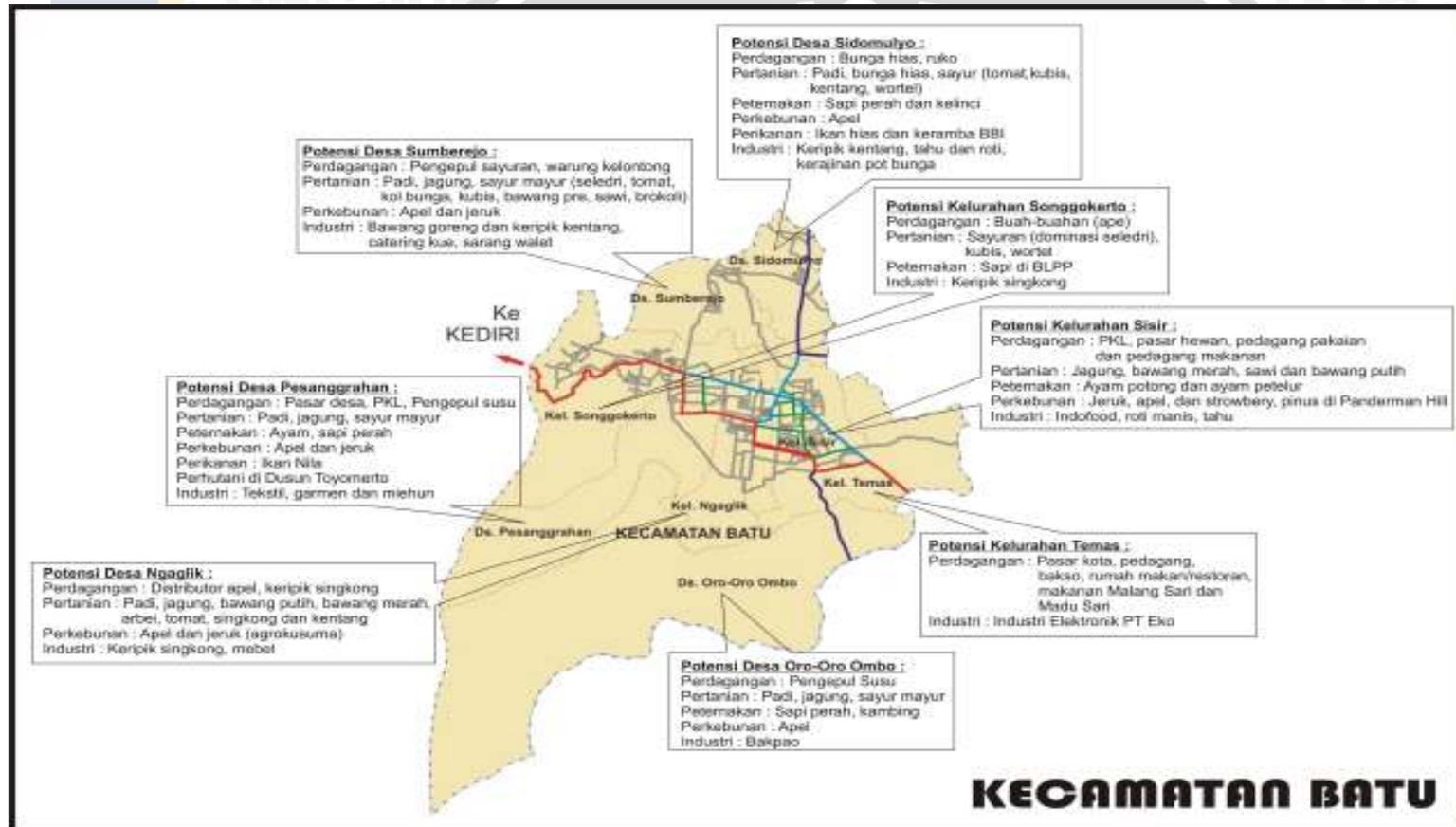


Sari Apel "Asli"



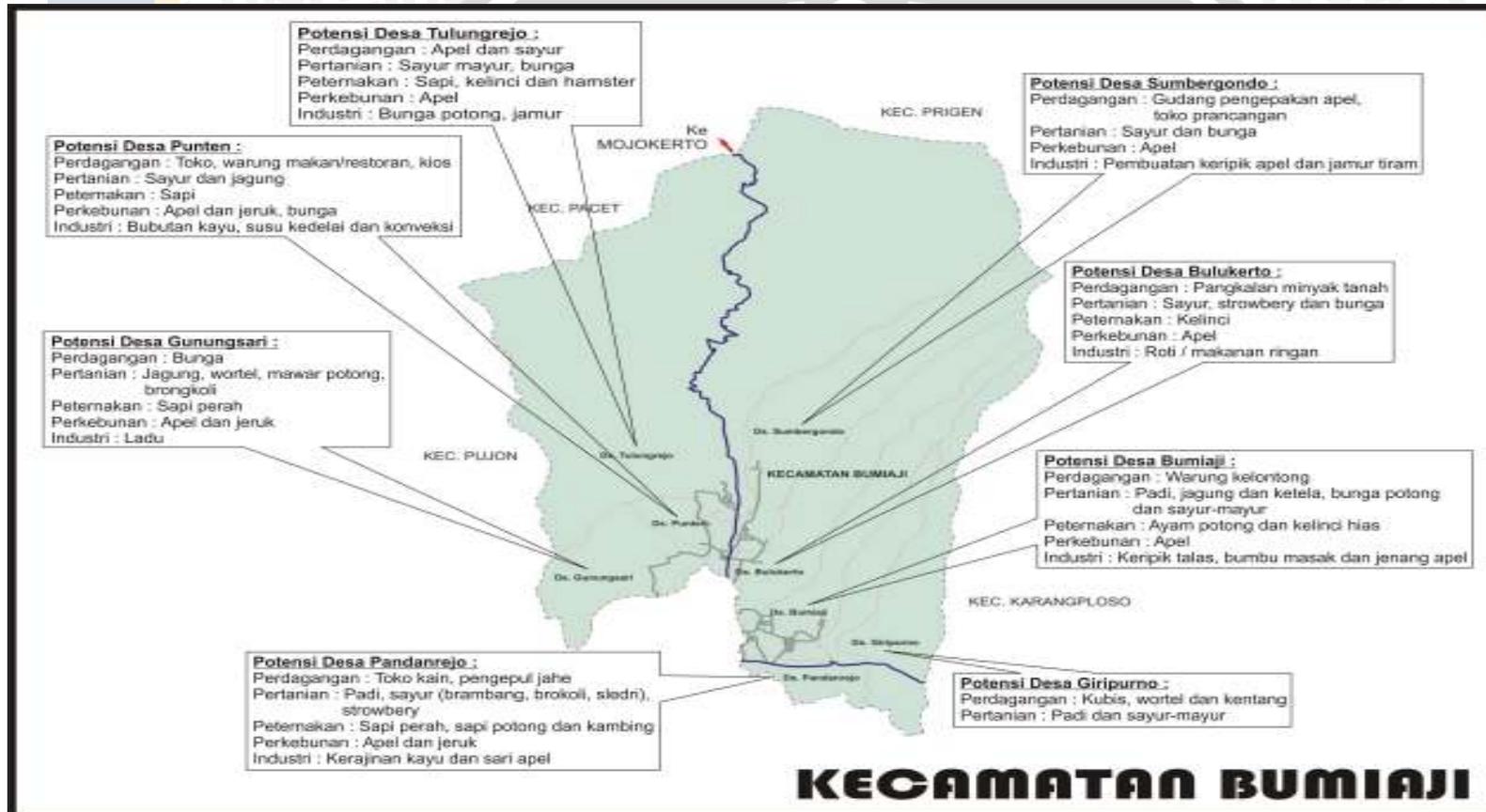
Keripik Kentang "Triaji"

Lampiran 8. Peta Potensi Kecamatan Batu



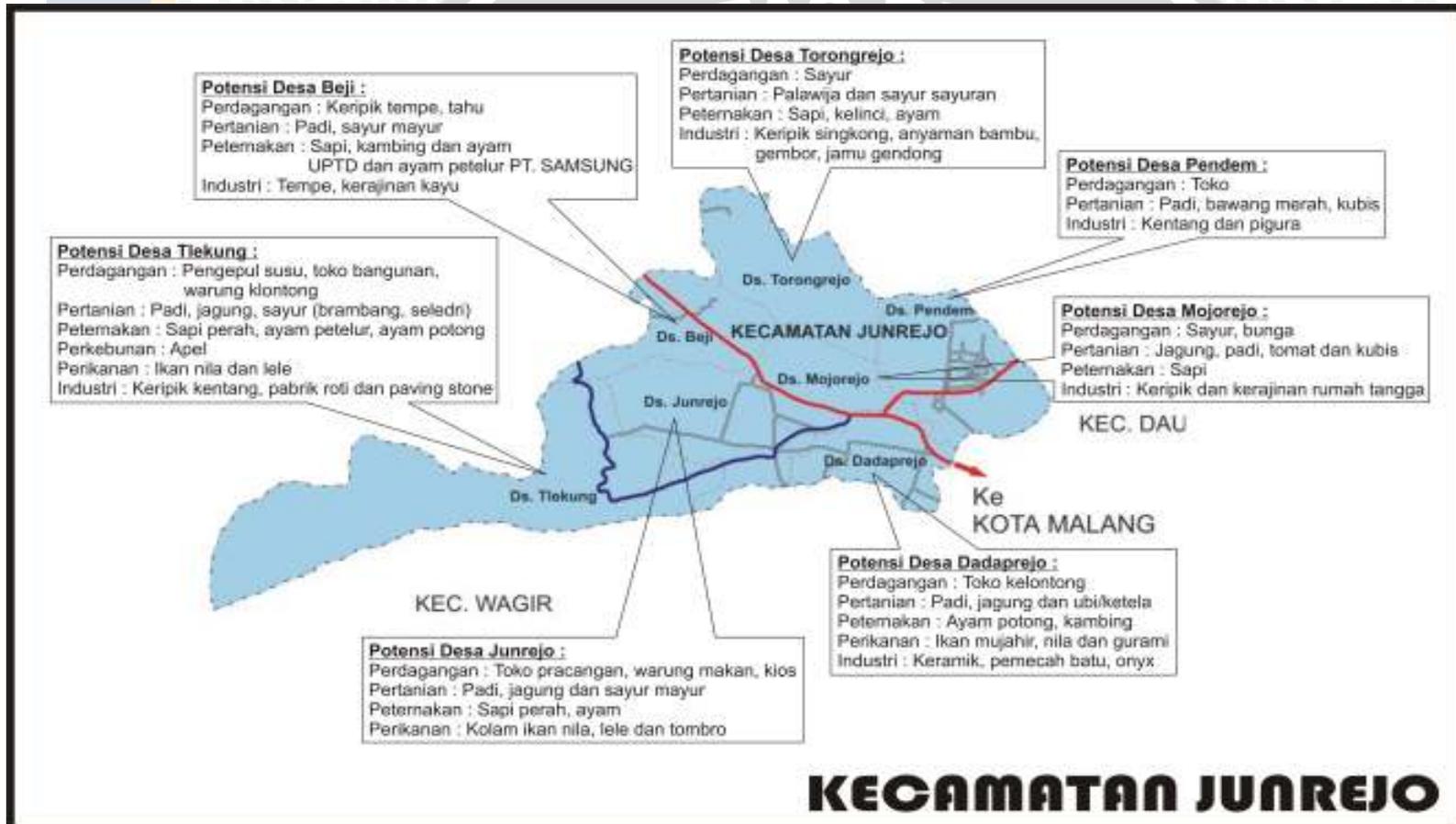
Sumber: BAPEDA Kota Batu, 2007

Lampiran 9. Peta Potensi Kecamatan Bumiaji



Sumber: BAPEDA Kota Batu, 2007

Lampiran 10. Peta Potensi Kecamatan Junrejo



Sumber: BAPEDA Kota Batu, 2007