

**STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KERIPIK KENTANG
PADA SKALA USAHA KECIL DAN MENENGAH
(Studi Kasus pada Agroindustri Keripik Kentang Triaji dan
UD. Agronas Kota Batu)**

SKRIPSI

Oleh:

AYU RISKY NOVELIA

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2010**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KERIPIK KENTANG PADA SKALA USAHA KECIL DAN MENENGAH (Studi Kasus pada Agroindustri Keripik Kentang Triaji dan UD. Agronas Kota Batu)**

Nama : Ayu Risky Novelia

NIM : 0610440008-44

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Disetujui Oleh:

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dr. Ir. Abdul Wahib M., MS
NIP. 19561111 198601 1 002

Wisnu Ari Gutama, SP. MMA
NIP. 19760914 200501 1 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi,

Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS
NIP. 19530715 198103 1 006

Tanggal Persetujuan:

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

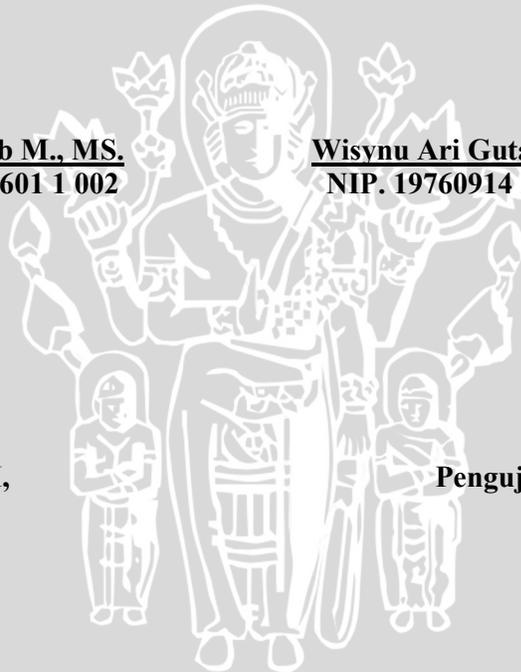
MAJELIS PENGUJI

Penguji I,

Penguji II,

Dr. Ir. Abdul Wahib M., MS.
NIP. 19561111 198601 1 002

Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.
NIP. 19760914 200501 1 002



Penguji III,

Penguji IV,

Tatiek Koerniawati A., SP. MP.
NIP. 19680210 200112 2 001

Riyanti Isaskar, SP. MSi.
NIP. 19740413 200501 2 001

Tanggal Lulus:



PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan oleh suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang tertulis di dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Januari 2010

AYU RISKY NOVELIA

0610440008-44



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah *rabbil 'alamin*, atas segala rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Kentang pada Skala Usaha Kecil dan Menengah (Studi Kasus pada Agroindustri Keripik Kentang Triaji dan UD. Agronas, Kota Batu)” dengan baik, meskipun banyak hambatan dan kesulitan yang mempengaruhi kelancaran penulis. Skripsi ini diajukan sebagai tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi program Strata Satu (S-1) di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.

Penulis sadar sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kesempurnaan, hal ini merupakan wujud atas kelemahan penulis. Oleh karena itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih terutama kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Abdul Wahib M., MS selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi.
2. Bapak Wisnu Ari Gutama, SP, MMA selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan skripsi.
3. Bapak Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS, selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian.
4. Seluruh responden pengusaha dan tenaga kerja agroindustri keripik kentang “TRIAJI” dan “UD. AGRONAS”.
5. Semua pihak yang turut membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran untuk menuju ke arah yang lebih baik, karena penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, Januari 2010

Penulis

RINGKASAN

AYU RISKY NOVELIA. 0610440008-44. STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI KERIPIK KENTANG PADA SKALA USAHA KECIL DAN MENENGAH (Studi Kasus pada Agroindustri Keripik Kentang Triaji dan UD. Agronas, Kota Batu). Di bawah bimbingan Dr. Ir. Abdul Wahib M., MS. dan Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

Pertanian memiliki peran yang penting dalam peningkatan pertumbuhan ekonomi dan devisa negara. Oleh karena itu, sektor pertanian perlu dikembangkan secara berkelanjutan melalui agroindustri. Agroindustri memiliki peranan strategis untuk dikembangkan lebih lanjut karena memiliki pengaruh seperti peningkatan pendapatan, dan penyediaan lapangan pekerjaan bagi penduduk perdesaan, atau mempercepat pemerataan pertumbuhan ekonomi karena dapat menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar.

Dewasa ini, semakin banyak agroindustri yang berkembang dengan jenis olahan dalam skala usaha yang beragam. Salah satu agroindustri jenis produk olahan unggulan yang ada di Kota Batu adalah agroindustri keripik kentang. Pengolahan kentang menjadi keripik dapat memberikan nilai ekonomi yang lebih tinggi, karena kentang memiliki karakteristik komoditas yang mudah busuk dan rusak. Untuk itu diperlukan suatu alternatif untuk mengolahnya menjadi produk olahan guna memperpanjang umur simpan kentang.

Agroindustri keripik kentang dapat dijumpai di pasar dengan berbagai pilihan merek, baik yang dihasilkan oleh agroindustri skala usaha kecil maupun menengah. Salah satu agroindustri keripik kentang skala usaha kecil di Kota Batu adalah agroindustri keripik kentang “TRIAJI” yang berlokasi di Desa Bumiaji, sedangkan untuk skala usaha menengah adalah “UD. AGRONAS” yang berlokasi di Desa Sidomulyo.

Kedua agroindustri tersebut dalam mengembangkan usahanya tak lepas dari berbagai kendala, antara lain terbatasnya modal, rendahnya sumber daya manusia yang dimiliki, serta peralatan produksi yang masih sederhana. Adanya kendala tersebut maka diperlukan suatu penelitian mengenai perumusan strategi yang tepat guna perkembangan usaha keripik kentang skala usaha kecil dan menengah di masa mendatang. Hal ini dapat dilakukan dengan menganalisis usahanya melalui pengkajian aspek internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah, serta aspek eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri keripik kentang.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui agroindustri keripik kentang pada skala usaha kecil dan menengah yang ada di Desa Bumiaji dan Desa Sidomulyo, Kota Batu dapat meningkatkan nilai tambah kentang; (2) Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah; (3) Untuk menganalisis strategi yang tepat sehubungan dengan adanya faktor kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang ada pada agroindustri skala usaha kecil dan menengah.

Hipotesis yang diajukan antara lain: (1) Diduga agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memberikan nilai tambah yang lebih

menguntungkan daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil; (2) Diduga bahwa kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal dapat mempengaruhi pengembangan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah; (3) Diduga bahwa strategi pengembangan agroindustri yang digunakan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*).

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil (TRIAJI) yang terletak di Desa Bumiaji, Kota Batu dan skala usaha menengah (UD. AGRONAS) yang terletak di Desa Sidomulyo, Kota Batu. Penentuan responden dilakukan pada produsen maupun tenaga kerja dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis nilai tambah, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis matrik CPM, analisis matrik *Grand Strategy*, serta analisis matrik SWOT.

Hasil perhitungan pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai tambah yang diberikan dari pengolahan komoditas kentang setelah diolah menjadi produk keripik pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah sebesar Rp 8.462,5,-/kg produk atau sekitar 54,247 % dan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah sebesar Rp 11.936,612,-/kg produk atau sekitar 66,315 %. Selain itu besarnya keuntungan rata-rata yang diberikan dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah Rp 8.382,5,-/kg produksi atau sebesar 99,055 %, sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah besarnya keuntungan rata-rata yang diperoleh adalah Rp 11.892,862,-/kg produksi atau sebesar 99,633 %. Dengan demikian menunjukkan bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah layak untuk diusahakan.

Berdasarkan analisis faktor penentu keberhasilan agroindustri dengan menggunakan matriks CPM maka dapat diketahui bahwa posisi persaingan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki skor lebih unggul daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, dengan total skor masing-masing sebesar 292,1 dan 254. Analisis selanjutnya yaitu dengan menggunakan matrik *Grand Strategy* dapat diketahui bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah terletak pada kuadran I yaitu *aggressive*. Analisis terakhir yakni dengan menggunakan matrik SWOT dapat diketahui bahwa strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah strategi SO yakni memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

SUMMARY

AYU RISKY NOVELIA 0610440008-44. THE DEVELOPMENT STRATEGY OF POTATO CHIPS AGROINDUSTRY AT SMALL AND MEDIUM BUSINESS SCALE (Case Study at Potato Chips of Triaji Agroindustry and UD. Agronas, Batu City). Supervised by Dr. Ir. Abdul Wahib M., MS. And Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

Agriculture has an important role to increase the economic growth and the nation devise. Therefore, agriculture section needs to be developed continuously through agroindustry. Agroindustry has a strategyc role to be developed further, because having influence as revenue enhancement, and creating the occupation for rural society, or hastening economic growth generalization because get to absorb labour in big number.

Today's, many of agroindustries develop with the kind of various scales. One of the agroindustry special products in Batu is potato chips. The process of potato could increase the economic value, because potato has a characteristic that easy to be rotten and depraved. So, we need a right way to process potato to make it has long expiry.

Potato chips agroindustry can be found in the market with has a lot of brands, it is produced either small or medium agroindustry scale. One of the agroindustries of potato chips at small business scale in Batu city is "TRIAJI" where is located in Bumiaji village, while for the medium business scale is "UD. AGRONAS" that is located in Sidomulyo village.

Both the potato chips agroindustry in small and medium business scale in developing its industry are not easy, always find the obstacle such as restrictiveness of the capital, less of human resource, and the minimum of production equipment. Because of those obstacles, so we need a study about the formulation of appropriate strategy to develop potato chips agroindustry at small and medium business scale in the future. It can be done by analyzing the industry itself by researching the internal aspects which contain strengths and weaknesses had by the potato chips agroindustry in small and medium business scale, and the external aspect includes the opportunities and threats faced by the potato chips agroindustry.

The aims of these researches are (1) To know how the potato chips agroindustry at small and medium business scale in Bumiaji and Sidomulyo, Batu can increase the added value of potato; (2) To know and analyze the internal and external environment condition from the potato chips agroindustry at small and medium business scale; (3) To analyze the right strategy related to the strength, weakness,

threat and the opportunity aspects of potato chips agroindustry at small and medium business scale.

The hypothesis submitted are: (1) It is suspected that potato chips agroindustry at medium business scale give more profitable added value than small business scale; (2) It is suspected that the internal and external environment condition can affect the development of the potato chips agroindustry at small and medium business scale; (3) It is suspected that the development strategy used by potato chips agroindustry at small and medium business scale is SO (strength-opportunity) strategy.

The determining of research location was conducted purposively in potato chips agroindustry at small business scale (TRIAJI) in Bumiaji, and medium business scale (UD. AGRONAS) in Sidomulyo, Batu. The determining respondent is done with the entrepreneur and the labor of potato chips agroindustry at small and medium business scale. The methods of data analysis used in this research are added value analysis, internal and external environment analysis, CPM analysis, matrix Grand strategy analysis, and matrix SWOT analysis.

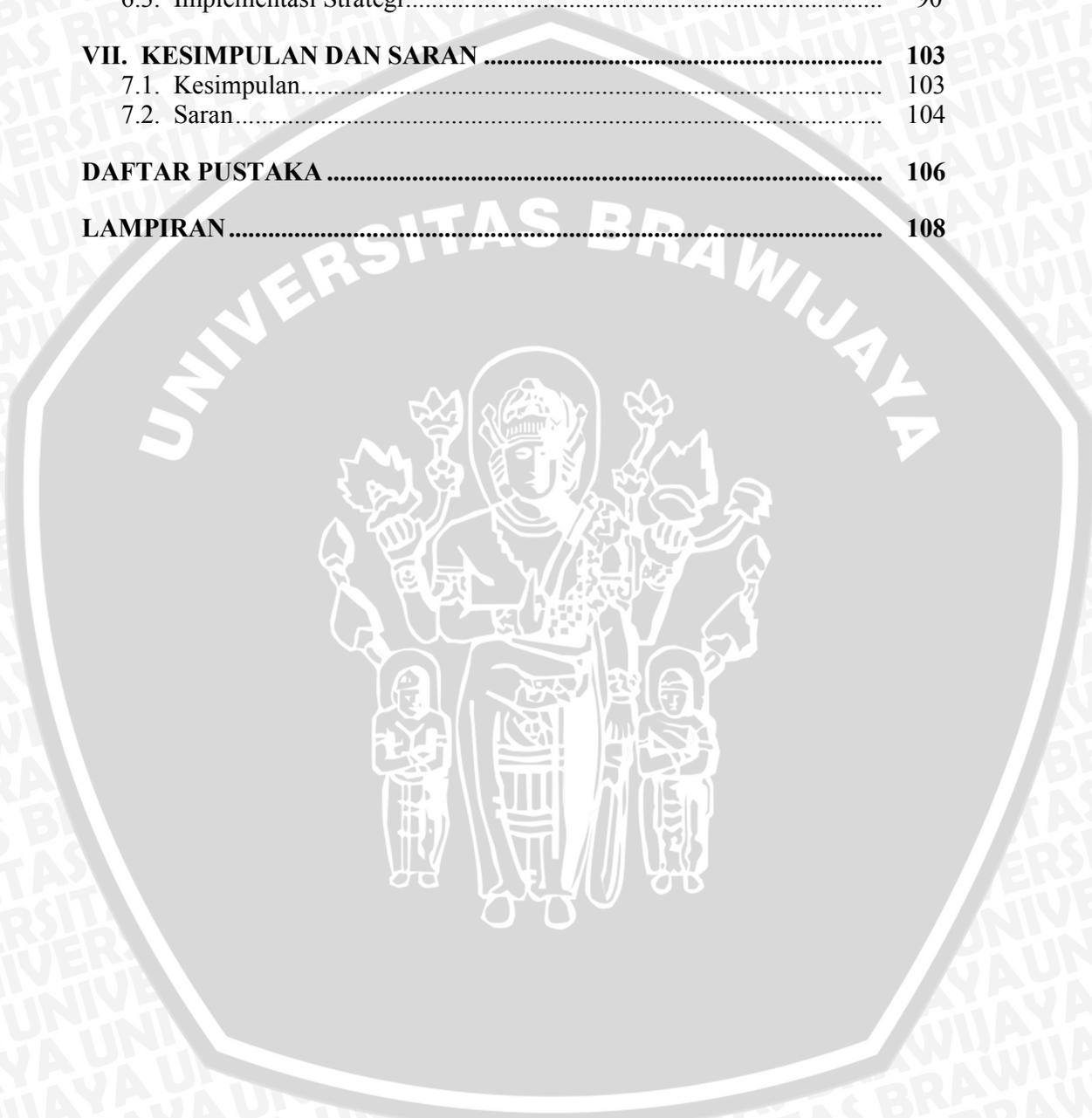
The counting result at this research shows that the added value got from the potato commodity processing becomes crispy chips product in the potato chips agroindustry at small business scale is Rp. 8.462,5/kg product or 54,247% and at medium business scale is Rp. 11.936,612/kg product or 66,315%. Besides, the average profit got from this potato chips agroindustry at small business scale is Rp.8.382,5/kg or 99,055%, while the average profit of potato chips agroindustry at medium business is Rp. 11.892,862/kg or 99,633%. So, it indicates that this agroindustry is marketable.

Based on the factors determining the success analysis of agroindustry using CPM matrix, we can know that the competitive position of potato chips agroindustry at medium business scale has higher score than potato chips agroindustry at small business scale, with total score of both are 292,1 and 254. The next analysis, by using Grand Strategy matrix we can know that the potato chips agroindustry at small and medium business scale was located at 1st quadrant, it is aggressive. The last analysis, using SWOT matrix we can know that the strategy can be used for potato chips agroindustry is SO strategy by maximizing the strength to reach the opportunity.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Telaah Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. Tinjauan Tentang Agroindustri.....	9
2.3. Tinjauan Umum Kentang.....	15
2.4. Tinjauan Umum Keripik Kentang.....	20
2.5. Konsep Nilai Tambah.....	21
2.6. Konsep Strategi.....	22
2.7. Analisis Lingkungan.....	24
2.8. Analisis SWOT	25
2.9. Perumusan Strategi.....	26
III. KERANGKA TEORITIS	31
3.1. Kerangka Pemikiran.....	31
3.2. Hipotesis.....	36
3.3. Pembatasan Masalah	36
3.4. Pengukuran Variabel	37
3.5. Definisi Operasional.....	38
IV. METODE PENELITIAN.....	40
4.1. Metode Penentuan Lokasi Penelitian	40
4.2. Metode Penentuan Responden	40
4.3. Metode Pengumpulan Data	40
4.4. Metode Analisis Data.....	41
V. KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN	49
5.1. Profil Agroindustri	49
5.2. Karakteristik Agroindustri Keripik Kentang.....	50
5.3. Proses Produksi	57
5.4. Pemasaran.....	60

5.5. Manajemen.....	61
VI. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
6.1. Analisis Nilai Tambah.....	63
6.2. Strategi Pengembangan Agroindustri.....	66
6.3. Implementasi Strategi.....	90
VII. KESIMPULAN DAN SARAN	103
7.1. Kesimpulan.....	103
7.2. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN.....	108



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu sektor yang memegang peranan penting dalam pembangunan di Indonesia adalah sektor pertanian. Hal ini dikarenakan sektor pertanian berperan dalam peningkatan pertumbuhan ekonomi dan devisa negara. Adanya peluang tersebut, maka sektor pertanian perlu dikembangkan secara berkelanjutan melalui agroindustri. Efek agroindustri tidak hanya mentransformasikan produk primer ke produk olahan tetapi juga budaya kerja dari agraris tradisional yang menciptakan nilai tambah rendah menjadi budaya kerja industrial modern yang menciptakan nilai tambah tinggi (Suryana, 2005).

Berdasarkan BPS, 2006 (dalam Priyarsono, 2006) dari keseluruhan angkatan kerja pada tahun 2005, sekitar 62.2 juta orang (58.8%) berada di wilayah perdesaan, sedangkan 43.6 juta orang (41.2%) berada di wilayah perkotaan. Angka tersebut menunjukkan bahwa angkatan kerja yang termasuk ke dalam kategori pengangguran terbuka berjumlah 10.8 juta orang (10.3%), atau meningkat dari tahun sebelumnya yang mencapai 10.3 juta orang (9.9%). Secara geografis, sejumlah 5 juta orang (45.7%) pengangguran terbuka berada di wilayah perdesaan dan 5.8 juta orang (54.3%) berada di wilayah perkotaan. Adanya kenyataan tersebut maka agroindustri mempunyai peran yang sangat strategis untuk dikembangkan lebih lanjut. Hal ini dikarenakan pengembangan agroindustri memiliki kontribusi yang besar terhadap penciptaan lapangan pekerjaan bagi masyarakat khususnya di daerah perdesaan. Agroindustri merupakan industri dengan bahan baku dari produk pertanian yang banyak dijumpai di daerah perdesaan, sehingga tidak dipungkiri bahwa keberadaan agroindustri di perkotaan akan dapat berpengaruh pada tingkat kehidupan masyarakat perdesaan. Adanya agroindustri memiliki pengaruh seperti peningkatan pendapatan, dan penyediaan lapangan pekerjaan bagi penduduk perdesaan, atau mempercepat pemerataan pertumbuhan ekonomi karena dapat menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar (Riyadi, 1996).

Dewasa ini, semakin banyak agroindustri yang berkembang dengan jenis produk olahan dalam skala usaha yang beragam baik skala usaha kecil maupun skala usaha menengah. Salah satu agroindustri jenis produk olahan unggulan yang

ada di Kota Batu adalah agroindustri keripik kentang. Pemilihan kentang sebagai bahan baku produk olahan dikarenakan Kota Batu merupakan daerah yang berpotensi untuk menghasilkan kentang. Berikut pada Tabel 1 disajikan data produksi kentang di Kota Batu.

Tabel 1. Produksi Tanaman Kentang Tahun 2005-2008 di Kota Batu

Tahun	Luas Panen (ha)	Produksi (kw)	Produktivitas (kw/ha)
2005	951,50	188.072,00	197,66
2006	475,00	93.798,00	197,47
2007	264,00	44.880,00	170
2008	278,00	50.040,00	180

Sumber: Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Batu (2009)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa Kota Batu memiliki potensi untuk menghasilkan kentang. Hal ini ditunjukkan dengan produksi kentang yang meskipun awalnya sempat menurun pada tahun 2005 hingga tahun 2007, akan tetapi pada tahun 2008 produksi kentang mampu meningkat menjadi 50.040 kw. Adanya peluang tersebut maka upaya untuk mengolah kentang menjadi produk keripik kentang merupakan prospek yang bagus di pasar. Pengolahan kentang menjadi keripik dapat memberikan nilai ekonomi yang lebih tinggi, karena kentang memiliki karakteristik yang mudah busuk dan rusak. Untuk itu diperlukan suatu alternatif untuk mengolahnya menjadi produk olahan guna memperpanjang umur simpan kentang.

Agroindustri keripik kentang ini dapat dijumpai di pasar dengan berbagai pilihan merek, baik yang dihasilkan oleh agroindustri skala usaha mikro, kecil maupun menengah. Hal ini akan mengakibatkan terjadinya persaingan antarpengusaha keripik kentang tersebut. Adanya persaingan tersebut akan menuntut pengusaha untuk selalu dapat melakukan inovasi produk yang dihasilkan agar tetap dapat bertahan dalam mengembangkan usahanya.

Agroindustri keripik kentang yang ada di Kota Batu umumnya terletak secara menyebar. Salah satu agroindustri keripik kentang skala usaha kecil di Kota Batu adalah agroindustri keripik kentang "TRIAJI", sedangkan untuk skala usaha menengah adalah "UD. AGRONAS". Kedua agroindustri tersebut tak lepas dari persaingan dalam hal produksi maupun pemasaran keripik kentang. Hal ini

dikarenakan letak atau lokasi kedua agroindustri tersebut yang berdekatan satu sama lain meskipun berbeda desa, agroindustri keripik kentang “TRIAJI” yang berlokasi di Desa Bumiaji dan “UD. AGRONAS” yang berlokasi di Desa Sidomulyo. Selain itu, kedua agroindustri tersebut merupakan satu-satunya agroindustri yang bergerak dalam produksi keripik kentang di desa masing-masing.

Agroindustri keripik kentang “TRIAJI” sudah berdiri sejak tahun 2003 (lama usaha 6 tahun). Begitu pula dengan “UD. AGRONAS” telah mengembangkan usaha keripik kentangnya sejak tahun 2003 (lama usaha 6 tahun). Kedua agroindustri tersebut dalam mengembangkan usahanya tak lepas dari berbagai kendala, antara lain terbatasnya modal, rendahnya sumber daya manusia yang dimiliki, serta peralatan produksi yang masih sederhana. Akan tetapi, adanya agroindustri keripik kentang dengan skala usaha yang berbeda tersebut membentuk suatu kesenjangan terhadap kendala yang dihadapi. Kesenjangan tersebut dapat dilihat dari segi permodalan, akses dan adopsi terhadap teknologi, serta pangsa pasar. *Pertama*, dari segi permodalan, agroindustri keripik kentang skala usaha kecil memiliki modal yang lebih terbatas daripada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah. *Kedua*, dari segi akses dan adopsi terhadap teknologi pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil masih rendah karena peralatan-peralatan produksi yang digunakan masih tradisional. Hal tersebut berbeda dengan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah yang telah menggunakan beberapa peralatan produksi yang sudah lebih modern. *Ketiga*, pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil pangsa pasarnya lebih sempit daripada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah. Pangsa pasar ini dipengaruhi oleh modal yang dimiliki oleh masing-masing agroindustri keripik kentang, karena dengan modal yang besar maka agroindustri keripik kentang dapat memperluas pangsa pasarnya. Kenyataan tersebut mengindikasikan bahwa agroindustri skala usaha kecil dapat mengupayakan peningkatan skala usaha agar dapat lebih bertahan di pasar. Agroindustri skala usaha menengah dinilai lebih memiliki ketahanan produk dibandingkan skala usaha kecil, karena lebih mampu mengantisipasi perubahan pasar yang terjadi. Faktor inilah yang menyebabkan agroindustri skala usaha

menengah relatif lebih stabil dalam menghadapi krisis meskipun masih sangat mengandalkan permintaan dalam negeri untuk omsetnya.

Adanya kondisi demikian maka diperlukan suatu penelitian mengenai perumusan strategi yang tepat guna perkembangan usaha keripik kentang skala usaha kecil dan menengah di masa mendatang. Hal ini dapat dilakukan dengan menganalisis usahanya melalui aspek internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah, serta aspek eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri keripik kentang. Perumusan strategi ini diharapkan dapat menunjang agroindustri keripik kentang dalam rangka meningkatkan volume penjualan yang akan diiringi dengan peningkatan keuntungan agroindustri, penyerapan tenaga kerja, peningkatan pendapatan rumah tangga bagi penduduk sekitar yang turut berkecimpung pada kedua agroindustri tersebut, serta peningkatan skala usaha agroindustri keripik kentang.

1.2. Perumusan Masalah

Kota Batu merupakan salah satu kota di Indonesia yang memiliki potensi komoditas pertanian yang dapat dimanfaatkan sebagai produk unggulan, salah satunya komoditas kentang. Kentang dapat memberikan nilai ekonomi yang lebih tinggi bila dimanfaatkan menjadi produk olahan, karena dapat memperpanjang umur simpan dari kentang. Salah satu produk olahan dari kentang adalah keripik kentang, di mana keripik kentang banyak diusahakan oleh masyarakat di Kota Batu baik dari skala usaha kecil maupun menengah.

Berdasarkan Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan (2008), agroindustri keripik kentang di Kota Batu berjumlah 22 produsen dengan berbagai skala usaha. Banyaknya agroindustri tersebut mengakibatkan persaingan yang terjadi antarprodusen keripik kentang semakin ketat. Persaingan tersebut dapat mencakup persaingan dalam memperoleh bahan baku, persaingan dalam penetapan harga jual produk, persaingan produk baik rasa maupun mutu, serta persaingan dalam meraih pangsa pasar. Berdasarkan BPS, 1999 (dalam Jatmiko 2004), kriteria industri skala usaha kecil adalah industri dengan jumlah tenaga kerja antara 5 hingga 19 orang, sedangkan industri skala usaha menengah adalah

industri dengan jumlah tenaga kerja antara 20 hingga 99 orang. Agroindustri keripik kentang “TRIAJI” merupakan salah satu agroindustri dengan skala usaha kecil dan agroindustri “UD. AGRONAS” merupakan salah satu agroindustri keripik kentang dengan skala usaha menengah. Kedua agroindustri tersebut tak lepas dari persaingan antarprodusen keripik kentang. Seiring dengan perkembangannya, adanya permintaan dari konsumen akan keripik kentang yang semakin meningkat, maka kendala yang dihadapi produsen keripik kentang dalam mengembangkan usahanya juga semakin beragam. Akan tetapi pada masing-masing agroindustri akan dihadapkan pada kendala yang berbeda dilihat dari skala usaha mereka. Agroindustri skala kecil umumnya memiliki modal yang lebih terbatas daripada agroindustri skala usaha menengah. Selain itu, pada agroindustri skala usaha kecil teknologi yang digunakan lebih sederhana dan pangsa pasarnya relatif sempit.

Adanya skala usaha yang berbeda dalam agroindustri antara skala usaha kecil dan skala usaha menengah yang berkembang di masyarakat telah menimbulkan permasalahan bagi pemerintah, yakni skala usaha mana yang lebih layak dikembangkan. Oleh karena itu, adanya perbedaan skala usaha pada agroindustri keripik kentang ini perlu dikaji lebih lanjut sehingga dapat dijadikan acuan untuk pengembangan usahanya. Untuk pengembangan usaha keripik kentang ke depannya maka diperlukan strategi yang tepat bagi agroindustri sesuai dengan kondisi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dari agroindustri keripik kentang. Lingkungan internal tersebut mencakup aspek keuangan, aspek produksi, aspek pemasaran, serta aspek sumber daya manusia, sedangkan lingkungan eksternal mencakup aspek pemerintah, aspek teknologi, perubahan selera konsumen, serta aspek pasar. Dengan adanya strategi yang tepat maka akan dapat mencapai keberhasilan dalam memanfaatkan potensi sumber daya alam secara optimal dengan cara meningkatkan nilai tambah terhadap komoditas pertanian serta usaha tersebut mampu berkembang dalam persaingan pasar yang kompetitif.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan yang ada dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana agroindustri keripik kentang dalam skala usaha kecil dan menengah yang ada di Desa Bumiaji dan Desa Sidomulyo Kota Batu dapat meningkatkan nilai tambah kentang?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah?
3. Bagaimana strategi pengembangan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah yang ada di Desa Bumiaji dan Desa Sidomulyo Kota Batu?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang berjudul Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Kentang pada Skala Usaha Kecil dan Menengah adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui agroindustri keripik kentang pada skala usaha kecil dan menengah yang ada di Desa Bumiaji dan Desa Sidomulyo, Kota Batu dapat meningkatkan nilai tambah kentang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah.
3. Untuk menganalisis strategi yang tepat sehubungan dengan adanya faktor kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang ada pada agroindustri skala usaha kecil dan menengah.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Sebagai pedoman bagi pengusaha agroindustri keripik kentang dalam menentukan strategi yang tepat dalam hal pengambilan keputusan bagi pengembangan usahanya.
2. Sebagai bahan masukan bagi pemerintah daerah agar lebih memperhatikan dalam pengembangan agroindustri keripik kentang.
3. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya mengenai strategi pengembangan agroindustri.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Menurut Reswari (2009), dalam penelitiannya mengenai “Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Lempeng (Krupuk Puli)” menerangkan bahwa dengan menggunakan analisis nilai tambah maka dapat diketahui besarnya nilai tambah yang diberikan dari pengolahan komoditas beras setelah diolah menjadi produk lempeng adalah rata-rata sebesar Rp 11.301,- per kg produk atau sekitar 54,1 %. Selain itu, besarnya keuntungan rata-rata yang diberikan dari agroindustri lempeng adalah Rp 9.949,- per kg per satu kali proses produksi atau sebesar 85,4 %. Dengan analisis lingkungan internal, yang menjadi kekuatan adalah kemudahan memperoleh bahan baku, lokasi agroindustri yang strategis, daya tahan produk, harga produk terjangkau, kapasitas produksi tinggi, pembagian kerja sesuai keahlian, tenaga kerja terampil, pengalaman usaha, kemampuan manajerial pemilik, ada surat ijin usaha. Sedangkan yang menjadi kelemahan adalah teknologi sederhana, administrasi keuangan tidak tercatat, tidak ada inovasi produk, kemasan produk sederhana, tidak ada merek produk, pemasaran belum luas, promosi belum efektif, tenaga pemasar terbatas, standar kualitas produk belum terjaga. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, yang menjadi peluang adalah permintaan pasar yang besar, perluasan pasar, dukungan pemerintah daerah, inovasi produk, lokasi pemasaran yang mudah dijangkau, ketersediaan tenaga kerja yang banyak dan murah, perkembangan teknologi sebagai sarana promosi dan produksi, kontinuitas bahan baku, kemudahan kredit modal usaha, sedangkan yang menjadi ancaman adalah fluktuasi harga bahan baku, masuknya pesaing baru, perubahan selera konsumen, serta adanya produk substitusi. Selanjutnya dengan menggunakan matrik *Grand Strategy* dapat diketahui bahwa strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan *aggressive*. Sedangkan berdasarkan matrik SWOT dapat diketahui salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pengrajin lempeng adalah strategi SO.

Putri (2007), dalam penelitiannya mengenai “Strategi Pengembangan Agroindustri Sambel Pecel di Kota Madiun”, menyatakan bahwa pengembangan agroindustri sambel pecel di Kota Madiun dipengaruhi oleh faktor internal dan

faktor eksternal. Usaha pengembangan agroindustri sambel pecel yang berasal dari dalam lingkungan usaha terdiri dari penyediaan sarana produksi berupa bahan baku, modal, tenaga kerja, dan teknologi, sedangkan faktor dari luar lingkungan usaha meliputi kondisi sosial budaya dan kegiatan pemasaran. Lebih lanjut dengan menggunakan alat analisis matrik SWOT, penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan agroindustri sambel pecel yaitu strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan usaha pemanfaatan kekuatan agroindustri dalam merebut peluang sebesar-besarnya.

Lebih lanjut Retnaningtyas (2008), dalam penelitiannya mengenai “Strategi Pemasaran dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Perusahaan Jamu Beras Kencur di Kabupaten Kediri” menggunakan alat analisis matrik *Grand Strategy* guna menentukan strategi yang perlu diterapkan oleh perusahaan jamu beras kencur untuk meningkatkan penjualan. Strategi yang tepat untuk diterapkan perusahaan adalah strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk. Implementasi dari rencana perusahaan untuk produk adalah dengan mengembangkan produk baru, mempertahankan kualitas produk, meningkatkan kemampuan daya tahan produk serta memperbaiki penampilan produk untuk menarik minat konsumen. Implementasi dari segi distribusi adalah dengan membuka stan atau outlet di tempat-tempat strategis, serta menambah distributor, sedangkan dari segi promosi yakni dengan melakukan periklanan, mengikuti pameran serta membuat brosur yang berisi informasi dan manfaat produk yang dihasilkan.

Berdasarkan pertimbangan atas metode yang digunakan dalam penelitian terdahulu maka kelebihan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis nilai tambah, karena akan dapat diketahui besarnya imbalan atau keuntungan yang diperoleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah atas pengolahan bahan baku kentang menjadi produk keripik kentang. Selanjutnya dengan menggunakan matrik profil kompetitif maka dapat diketahui bagaimana posisi persaingan antara agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah. Selain itu, dengan metode analisis matrik *Grand Strategy* dan

matrik SWOT akan dapat ditentukan alternatif strategi untuk pengembangan usaha agroindustri keripik kentang dan meningkatkan daya saing produk di pasar.

2.2. Tinjauan Tentang Agroindustri

2.2.1. Konsep Agroindustri

Menurut Soeharjo (1991), agroindustri adalah salah satu cabang industri yang mempunyai kaitan erat dan langsung dengan pertanian. Agroindustri terdiri dari dua arah yaitu agroindustri hulu dan agroindustri hilir. Agroindustri hulu meliputi kegiatan penyaluran sarana produksi, alat dan mesin pertanian, sedangkan agroindustri yang melakukan kegiatan penanganan dan pengolahan pertanian disebut agroindustri hilir. Soekartawi (2001) mengartikan agroindustri dalam dua hal, yakni pertama, studi agroindustri dalam hal ini adalah menekankan pada penanganan *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan yang bahan utamanya adalah produk pertanian. Arti yang kedua adalah bahwa agroindustri didefinisikan sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan tersebut mencapai tahapan pembangunan produksi.

Agroindustri adalah perpaduan antara pertanian dan industri di mana kemudian keduanya menjadi sistem pertanian dengan berbasis industri yang terkait dengan pertanian terutamanya pada sisi penanganan pasca panen (Hanani, 2003). Kaitan tersebut yakni berkaitan langsung ke belakang (*backward linkage*) dan kaitan langsung ke depan (*forward linkage*). Disebut berkaitan langsung ke belakang karena pertanian memerlukan input seperti bibit, benih, pupuk, dan pestisida, sedangkan disebut berkaitan langsung ke depan karena sifat produk pertanian yang sangat tergantung pada musim, menyita banyak ruang penyimpanan, mudah rusak, dan karena permintaan konsumen yang makin menuntut persyaratan kualitas.

Agroindustri memiliki peranan strategis dalam upaya pemenuhan bahan kebutuhan pokok, perluasan kesempatan kerja dan berusaha, pemberdayaan produksi dalam negeri, perolehan devisa, pengembangan sektor ekonomi lainnya, serta perbaikan perekonomian masyarakat di pedesaan. Hal ini disebabkan oleh karakteristik dari industri ini yang memiliki keunggulan komparatif berupa penggunaan bahan baku yang berasal dari sumberdaya alam yang tersedia di

dalam negeri. Menurut Direktorat Jenderal IKAH, 2005 (dalam Supriyati, 2006), agroindustri merupakan industri yang pada umumnya mengandalkan sumberdaya alam lokal yang mudah rusak (*perishable*), *bulky/voluminous*, tergantung kondisi alam, bersifat musiman, serta teknologi dan manajemennya akomodatif terhadap heterogenitas sumberdaya manusia (dari tingkat sederhana sampai teknologi maju) dengan kandungan bahan lokal yang tinggi.

2.2.2. Jenis Skala Usaha Agroindustri

Menurut BPS, 1999 (dalam Jatmiko, 2004), struktur industri menurut kriteria jumlah tenaga kerja adalah sebagai berikut:

1. Industri rumah tangga dengan tenaga kerja berjumlah 1-4 orang.
2. Industri kecil dengan tenaga kerja berjumlah 5-19 orang.
3. Industri menengah dengan tenaga kerja berjumlah 20-99 orang.
4. Industri besar dengan tenaga kerja berjumlah 100 orang ke atas.

Menurut UU No. 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah menguraikan bahwa kriteria usaha mikro, kecil, dan menengah adalah:

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

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,- (lima puluh milyar rupiah).

2.2.3. Peranan Agroindustri

Suatu bangsa akan tetap bergantung pada agroindustri, meskipun agroindustri tidak dijadikan sebagai sumber devisa utama. Hal ini dikarenakan agroindustri memegang peran yang penting dalam usaha pemenuhan kebutuhan masyarakat. Habibie, 1993 (dalam Aziz, 1993) mengemukakan bahwa usaha pemenuhan kebutuhan dasar manusia bergantung pada agroindustri karena dapat membantu perkembangan teknologi dan sumber daya manusia, di mana teknologi dan sumber daya manusia merupakan sarana utama dalam mewujudkan kemakmuran suatu bangsa.

Menurut Simatupang dan Purwoto, 1990 (dalam Nasution, 2002), peranan agroindustri bagi Indonesia yang saat ini sedang menghadapi masalah pertanian antara lain:

1. Menciptakan nilai tambah hasil pertanian di dalam negeri.
2. Menciptakan lapangan pekerjaan, khususnya dapat menarik tenaga kerja dari sektor pertanian ke sektor industri hasil pertanian (agroindustri).
3. Meningkatkan penerimaan devisa melalui peningkatan ekspor hasil agroindustri.
4. Memperbaiki pembagian pendapatan.
5. Menarik pembangunan sektor pertanian.

Pergeseran pendekatan dari komoditas primer ke produk bernilai tambah tinggi memberikan konsekuensi terhadap perlunya pengembangan agroindustri. Produk pertanian yang bernilai tinggi namun cepat rusak, merupakan peluang besar bagi kegiatan usaha peningkatan nilai tambah produk sejak kegiatan panen sampai pengolahan produk. Peran dan kontribusi agroindustri sangat besar, di satu sisi dalam menjembatani adanya sifat mudah rusak dari komoditas pertanian. Tujuan dari transformasi bahan baku adalah menciptakan sesuatu yang dapat digunakan atau dapat dimakan, untuk meningkatkan daya simpan, untuk menciptakan bentuk perubahan yang lebih mudah, dan meningkatkan cita rasa serta nilai nutrisi dari produk tersebut.

Dewasa ini peran strategis agroindustri yang bertumpu pada peningkatan nilai tambah potensi sumberdaya alam domestik diyakini mampu menopang peningkatan daya saing bangsa. Berkembangnya sektor agroindustri secara berkelanjutan merupakan hal yang mutlak diperlukan untuk berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi nasional (Santoso, 2008 dalam Setiawan, 2009).

2.2.4. Pengembangan Agroindustri

Menurut Santoso, 2008 (dalam Setiawan 2009), strategi dasar yang dapat ditempuh dalam mengembangkan agroindustri adalah:

1. Pengembangan kawasan sentra produksi sebagai pengembangan agroindustri terpadu.

Kebijakan pengembangan kawasan sentra produksi dilakukan melalui pewilayahan komoditas yang dapat dikembangkan dengan mengatur perusahaan komoditas berdasarkan potensi lahan dan volume pengusahaannya, sehingga diharapkan untuk komoditas-komoditas tertentu tidak terjadi produksi yang berlimpah di suatu daerah, sementara di daerah lain terdapat kekurangan produksi.

2. Pengembangan sistem kelembagaan kemitraan usaha.

Mengembangkan hubungan kemitraan antara petani, kelompok tani, KUD, BUMN, dan BUMS melalui bentuk kerjasama yang saling menguntungkan dan berkesinambungan.

3. Kebijakan permodalan yang mendukung pengembangan agroindustri.

Kebijakan pemerintah di bidang permodalan antara lain melalui penetapan pola perkreditan dengan tingkat bunga di bawah bunga komersial disertai persyaratan yang tidak rumit.

4. Penelitian dan pengembangan teknologi produksi budidaya dan teknologi pengolahan.

Teknologi produksi dimulai dengan pembibitan sampai dengan pasca panen. Selanjutnya penelitian penanganan pasca panen dan pengolahan hasil diarahkan kepada teknologi untuk mempertahankan mutu, mengurangi kehilangan (susut panen), untuk diversifikasi produk olahan dan diversifikasi bahan baku.

Baharsyah, 1993 (dalam Hanani, 2003) menyatakan bahwa untuk mengembangkan agroindustri yang lebih menekankan pada penciptaan lapangan

kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat kecil maka perlu upaya untuk mengatasi permasalahan yang dapat menghambat perkembangan agroindustri:

1. Penyediaan bahan baku

Meningkatnya investasi di bidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin persediaan yang kontinyu dengan standar mutu yang sesuai.

2. Hubungan kemitraan

Produk pertanian yang berasal dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri. Untuk itu, jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan dalam menjamin kelangsungan suplai bahan baku.

3. Pengembangan teknologi

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

4. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktifitas kerjanya. Fokus utama dalam pengembangan SDM diarahkan pada *pertama*, peningkatan penguasaan kualitas ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian; dan *kedua*, penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin dan tanggung jawab.

2.2.5. Permasalahan dalam Pengembangan Agroindustri

Rachman dan Sumedi, 2002 (dalam Supriyati, 2006) menegaskan bahwa permasalahan umum dalam pengembangan agroindustri adalah:

1. Sifat produk pertanian yang mudah rusak dan *bulky/voluminous* sehingga diperlukan teknologi pengemasan dan sarana transportasi yang mampu mengatasi masalah tersebut.
2. Sebagian besar produk pertanian bersifat musiman dan sangat dipengaruhi kondisi iklim sehingga aspek kontinuitas produk agroindustri sangat tidak terjamin.
3. Kualitas produk pertanian dan industri yang dihasilkan pada umumnya masih rendah sehingga mengalami kesulitan dalam persaingan pasar baik di dalam negeri maupun di pasar internasional.

4. Sebagian besar industri berskala kecil dengan teknologi rendah.

Lebih lanjut dinyatakan oleh Santoso, 2008 (dalam Reswari, 2009) dengan menggunakan analisa SWOT, maka beberapa permasalahan yang dihadapi oleh agroindustri antara lain:

- a. Kekuatan:

1. Agroindustri merupakan segmen industri yang dapat dijadikan wahana (medium) dan tumpuan utama yang paling menjanjikan bagi penciptaan wirausaha baru.
2. Agroindustri mempunyai fleksibilitas dan ketahanan yang tinggi, karena diuntungkan oleh dominannya tumpuan pasar domestik (khususnya produk-produk barang konsumsi tradisional) serta kuatnya akar pada penggunaan input sumberdaya dalam negeri.
3. Tidak mudah ditembusnya pasar domestik oleh produk-produk sejenis dari impor (*barriers to entry* secara alamiah cukup kuat) karena tingkat harga yang lebih murah dan disukai konsumen dalam negeri.

- b. Kelemahan:

1. Produk-produk agroindustri yang ada kebanyakan masih belum mempunyai daya tembus ke pasar dunia atau ekspor.
2. SDM yang terlibat dalam usaha agroindustri belum banyak yang berkualifikasi handal dan profesional, terutama di bidang kewirausahaan.
3. Pengusaha agroindustri umumnya masih belum mampu memenuhi permintaan pasar yang menuntut kestabilan mutu, jumlah pesanan yang besar, layanan pengiriman cepat dan tepat waktu.
4. Kemampuan permodalan masih terbatas, dan kemampuan mengakses sumber-sumber dana atau permodalan juga terbatas, antara lain tertumbuk pada masalah kolateral, biaya konsultasi, biaya promosi penjualan (pameran, brosur, biaya pengujian mutu, pengiriman sampel, dan sebagainya).

- c. Peluang:

1. Memanfaatkan dampak positif penurunan nilai tukar rupiah sehingga harga tetap stabil karena bahan bakunya dari dalam negeri.

2. Keinginan dunia usaha yang makin meningkat untuk menanamkan modalnya di bidang agrobisnis dan agroindustri.
 3. Meningkatkan semangat ilmuwan untuk menemukan teknologi tepat guna.
 4. Tingginya dukungan politis dan komitmen pemerintah serta masyarakat untuk dikembangkannya agroindustri sebagai basis peningkatan ekonomi yang berwawasan lokal dan bervisi nasional.
 5. Masih potensialnya ketersediaan sumberdaya alam sebagai bahan baku agroindustri di tiap daerah yang belum didayagunakan secara optimal untuk mengembangkan agroindustri.
 6. Tersedianya SDM angkatan kerja dalam jumlah besar yang masih belum terdayagunakan secara produktif.
 7. Potensialnya peluang pasar di dalam negeri, yang kebutuhannya akan produk-produk hasil agroindustri masih belum terpenuhi.
 8. Mampu meningkatkan nilai tambah (*added value*) produk-produk mentah hasil pertanian sehingga didukung oleh petani sebagai sub sistem yang pertama (penghasil bahan baku) sehingga praktek pertanian tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan keluarga (*subsisten*) tetapi juga berorientasi pada pasar (*market oriented*).
- d. Ancaman
1. Persaingan dari produk-produk agroindustri yang berasal dari impor akan semakin tajam sebagai akibat dari semakin terbukanya lalu lintas perdagangan lintas-batas sebagai konsekuensi dari globalisasi dan liberalisasi ekonomi, sebagaimana dihadapi sesuai dengan komitmen terhadap ketentuan WTO.
 2. Masih rendahnya tingkat kepercayaan konsumen terhadap kualitas dan keandalan produk-produk agroindustri dalam negeri.

2.3. Tinjauan Umum Kentang

2.3.1. Morfologi Kentang

Kentang (*Solanum tuberosum* L.) merupakan tanaman setahun (*annual*) yang berbentuk semak (herba), dengan susunan tubuh utama terdiri dari stolon, umbi, batang, daun, bunga, buah, biji, serta akar. Stolon merupakan tunas lateral yang tumbuh dari ketiak daun di bawah permukaan tanah. Stolon ini tumbuh

memanjang dan melengkung di bagian ujungnya, kemudian membesar (membengkak) membentuk umbi yang berfungsi sebagai tempat menyimpan cadangan makanan. Umbi kentang memiliki morfologi bervariasi, dilihat dari bentuk, warna kulit, warna daging, dan mata tunasnya.

Batang tanaman kentang berbentuk bulat atau bersegi bersayap, berbuku-buku, dan berongga. Pertumbuhan batang tegak atau menyebar atau menjalar. Batang berwarna hijau, yakni hijau kemerah-merahan atau hijau keungu-unguan.

Helaian daun kentang berbentuk lonjong atau bulat lonjong, dengan ujung meruncing, memiliki anak daun primer dan sekunder, serta tersusun dalam tangkai daun secara berhadap-hadapan (daun majemuk) yang menyirip ganjil. Daun kentang berwarna hijau atau hijau keputih-putihan. Posisi tangkai daun utama terhadap batang tanaman membentuk sudut kurang dari 45° atau lebih besar dari 45° . Pada dasar tangkai daun, terdapat tunas ketiak yang dapat berkembang menjadi cabang sekunder.

Bunga kentang berkelamin dua (*hermaphroditus*) yang tersusun dalam rangkaian bunga atau karangan bunga, yang tumbuh pada ujung batang, dengan tiap karangan bunga memiliki 7 – 15 kuntum bunga. Mahkota bunga berbentuk terompet yang berujung mirip bintang, dengan warna bervariasi yakni putih, merah, atau biru. Struktur bunga terdiri dari daun kelopak (*calyx*), daun mahkota (*corolla*), benang sari (*stamen*), yang masing-masing berjumlah lima buah, serta putik satu buah. Kedudukan kepala putik bervariasi antara lebih rendah, sama, atau lebih tinggi daripada kepala sari. Bunga kentang bersifat *protogini*, yakni putik lebih cepat masak daripada tepung sari. Sistem penyerbukan bunga kentang dapat menyerbuk sendiri ataupun silang. Bunga kentang memiliki bakal buah yang berongga dua. Seminggu setelah penyerbukan, bakal buah akan membesar, kemudian menjadi buah.

Buah kentang berbentuk bulat, bergaris tengah $\pm 2,5$ cm, berwarna hijau tua sampai keungu-unguan, dan tiap buah berisi 500 bakal biji. Meskipun demikian, bakal biji yang dapat menjadi biji hanya berkisar 10 – 300 butir. Pemasakan biji memerlukan waktu 6 – 8 minggu setelah penyerbukan. Biji kentang berukuran kecil, bergaris tengah $\pm 0,5$ mm, berwarna krem dan memiliki masa istirahat (dormansi) sekitar 6 bulan. Perakaran tanaman kentang berstruktur

halus, berwarna keputih-putihan, dapat menembus kedalaman tanah sampai 45 cm, namun umumnya berkumpul sedalam \pm 20 cm (Rukmana, 2007).

2.3.2. Klasifikasi Tanaman Kentang

Tanaman kentang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Kingdom : Plantae
- 2) Divisi : Spermatophyta
- 3) Subdivisi : Angiospermae
- 4) Kelas : Dicotyledonae
- 5) Ordo : Solanales
- 6) Famili : Solanaceae
- 7) Genus : Solanum
- 8) Spesies : *Solanum tuberosum* Linn.

Suku (famili) Solanaceae memiliki banyak spesies, di antaranya tomat (*Lycopersicon esculentum* L.), cabai atau lombok (*S. annum* L.), terung (*S. melongena* L.), ranti atau leunca (*S. nigrum* L.), dan takokak (*S. torvum* Swartz.). Tanaman yang mirip dengan kentang adalah *Coleus tuberosus* Benth, di mana tanaman ini banyak ditemukan di Jawa Barat dan Jawa Tengah yang biasanya disebut dengan kentang hitam.

2.3.3. Syarat Tumbuh Tanaman Kentang

Tanaman kentang dapat tumbuh dengan baik apabila sebagai berikut:

1. Keadaan iklim yang ideal untuk tanaman kentang adalah suhu rendah (dingin) dengan rata-rata harian 15°C - 20°C, kelembaban udara 80 % - 90 %, cukup mendapat sinar matahari, dan curah hujan 200 mm/bulan – 300 mm/bulan atau rata-rata 1.000 mm selama pertumbuhan.
2. Tanaman kentang membutuhkan tanah yang subur, gembur, banyak mengandung bahan organik, bersolum dalam, aerasi dan drainasenya baik dengan reaksi tanah (pH) 5,0 – 6,5. Jenis tanah yang paling baik adalah Andosol, namun baik pula tanah lempung yang mengandung pasir, seperti Latosol, Aluvial, dan Grumosol, asalkan diikuti dengan pemberian pupuk organik dan pengapuran tanah yang memadai.

2.3.4. Budidaya Kentang

Pembudidayaan tanaman kentang dapat terdiri dari:

1. Persiapan Lahan

Persiapan lahan kebun kentang di dataran menengah dapat dilakukan dengan sistem guludan atau bedengan. Bedengan berukuran lebar 100 cm, tinggi 30 cm, dan jarak antar bedengan 40 cm. Ada pula guludan yang berukuran lebar 60 cm – 80 cm dan tinggi 30 cm.

Pada tanah yang memiliki pH rendah (masam) perlu dilakukan pengapuran, misalnya dengan kapur Dolomit sebanyak 500 kg/ha – 1.500 kg/ha, atau tergantung kemasaman tanah. Waktu pengapuran tanah sebaiknya 15 hari – 30 hari sebelum tanam. Pengapuran dilakukan dengan menyebarkan kapur pada permukaan tanah, kemudian kapur dicampurkan dan dibalikkan secara merata dengan lapisan tanah atas. Reaksi pengapuran akan dipercepat bila turun hujan atau tanah disiram.

2. Penanaman

Waktu tanam kentang yang paling baik di dataran tinggi adalah pada akhir musim hujan, namun dapat pula kentang ditanam pada awal musim hujan asalkan pada waktu turun hujan lebat, tanaman kentang sudah berumur 2 bulan (membentuk umbi).

3. Pengairan

Pada awal pertumbuhan diperlukan ketersediaan air yang memadai. Pengairan harus kontinu yakni seminggu sekali atau setiap hari, tergantung cuaca dan keadaan air tanah. Waktu pengairan yang paling baik adalah pada pagi atau sore hari, saat suhu udara dan penguapan tidak terlalu tinggi dan penyinaran matahari tidak terik.

4. Penyulaman

Bibit yang tumbuh abnormal atau mati harus segera diganti (disulam) dengan bibit yang baru. Waktu atau periode penyulaman paling lambat 15 hari setelah tanam, agar tidak menyulitkan dalam pemeliharaan tanaman. Teknik menyulam dapat dilakukan dengan mengambil bibit yang mati, kemudian meletakkan umbi bibit yang baru dan menimbunnya sedalam $\pm 7,5$ cm. Penyulaman dapat dilakukan pada pagi atau sore hari.

5. Penyiangan

Gulma atau rumput liar yang tumbuh di sekitar tanaman kentang akan menjadi pesaing dalam kebutuhan air, sinar matahari, unsur hara, dan lain-lain bagi tanaman pokok. Untuk itu, gulma perlu disiangi (dibersihkan). Waktu penyiangan umumnya saat tanaman kentang berumur 1 bulan agar dapat bersamaan dengan kegiatan pemupukan dan pembumbunan. Teknik menyiangi dapat dilakukan dengan mencabut atau membersihkan rumput dengan alat bantu tangan atau kored. Penyiangan dilakukan dengan hati-hati agar tidak merusak perakaran tanaman kentang.

6. Pembumbunan

Pembumbunan dapat dilakukan secara bersamaan dengan penyiangan. Tujuan pembumbunan antara lain memberikan kesempatan agar stolon dan umbi dapat berkembang baik, memperbaiki drainase tanah, mencegah umbi kentang yang terbentuk karena terkena sinar matahari, dan mencegah serangan hama penggerak umbi (*Phithorimaea opercuella*). Umbi kentang yang terkena sinar matahari akan berwarna hijau dan sifatnya adalah racun. Cara pembumbunan dapat dilakukan dengan menimbun bagian pangkal tanaman dengan tanah hingga terbentuk guludan-guludan. Pembumbunan dilakukan secara hati-hati agar tidak melukai atau merusak perakaran tanaman.

7. Pemupukan

Penanaman tanaman kentang memerlukan penggunaan pupuk organik maupun anorganik. Pada saat tanam, dosis pupuk organik (pupuk kandang) diberikan sekaligus yakni antara 20 – 30 ton/ha. Pemberian pupuk buatan tergantung pada jenis pupuk yang digunakan. Apabila menggunakan pupuk tunggal (campuran Urea, TSP, KCl), pemberian pada saat tanam terdiri dari seluruh dosis pupuk nitrogen (Urea) 165 kg/ha – 225 kg/ha dan setengah dosis pupuk kalium (KCl) 50 kg/ha – 100 kg/ha. Sisa dosis pupuk nitrogen dan kalium diberikan pada waktu tanaman kentang berumur \pm 1 bulan sebagai pupuk susulan, namun bila menggunakan pupuk majemuk seperti NPK (15 – 15 – 15) atau Tablet Pamafert, pemberian pupuk seluruh dosis diberikan pada saat tanam.

2.3.5. Pemanenan Tanaman Kentang

Kegiatan pemanenan kentang meliputi kegiatan panen dan pasca panen:

1. Panen

Tanaman kentang dapat dipanen setelah tua, yakni saat berumur 3 – 4 bulan, tergantung varietasnya. Varietas Cosima dipanen pada umur 110 hari, Rapan pada umur 120 hari, sedangkan Atlantic saat berumur antara 85 – 100 hari. Hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan panen adalah ciri-ciri ketuaan umbi dan penampilan visual tanaman.

Ciri-ciri tanaman kentang yang siap dipanen adalah sebagai berikut:

- a. Daunnya telah menguning dan mengering.
- b. Batang berubah warna dari hijau menjadi kekuning-kuningan.
- c. Kulit umbi tidak mudah lecet.

2. Pasca Panen

Umbi kentang termasuk produk yang mudah rusak (*perishable product*). Kerusakan umbi kentang dapat terjadi mulai periode pra panen hingga pasca panen. Penanganan pasca panen yang tidak tepat dapat menyebabkan kerusakan umbi kentang antara 2% - 10% dan bagian yang terbuang \pm 10%. Oleh karena itu, untuk mengurangi tingkat kerusakan umbi kentang se usai panen perlu langkah-langkah penanganan pasca panen yang baik dan memadai.

Kegiatan pokok penanganan pasca panen umbi kentang meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Pengumpulan hasil
- b. Sortasi dan grading
- c. Penyimpanan
- d. Pengemasan dan pengangkutan (Rukmana, 2007).

2.4. Tinjauan Umum Keripik Kentang

Keripik kentang adalah makanan yang dibuat dari kentang (*Solanum tuberosum*) segar berbentuk irisan tipis yang digoreng dengan penambahan bahan makanan dan atau tanpa bahan tambahan makanan lain yang diijinkan (BSN, 1996). Menurut Rukmana (2007), alat dan bahan yang diperlukan dalam pembuatan keripik kentang adalah sebagai berikut:

- Pisau

- Kapur
- Kompor
- Alat penggoreng
- Umbi kentang
- Garam
- Air
- Minyak goreng

Tahap-tahap pembuatan keripik kentang dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Mengambil kentang terpilih lalu mengupas kulitnya hingga bersih.
- 2) Mengiris umbi kentang hingga menjadi iris-irisan tipis.
- 3) Merendam irisan umbi kentang ke dalam air kapur (10 gr kapur/ltr air) selama \pm 20 jam (semalam).
- 4) Mencuci irisan umbi kentang dengan air bersih.
- 5) Merendam irisan umbi kentang dalam air garam 1 %.
- 6) Menggoreng irisan umbi kentang hingga kering menjadi keripik.
- 7) Meniriskan hingga tidak mengandung minyak goreng.
- 8) Mengemas keripik kentang dalam kemasan plastik yang menarik.

2.5. Konsep Nilai Tambah

Nilai tambah adalah selisih antara bahan baku dan harga barang jadi setelah proses pengolahan. Nilai tambah yang besar dapat menjadi parameter untuk pengembangan usaha suatu agroindustri. Apabila produk mempunyai nilai tambah yang tinggi artinya produk layak untuk dikembangkan dan berarti pula bahwa keuntungan bagi pengusaha serta memberi lapangan kerja baru. Salah satu cara untuk meningkatkan nilai tambah adalah dengan melakukan diversifikasi dan melakukan kegiatan pengolahan yang sifatnya lebih efisien serta memberikan nilai ekonomi yang tinggi (Swastha, 1979). Masyrofi (1995) mendeskripsikan nilai tambah pada kegiatan agroindustri adalah biaya input lain terhadap output agroindustri yang dihasilkan, selain biaya tenaga kerja. Nilai tambah dinyatakan dalam satuan Rp/kg bahan baku.

Menurut Sudiyono (2002), besarnya nilai tambah karena proses pengolahan diperoleh dari pengurangan nilai produk yang dihasilkan terhadap

biaya bahan baku dan biaya pengurangan input lainnya, tidak termasuk tenaga kerja. Dengan demikian nilai tambah secara matematis dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Tambah: } f(K, B, T, U, H, h, L)$$

Keterangan:

K = Kapasitas produksi

B = Bahan baku yang digunakan

U = Upah tenaga kerja

H = Harga output

h = Harga bahan baku

L = Nilai input lain (nilai dan semua korbanan yang terjadi selama proses perlakuan untuk menambah nilai)

Adanya perkiraan nilai tambah tersebut, agroindustri diharapkan berguna bagi pengusaha agar dapat mengetahui besarnya imbalan terhadap balas jasa dan faktor-faktor produksi yang digunakan, serta dapat pula menunjukkan besarnya kesempatan kerja yang ditambahkan karena kegiatan menambah kegunaan.

Agroindustri pengolahan hasil pertanian yang ada sekarang ini diharapkan mampu memberikan nilai tambah. Nilai tambah dapat diperoleh dari selisih antara nilai jual bahan baku dengan produk yang telah mengalami proses pengolahan. Nilai tambah menunjukkan balas jasa untuk modal, tenaga kerja dan manajemen produsen. Dalam perhitungan nilai tambah dihasilkan keluaran sebagai berikut:

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

2.6. Konsep Strategi

Dalam suatu organisasi, strategi sangat diperlukan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Jatmiko (2004) menegaskan bahwa strategi dideskripsikan sebagai suatu cara di mana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman lingkungan eksternal

yang dihadapi serta sumberdaya dan kemampuan internal organisasi. Menurut Chandler, 1962 (dalam Rangkuti, 2002), strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Tjiptono (1997), setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut:

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas

Bagi perusahaan sumber daya merupakan alat untuk melakukan kegiatan operasional. Oleh karena itu pihak perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menyusun strategi, agar tetap beroperasi meskipun dengan sumberdaya yang terbatas.

2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing

Memiliki kemampuan bersaing bagi suatu perusahaan menunjukkan situasi dan kondisi perusahaan tersebut tentang berbagai hal. Untuk itu perusahaan harus menyusun strategi yang matang, untuk mengantisipasi ketidakpastian kekuatan perusahaan bersaing dengan perusahaan lain.

3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi

Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mempunyai sumber daya yang lebih besar. Akan tetapi ada sisi lain yang harus dibatasi oleh perusahaan agar tetap berproduksi. Dengan keadaan seperti ini, komitmen dalam menyusun strategi bagi perusahaan sangat menentukan.

4. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu.

Hal ini menuntut kemampuan perusahaan untuk menyusun strategi lebih baik. Mengingat setiap keputusan yang diambil perusahaan memiliki pengaruh yang besar bagi perkembangan kegiatan operasional perusahaan selanjutnya.

5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Setiap elemen perusahaan tentunya memiliki fungsi sendiri-sendiri untuk melaksanakan fungsi tersebut, perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk menyusun strategi yang dapat mengatur pelaksanaannya, sehingga tercipta keseimbangan dalam proses pengendalian kegiatan operasional perusahaan.

Penyusunan strategi sangat penting dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat tercapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

2.7. Analisis Lingkungan

Lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis merupakan pola seluruh kondisi-kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relavan berpengaruh terhadap operasi keputusan strategi (Supriyono, 1990). Analisis lingkungan adalah analisis yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Faktor-faktor yang dipantau ini meliputi faktor-faktor eksternal dan internal.

Menurut Swastha (1979) menerangkan bahwa dalam menganalisis lingkungan eksternal terdiri 6 faktor yang harus diperhatikan yakni:

1. Ekonomi. Mengetahui kondisi ekonomi diperlukan untuk membaca keadaan lingkungan eksternal perubahan.
2. Pemerintah. Perubahan politik membawa dampak yang sifatnya strategis, dampak terhadap perusahaan sangat besar, 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 ekonomis, tapi secara tidak langsung dapat menimbulkan dampak yang bersifat ekonomis. Oleh karena itu perusahaan harus mengamati perkembangan sosial budaya yang relevan seperti gaya hidup dan sikap masyarakat.
5. Demografi. Demografi dapat memberikan peluang bagi suatu perusahaan tetapi juga dapat memberikan ancaman, seperti pertumbuhan penduduk.
6. Teknologi. Perubahan dan kemajuan teknologi dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan.

Lingkungan internal yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategi meliputi:

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 kepuasan konsumen.
3. Keuangan, modal atau dana yang ada di perusahaan yang dipergunakan untuk aktivitasnya.
4. Sumber daya manusia, sumber daya yang berkualitas tinggi dan produktif akan menambah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kekuatan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Adanya pemantauan terhadap faktor-faktor lingkungan, para penyusun strategi dapat menelusuri berbagai kesempatan dan tantangan untuk menentukan sifat, fungsi dan hubungan keterkaitan di antara faktor-faktor tersebut.

2.8. Analisis SWOT

Rangkuti (2002), menguraikan analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

SWOT merupakan salah satu teknik analisis untuk mengetahui bagaimana kondisi organisasi yang bersangkutan saat ini, serta bagaimana pula kondisi yang akan dihadapinya ke depan, dengan mempertimbangkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman atau hambatan. SWOT digunakan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat organisasi, meningkatkan pemahaman terhadap kondisi organisasi dan supaya perencanaan tindakan menjadi lebih mudah dan tepat sasaran.

Analisis SWOT terdiri dari faktor-faktor di antaranya sebagai berikut:

1. *Strength* (Kekuatan) merupakan setiap faktor atau kondisi positif yang berasal dari dalam organisasi yang memungkinkan organisasi tersebut dapat terus tumbuh, berkembang, atau mencapai kondisi yang lebih baik.
2. *Weakness* (Kelemahan) merupakan setiap faktor atau kondisi negatif yang berasal dari dalam organisasi yang memungkinkan organisasi tersebut mengalami kehancuran, kekalahan, degradasi atau penurunan keadaan.
3. *Opportunity* (Peluang) merupakan setiap faktor atau kondisi positif yang berasal dari luar organisasi yang memungkinkan organisasi tersebut

mengalami kemajuan, perkembangan, atau pencapaian kondisi yang lebih baik.

4. *Threat* (Ancaman) merupakan setiap faktor atau kondisi negatif yang berasal dari luar organisasi yang dapat mengakibatkan organisasi tersebut mengalami kehancuran, kemunduran, atau jatuh ke kondisi yang lebih buruk.

2.9. Perumusan Strategi

2.9.1. Matrik Profil Kompetitif

Matrik profil kompetitif atau biasa disebut dengan *Competitive Profile Matrix (CPM)* dapat mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan contoh. Dalam matrik profil kompetitif, peringkat dan nilai tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan contoh (David, 2006). Lebih lanjut menurut Rangkuti (2002), matrik profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

2.9.2. Matrik *Grand Strategy*

Menurut Rangkuti (2002), ide dasar dari matrik *grand strategy* adalah pemilihan dua variabel sentral dalam proses penentuan yakni: (1) penentuan tujuan utama *grand strategy*, dan (2) memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

David (2006) menyatakan bahwa matrik *grand strategy* menjadi alat yang populer bagi perusahaan dalam merumuskan strategi alternatif. Penggunaan matrik ini akan dapat diketahui posisi perusahaan terletak di mana dari keempat kuadran yang tersedia dan selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Matrik ini terdiri dari empat kuadran yaitu:

1. Kuadran I (Agresif)

Perusahaan berada di lokasi kuadran agresif, maka berarti perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatannya guna: (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, (3) menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, strategi yang dapat

dijalankan berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, diversifikasi konglomerat, konsentrik, horisontal, atau kombinasi semua strategi, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

Strategi penetrasi pasar yakni berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah promosi penjualan. Strategi ini efektif ketika pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau jasa yang ada, jumlah pelanggan dapat ditingkatkan, pangsa pesaing utama telah menurun sementara penjualan total meningkat, ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

Pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografis yang baru. Strategi ini efektif dijalankan ketika tersedia jaringan distribusi baru yang dapat diandalkan, ketika ada pasar yang belum tersentuh, ketika perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi, serta ketika ruang lingkup industri menjadi global.

Pengembangan produk adalah strategi meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang ada saat ini. Perusahaan dapat melakukan strategi ini ketika perusahaan berada pada tahap dewasa dalam siklus hidup produk, menarik pelanggan untuk mencoba produk baru, ketika pesaing utama menawarkan produk, dengan kualitas lebih baik pada harga yang bersaing, serta ketika perusahaan bersaing dalam industri yang tumbuh cepat dan memiliki perkembangan teknologi yang cepat.

Diversifikasi konsentrik yakni strategi menambah produk atau jasa baru, tetapi masih berhubungan dengan produk atau jasa lama. Diversifikasi konglomerat adalah menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk atau jasa lama. Diversifikasi horisontal adalah menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini.

2. Kuadran II (Kompetitif atau Diversifikasi)

Strategi yang dapat diterapkan mencakup integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan *joint venture*.

Integrasi ke depan melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Strategi ini efektif ketika distributor perusahaan tidak dapat diandalkan keberadaannya, ketika organisasi bersaing dalam industri yang berkembang, ketika perusahaan memiliki sumberdaya modal dan SDM yang dibutuhkan, ketika keuntungan stabil, dan ketika distributor memiliki margin keuntungan yang tinggi.

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Integrasi horisontal mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi dan pengambilalihan antar pesaing yang memungkinkan dalam meningkatnya skala ekonomi. Strategi ini efektif dijalankan ketika perusahaan bisa mendapatkan karakteristik monopolistik dalam area atau daerah tertentu, ketika perusahaan bersaing dalam industri yang berkembang, ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif, serta ketika pesaing kebingungan karena kurangnya keahlian.

3. Kuadran III (Defensif)

Pada posisi ini disarankan bahwa perusahaan seharusnya berfokus dalam memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi defensif mencakup *retrenchment*, divestasi, atau likuidasi dan diversifikasi konsentrik.

Retrenchment terjadi ketika suatu organisasi mengelompokkan ulang melalui pengurangan aset atau biaya untuk membalikkan penjualan dan laba yang menurun. Penyusunan strategi bekerja dengan sumberdaya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan dan media. *Retrenchment* bisa menjadi strategi yang efektif ketika perusahaan memiliki kompetensi yang unik tetapi gagal untuk mencapai tujuannya, ketika perusahaan adalah salah satu dari pesaing yang paling lemah di industri, ketika perusahaan terbebani dengan ketidakefisienan dan profit rendah, ketika perusahaan gagal memanfaatkan peluang eksternal dan meminimalkan ancaman eksternal.

Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi dapat menyingkirkan bisnis perusahaan yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak cocok dengan aktivitas perusahaan lainnya. Strategi ini cocok dijalankan ketika perusahaan gagal mencapai perbaikan yang diharapkan.

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk nilai riilnya. Strategi ini lebih baik dilakukan dibandingkan perusahaan terus- menerus kehilangan sejumlah besar uang. Strategi ini menjadi alternatif terakhir ketika perusahaan gagal menjalankan strategi *retrenchment* dan divestasi.

4. Kuadran IV (Konservatif)

Strategi ini mengimplikasikan untuk tetap berada pada dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi konservatif sering kali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

2.9.3. Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan (Rangkuti, 2002). Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, antara lain:

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

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

b. Strategi ST (*Strength-Threath*)

Strategi ini dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

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

d. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

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



III. KERANGKA TEORITIS

3.1. Kerangka Pemikiran

Kentang merupakan salah satu komoditas pertanian utama yang memiliki prospek pengembangan agribisnis untuk mendukung diversifikasi pangan dan dapat digunakan sebagai bahan baku industri (Rukmana, 1996). Dengan kandungan gizi yang tinggi, kentang memiliki potensi dan prospek yang baik untuk mendukung program diversifikasi pangan dalam rangka yang berkelanjutan. Dewasa ini kentang banyak diusahakan oleh petani dalam memenuhi permintaan kentang oleh konsumen yang semakin tinggi. Kota Batu merupakan salah satu kota di Indonesia yang potensial untuk menghasilkan kentang. Oleh karena itu, kentang memiliki prospek yang cerah untuk dikembangkan lebih lanjut baik dari kentang segar maupun dalam bentuk produk olahan, salah satunya yakni keripik kentang.

Kentang memiliki karakteristik yang mudah busuk dan rusak. Umur simpan dari komoditas kentang segar pada suhu ruang jika tanpa pengolahan adalah sekitar 2 minggu. Adanya karakteristik tersebut maka diperlukan suatu pengolahan yang baik guna memperpanjang umur simpan kentang. Penanganan kentang menjadi keripik kentang merupakan suatu upaya untuk meningkatkan nilai tambah dari kentang, karena dapat meningkatkan nilai produk dari kentang. Nilai tambah digunakan pula untuk mengetahui besarnya imbalan terhadap jasa dan faktor-faktor produksi yang digunakan, sehingga dapat menunjukkan besarnya kesempatan kerja yang ditambahkan karena kegiatan agroindustri keripik kentang tersebut.

Di Kota Batu produk keripik kentang sebagian besar diusahakan oleh agroindustri dengan skala usaha mikro dan kecil. Dari 22 produsen keripik kentang yang ada di Kota Batu, sebanyak 12 produsen termasuk dalam skala usaha mikro dan sebanyak 6 produsen termasuk dalam skala usaha kecil, sedangkan sisanya adalah termasuk dalam skala usaha menengah (Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan, 2008). Adanya kenyataan tersebut menunjukkan bahwa keripik kentang layak diusahakan oleh agroindustri skala usaha mikro dan kecil. Dalam hal ini, layak tidaknya suatu usaha dapat dianalisis dengan menggunakan analisis nilai tambah, karena nilai tambah dapat

dijadikan sebagai parameter pengembangan usaha. Apabila produk keripik kentang memberikan nilai tambah yang tinggi, maka usaha tersebut layak untuk terus dikembangkan. Agroindustri keripik kentang skala usaha mikro dan kecil dinilai memberikan nilai tambah yang tinggi karena hingga saat ini mampu bertahan dalam arus persaingan. Adanya pertimbangan tersebut, maka upaya untuk peningkatan skala usaha bagi agroindustri skala usaha mikro dan kecil layak dipertimbangkan.

Menurut Sudarsono, 1995 (dalam Rahgutama, 2007), menyatakan bahwa untuk jangka panjang, pengusaha dapat melakukan perencanaan skala usaha sebesar mana yang akan dipilih. Sekali dipilih satu skala usaha dengan instalasi tertentu (gedung, tanah, dan mesin) dalam jangka waktu pendek pengusaha akan terkait dengan skala tersebut. Dengan demikian pengusaha akan terikat dengan perilaku dan hubungan dengan biaya yang ada pada skala tersebut. Apabila untuk jangka panjang instalasi diubah, skala usaha akan berubah, maka struktur biaya juga akan berubah. Adanya pertimbangan nilai tambah yang tinggi dari agroindustri keripik kentang skala usaha mikro dan kecil, maka upaya peningkatan skala usaha menjadi skala usaha menengah merupakan strategi yang baik untuk dilaksanakan. Hal ini dikarenakan dengan skala usaha yang lebih tinggi dinilai dapat memberikan keuntungan yang lebih tinggi bagi produsen. Peningkatan skala usaha bagi produsen skala usaha mikro dan kecil tidak harus terlalu tinggi, dengan skala usaha menengah dirasa sudah cukup sesuai bagi produsen keripik kentang skala usaha mikro dan kecil. Hal ini dikarenakan pada skala usaha menengah, kapasitas yang diproduksi juga lebih besar dan pangsa pasarnya lebih luas.

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dinilai dapat berupaya dalam ketahanan produk. Pada umumnya, dengan skala usaha menengah produk yang dihasilkan memiliki nama yang lebih bagus di pasar karena pangsa pasarnya lebih luas sehingga lebih dikenal oleh konsumen daripada skala usaha mikro dan kecil. Hal ini berbeda dengan agroindustri skala usaha mikro dan kecil di mana pangsa pasarnya relatif sempit sehingga masyarakat luas kurang begitu mengenal produk mereka. Adanya ketahanan produk dari agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat menjadi kekuatan bagi agroindustri untuk dapat bertahan

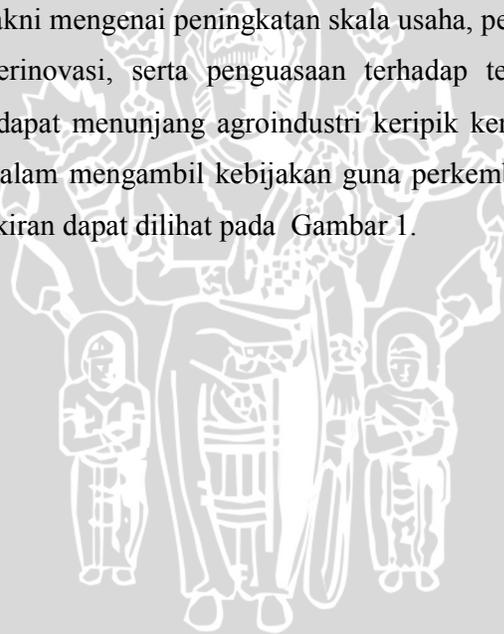
di pasar. Selain itu, agroindustri skala usaha menengah dinilai dapat membantu petani dalam meningkatkan pendapatan mereka. Hal ini dikarenakan pada umumnya produsen skala usaha menengah membeli bahan baku kentang dari petani secara langsung dan dalam jumlah yang banyak. Sedangkan pada agroindustri skala usaha mikro dan kecil biasanya melakukan pembelian bahan baku dari pasar tradisional terdekat. Kerja sama produsen skala usaha menengah dengan petani akan menciptakan hubungan mutualisme, di mana hubungan keduanya akan sama-sama menguntungkan. Petani akan menerima keuntungan dari produsen skala usaha menengah dengan pembelian bahan baku dalam jumlah besar, sedangkan produsen juga akan diuntungkan dari segi biaya. Dengan membeli bahan baku dalam jumlah banyak, tentunya harga yang ditetapkan oleh petani juga semakin murah.

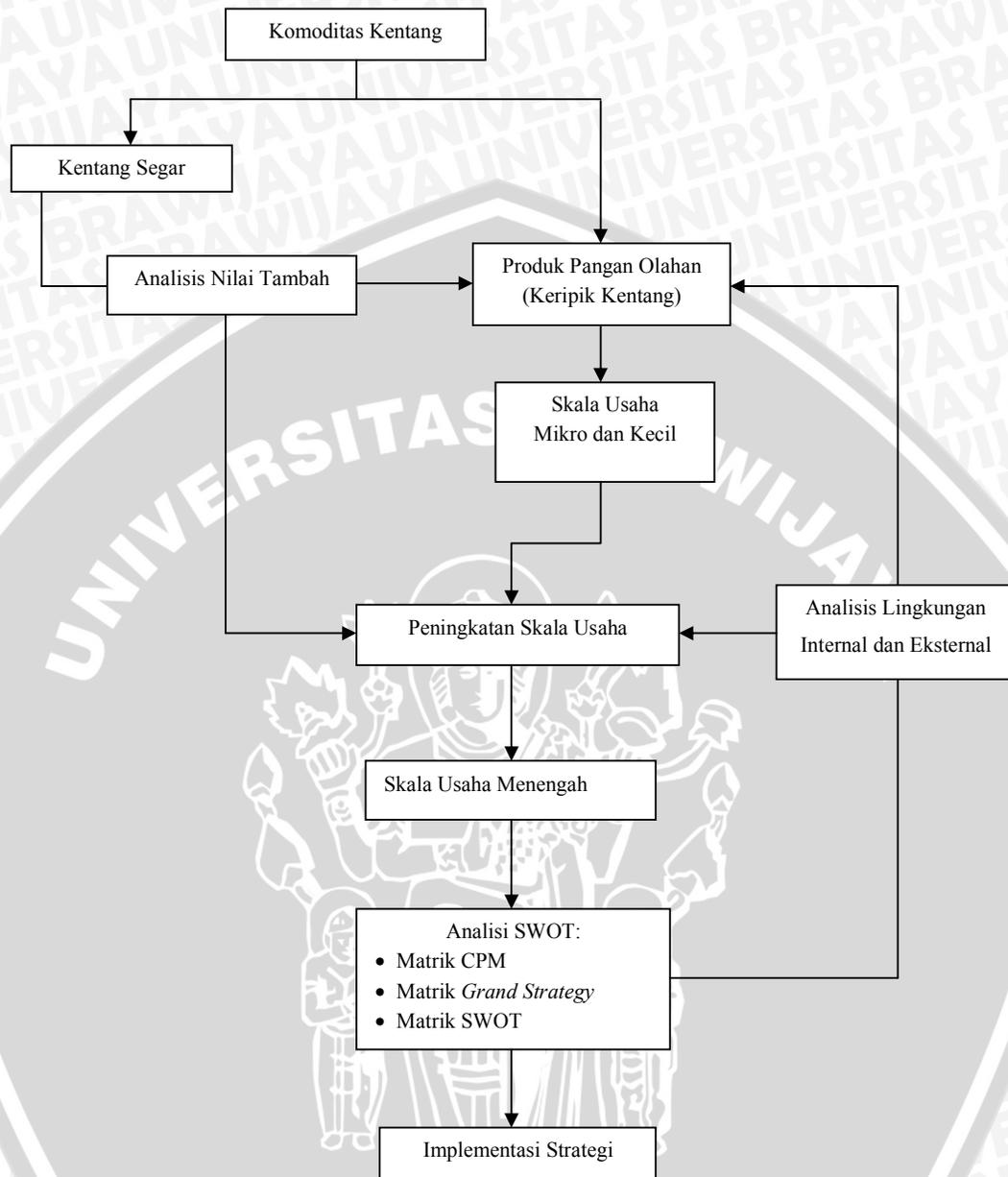
Secara riil, tanpa bermaksud mengabaikan kinerja usaha kecil, usaha menengahlah yang lebih memiliki potensi dan kemampuan untuk bersaing di pasar global. Potensi dan kemampuan melakukan inovasi yang berbasis pada skill, penguasaan teknologi, SDM dan akumulasi kapital yang dimiliki usaha menengah lebih baik daripada usaha kecil. Demikian pula kemampuannya dalam akses pasar, informasi dan sumber permodalan. Sementara dukungan fleksibilitas dalam merespon pasar membuat usaha menengah lebih tangguh bertahan dalam hantaman badai krisis daripada usaha besar. Sehingga dalam konteks persaingan bebas bagi UKM, mengedepankan usaha menengah dengan meningkatkan efisiensi dan daya inovasi yang dimiliki serta mendorong kemampuan berkompetisi menjadi layak untuk dikedepankan.

Adanya kondisi yang demikian maka dirasa perlu dikaji lebih dalam mengenai kondisi-kondisi yang dihadapi oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah melalui analisis lingkungan. Analisis lingkungan mencakup dua hal yakni analisis lingkungan internal yang terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan agroindustri, serta analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri. Lingkungan internal dapat mencakup antara lain, aspek keuangan, aspek produksi, aspek pemasaran, serta aspek sumber daya manusia, sedangkan lingkungan eksternal mencakup aspek pemerintah, aspek teknologi, perubahan selera konsumen, serta

aspek pasar. Setelah dilakukan analisis lingkungan dari agroindustri keripik kentang maka selanjutnya dilakukan analisis SWOT yang berguna untuk menentukan posisi strategi agroindustri. Untuk mengetahui posisi bersaing antara agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat dilakukan analisis dengan menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM), yakni dengan mengidentifikasi faktor-faktor strategis masing-masing agroindustri. Penentuan posisi strategi agroindustri dapat terlihat jelas dengan menggunakan matrik *grand strategy* dan matrik SWOT. Matrik tersebut dapat menggambarkan alternatif strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha dari agroindustri keripik kentang.

Dengan adanya analisis-analisis tersebut, maka ada beberapa hal yang yang dapat menjadi perhatian bagi para produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah yakni mengenai peningkatan skala usaha, peningkatan pangsa pasar, kemampuan berinovasi, serta penguasaan terhadap teknologi. Dengan demikian diharapkan dapat menunjang agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam mengambil kebijakan guna perkembangan usahanya. Skema kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1.





Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran “Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Kentang pada Skala Usaha Kecil dan Menengah”

3.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memberikan nilai tambah yang lebih menguntungkan daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil.
2. Diduga bahwa kondisi lingkungan internal (aspek keuangan, aspek produksi, aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia) dan lingkungan eksternal (pemerintah, teknologi, pasar, dan perubahan selera konsumen) dapat mempengaruhi pengembangan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maupun menengah.
3. Diduga bahwa strategi pengembangan agroindustri yang digunakan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*).

3.3. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dilakukan untuk mempersempit ruang lingkup penelitian. Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil yakni “TRIAJI” dan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah “UD. AGRONAS”.
2. Penelitian dilakukan di Desa Bumiaji untuk agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan di Desa Sidomulyo untuk agroindustri keripik kentang skala usaha menengah.
3. Penelitian dibatasi pada produk keripik kentang siap konsumsi.
4. Analisis nilai tambah digunakan sebagai parameter untuk pengembangan usaha agroindustri keripik kentang baik skala usaha kecil maupun menengah.
5. Pada perhitungan nilai tambah, harga yang berlaku adalah harga komoditas pada saat penelitian.
6. Lingkungan internal yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi aspek keuangan, produksi, pemasaran dan sumber daya manusia.

7. Lingkungan eksternal yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi aspek pemerintah, pasar, perubahan selera konsumen dan teknologi.
8. Dalam penelitian agroindustri keripik kentang ini, peneliti membatasi masalah pada perhitungan nilai tambah dan perumusan strategi pengembangan pada agroindustri keripik kentang.

3.4. Pengukuran Variabel

1. Output adalah jumlah kuantitas produk keripik kentang yang dihasilkan dalam satu kali proses produksi (kg/proses produksi).
2. Input bahan baku adalah bahan baku kentang yang dibutuhkan dalam satu kali proses produksi (kg/proses produksi).
3. Input tenaga kerja adalah jumlah jam yang dibutuhkan tenaga kerja dalam satu kali proses produksi (jam/hari).
4. Faktor konversi adalah output dibagi dengan input bahan baku.
5. Koefisien tenaga kerja adalah input tenaga kerja dibagi input bahan baku.
6. Harga produk rata-rata adalah besarnya nilai jual dari produk (Rp/kg).
7. Upah tenaga kerja rata-rata adalah upah tenaga kerja yang diberikan dalam satu kali proses produksi (Rp/jam).
8. Harga bahan baku adalah besarnya nilai yang harus dibayar untuk pembelian bahan baku dalam proses produksi (Rp/kg).
9. Input lainnya adalah biaya pembelian bahan penolong dan bahan bakar yang dikeluarkan dibagi dengan input bahan baku (Rp/kg kentang).
10. Nilai produksi adalah faktor konversi dikali harga produk rata-rata (Rp/kg kentang).
11. Nilai tambah ialah diperoleh dari pengurangan nilai produk yang dihasilkan terhadap biaya bahan baku dan biaya pengurangan input lainnya, tidak termasuk tenaga kerja (Rp/kg kentang).
12. Rasio nilai tambah adalah nilai tambah dibagi dengan produksi (%).
13. Pendapatan tenaga kerja adalah koefisien tenaga kerja dikali dengan upah tenaga kerja rata-rata (Rp/kg kentang).
14. Pangsa tenaga kerja adalah pendapatan tenaga kerja dibagi nilai tambah (%).

15. Keuntungan dalam nilai tambah adalah nilai tambah dikurangi pendapatan tenaga kerja (Rp/kg kentang).
16. Rasio keuntungan dalam nilai tambah adalah keuntungan dibagi dengan produksi (%).

3.5. Definisi Operasional

1. Agroindustri keripik kentang adalah industri pengolahan makanan ringan yang berbahan dasar kentang.
2. Industri skala usaha kecil adalah suatu industri yang memiliki tenaga kerja berjumlah 5 hingga 19 orang.
3. Industri skala usaha menengah adalah suatu industri yang memiliki tenaga kerja berjumlah 20 hingga 99 orang.
4. Strategi perusahaan adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang menyeluruh dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
5. Kekuatan adalah setiap faktor atau kondisi positif yang berasal dari dalam agroindustri keripik kentang yang memungkinkan industri tersebut dapat terus tumbuh, berkembang, atau mencapai kondisi yang lebih baik.
6. Kelemahan adalah setiap faktor atau kondisi negatif yang berasal dari dalam agroindustri keripik kentang yang memungkinkan industri tersebut mengalami kehancuran, kekalahan, degradasi atau penurunan keadaan.
7. Peluang adalah setiap faktor atau kondisi positif yang berasal dari luar agroindustri keripik kentang yang memungkinkan industri tersebut mengalami kemajuan, perkembangan, atau pencapaian kondisi yang lebih baik.
8. Ancaman adalah setiap faktor atau kondisi negatif yang berasal dari luar agroindustri keripik kentang yang dapat mengakibatkan industri tersebut mengalami kehancuran, kemunduran, atau jatuh ke kondisi yang lebih buruk.
9. Lingkungan Internal adalah faktor-faktor dari dalam perusahaan yang dapat mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan. Lingkungan internal yang dibahas meliputi aspek keuangan, aspek produksi, aspek pemasaran serta aspek sumber daya manusia.
10. Lingkungan Eksternal adalah suatu lingkungan yang meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menuntun ke arah peluang-peluang atau ancaman-

ancaman perusahaan. Lingkungan eksternal yang dibahas meliputi aspek pemerintah, aspek teknologi, perubahan selera konsumen, serta aspek pasar.

11. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi agroindustri, dengan didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.
12. Matrik profil kompetitif atau *Competitive Profile Matrix* (CPM) adalah matrik yang digunakan untuk mengetahui posisi relatif agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dibandingkan dengan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah.
13. Matrik *Grand Strategy* adalah matrik yang digunakan untuk mengetahui posisi agroindustri keripik kentang terletak di mana dari keempat kuadran yang tersedia, yang selanjutnya dapat diketahui alternatif strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha.
14. Matrik SWOT adalah matrik yang digunakan untuk menyusun berbagai alternatif strategi berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan agroindustri keripik kentang.

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada salah satu agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan skala usaha menengah di Kota Batu. Lokasi penelitian agroindustri keripik kentang untuk skala usaha kecil terletak di Desa Bumiaji yakni pada “TRIAJI”, sedangkan untuk agroindustri keripik kentang skala usaha menengah terletak di Desa Sidomulyo pada “UD. AGRONAS”. Penentuan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa Kota Batu, khususnya Desa Bumiaji dan Desa Sidomulyo merupakan daerah yang berpotensi untuk dikembangkan sebagai agroindustri keripik kentang, baik skala usaha kecil maupun skala usaha menengah, sehingga masih perlu mendapatkan perhatian dan dukungan lebih lanjut khususnya dalam penentuan strategi pengembangan yang tepat bagi agroindustri keripik kentang.

4.2. Metode Penentuan Responden

Penelitian ini dilakukan dengan cara penelitian kasus, di mana penelitian dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, responden dalam penelitian ini terdiri dari produsen dan tenaga kerja dari agroindustri keripik kentang “TRIAJI” dan “UD. AGRONAS”. Pada agroindustri keripik kentang “TRIAJI” jumlah responden terdiri dari 1 produsen dan 7 tenaga kerja, sedangkan pada agroindustri keripik kentang “UD. AGRONAS” jumlah responden terdiri dari 1 produsen dan 22 tenaga kerja.

4.3. Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang diperoleh dalam penelitian terdiri dari:

1. Data Primer

Pengumpulan data primer dapat diperoleh dengan melakukan wawancara kepada responden dan observasi secara langsung ke lokasi agroindustri keripik kentang baik skala usaha kecil (TRIAJI) maupun menengah (UD. AGRONAS). Pengambilan data dikumpulkan dari responden mengenai profil agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah, data biaya produksi, analisis

lingkungan internal dan eksternal agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah berdasarkan kuisioner yang telah dibuat sebelumnya.

2. Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dapat diperoleh dari instansi yang terkait dengan penelitian ini seperti Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu, serta Dinas Pertanian dan Kehutanan Kota Batu. Selain itu, data sekunder dapat diperoleh melalui beragam pustaka ilmiah maupun media internet yang menunjang penelitian pengembangan agroindustri dan untuk melengkapi data primer. Data ini bertujuan untuk mengetahui profil agroindustri keripik kentang yang ada di Kota Batu.

4.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menguraikan dan melakukan perhitungan sesuai dengan tujuan penelitian sehingga memberikan gambaran realitas tentang apa yang ditemukan dari hasil penelitian. Analisis deskriptif kuantitatif dapat dilakukan dengan menggunakan perhitungan analisis nilai tambah. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan keadaan yang berhubungan dengan agroindustri keripik kentang di daerah penelitian.

4.4.1. Analisis Deskriptif Kuantitatif

Pengujian hipotesis pertama dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis deskriptif kuantitatif yakni analisis nilai tambah.

- Analisis Nilai Tambah

Nilai tambah dapat dihitung dengan menggunakan rumus seperti pada tabel berikut:

Tabel 2. Analisis Nilai Tambah

No	Uraian	Rumus
1	Output (kg/proses produksi)	A
2	Input bahan baku (kg/proses produksi)	B
3	Input tenaga kerja (jam/hari)	C
4	Faktor Konversi	$A / B = D$
5	Koefisien Tenaga Kerja	$C / B = E$
6	Harga Keripik Kentang (Rp/kg)	F
7	Upah Tenaga Kerja (Rp/jam)	G
Penerimaan dan Keuntungan (Rp/kg kentang)		
8	Harga Kentang (Rp/kg)	H
9	Sumbangan Input lain (Rp/kg)	I
10	Produksi (Rp/kg)	$D \times F = J$
11	a. Nilai Tambah (Rp/kg)	$J - H - I = K$
	b. Rasio Nilai Tambah (%)	$(K / J) \times 100 \% = L$
12	a. Pendapatan Tenaga Kerja (Rp/kg)	$E \times G = M$
	b. Pangsa Tenaga Kerja (%)	$(M / K) \times 100\% = N$
13	a. Keuntungan (Rp/kg)	$K - M = O$
	b. Rasio Keuntungan (%)	$O / J \times 100\% = P$

Sumber: Sudiyono (2002)

4.4.2. Analisis Deskriptif Kualitatif

Pengujian hipotesis kedua dan ketiga dapat dilakukan dengan menggunakan analisis sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan Perusahaan

A. Analisis Lingkungan Internal dengan menggunakan Matrik Urgensi.

Analisis lingkungan internal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal perusahaan sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang.

Adapun tahap-tahap analisis lingkungan internal antara lain:

- 1) Membuat tabel rincian faktor internal yang perlu dimonitor dan evaluasi untuk mengenali kekuatan kunci dari faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor internal yang perlu dimonitor antara lain aspek keuangan, aspek produksi, aspek pemasaran serta aspek sumber daya manusia.

Hasil dari tinjauan terhadap faktor-faktor internal tersebut selanjutnya dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor internal untuk

diidentifikasi, manakah dari faktor-faktor tersebut yang merupakan kekuatan dan kelemahan agroindustri keripik kentang.

- 2) Penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan dengan menggunakan Matrik Urgensi. Matrik Urgensi digunakan untuk melihat variabel-variabel manakah yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen dilakukan dengan cara membandingkan tiap-tiap poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor-faktor internal, kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Besar bobot dapat dihitung dengan angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen.
- 3) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi agroindustri keripik kentang. Untuk kekuatan, jika kekuatannya kecil diberi rating 1 dan bila semakin besar diberi rating 4, sedangkan untuk kelemahannya, jika kelemahannya besar diberi rating 1, dan sebaliknya jika nilai kelemahannya kecil diberi rating 4.
- 4) Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3), untuk memperoleh nilai skor. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
- 5) Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 3. Analisis Lingkungan Internal (*strength, weakness*)

Faktor-faktor Kunci Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (Bobot x Rating) (4)
Kekuatan • •			
Total Skor Kekuatan			
Kelemahan • •			
Total Skor Kelemahan			
Selisih skor Kekuatan dan Kelemahan			

Sumber : Umar (2002)

B. Analisis Lingkungan Eksternal dengan menggunakan Matrik Urgensi

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk melihat faktor-faktor strategis eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan sehingga dapat diidentifikasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri.

Adapun tahap-tahap analisis lingkungan eksternal antara lain sebagai berikut:

- 1) Membuat tabel rincian faktor eksternal yang perlu dimonitor dan evaluasi untuk mengenali kekuatan kunci dari faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor eksternal yang perlu dimonitor antara lain aspek pemerintah, aspek teknologi, perubahan selera konsumen, serta aspek pasar.
Hasil dari tinjauan terhadap faktor-faktor eksternal tersebut selanjutnya dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor eksternal untuk diidentifikasi, manakah dari faktor-faktor tersebut yang merupakan peluang dan ancaman dari agroindustri keripik kentang.
- 2) Penentuan bobot dari masing-masing variabel peluang dan ancaman dengan menggunakan Matrik Urgensi. Matrik Urgensi digunakan untuk melihat variabel-variabel manakah yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen dilakukan dengan cara membandingkan tiap-tiap poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor-

faktor eksternal, kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Besar bobot dapat dihitung dengan angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor eksternal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen.

- 3) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi agroindustri keripik kentang. Untuk peluang, jika peluangnya kecil diberi rating 1 dan bila semakin besar diberi rating 4, sedangkan untuk ancaman, jika ancamannya besar diberi rating 1, dan sebaliknya jika nilai ancamannya kecil diberi rating 4.
- 4) Mengalikan bobot pada kolom (2) dengan rating pada kolom (3), untuk memperoleh nilai skor. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
- 5) Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 4. Analisis Lingkungan Eksternal (*opportunity, threat*)

Faktor-faktor Kunci Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (Bobot x Rating) (4)
Peluang			
•			
•			
Total Skor Peluang			
Ancaman			
•			
•			
Total Skor Ancaman			
Selisih skor Peluang dan Ancaman			

Sumber : Umar (2002)

2. Analisis Matrik Profil Kompetitif

Matrik Profil Kompetitif digunakan untuk mengetahui posisi suatu agroindustri berdasarkan faktor-faktor strategis dengan agroindustri pesaingnya.

Tabel 5. Matrik Profil Kompetitif

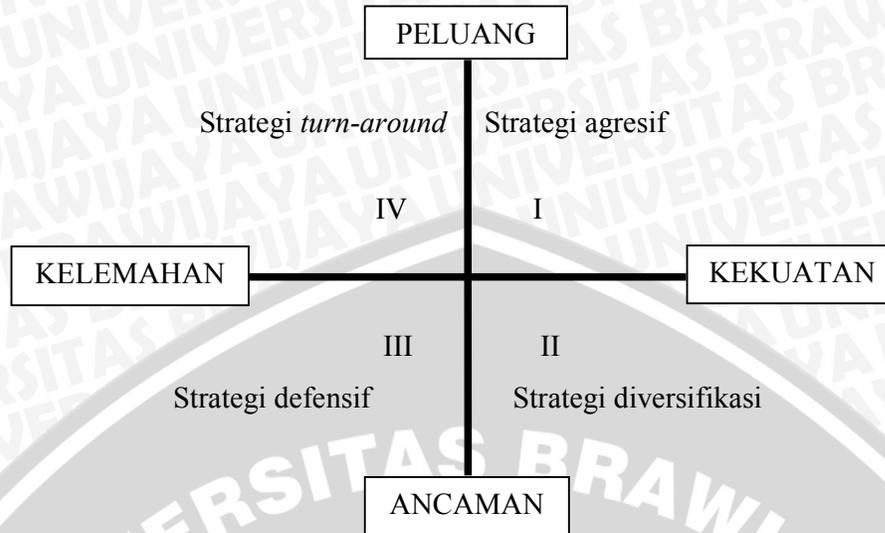
Faktor Strategis	Bobot	Agroindustri 1		Agroindustri 2	
		Rating	Skor	Rating	Skor
•					
•					
•					
•					
•					
•					
•					
•					
TOTAL					

Sumber: Rangkuti (2002)

3. Analisis Matrik *Grand Strategy*

Penentuan keterkaitan antara lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dapat menggunakan matrik *Grand Strategy*. Matrik *Grand Strategy* digunakan untuk mengetahui posisi atau letak perusahaan dari keempat kuadran yang tersedia, sehingga selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha.





Gambar 2. Diagram Posisi Agroindustri dengan Matrik *Grand Strategy*

4. Analisis Matrik SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi agroindustri dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yakni:

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

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

b. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ini dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

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

d. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

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

Tabel 6. Matrik SWOT

ALE** \ ALI*	STRENGTHS (S) • Menentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) • Menentukan 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) • Menentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) • Menentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2002)

Keterangan: * = Analisis Lingkungan Internal

** = Analisis Lingkungan Eksternal



V. KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN

5.1. Profil Agroindustri

5.1.1. Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

Agroindustri keripik kentang “TRIAJI” merupakan agroindustri keripik kentang dengan kriteria skala usaha kecil. Agroindustri keripik kentang ini berlokasi di Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu dan didirikan sejak tanggal 30 Juni 2003 dengan nomor ijin usaha 530/48/422.107/TDI/2003. Pendiri dari agroindustri keripik kentang “TRIAJI” adalah bapak Jinau (49) dan ibu Sutriyani (43).

Pada saat merintis usaha agroindustri keripik kentang ini, modal awal yang dikeluarkan oleh pemilik untuk pembelian bahan baku kentang adalah sebesar Rp. 100.000 dan modal investasi yang dikeluarkan dalam pembelian peralatan-peralatan produksi sebesar Rp. 1.500.000. Modal ini merupakan modal pribadi dari pemilik agroindustri keripik kentang.

Agroindustri keripik kentang ini pada awalnya memiliki tenaga kerja hanya berjumlah 1 orang, namun seiring dengan perkembangannya pemilik usaha mampu menambah jumlah tenaga kerja menjadi 4 orang. Agroindustri keripik kentang berperan dalam upaya menciptakan lapangan pekerjaan bagi keluarga produsen, karena seluruh tenaga kerja merupakan kerabat dari pemilik keripik kentang. Hingga dilakukannya penelitian ini tenaga kerja yang ada berjumlah 7 orang.

Produk yang dihasilkan oleh agroindustri keripik kentang skala kecil ini awalnya tidak hanya terbatas pada keripik kentang, namun juga keripik lainnya seperti keripik pisang dan keripik nangka. Akan tetapi seiring dengan perkembangannya, agroindustri hanya memproduksi keripik kentang. Hal ini dikarenakan keripik kentang memiliki pangsa pasar yang lebih bagus daripada keripik pisang dan keripik nangka. Harga jual keripik kentang yang ditetapkan oleh agroindustri ini tergantung dari tiap-tiap ukuran kemasan. Untuk keripik kentang dengan kemasan berukuran *netto* 50 gram adalah seharga Rp. 2.000,-; *netto* 70 gram adalah seharga Rp. 4.000,-; serta untuk kemasan berukuran *netto* 150 gram adalah seharga Rp. 9.000,-.

5.1.2. Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

UD. Agronas merupakan agroindustri keripik kentang dengan kriteria skala usaha menengah. Agroindustri keripik kentang ini berlokasi di Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu dan didirikan sejak tanggal 14 Januari 2003 dengan nomor ijin usaha 530/26/422.107/TDI/2003. Pendiri agroindustri keripik kentang ini adalah ibu Kasiyati (55).

Pada saat merintis usaha modal awal yang dikeluarkan oleh pemilik agroindustri keripik kentang untuk pembelian bahan baku maupun peralatan dan mesin-mesin produksi sebesar Rp. 5.000.000,-. Modal yang dikeluarkan tersebut merupakan modal pribadi dari pemilik agroindustri keripik kentang.

Tenaga kerja yang dipekerjakan oleh agroindustri keripik kentang awalnya berjumlah 15 orang. Akan tetapi seiring dengan perkembangannya, agroindustri keripik kentang ini mampu menciptakan lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitar. Di mana seluruh tenaga kerja yang dipekerjakan oleh agroindustri keripik kentang merupakan penduduk sekitar lokasi agroindustri keripik kentang tersebut. Hingga dilakukannya penelitian ini, tenaga kerja yang ada berjumlah 22 orang.

Selain keripik kentang, produk yang dijual oleh agroindustri keripik kentang skala usaha menengah mencakup pula produk keripik pisang, keripik ubi jalar, brem, keripik tahu pong, keripik cecek ayam, keripik talas, keripik singkong, dan keripik jamur. Akan tetapi dari beberapa produk non keripik kentang tersebut, agroindustri hanya melakukan pengemasan ulang (*repackaging*). Harga jual keripik kentang yang ditetapkan oleh agroindustri keripik kentang ini tergantung dari tiap-tiap ukuran kemasan. Untuk keripik kentang dengan kemasan berukuran *netto* 40 gram adalah seharga Rp. 2.500,-; *netto* 65 gram adalah seharga Rp 5.000,-; *netto* 115 gram adalah seharga Rp. 8.500,-; serta untuk keripik kentang dengan kemasan berukuran *netto* 250 gram adalah seharga Rp. 20.000.

5.2. Karakteristik Agroindustri Keripik Kentang

Karakteristik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat dianalisis berdasarkan aspek sumber daya manusia, pemenuhan bahan baku produksi, kepemilikan modal, serta pemanfaatan teknologi.

5.2.1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Aspek Sumber Daya Manusia (SDM) dapat diidentifikasi berdasarkan tingkat pendidikan, usia dan daerah asal tenaga kerja. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil tenaga kerja yang dipekerjakan seluruhnya berjumlah 7 orang dalam setiap kali produksi. Dari seluruh tenaga kerja tersebut, masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Akan tetapi mengenai pembagian manajemen kerja dinilai masih rendah. Hal ini dikarenakan pada setiap kegiatan produksi yang meliputi proses persiapan bahan baku, proses produksi hingga pengemasan keripik kentang dilakukan oleh tenaga kerja secara bergantian tanpa ada pembagian kerja secara jelas. Tingkat pendidikan dari masing-masing tenaga kerja meliputi SD sebanyak 4 orang, SMP sebanyak 1 orang, dan SMA sebanyak 2 orang. Sistem pengupahan yang diberikan adalah Rp. 12.000,- per hari di mana hari kerja dimulai dari hari senin hingga minggu dengan jam kerja sebanyak 8 jam per hari dari pukul 06.00 WIB hingga pukul 14.00 WIB. Jumlah jam kerja pada agroindustri keripik kentang tergantung musim saat memproduksi keripik kentang. Jika pada saat musim kemarau, pemilik akan mempekerjakan tenaga kerja lebih lama yakni hingga pukul 16.00 WIB. Hal ini dikarenakan pada saat musim kemarau kapasitas produksi lebih tinggi daripada saat musim penghujan. Sebaliknya pada musim penghujan pemilik mengambil kebijakan untuk mengurangi kapasitas produksinya, karena pada pengolahan kentang menjadi keripik terdapat tahapan penjemuran, di mana saat musim penghujan proses penjemuran menjadi tertunda. Selain menambah jumlah jam kerja, pada saat musim kemarau biasanya pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil juga akan menambah jumlah tenaga kerja sebanyak 2 orang yang sistemnya borongan.

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah tenaga kerja yang dipekerjakan sebanyak 22 orang dalam setiap kali produksi. Dari seluruh tenaga kerja tersebut, sebanyak 15 orang bekerja di bagian produksi dan sebanyak 7 orang di bagian pengemasan. Akan tetapi terdapat 3 orang yang bekerja di bagian pengemasan merangkap pula di bagian kasir. Tingkat pendidikan dari masing-masing tenaga kerja meliputi SD sebanyak 12 orang, SMP sebanyak 3 orang, dan SMA sebanyak 7 orang. Sistem pengupahan yang diberikan adalah

Rp. 17.500,- per hari di mana hari kerja dimulai dari hari senin hingga minggu dengan jam kerja sebanyak 10 jam per hari dari mulai pukul 05.30 WIB hingga pukul 15.30 WIB. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah jumlah tenaga kerja juga tergantung pada musim. Pada saat musim kemarau pemilik agroindustri keripik kentang akan menambah jumlah tenaga kerja sebanyak 3 orang yang sistemnya borongan. Hal ini dikarenakan pada saat musim kemarau kapasitas produksi lebih tinggi.

A. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan dapat menggambarkan perkembangan dan sukses tidaknya suatu usaha. Semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pelaku usaha maka semakin dapat menggambarkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Karakteristik sumber daya manusia dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah berdasarkan tingkat pendidikan tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja Agroindustri Keripik Kentang

No	Tingkat Pendidikan	Skala Usaha Kecil		Skala Usaha Menengah	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1	SD/MI	4	57,14	12	54,55
2	SMP/MTs	1	14,29	3	13,64
3	SMA/MA	2	28,57	7	31,81
4	Sarjana (S1-S3)	-	-	-	-
Total		7	100	22	100

Sumber: Data primer diolah, 2009

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh masing-masing agroindustri keripik kentang tergolong masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya tenaga kerja dari masing-masing agroindustri yang hanya mengenyam pendidikan terakhir setingkat SD/MI. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil sebesar 57,14 % dari total tenaga kerja berpendidikan terakhir setingkat SD/MI, sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah adalah sebanyak 54,55 %. Meskipun tingkat pendidikan dari masing-masing agroindustri tergolong rendah, akan tetapi mereka memiliki pengalaman yang cukup di bidang usaha keripik kentang. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, pengalaman yang dimiliki adalah

produsen pernah memenangkan lomba produk olahan keripik di tingkat Jawa Timur. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah, pengalaman yang dimiliki berupa lama usaha pemilik dalam menjalankan usaha keripik kentang, dimana agroindustri keripik kentang skala usaha menengah menjadi pelopor agroindustri keripik kentang di Kota Batu. Pengalaman usaha pemilik tersebut sangat mendukung pada kualitas usaha yang mereka jalankan.

B. Tingkat Usia

Usia dapat dijadikan sebagai salah satu indikator tingkat produktivitas dan kemampuan seorang pelaku usaha dalam mengelola suatu usaha yang dijalankan. Berikut merupakan karakteristik tenaga kerja agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah berdasarkan tingkat usia.

Tabel 8. Tingkat Usia Tenaga Kerja Agroindustri Keripik Kentang

No	Tingkat Pendidikan	Skala Usaha Kecil		Skala Usaha Menengah	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1	15-24	-	-	7	31,81
2	25-34	2	28,57	6	27,27
3	35-44	3	42,85	6	27,27
4	45-54	1	14,29	1	4,55
5	55-64	1	14,29	1	4,55
6	65-74	-	-	1	4,55
Total		7	100	22	100

Sumber: Data primer diolah, 2009

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa dari segi usia, tenaga kerja yang dipekerjakan pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil berkisar antara 25 hingga 64 tahun, sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah berkisar antara 15 hingga 74 tahun. Sebagian besar tenaga kerja yang dipekerjakan pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil berusia 35 hingga 44 tahun yakni sebesar 42,85 %. Sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah sebagian besar tenaga kerja yang dipekerjakan berusia 15 hingga 24 tahun dengan prosentase sebesar 31,81 %. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi usia, tenaga kerja dari masing-masing agroindustri memiliki kematangan secara emosional karena pada rentang umur tersebut tenaga kerja memiliki produktivitas kerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

C. Asal Daerah Tenaga Kerja

Asal daerah tenaga kerja dapat menentukan seberapa besar pengaruh keberadaan agroindustri keripik kentang dalam menciptakan lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitarnya. Karakteristik tenaga kerja agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah berdasarkan asal daerah dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Asal Daerah Tenaga Kerja Agroindustri Keripik Kentang

No	Asal Daerah	Skala Usaha Kecil		Skala Usaha Menengah	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1	Desa Bumiaji, Batu	7	100	7	31,82
2	Desa Sidomulyo, Batu	-	-	9	40,91
3	Desa Sumberejo, Batu	-	-	4	18,18
4	Desa Torongrejo, Batu	-	-	2	9,09
Total		7	100	22	100

Sumber: Data primer diolah, 2009

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil tenaga kerja yang dipekerjakan seluruhnya berasal dari Desa Bumiaji, di mana tempat tinggal mereka terletak relatif dekat dengan lokasi agroindustri keripik kentang. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah tenaga kerja yang dipekerjakan sebagian besar berasal dari Desa Sidomulyo, Batu yakni sebesar 40,91 %. Akan tetapi, pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah asal daerah tenaga kerja lebih beragam. Hal ini dikarenakan pada agroindustri skala usaha menengah memiliki tenaga kerja yang lebih banyak daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa masing-masing agroindustri keripik kentang memiliki pengaruh terhadap penciptaan lapangan pekerjaan bagi penduduk sekitar.

5.2.2. Bahan Baku

Bahan baku utama yang digunakan dalam proses produksi keripik kentang adalah kentang. Bahan baku penolong terdiri dari bawang putih, garam, gula, kapur, minyak goreng. Pemenuhan bahan baku maupun bahan penolong pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah selama ini belum menemui kendala berarti. Hal ini dikarenakan bahan baku utama dan bahan baku

penolong yang digunakan dalam proses produksi pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil diperoleh dengan melakukan pembelian di pasar Batu yang menjadi langganannya. Jangka waktu pembelian bahan baku kentang yang dibutuhkan oleh agroindustri keripik kentang untuk memenuhi ketersediaan bahan baku adalah 1 minggu sekali, dengan sekali pembelian sebanyak 1000 kg. Harga pembelian bahan baku yang ditetapkan oleh pedagang di pasar adalah sebesar Rp 5.500,-/kg. Harga beli bahan baku kentang di pasar jauh lebih mahal daripada jika produsen keripik kentang skala usaha kecil melakukan pembelian di petani secara langsung. Akan tetapi produsen keripik kentang skala usaha kecil memiliki alasan tersendiri dalam hal pembelian bahan baku kentang di pasar. Hal ini dikarenakan jika pembelian bahan baku kentang di pasar produsen akan memperoleh kualitas kentang sesuai dengan yang diinginkan yakni kualitas kentang seragam. Berbeda jika pembelian bahan baku dari petani secara langsung, maka bahan baku yang diperoleh kualitasnya tidak seragam. Bahan baku kentang yang digunakan untuk sekali produksi sebanyak 150 kg untuk menghasilkan sebanyak 36 kg keripik kentang.

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah, bahan baku utama yang digunakan merupakan bahan baku yang dipasok dari hasil panen petani kentang di Desa Jurang Kualu, Cangar, Batu. Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah membeli persediaan bahan baku kentang dalam jangka waktu 1 minggu sekali dengan sekali pembelian 3000 kg dan harga beli yang ditetapkan dari petani kentang sebesar Rp 5.000,-/kg. Bahan baku kentang yang digunakan untuk sekali produksi sebanyak 400 kg untuk menghasilkan sebanyak 96 kg keripik kentang.

5.2.3. Modal

Modal sangat berperan dalam pengembangan suatu agroindustri. Apabila modal dapat dikelola secara maksimal, maka akan dapat meningkatkan kapasitas produksi dan juga dapat mempermudah dalam hal perluasan usaha. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah, modal yang digunakan adalah modal pribadi dari pemilik. Meskipun modal yang dimiliki oleh pemilik terbatas, pemilik enggan melakukan pinjaman uang pada lembaga keuangan. Hal ini dikarenakan pemilik tidak ingin terlilit hutang yang bunganya

sangat memberatkan dan tidak ingin menanggung resiko apabila tidak dapat mengembalikan pinjaman tepat waktu. Dengan alasan seperti ini, baik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maupun menengah lebih menyukai menggunakan uang pribadi sebagai modal sehari-hari.

5.2.4. Pemanfaatan Teknologi

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil teknologi yang digunakan dapat dikatakan masih tradisional. Hal ini dikarenakan dalam kegiatan proses produksinya, agroindustri ini menggunakan peralatan-peralatan produksi yang masih sederhana dan dikerjakan secara manual oleh tenaga kerja yang ada. Pada awalnya, penggunaan teknologi yang masih sederhana ini dirasa bukan menjadi masalah yang berarti karena mengingat kemampuan dan pengetahuan SDM tenaga kerja masih rendah. Akan tetapi dalam perkembangannya, teknologi yang lebih modern berpengaruh pada agroindustri keripik kentang usaha kecil yakni dalam hal peningkatan kapasitas produksi serta efisiensi waktu dan tenaga yang dibutuhkan dalam memproduksi keripik kentang. Pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil pada dasarnya menginginkan pemanfaatan teknologi yang lebih modern sehingga kapasitas produksi yang dihasilkan lebih besar dan penggunaan waktu dan tenaga yang dibutuhkan lebih efisien. Akan tetapi dalam kenyataannya, pemanfaatan teknologi yang lebih modern membutuhkan modal yang lebih besar, sedangkan modal yang dimiliki oleh pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil masih terbatas. Hal ini mengakibatkan belum terealisasinya keinginan pemilik dalam penggunaan teknologi yang lebih modern. Dengan adanya kondisi tersebut, maka pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dapat mengusahakan pembelian peralatan produksi yang lebih modern secara bertahap dengan melakukan pinjaman modal kepada lembaga keuangan yang memberikan bunga pinjaman rendah.

Dalam upaya meningkatkan pengetahuan pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil mengenai perkembangan teknologi yang semakin pesat, maka pemilik selalu berusaha menambah wawasan dan informasi. Pemilik memperoleh informasi tersebut melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah setempat mengenai penggunaan teknologi produk olahan,

seperti penggunaan mesin pengolah keripik kentang (*vacuum frying*, mesin perajang), peningkatan mutu produk, pengemasan yang lebih baik, serta wawasan mengenai perluasan areal produksi.

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah teknologi yang digunakan tergolong semi-modern. Hal ini dikarenakan pada kegiatan produksinya peralatan-peralatan yang digunakan merupakan gabungan dari peralatan tradisional dan modern. Pada kegiatan produksinya, selain menggunakan peralatan tradisional yang dikerjakan secara manual oleh tenaga kerja yang ada, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah juga sudah menggunakan beberapa mesin produksi seperti mesin perajang kentang otomatis dan *sealer* otomatis. Pemanfaatan teknologi yang lebih modern ini tentunya sangat membantu agroindustri dalam hal peningkatan kapasitas produksinya karena tidak membutuhkan waktu dan tenaga yang cukup banyak. Meskipun kemampuan dan pengetahuan SDM pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah tergolong masih rendah, namun dalam pemanfaatan teknologi yang lebih modern tersebut tidak membuat mereka kesulitan untuk mengoperasikannya. Pemanfaatan teknologi yang lebih modern tersebut diperoleh oleh pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dari pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah mengenai penggunaan mesin-mesin produksi yang modern, peningkatan mutu dan pengemasan yang lebih baik.

5.3. Proses Produksi

Proses produksi keripik kentang merupakan serangkaian kegiatan produksi keripik kentang mulai dari persiapan bahan baku hingga pada akhirnya menghasilkan suatu produk keripik kentang. Pada agroindustri keripik kentang baik skala usaha kecil maupun menengah kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara umum sama yakni meliputi persiapan bahan baku hingga pengemasan produk.

1) Persiapan bahan baku utama

Proses awal yang harus dilakukan adalah menyiapkan bahan baku utama. Bahan baku utama yang digunakan adalah kentang yang sudah dipilih dengan kriteria berdasarkan besarnya ukuran, di mana kentang yang dipilih adalah kentang yang berukuran besar dan sedang. Kentang yang berukuran besar memiliki ukuran 51 g – 100 g, sedangkan kentang yang berukuran besar adalah

101 g – 300 g. Tujuan pemilihan kriteria berdasarkan ukuran tersebut adalah untuk memilih bahan baku yang berkualitas agar nantinya diperoleh hasil olahan yang terlihat baik dan disukai oleh konsumen.

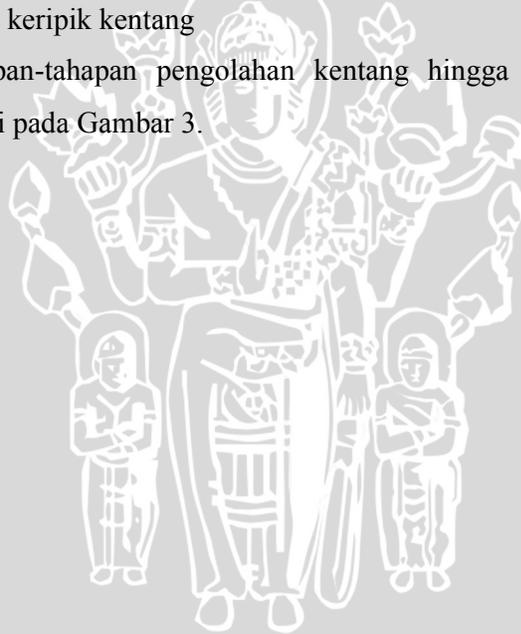
2) Persiapan bahan penunjang

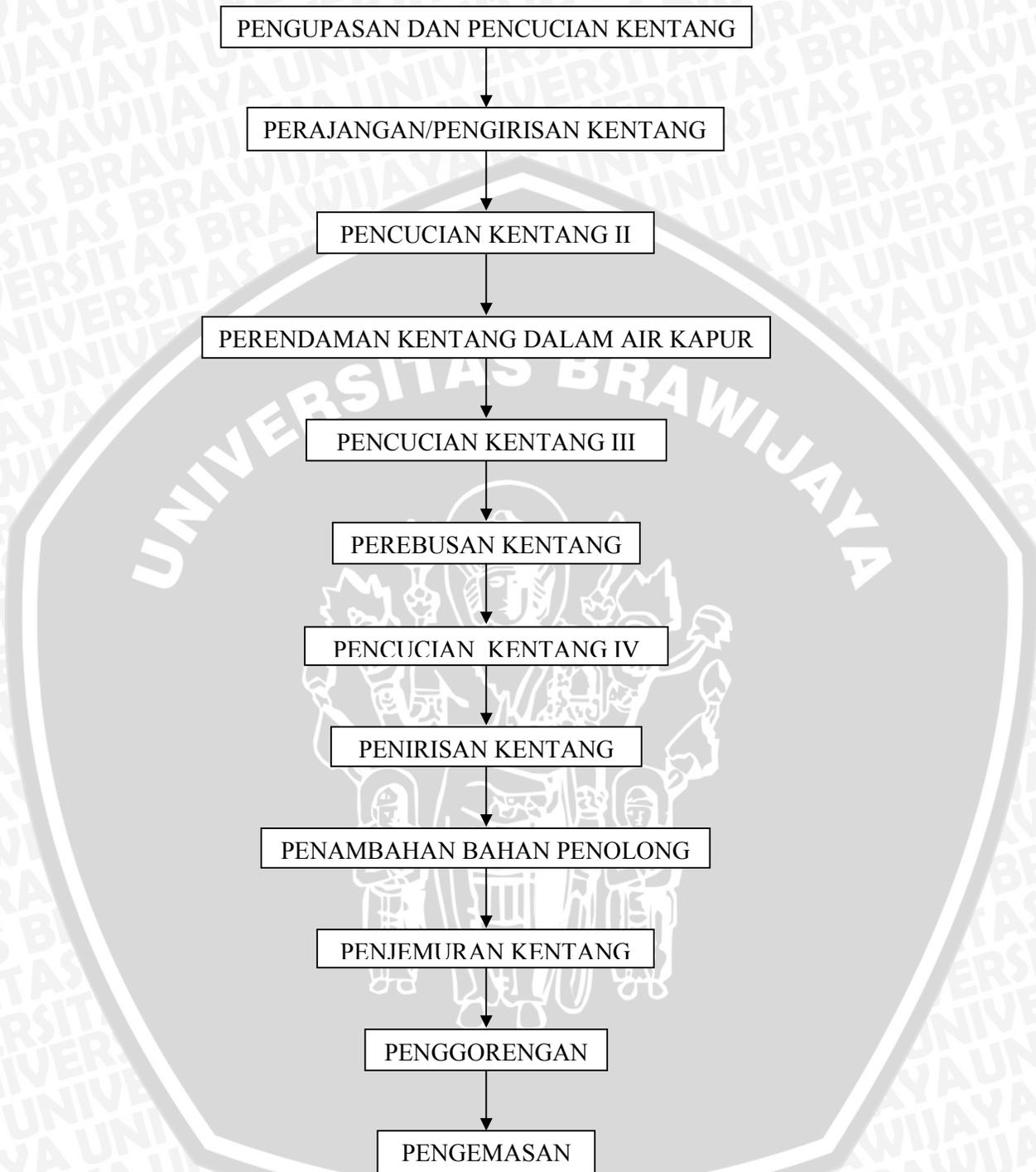
Proses pembuatan keripik kentang tidak dapat diproduksi tanpa adanya bahan penunjang atau tambahan dari bahan-bahan penolong. Bahan-bahan penolong tersebut terdiri dari:

- Bawang putih berfungsi sebagai bahan untuk memberi rasa gurih.
- Garam berfungsi untuk memberikan rasa asin.
- Gula berfungsi untuk menambahkan cita rasa produk.
- Minyak goreng berfungsi untuk menggoreng keripik kentang mentah.
- Kapur berfungsi untuk membuat tekstur keripik kentang menjadi renyah.

3) Proses pembuatan keripik kentang

Adapun tahapan-tahapan pengolahan kentang hingga menjadi keripik kentang adalah seperti pada Gambar 3.





Gambar 3. Diagram Alir Proses Produksi Keripik Kentang

Keterangan:

1. Bahan baku kentang yang telah dipilih/disortir, dikupas kulitnya. Kemudian kentang dicuci hingga bersih.

2. Kentang yang telah dibersihkan dirajang/diiris tipis-tipis.
3. Kentang yang telah diiris kemudian dicuci lagi hingga bersih.
4. Setelah dicuci, kentang dimasukkan ke dalam air kapur dan direndam selama ± 1 jam.
5. Setelah perendaman selesai, kentang dicuci lagi hingga bersih.
6. Langkah selanjutnya adalah merebus kentang selama $\pm \frac{1}{2}$ jam, tujuannya agar nantinya keripik kentang menjadi renyah jika dimakan.
7. Jika perebusan selesai, kentang harus dicuci ulang hingga bersih. Kentang mengalami proses pencucian beberapa kali bertujuan untuk membersihkan kotoran dan zat yang tidak diinginkan.
8. Setelah dicuci, kentang ditiriskan terlebih dahulu agar kandungan airnya berkurang.
9. Bahan-bahan penolong terlebih dahulu dihaluskan kemudian dicampurkan dengan kentang yang telah ditiriskan hingga rata.
10. Irisan kentang yang telah dibumbui siap untuk dijemur hingga benar-benar kering.
11. Setelah dijemur, irisan kentang tersebut didiamkan beberapa saat sebelum akhirnya digoreng dengan minyak panas agar mengembang.
12. Keripik kentang siap untuk dikemas.

5.4. Pemasaran

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah, kegiatan pemasaran yang dilakukan terdiri dari dua sistem, yakni pemasaran secara langsung kepada konsumen dan secara tidak langsung (melibatkan pedagang pengumpul). Pemasaran produk secara langsung yakni konsumen datang langsung ke lokasi agroindustri untuk membeli produk. Agroindustri memakai sistem seperti ini agar keuntungan yang didapat lebih besar karena rantai pemasaran lebih pendek. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah pemasaran secara langsung dinilai sangat menguntungkan, dikarenakan agroindustri juga memiliki *outlet* sendiri yang lokasinya tidak berjauhan dengan tempat produksinya, sehingga agroindustri dapat sekaligus melakukan promosi produk-produk lain yang dijual di *outlet* tersebut. Kegiatan pemasaran secara tak langsung yakni pemasaran produk melalui pedagang pengumpul yang kemudian

disalurkan kepada konsumen. Pedagang pengumpul biasanya membeli keripik kentang dalam jumlah yang besar, di mana sebelumnya mereka memesan terlebih dahulu kepada pemilik agroindustri seberapa banyak keripik kentang yang dibutuhkan. Setelah diperoleh kesepakatan berapa banyak jumlah keripik kentang yang dipesan, maka pemilik agroindustri mengantarkan keripik kentang kepada pedagang pengumpul tersebut.

Sejauh ini wilayah pemasaran keripik kentang untuk agroindustri skala usaha kecil adalah di Batu dan Malang, akan tetapi agroindustri ini mulai meluaskan pangsa pasarnya hingga ke luar Jawa yakni di Kalimantan. Untuk wilayah luar Jawa, pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil tidak mengantarkan produknya sendiri namun dari pihak pemesan yang mengambil ke lokasi agroindustri. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah wilayah pemasarannya cukup luas mencakup Batu, Malang, Pandaan, Pasuruan, Surabaya, Sidoarjo, Jember, Jakarta, dan Bandung. Agroindustri juga selalu berusaha memperluas pangsa pasarnya hingga ke luar Jawa yakni di Kalimantan khususnya di Banjarmasin.

5.5. Manajemen

Pada agroindustri keripik kentang baik skala usaha kecil maupun menengah, semua pengelola agroindustri telah memiliki kemampuan manajerial yang cukup baik, meskipun manajemen yang mereka jalankan masih sederhana. Manajemen agroindustri dapat dilihat dari manajemen produksi, manajemen keuangan, serta manajemen sumber daya manusia.

Manajemen produksi yang dijalankan oleh agroindustri dapat dilihat dari kemampuan pengelola agroindustri dalam menentukan kapasitas produksi sehari-sehari bila musim hujan atau kemarau. Pada saat musim kemarau, pemilik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah akan mengambil kebijakan untuk meningkatkan kapasitas produksi mereka daripada saat musim penghujan. Kebijakan tersebut dinilai cukup tepat karena dalam pengolahan keripik kentang terdapat tahapan penjemuran di mana pada saat musim penghujan proses penjemuran menjadi tertunda sehingga pemilik harus menurunkan kapasitas produksinya untuk mempertahankan kualitas produk.

Manajemen keuangan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat dilihat dari sistem pembukuan yang dijalankan. Meskipun pembukuan yang dilakukan oleh agroindustri cukup sederhana, akan tetapi di dalam pembukuan tersebut berisi catatan mengenai biaya pengeluaran dan pemasukan setiap bulannya. Adanya pencatatan tersebut sangat membantu pemilik agroindustri dalam menghitung pendapatan yang diperoleh setiap bulannya.

Manajemen sumber daya manusia dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat dilihat dari bagaimana pemilik mengatur kinerja dan pembagian kerja pada karyawan yang dipekerjakan. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, manajemen sumber daya manusianya dinilai masih kurang karena tidak ada pembagian kerja secara jelas. Tenaga kerja pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil tidak memiliki spesifikasi dalam melakukan pekerjaan mereka. Berbeda dengan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah, di mana pembagian kerja pada masing-masing tenaga kerja cukup baik. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah terdapat pembagian tenaga kerja yang dipekerjakan pada bagian produksi dan pengemasan.

Adanya manajemen yang cukup baik dari segi produksi, keuangan dan SDM ini sangat penting bagi perkembangan agroindustri ke depannya agar tetap dapat bertahan dalam arus persaingan yang semakin ketat.

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

6.1. Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah digunakan sebagai parameter pengembangan agroindustri keripik kentang baik skala usaha kecil maupun menengah. Nilai tambah dapat diperoleh dari penambahan nilai yang terdapat pada suatu produk setelah dilakukan proses pengolahan lebih lanjut sehingga nilai produk menjadi lebih tinggi daripada sebelum dilakukan pengolahan. Perhitungan analisis nilai tambah pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah yang terdapat pada 1 kg kentang yang diolah menjadi produk keripik kentang.

Besarnya nilai tambah diperoleh dari pengurangan nilai produk yang dihasilkan terhadap biaya bahan baku dan biaya pengurangan input lainnya, tidak termasuk tenaga kerja. Perhitungan nilai tambah dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat dilihat pada Tabel 10.

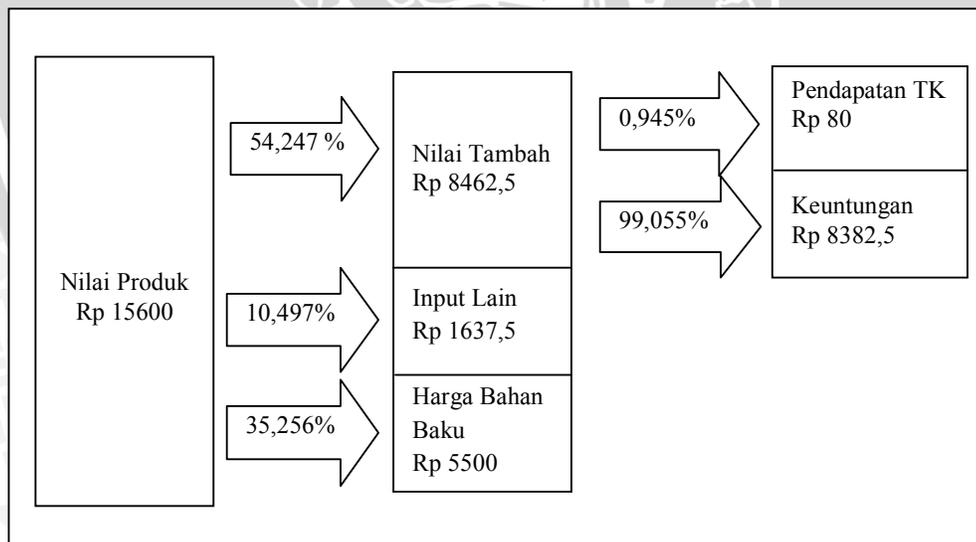
Tabel 10. Analisis Nilai Tambah Agroindustri Keripik Kentang

No	Keterangan	Skala Usaha Kecil	Skala Usaha Menengah
A	Output keripik kentang (kg/1 x produksi)	36	96
B	Input kentang (kg/1xproduksi)	150	400
C	Input tenaga kerja (jam/produksi)	8	10
D	Faktor konversi (A/B)	0,24	0,24
E	Koefisien tenaga kerja (C/B)	0,053	0,025
F	Harga keripik kentang (Rp/kg)	65000	75000
G	Upah tenaga kerja (Rp/jam)	1500	1750
H	Harga kentang (Rp/kg)	5500	5000
I	Input lain (Rp/kg)	1637,5	1063,388
J	Nilai produksi (Rp/kg) (D x F)	15600	18000
K	Nilai tambah (Rp) (J-H-I)	8462,5	11936,612
L	Rasio nilai tambah (%) ((K/J) x 100)	54,247	66,315
M	Pendapatan tenaga kerja (Rp/kg) (E x G)	80	43,75
N	Pangsa tenaga kerja (%) ((M/K) x 100)	0,945	0,367
O	Keuntungan (Rp) (K-M)	8382,5	11892,862
P	Rasio keuntungan (%) ((O/K) x 100)	99,055	99,633

Sumber: Data primer diolah, November – Desember 2009

Dari Tabel 10 dapat diketahui bahwa usaha agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dengan menggunakan bahan baku kentang sebanyak 150 kg per satu kali produksi mampu menghasilkan produk keripik kentang sebanyak 36 kg. Nilai faktor konversi menunjukkan bahwa setiap penggunaan 1 kg bahan baku kentang akan menghasilkan output produk keripik kentang sebesar 0,24. Usaha ini mampu menyerap tenaga kerja sebesar 8 jam per hari, dan curahan tenaga kerja (koefisien tenaga kerja) yang dibutuhkan untuk mengolah 1 kg kentang menjadi keripik kentang sebanyak 0,053 jam. Apabila harga output keripik kentang sebesar Rp 65.000,-/kg dan faktor konversi sebesar 0,24 maka nilai produksi sebesar Rp 15.600,-. Nilai produksi ini dialokasikan untuk bahan baku yang berupa kentang segar sebesar Rp 5.500,-/kg dan input-input lainnya sebesar Rp 1.637,5,-/kg, di mana yang termasuk biaya input lain adalah biaya variabel kecuali biaya bahan baku dan tenaga kerja. Dengan demikian, nilai tambah yang terdapat pada setiap 1 kg kentang yang diolah menjadi keripik kentang adalah sebesar Rp 8.462,5,-/kg atau 54,247 % dari nilai produksi.

Tabel 11. Distribusi Nilai Tambah bagi Pendapatan Tenaga Kerja serta Keuntungan pada Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil per Proses Produksi

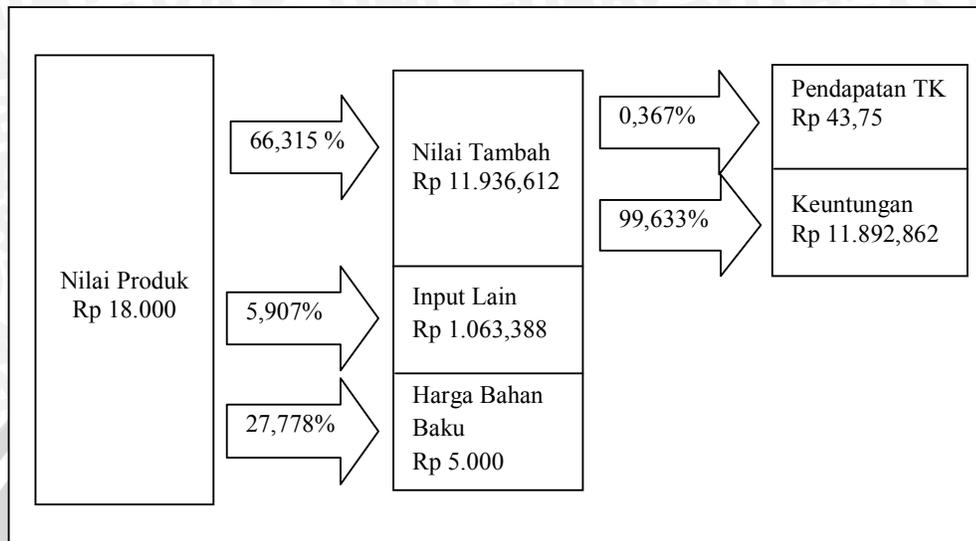


Berdasarkan Tabel 11 menunjukkan bahwa pendapatan tenaga kerja dari setiap 1 kg kentang yang diolah menjadi keripik kentang sebesar Rp 80,- dengan pangsa tenaga kerja sebesar 0,945 % dari nilai tambah. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa keuntungan yang diperoleh produsen keripik kentang sebesar Rp 8.382,5,- dari setiap 1 kg kentang. Rasio keuntungan sebesar 99,055 % mempunyai arti bahwa dari setiap 100 kg keripik kentang yang dihasilkan akan diperoleh keuntungan sebanyak 99,005 kg (≈ 99 kg).

Dengan menggunakan bahan baku kentang sebanyak 400 kg per satu kali produksi, usaha agroindustri keripik kentang skala usaha menengah mampu menghasilkan produk keripik kentang sebanyak 96 kg. Nilai faktor konversi menunjukkan bahwa setiap penggunaan 1 kg bahan baku kentang akan menghasilkan output produk keripik kentang sebesar 0,24. Usaha ini mampu menyerap tenaga kerja sebesar 10 jam per hari, dan curahan tenaga kerja (koefisien tenaga kerja) yang dibutuhkan untuk mengolah 1 kg kentang menjadi keripik kentang sebanyak 0,025 jam. Apabila harga output keripik kentang sebesar Rp 75.000,-/kg dan faktor konversi sebesar 0,24 maka nilai produksi sebesar Rp 18.000,-. Nilai produksi ini dialokasikan untuk bahan baku yang berupa kentang segar sebesar Rp 5.000,-/kg dan input-input lainnya sebesar Rp 1.063,388,-/kg, di mana yang termasuk biaya input lain adalah biaya variabel kecuali biaya bahan baku dan tenaga kerja. Dengan demikian, nilai tambah yang terdapat pada setiap 1 kg kentang yang diolah menjadi keripik kentang adalah sebesar Rp 11.936,612,-/kg atau 66,315 % dari nilai produksi.

Berdasarkan Tabel 12 pada halaman berikut dapat diketahui bahwa pendapatan tenaga kerja dari setiap 1 kg kentang yang diolah menjadi keripik kentang sebesar Rp 43,75,- dengan pangsa tenaga kerja sebesar 0,367 % dari nilai tambah. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa keuntungan yang diperoleh produsen keripik kentang sebesar Rp 11.892,862,- dari setiap 1 kg kentang. Rasio keuntungan sebesar 99,633 % mempunyai arti bahwa dari setiap 100 kg keripik kentang yang dihasilkan akan diperoleh keuntungan sebanyak 99,633 kg (≈ 99 kg).

Tabel 12. Distribusi Nilai Tambah bagi Pendapatan Tenaga Kerja serta Keuntungan pada Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah per Proses Produksi



Berdasarkan analisis nilai tambah agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat diketahui bahwa nilai tambah pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah lebih menguntungkan daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil. Meskipun demikian, kedua agroindustri keripik kentang tersebut layak untuk diusahakan karena memberikan nilai tambah yang besar.

6.2. Strategi Pengembangan Agroindustri

6.2.1. Analisis Lingkungan Agroindustri

Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam menjalankan usahanya dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal agroindustri. Pengaruh lingkungan-lingkungan tersebut dapat berdampak positif maupun negatif bagi perkembangan usaha agroindustri keripik kentang. Lingkungan internal mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang, sedangkan lingkungan eksternal mencakup peluang dan ancaman bagi agroindustri keripik kentang di masa sekarang maupun masa mendatang. Adapun hasil analisis lingkungan yang diperoleh selama penelitian pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang mencakup kekuatan dan kelemahan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam mengembangkan usahanya.

- **Kekuatan**

Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah memiliki kekuatan-kekuatan yang dapat menjadi keunggulan bagi perkembangan usahanya mencakup:

- a. Ketersediaan bahan baku

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, dalam memenuhi bahan baku produksi produsen tidak mengalami kesulitan karena tersedianya bahan baku dalam jumlah yang melimpah. Meskipun produsen memperoleh bahan baku kentang tidak dari petani secara langsung melainkan dari pasar yang menjadi langganannya, produsen dapat memperoleh kentang dengan mudah. Oleh karena itu, dengan adanya kemudahan dan tersedianya bahan baku kentang yang melimpah tersebut di pasar, produsen tidak melakukan kerja sama dengan petani dalam memasok bahan bakunya. Produsen keripik kentang lebih memilih melakukan pembelian bahan baku kentang di pasar yang terletak tak jauh dari lokasi agroindustri. Pembelian bahan baku biasanya dilakukan setiap seminggu sekali. Adanya kekuatan dalam memenuhi bahan baku tersebut maka dapat memperlancar proses produksi secara kontinyu.

Berbeda dengan agroindustri skala usaha kecil, pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah, untuk memenuhi bahan baku produksinya produsen melakukan pembelian pada petani secara langsung. Produsen melakukan pembelian bahan baku kentang dengan bekerja sama pada petani di Desa Jurang Quali, Cangar, Batu. Oleh karena itu, produsen tidak pernah mengalami kesulitan dalam memenuhi bahan bakunya. Selain itu, produsen juga dapat menghemat biaya pembelian bahan baku karena harga beli dari petani jauh lebih murah daripada jika produsen melakukan pembelian di pasar. Pembelian bahan baku tersebut dilakukan produsen keripik kentang skala usaha menengah setiap seminggu sekali.

b. Daya tahan produk

Produk keripik kentang yang dihasilkan oleh agroindustri keripik kentang baik skala usaha kecil maupun menengah memiliki ketahanan umur simpan yang cukup lama walaupun tanpa memakai bahan pengawet. Lamanya umur simpan tersebut mengakibatkan keripik kentang dari masing-masing agroindustri lebih awet dan tidak cepat rusak. Penanganan produk keripik kentang agar menjadi produk yang awet tentunya mengalami proses produksi yang tepat. Umur simpan produk keripik kentang dari masing-masing agroindustri sama, yakni dalam jangka waktu 2 bulan produk masih layak konsumsi. Adanya ketahanan produk tersebut dapat menjadi kekuatan dari masing-masing agroindustri keripik kentang agar produknya dapat disukai oleh konsumen.

c. Kapasitas produksi tinggi

Kapasitas produksi dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah tergantung dari besarnya jumlah permintaan produk oleh konsumen. Jika jumlah permintaan produk tinggi, maka kapasitas produksinya juga tinggi dan sebaliknya jika jumlah permintaan produk rendah maka kapasitas produksinya juga rendah. Berdasarkan hasil pengamatan pada masing-masing agroindustri dapat diketahui bahwa jumlah permintaan konsumen selalu tinggi. Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dapat memproduksi 150 kg kentang dan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat memproduksi 400 kg kentang untuk setiap kali produksinya. Dengan tingginya kapasitas produksi dari masing-masing agroindustri dapat menjadi kekuatan dalam mengembangkan usahanya karena masing-masing produsen dapat memenuhi tingginya jumlah permintaan konsumen terhadap keripik kentang.

d. Pengalaman usaha pemilik

Pengalaman usaha pemilik secara langsung berhubungan dengan lamanya usaha yang dijalankan oleh pemilik. Baik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maupun menengah memiliki lama usaha 6 tahun. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, pengalaman usaha pemilik tidak perlu diragukan lagi karena pemilik pernah mengikuti lomba produk olahan keripik yang diselenggarakan oleh pemerintah setempat pada tahun 2003 dan berhasil menjadi juara pertama. Berhasilnya pemilik menjadi juara pertama pada lomba tersebut

tidak dipungkiri bahwa pemilik memiliki pengalaman dalam bidang produksi keripik kentang. Sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah, pengalaman yang dimiliki oleh pemilik juga tidak perlu diragukan. Hal ini dikarenakan berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Koperasi, UKM Perindustrian, dan Perdagangan (2008), bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha menengah merupakan pelopor agroindustri keripik kentang pertama yang ada di Kota Batu. Akan tetapi pengalaman usaha dari masing-masing agroindustri keripik kentang dirasa belum cukup untuk mengembangkan usahanya mengingat persaingan antar produsen keripik kentang di Kota Batu yang semakin ketat karena munculnya agroindustri-agroindustri keripik kentang yang baru.

e. Administrasi keuangan tercatat

Guna memperlancar informasi mengenai besarnya biaya pengeluaran dan pemasukan pada proses produksi keripik kentang, baik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maupun menengah selalu mencatatnya dengan baik dalam pembukuan meskipun sederhana. Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah melakukan pembukuan sederhana untuk mengetahui kondisi keuangan mereka dari hasil memproduksi keripik kentang. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil pembukuan dilakukan oleh pemilik agroindustri sendiri, di mana di dalam pembukuan tersebut tercatat besarnya biaya pengeluaran dan pemasukan setiap harinya selama proses produksi dijalankan. Begitu pula dengan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah melakukan hal yang sama, akan tetapi pembukuan dilakukan oleh tenaga kerja yang telah ditunjuk oleh pemilik. Adanya pencatatan administrasi keuangan merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing agroindustri keripik kentang guna keberhasilan usaha mereka ke depannya.

f. Kemasan produk menarik

Sejauh ini keripik kentang yang dijual oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah telah dikemas dalam kemasan yang cukup menarik. Kemasan tersebut berupa plastik bening yang kemudian dipres serekat mungkin agar kedap udara dan produk dapat tahan lama. Selain itu, keripik kentang yang dihasilkan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah terdiri dari beberapa ukuran yakni kemasan kecil, sedang, dan besar

dengan dilengkapi adanya merek dan label mengenai informasi produk. Pengemasan yang menarik merupakan salah satu strategi yang dipakai oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam menarik minat konsumen untuk membeli produk mereka.

g. Adanya merek dan label produk

Merek dapat didefinisikan sebagai nama atau simbol yang digunakan pada suatu produk agar produsen dapat memperkenalkan produknya guna membedakan dengan produk lain. Label dapat diartikan sebagai bagian dari sebuah produk yang memberikan beberapa informasi tentang produk. Berdasarkan hasil pengamatan pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat diketahui bahwa produk yang dihasilkan oleh masing-masing agroindustri tersebut memiliki merek dan label yang tercantum pada kemasan produknya. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil keripik kentang yang dihasilkan memiliki merek dagang "TRIAJI", sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki merek dagang "GIZI FOOD". Adanya pemberian merek dagang dari masing-masing agroindustri sangat membantu dalam hal promosi produk mereka agar lebih dikenal oleh masyarakat. Untuk pemberian label, pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil label yang ada berisi informasi mengenai tidak adanya kandungan zat pewarna dan pengawet, komposisi produk, himbauan mengenai kebersihan, nomor ijin usaha, serta tanggal kadaluarsa produk. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah pemberian label berisi informasi mengenai tidak adanya kandungan zat pewarna dan pengawet, kehalalan produk, nomor ijin usaha, tanggal kadaluarsa serta kandungan nutrisi produk.

h. Lokasi agroindustri strategis

Faktor lokasi sangat berpengaruh dalam kegiatan pemasaran agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah. Pertimbangan lokasi agroindustri yang strategis dilihat dari mudah tidaknya letak agroindustri tersebut dijangkau oleh konsumen yang ingin membeli produk mereka. Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil memiliki lokasi yang strategis karena mudah dijangkau oleh konsumen, meskipun letak agroindustri tidak di pusat kota melainkan di jalan desa. Konsumen dapat dengan mudah melakukan transaksi

pembelian pada agroindustri tersebut, karena pada kenyataannya agroindustri keripik kentang skala usaha kecil merupakan agroindustri keripik kentang satu-satunya di Desa Bumiaji. Begitu pula pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki lokasi agroindustri yang strategis karena letaknya di dekat jalan raya. Adanya lokasi agroindustri yang strategis tersebut membuat agroindustri keripik kentang skala usaha menengah sering mendapat kunjungan wisatawan lokal yang ingin membeli produk oleh-oleh khas Kota Batu. Selain itu, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah juga memiliki toko yang menjual keripik kentang yang letaknya saling berdekatan dengan lokasi agroindustri sehingga memudahkan dalam hal transformasi keripik kentang dari tempat produksi ke toko.

i. Ada surat ijin usaha

Adanya surat ijin pendirian usaha sangat penting dalam perkembangan suatu agroindustri. Hal ini dikarenakan surat ijin usaha berkaitan dengan legal tidaknya suatu agroindustri didirikan. Baik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maupun menengah memiliki surat ijin usaha yang terdaftar secara resmi di Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu. Adanya nomor ijin usaha juga dapat dicantumkan pada kemasan produk sebagai informasi tambahan. Hal ini dapat menjadi kekuatan dari masing-masing agroindustri untuk lebih mengembangkan usahanya.

• **Kelemahan**

Lingkungan internal yang menjadi kelemahan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah sebagai berikut:

a. Promosi belum efektif

Promosi memiliki peran yang penting dalam menginformasikan mengenai keberadaan suatu produk kepada konsumen agar mau membelinya. Sejauh ini bentuk promosi yang dilaksanakan baik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maupun menengah dinilai belum efektif. Hal ini dikarenakan promosi yang dijalankan hanya terbatas pada informasi yang diperoleh dari mulut ke mulut, sehingga keripik kentang yang dihasilkan masing-masing agroindustri kurang diketahui oleh masyarakat luas.

b. Teknologi sederhana

Pemanfaatan teknologi yang modern dan tepat guna dapat memperlancar kegiatan produksi keripik kentang. Penggunaan teknologi sangat mempengaruhi dalam proses produksi karena berkaitan dengan waktu dan tenaga yang dibutuhkan dalam mengerjakannya. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil peralatan-peralatan produksi yang digunakan masih sederhana dan dikerjakan secara manual oleh karyawan, sehingga proses produksinya dapat dikatakan belum efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan apabila dalam proses produksi dengan menggunakan peralatan yang lebih modern maka pekerjaan tersebut dapat terselesaikan lebih cepat dan maksimal. Sama halnya dengan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah yang mengerjakan proses produksinya dengan menggunakan peralatan-peralatan yang masin sederhana, akan tetapi agroindustri ini sudah mulai menggunakan peralatan produksi modern seperti mesin perajang dan *sealer* otomatis. Sehingga proses produksi dapat dikerjakan sesuai dengan target yang diinginkan.

c. Minimnya kepemilikan sarana transportasi

Alat transportasi untuk pemasaran produk suatu agroindustri sangat penting, namun kenyataannya pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah, kendaraan untuk keperluan distribusi yang dimiliki sangat terbatas. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, kendaraan yang dimiliki untuk mendistribusikan hanya 1 motor. Terbatasnya armada kendaraan ini berpengaruh pada saat pengiriman produk dan jumlah permintaan tinggi karena membutuhkan waktu yang cukup lama. Hal ini mengakibatkan konsumen biasanya komplain kepada pemilik agroindustri keripik kentang karena produk yang mereka pesan tidak sampai dengan tepat waktu. Begitu pula pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah yang memiliki kendaraan untuk mendistribusikan hanya 1 mobil *box*. Terbatasnya jumlah armada kendaraan ini berpengaruh pula pada jangkauan pemasaran produk keripik kentang. Hal ini dikarenakan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki jangkauan pemasaran yang cukup luas hingga ke luar kota.

d. Tidak ada inovasi produk

Inovasi produk memiliki keterkaitan yang erat dengan selera konsumen. Hal ini dikarenakan konsumen selalu memiliki selera yang berubah-ubah tiap waktu. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah produk keripik kentang yang dihasilkan dari awal merintis usaha tidak pernah mengalami perubahan. Produsen keripik kentang tidak pernah melakukan inovasi produknya, padahal konsumen menginginkan keripik kentang dengan berbagai varian rasa. Akan tetapi produsen tetap hanya memproduksi keripik kentang dengan rasa *original*. Hal ini tentunya dapat menjadi pertimbangan bagi produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah ke depannya agar dapat mengantisipasi perubahan selera konsumen dengan menciptakan varian rasa baru atau inovasi produk yang lain.

e. Sumber daya manusia rendah

Berdasarkan penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa sumber daya manusia yang dimiliki agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah baik pemilik maupun tenaga kerjanya dapat dikatakan masih rendah. Sebagian besar pendidikan yang ditempuh oleh pemilik maupun tenaga kerja hanya setingkat SD. Rendahnya SDM ini dapat berpengaruh pada tingkat pengetahuan baik pemilik maupun tenaga kerja dari masing-masing agroindustri keripik kentang dalam hal penerimaan terhadap adopsi inovasi dan teknologi.

2) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan di luar agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah yang mencakup peluang dan ancaman.

- **Peluang**

Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah memiliki peluang dalam mengembangkan usahanya. Peluang tersebut meliputi beberapa hal berikut:

a. Dukungan pemerintah daerah

Dukungan yang diberikan oleh pemerintah daerah biasanya berupa pelatihan-pelatihan mengenai penggunaan teknologi baru, bantuan permodalan, bantuan promosi, bantuan fasilitas atau sarana produksi. Akan tetapi dukungan

pemerintah berupa pelatihan-pelatihan mengenai penggunaan teknologi baru sering tidak dihadiri oleh produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dengan alasan tidak ada waktu, tidak perlu, dan sebagainya.

b. Inovasi produk

Inovasi produk merupakan salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal ini dikarenakan inovasi produk dapat menjadi strategi yang tepat dalam menarik minat konsumen yang sudah mulai jenuh terhadap produk keripik kentang yang lama.

c. Perkembangan teknologi

Adanya perkembangan teknologi yang sangat pesat saat ini memungkinkan produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam meningkatkan kapasitas produksi, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sehingga akan berpengaruh pula pada kemajuan usahanya. Adopsi teknologi ini tentunya akan berpengaruh pada kualitas sumber daya manusia dari produsen maupun tenaga kerja agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah.

d. Kontinuitas bahan baku

Ketersediaan bahan baku secara kontinyu merupakan peluang yang sangat penting bagi agroindustri keripik kentang dalam kegiatan produksinya. Apabila ketersediaan bahan baku tidak kontinyu maka produsen tidak dapat menjalankan kegiatan produksinya dan berpengaruh pada pendapatan mereka. Hal ini dikarenakan usaha keripik kentang merupakan pekerjaan utama mereka.

e. Perluasan pasar

Perluasan pasar dapat menjadi strategi yang tepat bagi agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah untuk memperkenalkan produk mereka ke konsumen. Meskipun pangsa pasar yang dijangkau agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah cukup luas, akan tetapi dengan adanya perluasan pasar maka dapat berpengaruh pada perkembangan usaha mereka.

f. Lokasi agroindustri mudah dijangkau

Lokasi agroindustri yang mudah dijangkau dapat menjadi peluang bagi produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah untuk menarik minat konsumen agar membeli keripik kentang mereka. Mudah dijangkaunya lokasi

agroindustri keripik kentang akan memudahkan pula dalam hal proses transaksi dagang dengan konsumen, sehingga memperlancar kegiatan pemasaran agroindustri.

g. Kemudahan kredit modal usaha

Saat ini banyak lembaga keuangan yang menawarkan pinjaman kredit dalam bentuk modal usaha, di mana bunga pinjaman yang ditawarkan setiap bulannya cukup murah. Murahnya bunga pinjaman tersebut memberikan peluang bagi produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah untuk mengajukan kredit guna mengembangkan usaha mereka.

• **Ancaman**

Baik agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah selalu dihadapkan pada kondisi yang dapat menjadi ancaman bagi perkembangan agroindustri. Ancaman-ancaman tersebut mencakup beberapa hal berikut:

a. Fluktuasi harga bahan baku

Produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah kerap menghadapi ancaman berupa harga bahan baku yang fluktuatif. Di sisi lain, produsen juga harus tetap memproduksi keripik kentang apapun yang terjadi meskipun harga bahan baku mahal. Oleh karena itu, produsen harus tetap mengantisipasi agar saat harga bahan baku mengalami kenaikan tidak sampai mengganggu jalannya proses produksi keripik kentang.

b. Masuknya pesaing baru

Persaingan usaha yang semakin ketat menyebabkan banyaknya persaingan produk-produk yang sejenis maupun dengan produk lain. Saat ini di Kota Batu semakin bermunculan agroindustri yang memproduksi produk keripik kentang dengan menawarkan harga yang cukup bersaing yang dapat menarik konsumen agar mau membeli keripik kentang mereka. Oleh karena itu, agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah hendaknya selalu waspada agar tetap dapat menjalankan usahanya.

c. Perubahan selera konsumen

Konsumen merupakan tujuan akhir dalam menjual keripik kentang, di mana selernya terhadap produk selalu berubah-ubah. Misalnya, untuk saat ini konsumen lebih menyukai keripik kentang dengan rasa *original*, tanpa bahan

pengawet dan pemutih, namun di lain waktu selera konsumen beralih pada keripik kentang dengan varian rasa lainnya, tanpa mempedulikan apakah produk tersebut tanpa bahan pengawet dan pemutih atau tidak. Oleh sebab itu, produsen harus mengantisipasi dengan melakukan inovasi terhadap produknya.

d. Adanya produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk pengganti yang sudah ada di pasar. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi produsen keripik kentang apabila konsumen sudah merasa jenuh terhadap produk yang sudah lama ada, maka konsumen akan tertarik untuk mencoba produk-produk yang baru. Beralihnya konsumen dari produk lama ke produk baru tentunya dapat membuat volume penjualan keripik kentang menurun.

e. Daya beli konsumen rendah

Daya beli konsumen berkaitan erat dengan jumlah permintaan terhadap suatu produk. Keripik kentang termasuk barang normal di mana jumlah permintaan akan tinggi jika pendapatan masyarakat juga meningkat. Oleh karena itu, apabila harga produk mahal dan daya beli konsumen rendah maka konsumen lebih memilih untuk tidak membelinya dan konsumen akan mengalokasikan uangnya untuk membeli produk lain yang lebih penting. Oleh karena itu, rendahnya daya beli konsumen dapat menjadi ancaman bagi agroindustri keripik kentang.

f. Adanya musim penghujan

Produksi keripik kentang sangat tergantung pada musim, karena dalam proses produksinya melibatkan proses penjemuran. Apabila saat melakukan penjemuran terjadi hujan, maka proses penjemuran terhadap keripik kentang tertunda. Adanya penundaan dalam penjemuran keripik kentang ini juga dapat mengakibatkan menurunnya kualitas keripik kentang yang dihasilkan karena keripik kentang menjadi berwarna kehitaman dan berjamur.

6.2.2. Penentuan Bobot Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Langkah selanjutnya setelah analisis lingkungan internal dan eksternal, adalah penentuan bobot matrik SWOT. Bobot matrik SWOT dapat diperoleh dari penentuan faktor-faktor analisis lingkungan internal (*strengths* dan *weaknesses*)

dan analisis lingkungan eksternal (*opportunities* dan *threats*) dengan membandingkan antar variabel faktor mana yang lebih urgen, selanjutnya dijumlah dan diprosentase. Penentuan bobot dari analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dilihat pada Lampiran 4 dan Lampiran 5.

Berdasarkan perhitungan penentuan bobot lingkungan internal pada Lampiran 4 dapat diketahui bahwa faktor internal kekuatan (*strengths*) yang paling urgen adalah adanya surat ijin usaha dengan bobot sebesar 10,9 %. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan kekuatan terbesar yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang dan mendapat perhatian lebih dibandingkan dengan faktor-faktor kekuatan lainnya. Di sisi lain, agroindustri keripik kentang juga memiliki kelemahan dalam mengembangkan usahanya. Berdasarkan perhitungan penentuan bobot lingkungan internal dapat diketahui bahwa faktor internal kelemahan (*weaknesses*) yang paling urgen adalah teknologi sederhana dengan bobot sebesar 10,9 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor teknologi merupakan suatu kelemahan yang menjadi sorotan utama bagi agroindustri keripik kentang dan memerlukan upaya perbaikan. Hal ini dikarenakan pengaplikasian teknologi modern dan tepat guna sangat berpengaruh pada peningkatan kapasitas produksi dan efisiensi waktu dan tenaga yang dibutuhkan. Apalagi agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah sudah memiliki ijin usaha, sehingga kegiatan produksi dapat terus berlangsung. Dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa agroindustri keripik kentang dapat memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meminimalkan kelemahan yang ada pada agroindustri.

Berdasarkan perhitungan penentuan bobot lingkungan eksternal pada Lampiran 5 dapat diketahui bahwa faktor eksternal peluang (*opportunities*) yang paling urgen adalah kontinuitas bahan baku dengan bobot sebesar 10,84 %. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut merupakan peluang terbesar bagi agroindustri keripik kentang untuk terus mengembangkan usahanya, sehingga mendapat perhatian lebih dibandingkan dengan faktor-faktor kekuatan lainnya. Berdasarkan perhitungan penentuan bobot lingkungan eksternal dapat diketahui bahwa faktor eksternal ancaman (*threats*) yang paling urgen adalah masuknya pesaing baru dengan bobot sebesar 10,84 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa

faktor pesaing sangat berpengaruh bagi perkembangan agroindustri keripik kentang dan menjadi sorotan utama bagi agroindustri keripik kentang sehingga memerlukan kewaspadaan dari produsen keripik kentang. Oleh karena itu, untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat ini dengan didukung adanya kontinuitas ketersediaan bahan baku agroindustri dapat mengupayakan strateginya guna perkembangan usahanya. Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa agroindustri keripik kentang dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk mencegah adanya ancaman yang dihadapi oleh agroindustri.

6.2.3. Penentuan Skor Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Penentuan skor dalam penelitian ini diperoleh dari hasil perkalian antara prosentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap kemajuan usaha agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah.

A. Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil hasil penentuan skor analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dilihat pada Tabel 13 dan Tabel 14.

Dari tabel analisis lingkungan internal pada halaman berikut diketahui bahwa skor atau nilai terbesar yang menjadi kekuatan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah pengalaman usaha pemilik kemudian diikuti oleh adanya surat ijin usaha. Jumlah skor total untuk kekuatan agroindustri adalah sebesar 166,9. Selanjutnya jika dilihat dari kelemahannya, yang menjadi kendala besar di antara yang lain adalah minimnya kepemilikan sarana transportasi dan teknologi yang masih sederhana. Jumlah skor untuk kelemahan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah sebesar 102,1.

Tabel 13. Hasil Analisis Lingkungan Internal (*Strengths, Weaknesses*) Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

No	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Kekuatan (S)			
1	Ketersediaan bahan baku	7,7	4	30,8
2	Daya tahan produk	4,4	3	13,2
3	Kapasitas produksi tinggi	2,2	3	6,6
4	Pengalaman usaha pemilik	9,9	4	39,6
5	Administrasi keuangan tercatat	6,6	2	13,2
6	Kemasan produk menarik	5,5	2	11
7	Adanya merek dan label produk	9,9	2	19,8
8	Lokasi agroindustri strategis	6,6	3	19,8
9	Ada surat ijin usaha	10,9	3	32,7
	Sub Jumlah	63,7	26	166,9
2	Kelemahan (W)			
10	Promosi belum efektif	4,4	3	13,2
11	Teknologi sederhana	10,9	2	21,8
12	Minimnya kepemilikan sarana transportasi	9,9	3	29,7
13	Tidak ada inovasi produk	4,4	4	17,6
14	Sumber daya manusia rendah	6,6	3	19,8
	Sub Jumlah	36,2	15	102,1
	Selisih Skor Lingkungan Internal	100		64,8

Berdasarkan Tabel 14 pada halaman berikut dapat dilihat hasil penentuan skor analisis lingkungan eksternal pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil. Dari tabel analisis lingkungan eksternal tersebut dapat diketahui bahwa yang menjadi peluang besar bagi agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah kontinuitas bahan baku dan perkembangan teknologi. Jumlah skor total untuk peluang agroindustri adalah sebesar 139,69. Di sisi lain, agroindustri keripik kentang skala usaha kecil juga menghadapi ancaman terbesarnya yakni rendahnya daya beli konsumen dan adanya produk substitusi sehingga memerlukan kewaspadaan bagi agroindustri. Jumlah skor total untuk ancaman agroindustri adalah sebesar 130,02.

Tabel 14. Hasil Analisis Lingkungan Eksternal (*Opportunities, Threats*) Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

No	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Peluang (O)			
1	Dukungan pemerintah daerah	6,02	2	12,04
2	Inovasi produk	6,02	2	12,04
3	Perkembangan teknologi	8,43	3	25,29
4	Kontinuitas bahan baku	10,84	4	43,36
5	Perluasan pasar	6,02	3	18,06
6	Lokasi agroindustri mudah dijangkau	6,02	2	12,04
7	Kemudahan kredit modal usaha	8,43	2	16,86
	Sub Jumlah	51,78	18	139,69
2	Ancaman (T)			
8	Fluktuasi harga bahan baku	8,43	2	16,86
9	Masuknya pesaing baru	10,84	2	21,68
10	Perubahan selera konsumen	7,22	3	21,66
11	Adanya produk substitusi	6,02	4	24,08
12	Daya beli konsumen rendah	7,22	4	28,88
13	Adanya musim penghujan	8,43	2	16,86
	Sub Jumlah	48,16	17	130,02
	Selisih Skor Lingkungan Eksternal	100		9,67

Nilai Rating untuk Kekuatan dan Peluang

- Sangat berpengaruh = 4
- Berpengaruh = 3
- Kurang berpengaruh = 2
- Tidak berpengaruh = 1

Nilai Rating untuk Kelemahan dan Ancaman

- Sangat berpengaruh = 1
- Berpengaruh = 2
- Kurang berpengaruh = 3
- Tidak berpengaruh = 4

B. Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah hasil penentuan skor analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dilihat pada Tabel 15 dan Tabel 16.

Tabel 15 Hasil Analisis Lingkungan Internal (*Strengths, Weaknesses*) Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

No	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Kekuatan (S)			
1	Ketersediaan bahan baku	7,7	4	30,8
2	Daya tahan produk	4,4	3	13,2
3	Kapasitas produksi tinggi	2,2	4	8,8
4	Pengalaman usaha pemilik	9,9	2	19,8
5	Administrasi keuangan tercatat	6,6	2	13,2
6	Kemasan produk menarik	5,5	2	11
7	Adanya merek dan label produk	9,9	3	29,7
8	Lokasi agroindustri strategis	6,6	4	26,4
9	Ada surat ijin usaha	10,9	3	32,7
	Sub Jumlah	63,7	27	185,6
2	Kelemahan (W)			
10	Promosi belum efektif	4,4	2	8,8
11	Teknologi sederhana	10,9	2	21,8
12	Minimnya kepemilikan sarana transportasi	9,9	3	29,7
13	Tidak ada inovasi produk	4,4	3	13,2
14	Sumber daya manusia rendah	6,6	3	19,8
	Sub Jumlah	36,2	13	93,3
	Selisih Skor Lingkungan Internal	100		92,3

Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat diketahui bahwa skor atau nilai terbesar yang menjadi kekuatan adalah adanya surat ijin usaha kemudian diikuti oleh ketersediaan bahan baku. Jumlah skor untuk kekuatan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah adalah sebesar 185,6. Selanjutnya jika dilihat dari kelemahannya, yang menjadi kendala besar di antara yang lain adalah minimnya kepemilikan sarana transportasi dan teknologi yang masih sederhana. Jumlah skor untuk kelemahan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah adalah sebesar 93,3. Berikut dapat dilihat hasil penentuan skor analisis lingkungan eksternal pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah.

Tabel 16. Hasil Analisis Lingkungan Eksternal (*Opportunities, Threats*) Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

No	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Peluang (O)			
1	Dukungan pemerintah daerah	6,02	2	12,04
2	Inovasi produk	6,02	3	18,06
3	Perkembangan teknologi	8,43	3	25,29
4	Kontinuitas bahan baku	10,84	4	43,36
5	Perluasan pasar	6,02	4	24,08
6	Lokasi agroindustri mudah dijangkau	6,02	3	18,06
7	Kemudahan kredit modal usaha	8,43	1	8,43
	Sub Jumlah	51,78	20	149,32
2	Ancaman (T)			
8	Fluktuasi harga bahan baku	8,43	3	25,29
9	Masuknya pesaing baru	10,84	2	21,68
10	Perubahan selera konsumen	7,22	3	21,66
11	Adanya produk substitusi	6,02	3	18,06
12	Daya beli konsumen rendah	7,22	4	28,88
13	Adanya musim penghujan	8,43	2	16,86
	Sub Jumlah	48,16	17	132,43
	Selisih Skor Lingkungan Eksternal	100		16,89

Nilai Rating untuk Kekuatan dan Peluang

- Sangat berpengaruh = 4
- Berpengaruh = 3
- Kurang berpengaruh = 2
- Tidak berpengaruh = 1

Nilai Rating untuk Kelemahan dan Ancaman

- Sangat berpengaruh = 1
- Berpengaruh = 2
- Kurang berpengaruh = 3
- Tidak berpengaruh = 4

Dari tabel analisis lingkungan eksternal di atas dapat diketahui bahwa yang menjadi peluang besar bagi agroindustri keripik kentang skala usaha menengah adalah kontinuitas bahan baku dan perkembangan teknologi. Jumlah skor total untuk peluang agroindustri adalah sebesar 149,32. Di sisi lain, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah juga menghadapi ancaman terbesarnya yakni rendahnya daya beli konsumen dan fluktuasi harga bahan baku sehingga memerlukan kewaspadaan bagi agroindustri. Jumlah skor total untuk ancaman agroindustri adalah sebesar 132,43.

6.2.4. Matrik Profil Kompetitif (CPM)

Berdasarkan analisis lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah selanjutnya dapat dilakukan identifikasi pesaing utama agroindustri keripik kentang berdasarkan kekuatan dan kelemahan dalam hubungannya dengan posisi strategis agroindustri keripik kentang yang lain. Identifikasi posisi strategis agroindustri keripik kentang dengan menggunakan matrik profil kompetitif (CPM) dengan analisis faktor-faktor penentu keberhasilan yang berfokus pada lingkungan internal agroindustri keripik kentang. Berikut disajikan matrik CPM pada Tabel 17.

Tabel 17. Matrik CPM Agroindustri Keripik Kentang

No	Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot (%)	Skala Usaha Kecil		Skala Usaha Menengah	
			Rating	Skor	Rating	Skor
1	Pangsa pasar	3,8	2	7,6	3	11,4
2	Penetapan harga	5,7	3	17,1	2	11,4
3	Kualitas produk	9,5	3	28,5	3	28,5
4	Posisi keuangan	8,6	2	17,2	3	25,8
5	Permintaan produk	2,9	2	5,8	2	5,8
6	Persediaan bahan baku	7,6	4	30,4	4	30,4
7	Kesetiaan pelanggan	5,7	3	17,1	3	17,1
8	Pembagian manajemen kerja	5,7	1	5,7	2	11,4
9	Kapasitas produksi	6,7	3	20,1	4	26,8
10	Lokasi agroindustri	3,8	2	7,6	3	11,4
11	Pengenalan merek	9,5	3	28,5	3	28,5
12	Pelayanan pelanggan	9,5	2	19	3	28,5
13	Perluasan pasar	5,7	2	11,4	3	17,1
14	Pengalaman usaha	7,6	4	30,4	3	22,8
15	Keunggulan teknologi	7,6	1	7,6	2	15,2
	TOTAL SKOR	100		254		292,1

Nilai rating untuk faktor penentu keberhasilan

- **Kondisi agroindustri sangat lemah = 1**
- **Kondisi agroindustri sedikit lebih lemah = 2**
- **Kondisi agroindustri sedikit lebih kuat = 3**
- **Kondisi agroindustri sangat kuat = 4**

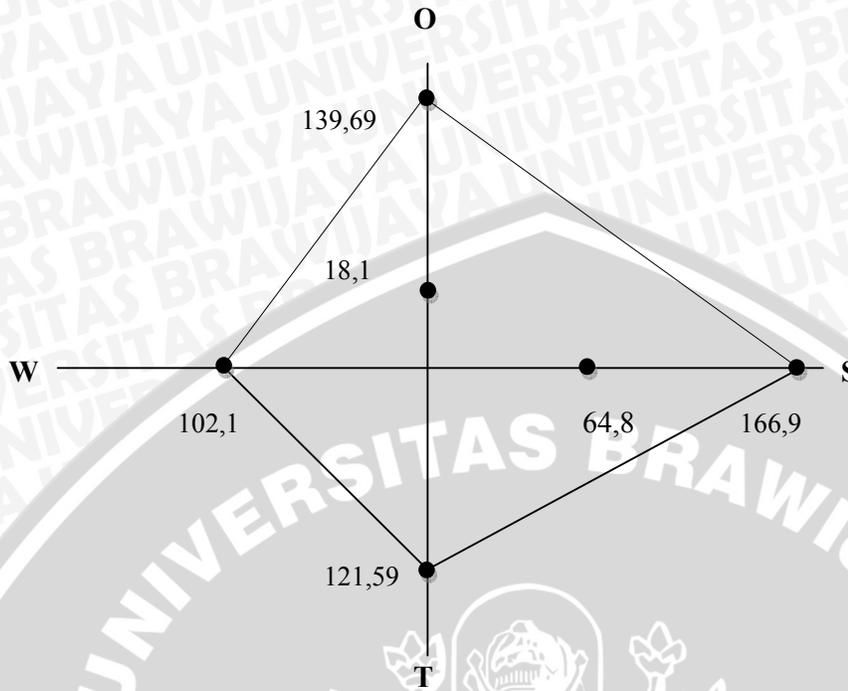
Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kualitas produk, pengenalan merek, dan pelayanan pelanggan merupakan faktor penentu keberhasilan terpenting seperti diindikasikan dengan bobot 9,5. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, persediaan bahan baku dan pengalaman usaha

merupakan kekuatan agroindustri yang paling berpengaruh seperti dibuktikan dengan peringkat 4, sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah kekuatan agroindustri yang paling berpengaruh adalah persediaan bahan baku dan kapasitas produksi seperti dibuktikan dengan peringkat 4. Dalam perhitungan skor atau nilai secara keseluruhan dapat diketahui bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha menengah lebih unggul daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, dengan total skor masing-masing sebesar 292,1 dan 254. Akan tetapi perbandingan total skor tersebut bukan berarti bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha menengah lebih baik daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil. Angka tersebut menggambarkan kekuatan relatif dari suatu agroindustri, di mana tujuannya untuk mengevaluasi informasi yang dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan.

6.2.5. Penentuan Posisi Strategi Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil dan Menengah dalam Matrik SWOT

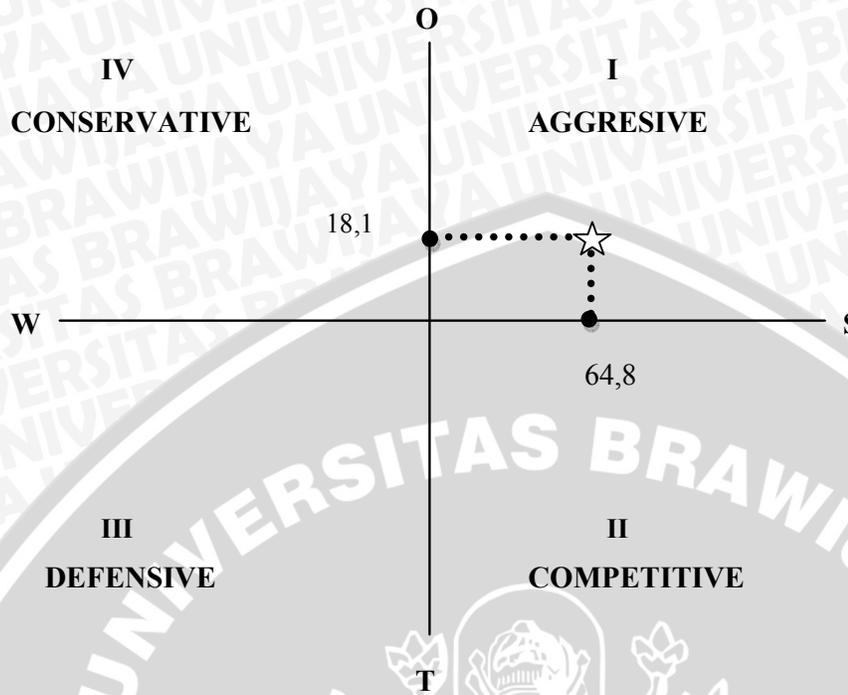
Besarnya skor masing-masing faktor lingkungan internal dan eksternal dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat menentukan posisi agroindustri dan strategi yang sesuai untuk pengembangan agroindustri. Hasil perhitungan besarnya skor pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dipetakan pada matrik *Grand Strategy* seperti pada Gambar 4.

Pada gambar matriks *Grand Strategy* halaman berikut dapat dilihat besarnya nilai kekuatan pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah sebesar 166,9, dan kelemahan sebesar 102,1. Dengan mengurangkan antara nilai kekuatan dan kelemahan maka diperoleh angka sebesar 64,8. Hal tersebut menyimpulkan bahwa kekuatan agroindustri lebih besar daripada kelemahan yang dimiliki. Selanjutnya nilai peluang adalah sebesar 139,69, sedangkan ancamannya sebesar 121,59. Hasil pengurangan antara peluang dan ancaman diperoleh nilai sebesar 18,1. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, peluang yang dimiliki lebih besar daripada ancaman yang dihadapi.



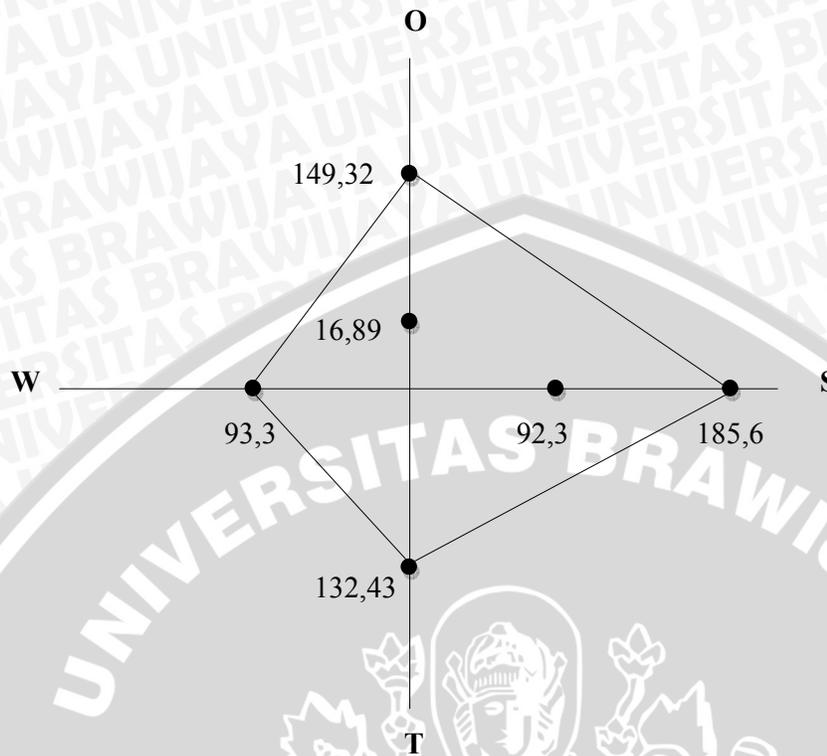
Gambar 4. Penentuan Koordinat pada Matriks Grand Strategy Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

Selanjutnya pada Gambar 5 di halaman berikut dijelaskan mengenai posisi agroindustri keripik kentang skala usaha kecil beserta strategi yang sesuai untuk dijalankan bagi pengembangan usaha agroindustri. Berdasarkan pemetaan pada gambar tersebut dapat diketahui bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha kecil terletak pada kuadran I, sehingga agroindustri keripik kentang skala usaha kecil sebaiknya menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan *Aggressive*. Posisi ini sangat menguntungkan karena agroindustri mempunyai peluang yang lebih besar daripada ancaman yang harus dihadapi. Selain itu, adanya kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maka peluang yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal.



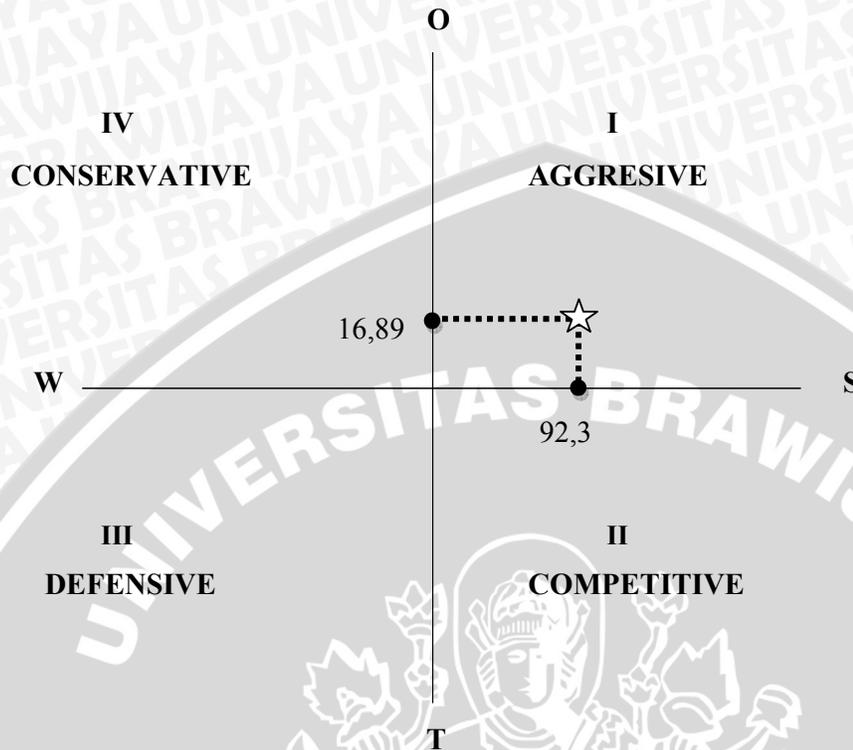
Gambar 5. Posisi Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

Selanjutnya, hasil perhitungan besarnya skor pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dipetakan pada matrik *Grand Strategy* seperti pada Gambar 6. Pada gambar matriks *Grand Strategy* tersebut dapat dilihat besarnya nilai kekuatan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah adalah sebesar 185,6, dan kelemahan sebesar 93,3. Dengan mengurangi antara nilai kekuatan dan kelemahan maka diperoleh angka sebesar 92,3. Hal tersebut menyimpulkan bahwa kekuatan agroindustri lebih besar daripada kelemahan yang dimiliki. Selanjutnya nilai peluang adalah sebesar 149,32, sedangkan ancamannya sebesar 132,43. Hasil pengurangan antara peluang dan ancaman diperoleh nilai sebesar 16,89. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah, peluang yang dimiliki lebih besar daripada ancaman yang dihadapi.



Gambar 6. Penentuan Koordinat pada Matriks Grand Strategy Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

Selanjutnya pada Gambar 7 di halaman berikut dijelaskan mengenai posisi agroindustri keripik kentang skala usaha menengah beserta strategi yang sesuai untuk dijalankan bagi pengembangan usaha agroindustri. Berdasarkan pemetaan pada gambar tersebut dapat diketahui bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha menengah terletak pula pada kuadran I, sehingga agroindustri keripik kentang skala usaha menengah sebaiknya menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan *Aggressive*. Posisi ini sangat menguntungkan karena agroindustri mempunyai peluang yang lebih besar daripada ancaman yang harus dihadapi. Selain itu, adanya kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang skala usaha menengah maka peluang yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal.



Gambar 7. Posisi Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

Strategi yang dapat dijalankan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah yang berada pada posisi Agresif adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, diversifikasi konglomerat, konsentrik, horizontal atau kombinasi semua strategi, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi agroindustri.

6.2.6. Penentuan Alternatif Strategi dalam Matrik SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi yang merupakan faktor-faktor strategis agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam pengembangan usahanya. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Penentuan alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 18.

Tabel 18. Penentuan Alternatif Strategi pada Pengembangan Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil dan Menengah

<p>Faktor Internal</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan bahan baku • Daya tahan produk • Kapasitas produksi tinggi • Pengalaman usaha pemilik • Administrasi keuangan tercatat • Kemasan produk menarik • Adanya merek dan label produk • Lokasi agroindustri strategis • Ada surat ijin usaha 	<p>Kelemahan (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promosi belum efektif • Teknologi sederhana • Minimnya kepemilikan sarana transportasi • Tidak ada inovasi produk • Sumber daya manusia rendah
<p>Faktor Eksternal</p>	<p>Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan pemerintah daerah • Inovasi produk • Perkembangan teknologi • Kontinuitas bahan baku • Perluasan pasar • Lokasi agroindustri mudah dijangkau • Kemudahan kredit modal usaha 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kapasitas produksi • Bekerja sama dengan pemasok bahan baku • Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk di pasar • Melakukan diversifikasi dan pengembangan produk • Memperluas pangsa pasar • Melakukan kredit usaha pada lembaga keuangan
<p>Peluang (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan pemerintah daerah • Inovasi produk • Perkembangan teknologi • Kontinuitas bahan baku • Perluasan pasar • Lokasi agroindustri mudah dijangkau • Kemudahan kredit modal usaha 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bekerja sama dengan pemerintah daerah dalam hal promosi • Mengupayakan perbaikan penerapan teknologi • Menambah jumlah armada transportasi guna distribusi • Melakukan diversifikasi dan pengembangan produk • Meningkatkan kualitas SDM 	<p>Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuasi harga bahan baku • Masuknya pesaing baru • Perubahan selera konsumen • Adanya produk substitusi • Daya beli konsumen rendah • Adanya musim penghujan
	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membeli bahan baku pada pemasok yang memberikan harga terjangkau • Memperbaiki kualitas produk • Melakukan inovasi produk • Menetapkan harga jual produk yang terjangkau 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promosi • Melakukan inovasi produk • Mengupayakan perbaikan penerapan teknologi

Berdasarkan Tabel 18 tentang analisis kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah menunjukkan bahwa strategi yang sesuai dengan posisi agroindustri yang terletak pada kuadran I adalah strategi SO. Hal ini dikarenakan pada kuadran I menggambarkan kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri, maka dengan menerapkan strategi SO diharapkan agroindustri dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mencapai peluang yang ada sehingga usaha tersebut dapat lebih berkembang.

6.3. Implementasi Strategi

Setelah diperoleh perumusan alternatif strategi, maka langkah selanjutnya dilakukan implementasi strategi. Implementasi strategi merupakan perwujudan atau tindakan nyata dari perumusan strategi di atas.

6.3.1. Skala Usaha Kecil

A. Strategi S-O (Strength – Opportunity)

Strategi S-O dibuat dengan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi S-O mencakup:

1) Meningkatkan kapasitas produksi

Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dapat meningkatkan kapasitas produksinya karena berdasarkan hasil analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa meskipun kapasitas produksinya tinggi akan tetapi perhitungan skornya dinilai rendah karena tidak terlalu berpengaruh. Oleh karena itu, produsen dapat memanfaatkan peluang yakni adanya jaminan kontinuitas bahan baku dengan meningkatkan kapasitas produksinya. Selain itu, agroindustri keripik kentang skala usaha kecil juga memiliki kekuatan seperti ketersediaan bahan baku dan daya tahan produk yang dapat digunakan sebagai pendukung dalam menetapkan strategi agroindustri untuk meningkatkan kapasitas produksinya. Adanya persediaan dan jaminan kontinuitas bahan baku mengakibatkan produsen tidak perlu merasa khawatir untuk terus meningkatkan kapasitas produksinya, karena produk yang dihasilkan juga memiliki daya tahan yang cukup lama. Peningkatan kapasitas produksi ini juga mengindikasikan dapat meningkatnya pendapatan dan keuntungan bagi produsen keripik kentang.

2) Bekerja sama dengan pemasok bahan baku

Demi kelancaran kegiatan produksinya agar dapat terus berlangsung, maka produsen keripik kentang skala usaha kecil dapat bekerja sama dengan pemasok bahan baku. Selain bekerja sama dengan pemasok bahan baku yakni pada pedagang di pasar, agroindustri juga dapat bekerja sama dengan petani kentang untuk menjamin persediaan bahan bakunya. Hal ini dikarenakan meskipun bahan baku kentang mudah diperoleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil di pasar, akan tetapi tidak menutup kemungkinan jika sewaktu-waktu terjadi kenaikan harga ataupun kelangkaan bahan baku. Sehingga produsen harus sigap dalam menghadapi situasi tersebut. Kerja sama tersebut dapat berupa penyediaan bahan baku secara kontinyu dengan jaminan mutu dan harga beli bahan baku yang terjangkau dari pemasok.

3) Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk di pasar

Dalam mengembangkan suatu usaha, peran kualitas dari suatu produk sangat penting. Hal ini dikarenakan penilaian akhir dari suatu produk adalah dari konsumen, di mana konsumen selalu berupaya untuk mengkonsumsi suatu produk yang berkualitas dalam rangka meningkatkan gaya hidup mereka. Adanya jaminan kualitas dari suatu produk dapat mengakibatkan konsumen menjadi tertarik untuk membelinya, sehingga jumlah permintaan produk di pasar juga akan meningkat. Di sisi lain, apabila jumlah permintaan produk meningkat maka diperlukan upaya untuk menjamin kontinuitas produk di pasar sehingga memudahkan konsumen saat akan melakukan pembelian.

4) Melakukan diversifikasi dan pengembangan produk

Adanya perkembangan teknologi saat ini memungkinkan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil untuk melakukan inovasi terhadap produk agar konsumen tidak mengalami kejenuhan terhadap produk. Hal ini dapat dilakukan mengingat pengalaman usaha yang dimiliki oleh pemilik agroindustri cukup lama. Oleh karena itu, dengan adanya pengalaman yang cukup dan didukung adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat tersebut upaya untuk melakukan inovasi terhadap produk sangat perlu. Inovasi produk dapat dilakukan dengan diversifikasi dan pengembangan produk, baik dari segi rasa, ukuran, dan bentuk. Upaya diversifikasi dan pengembangan produk diharapkan mampu menarik minat

konsumen agar setia dengan produk yang dihasilkan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil.

5) Memperluas pangsa pasar

Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil memiliki kekuatan berupa adanya merek dan label pada produk mereka serta didukung dengan adanya surat ijin pendirian usaha, maka dapat menjadi keunggulan agroindustri untuk memperluas pangsa pasar mereka agar lebih dikenal oleh masyarakat luas. Agroindustri dapat memperluas pasarnya di luar daerah, tidak hanya di Batu dan Malang. Hal tersebut mudah dilakukan oleh agroindustri mengingat bahwa pemerintah daerah juga memberikan dukungannya kepada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil berupa pelatihan-pelatihan, bantuan pengadaan fasilitas produksi, serta bantuan promosi terhadap produk-produk mereka.

6) Melakukan kredit usaha pada lembaga keuangan

Pada saat ini banyak ditemui lembaga-lembaga keuangan yang menawarkan kredit modal usaha dengan bunga pinjaman rendah. Hal ini tentunya dapat dimanfaatkan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil untuk mengajukan kredit modal usaha demi kelancaran kegiatan produksinya. Adanya pengajuan kredit modal usaha maka dapat dijadikan modal tambahan dalam meningkatkan kapasitas produksi.

B. Strategi S –T (Strength – Threat)

Strategi S-T dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan yang ada pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil untuk mengurangi ancaman yang ada. Strategi S-T mencakup:

1) Membeli bahan baku pada pemasok yang memberikan harga terjangkau

Salah satu hal yang menjadi ancaman bagi agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah adanya fluktuasi harga bahan baku. Saat terjadi kenaikan harga bahan baku maka dapat berpengaruh pada biaya produksi yang semakin mahal pula. Oleh karena itu produsen keripik kentang dapat bekerja sama dengan pemasok bahan baku baik pedagang di pasar maupun petani kentang yang dapat menjamin harga bahan baku yang terjangkau saat terjadi kenaikan.

2) Memperbaiki kualitas produk

Kualitas produk merupakan salah satu kunci kesuksesan dari berlangsungnya suatu usaha. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, agroindustri keripik kentang skala usaha kecil memiliki kekuatan dari segi produknya yakni daya tahan produk dan kemasan yang menarik. Kekuatan tersebut dapat digunakan oleh agroindustri untuk semakin meningkatkan atau memperbaiki kualitas produk mereka agar tidak kalah dengan pesaing-pesaingnya.

3) Melakukan inovasi produk

Ancaman berupa masuknya pesaing bisnis baru atau adanya produk substitusi merupakan tantangan bagi produsen keripik kentang untuk dapat menyajikan produk-produk yang unggul. Saat ini banyak bermunculan agroindustri yang memproduksi berbagai jenis keripik sehingga memungkinkan konsumen untuk beralih membeli produk substitusi tersebut. Apalagi produk yang dihasilkan oleh agroindustri hanya keripik kentang saja. Oleh karena itu, dengan adanya pengalaman yang cukup dari produsen keripik kentang untuk membaca situasi pasar saat ini maka inovasi produk merupakan hal yang tepat untuk dilakukan agar dapat tetap bertahan dalam arus persaingan.

4) Menetapkan harga jual produk yang terjangkau

Penetapan harga jual produk yang terjangkau dapat dilakukan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil agar konsumen tetap loyal terhadap keripik kentang yang dihasilkan. Produsen menetapkan harga yang terjangkau merupakan strategi yang tepat karena produsen juga dihadapkan pada ancaman yakni rendahnya daya beli konsumen. Oleh karena itu, dengan adanya harga jual yang terjangkau dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk mereka.

C. Strategi W – O (Weakness – Opportunity)

Strategi W-O dibuat dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil untuk memanfaatkan peluang yang telah ada maupun yang hendak dicapai. Adapun strategi W-O yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1) Bekerja sama dengan pemerintah daerah dalam hal promosi

Untuk mendukung kelancaran kegiatan pemasaran keripik kentang, di mana keripik kentang merupakan salah satu produk unggulan Kota Batu maka kegiatan promosi sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan dengan adanya kegiatan promosi maka agroindustri dapat lebih memperkenalkan produk keripik kentang di masyarakat. Akan tetapi, kegiatan promosi yang dilakukan oleh agroindustri keripik kentang belum efektif karena hanya sebatas dari mulut ke mulut. Untuk itu, agroindustri hendaknya melakukan kerja sama dengan pemerintah daerah dalam hal promosi produk mereka. Kerja sama ini tentunya dapat menguntungkan baik dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil maupun pemerintah daerah karena dapat mempopulerkan produk khas daerah mereka.

2) Mengupayakan perbaikan penerapan teknologi

Teknologi yang digunakan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil masih tergolong teknologi sederhana. Hal ini dikarenakan peralatan-peralatan yang digunakan masih tradisional dan dikerjakan secara manual oleh karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat saat ini maka agroindustri hendaknya mengupayakan perbaikan penerapan teknologi yang tepat guna agar memperlancar kegiatan produksi mereka. Akan tetapi, penerapan teknologi yang tepat guna tersebut kerap kali belum dilaksanakan oleh agroindustri karena terbatasnya modal yang dimiliki. Untuk itu, agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dapat mengupayakannya dengan melakukan pinjaman kredit modal usaha kepada lembaga keuangan yang memberikan bunga pinjaman rendah.

3) Menambah jumlah armada transportasi guna distribusi

Alat transportasi sangat penting guna kelancaran kegiatan pemasaran suatu produk. Dari beberapa kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah terbatasnya armada transportasi guna keperluan distribusi produk. Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil hanya memiliki 1 motor yang digunakan untuk mendistribusikan produknya, dan kendaraan tersebut juga digunakan oleh pemilik untuk keperluan lainnya dalam sehari-hari. Oleh karena itu, agroindustri perlu mengupayakan penambahan armada transportasi mereka dengan mempertimbangkan kondisi finansial mereka mengenai jenis

transportasi apa yang akan dibeli. Hal ini mengindikasikan agar selain kendaraan yang digunakan untuk keperluan sehari-hari, agroindustri keripik kentang skala usaha kecil juga memiliki kendaraan khusus untuk keperluan distribusi produk.

4) Melakukan diversifikasi dan pengembangan produk

Adanya kelemahan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil yakni tidak adanya inovasi produk maka memerlukan kewaspadaan dari produsen. Hal ini dikarenakan mengingat persaingan antar produsen keripik kentang yang semakin banyak dan adanya selera konsumen yang selalu berubah-ubah maka diperlukan upaya untuk melakukan diversifikasi dan pengembangan produk agar keripik kentang mereka tidak kalah dengan pesaing-pesaingnya. Adanya peluang dalam perluasan pasar dapat dimanfaatkan untuk menarik minat konsumen agar membeli produk-produk mereka.

5) Meningkatkan kualitas SDM

Adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat dapat digunakan sebagai peluang bagi produsen dan tenaga kerja dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil untuk memperbaiki kualitas SDM mereka agar dapat meningkatkan wawasan pengetahuan mereka. Apabila SDM yang dimiliki berkualitas maka dapat mempengaruhi kualitas mereka dalam pengambilan suatu keputusan, sehingga usaha yang mereka jalankan akan semakin berkualitas pula.

D. Strategi W – T (Weakness – Threat)

Strategi W-T dibuat dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk mengurangi ancaman yang ada. Strategi W-T yang dapat diupayakan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah:

1) Meningkatkan promosi

Promosi yang dilakukan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dapat dikatakan belum efektif. Kegiatan promosi dilakukan dengan cara sederhana yakni dari mulut ke mulut. Cara tersebut memiliki kelemahan karena jangkauan promosi menjadi terbatas, karena dimungkinkan produk hanya dikenal oleh masyarakat daerah setempat. Untuk itu, diperlukan cara promosi yang lebih efektif agar produk-produk mereka juga dikenal oleh masyarakat daerah lain. Promosi dapat dilakukan dengan menggunakan media elektronik maupun media cetak.

2) Melakukan inovasi produk

Adanya kelemahan dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil yakni tidak melakukan inovasi produk dan didukung dengan adanya ancaman perubahan selera konsumen dan adanya substitusi produk maka hendaknya memerlukan kewaspadaan bagi produsen keripik kentang. Untuk mengatasi hal tersebut, maka produsen dapat melakukan inovasi produk mereka yang berbeda dari sebelumnya yakni dengan menciptakan produk lain namun dengan bahan baku yang sama misalnya donat kentang, bakpao kentang, dan sebagainya.

3) Mengupayakan perbaikan penerapan teknologi

Adanya musim penghujan saat ini sangat mengancam produsen keripik kentang skala usaha kecil dalam kegiatan produksinya. Hal ini dikarenakan pada proses produksi terdapat tahapan penjemuran, di mana penjemuran keripik kentang dilakukan dengan memanfaatkan sinar matahari secara langsung. Akan tetapi dengan adanya musim penghujan, kegiatan penjemuran menjadi tertunda. Tertundanya penjemuran keripik kentang akan mempengaruhi kualitas keripik kentang yang dihasilkan karena warnanya menjadi kehitam-hitaman. Untuk itu, diperlukan perbaikan penerapan teknologi yang dapat membantu saat proses penjemuran. Agroindustri keripik kentang dapat mengusahakan pembelian mesin pengering kabinet, di mana produsen tidak perlu merasa khawatir jika terjadi musim penghujan.

6.3.2. Skala Usaha Menengah

A. Strategi S-O (Strength – Opportunity)

Strategi S-O dibuat dengan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi S-O mencakup:

1) Meningkatkan kapasitas produksi

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki beberapa kekuatan, seperti ketersediaan bahan baku, daya tahan produk, serta kapasitas produksi yang tinggi. Akan tetapi berdasarkan hasil analisis lingkungan internal agroindustri keripik kentang skala usaha menengah menunjukkan bahwa kapasitas produksi yang tinggi tidak seberapa berpengaruh pada agroindustri karena perhitungan skor diperoleh rendah. Oleh karena itu agroindustri dapat mengupayakan peningkatan kapasitas produksinya dengan adanya peluang

kontinuitas bahan baku. Peningkatan kapasitas produksi dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan bagi produsen keripik kentang skala usaha menengah.

2) Bekerja sama dengan pemasok bahan baku

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat melakukan kerja sama dengan pemasok bahan baku yakni dengan petani kentang. Kerja sama ini dapat dilakukan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha menengah pada beberapa petani kentang. Hal ini dilakukan untuk menjamin ketersediaan bahan baku secara kontinyu agar kegiatan produksi mereka dapat terus berlangsung, karena tidak menutup kemungkinan jika sewaktu-waktu terjadi kelangkaan bahan baku. Selain itu, kerja sama yang dilakukan juga bisa dalam bentuk jaminan mutu dan harga beli bahan baku yang terjangkau dari pemasok.

3) Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk di pasar

Sama halnya dengan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan penilaian akhir dari suatu produk adalah dari konsumen, di mana konsumen selalu berupaya untuk mengkonsumsi suatu produk yang berkualitas dalam rangka meningkatkan gaya hidup mereka. Konsumen akan tertarik untuk membeli suatu produk jika produk tersebut memiliki jaminan kualitas, hal ini akan diikuti pula dengan meningkatnya jumlah permintaan produk di pasar. Meningkatnya jumlah permintaan ini tentunya akan menuntut produsen keripik kentang skala usaha menengah untuk meningkatkan kapasitas produksinya sehingga kuantitas dan kontinuitas produk di pasar dapat terjamin.

4) Melakukan diversifikasi dan pengembangan produk

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat melakukan diversifikasi dan pengembangan produk karena adanya peluang dari perkembangan teknologi yang semakin pesat saat ini. Perkembangan teknologi memungkinkan agroindustri untuk melakukan inovasi terhadap produk mereka agar konsumen tidak mengalami kejenuhan terhadap produk. Hal ini dapat dilakukan mengingat pengalaman usaha dari pemilik agroindustri cukup lama dalam mengembangkan usahanya, sehingga didukung adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat tersebut upaya untuk melakukan diversifikasi dan

pengembangan produk perlu dilakukan. Diversifikasi dan pengembangan produk dapat dilakukan dengan menciptakan inovasi terhadap produk baik dari segi rasa, ukuran, dan bentuk.

5) Memperluas pangsa pasar

Sama halnya dengan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki kekuatan berupa adanya merek dan label pada produk. Hal tersebut dapat menjadi keunggulan agroindustri untuk memperluas pangsa pasar mereka agar lebih dikenal oleh masyarakat luas. Hal tersebut mudah dilakukan oleh agroindustri mengingat bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha menengah juga memiliki surat ijin usaha, sehingga pemerintah daerah dapat dengan mudah memberikan dukungannya untuk mempromosikan produk-produk mereka.

6) Melakukan kredit usaha pada lembaga keuangan

Saat ini banyak ditemui lembaga-lembaga keuangan yang menawarkan kredit modal usaha dengan bunga pinjaman rendah. Hal tersebut dapat dijadikan peluang bagi agroindustri keripik kentang skala usaha menengah untuk mengajukan kredit modal usaha demi kelancaran kegiatan produksi mereka. Adanya pengajuan kredit modal usaha maka dapat dijadikan modal tambahan mereka dalam meningkatkan kapasitas produksi dan perbaikan peralatan-peralatan produksi yang telah rusak.

B. Strategi S – T (Strength – Threat)

Strategi S-T dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan yang ada pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah untuk mengurangi ancaman yang ada. Strategi S-T mencakup:

1) Membeli bahan baku pada pemasok yang memberikan harga terjangkau

Fluktuasi harga bahan baku dapat menjadi ancaman bagi agroindustri keripik kentang skala usaha menengah. Saat terjadi kenaikan harga bahan baku maka dapat berpengaruh pada biaya produksi yang semakin mahal pula. Oleh karena itu produsen keripik kentang skala usaha menengah dapat bekerja sama dengan pemasok bahan baku yakni petani kentang, yang dapat menjamin terjangkaunya harga bahan baku saat terjadi kenaikan.

2) Memperbaiki kualitas produk

Kualitas produk berkaitan erat dengan konsumen, karena penilaian akhir dari suatu produk adalah dari konsumen. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki kekuatan dari segi produknya yakni daya tahan produk dan kemasan yang menarik. Kekuatan tersebut dapat digunakan oleh agroindustri untuk semakin meningkatkan atau memperbaiki kualitas produk mereka agar konsumen mau membeli produk yang dihasilkan dan tidak kalah dengan pesaing-pesaing dari produk sejenis.

3) Melakukan inovasi produk

Ancaman berupa masuknya pesaing bisnis baru atau adanya produk substitusi merupakan tantangan bagi produsen keripik kentang untuk dapat menyajikan produk-produk yang unggul. Saat ini banyak bermunculan agroindustri yang memproduksi berbagai jenis keripik sehingga memungkinkan konsumen untuk beralih membeli produk substitusi tersebut. Adanya pengalaman yang cukup dari produsen keripik kentang skala usaha menengah karena sebagai pemimpin pasar maka inovasi produk merupakan hal yang tepat untuk dilakukan agar dapat tetap bertahan dalam arus persaingan.

4) Menetapkan harga jual produk yang terjangkau

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dalam menetapkan harga jual produk dinilai lebih mahal daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil. Oleh karena itu, penetapan harga yang terjangkau dapat dijadikan alternatif kebijakan agroindustri agar konsumen tetap loyal terhadap produk-produk yang dihasilkan. Produsen menetapkan harga yang terjangkau merupakan strategi yang tepat karena produsen juga dihadapkan pada ancaman yakni rendahnya daya beli konsumen. Oleh karena itu, dengan adanya harga jual yang terjangkau dapat menarik minat konsumen untuk membeli produk mereka.

C. Strategi W – O (Weakness – Opportunity)

Strategi W-O dibuat dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri keripik kentang skala usaha menengah untuk memanfaatkan peluang yang telah ada maupun yang hendak dicapai. Adapun strategi W-O yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1) Bekerja sama dengan pemerintah daerah dalam hal promosi

Meskipun kegiatan promosi yang dilakukan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dinilai belum efektif karena terbatas pada promosi *mouth by mouth* akan tetapi produk-produk yang dihasilkan sudah dipasarkan di mana-mana bahkan hingga ke luar kota. Oleh karena itu, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat melakukan kerja sama dengan pemerintah daerah dalam usaha meningkatkan kegiatan promosi mereka. Hal tersebut bertujuan untuk semakin meningkatkan pangsa pasar agroindustri keripik kentang skala usaha menengah. Sehingga kegiatan promosi yang dilakukan lebih efektif dan produk-produk yang dihasilkan dapat lebih dikenal oleh masyarakat luas.

2) Mengupayakan perbaikan penerapan teknologi

Teknologi yang digunakan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha menengah tergolong teknologi semi-modern. Hal ini dikarenakan peralatan-peralatan yang digunakan merupakan gabungan antara peralatan tradisional dan peralatan modern. Oleh karena itu, dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat saat ini maka agroindustri hendaknya mengupayakan perbaikan penerapan teknologi yang tepat guna agar memperlancar kegiatan produksi mereka. Akan tetapi, penerapan teknologi yang tepat guna tersebut kerap kali belum dilaksanakan oleh agroindustri karena terbatasnya modal mereka. Untuk itu, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat mengupayakannya dengan melakukan pinjaman kredit modal usaha kepada lembaga keuangan.

3) Menambah jumlah armada transportasi guna distribusi

Alat transportasi sangat penting guna kelancaran kegiatan pemasaran suatu produk. Pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah, sarana transportasi yang dimiliki guna keperluan distribusi produk dinilai masih terbatas. Hal ini mengingat bahwa pangsa pasar agroindustri keripik kentang skala usaha menengah cukup luas hingga ke luar kota maka agroindustri perlu mengupayakan penambahan armada transportasi mereka agar saat memasarkan produknya tidak menemui kendala yang berarti. Penambahan armada transportasi dapat dilakukan dengan sebelumnya mempertimbangkan kondisi finansial mereka mengenai jenis transportasi apa yang akan dibeli.

4) Melakukan diversifikasi dan pengembangan produk

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki kelemahan yakni tidak adanya inovasi produk. Oleh karena itu produsen keripik kentang skala usaha menengah dapat lebih sigap dalam membaca situasi pasar saat ini. Hal ini dikarenakan mengingat persaingan antar produsen keripik kentang yang semakin banyak dan adanya selera konsumen yang selalu berubah-ubah maka diperlukan upaya untuk melakukan diversifikasi dan pengembangan produk agar keripik kentang mereka tidak kalah dengan pesaing-pesaingnya. Diversifikasi dan pengembangan produk dapat dilakukan terhadap rasa maupun bentuk dari keripik kentang. Adanya peluang dalam perluasan pasar dapat dimanfaatkan untuk menarik minat konsumen agar membeli produk-produk mereka.

5) Meningkatkan kualitas SDM

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat melakukan upaya peningkatan kualitas SDM mereka dengan melakukan akses dan adopsi terhadap perkembangan teknologi saat ini. Akses dan adopsi terhadap perkembangan teknologi dapat meningkatkan wawasan pengetahuan mereka. Sehingga meskipun tingkat pendidikan produsen dan tenaga kerja yang sebagian besar hanya setingkat SD/MI tidak menjadi permasalahan yang berarti. Karena produsen dan tenaga kerja tetap dapat memperoleh pengetahuan dari pelatihan-pelatihan teknologi yang sering diadakan oleh pemerintah daerah.

D. Strategi W – T (Weakness – Threat)

Strategi W-T dibuat dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk mengurangi ancaman yang ada. Strategi W-T yang dapat diupayakan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha menengah adalah:

1) Meningkatkan promosi

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dalam melaksanakan kegiatan promosi hanya terbatas dari mulut ke mulut. Cara tersebut memiliki kelemahan karena selain belum efektif, jangkauan promosinya juga menjadi terbatas padahal pangsa pasar agroindustri keripik kentang skala usaha menengah sudah cukup luas. Untuk itu, diperlukan cara promosi yang lebih efektif agar produk-produk mereka juga dikenal oleh masyarakat daerah lain. Promosi dapat dilakukan dengan menggunakan media elektronik maupun media cetak.

2) Melakukan inovasi produk

Agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki kelemahan yakni tidak melakukan inovasi produk. Padahal situasi pasar saat ini bersaing sangat ketat dan didukung dengan adanya ancaman perubahan selera konsumen dan adanya substitusi produk maka hendaknya memerlukan kewaspadaan bagi produsen keripik kentang. Sama halnya dengan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, produsen keripik kentang skala usaha menengah dapat melakukan inovasi produk mereka yang berbeda dari sebelumnya yakni dengan menciptakan produk lain namun dengan bahan baku yang sama misalnya donat kentang, bakpao kentang, dan sebagainya.

3) Mengupayakan perbaikan penerapan teknologi

Dalam memproduksi keripik kentang, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah juga dihadapkan oleh masalah musim. Adanya musim penghujan saat ini sangat mengancam produsen dalam kegiatan produksinya. Pada musim penghujan, kegiatan penjemuran keripik kentang menjadi tertunda. Hal ini tentunya akan mempengaruhi kualitas keripik kentang yang dihasilkan karena warnanya menjadi kehitam-hitaman. Untuk itu, diperlukan perbaikan penerapan teknologi yang dapat membantu saat proses penjemuran. Sama halnya dengan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, agroindustri keripik kentang skala usaha menengah dapat mengusahakan pembelian mesin pengering kabinet, di mana produsen tidak perlu merasa khawatir jika terjadi musim penghujan.

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Nilai tambah yang diberikan dari pengolahan komoditas kentang setelah diolah menjadi produk keripik pada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah sebesar Rp 8.462,5 per kilogram produk atau sekitar 54,247 % dan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah sebesar Rp 11.936,612 per kilogram produk atau sekitar 66,315 %. Selain itu besarnya keuntungan rata-rata yang diberikan dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil adalah Rp 8.382,5 per kilogram produksi atau sebesar 99,055 %, sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah besarnya keuntungan rata-rata yang diperoleh adalah Rp 11.892,862 per kilogram produksi atau sebesar 99,633 %. Dengan demikian menunjukkan bahwa agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah layak untuk diusahakan.
2. Berdasarkan analisis lingkungan internal agroindustri diperoleh hasil bahwa yang menjadi kekuatan dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah ketersediaan bahan baku, daya tahan produk, kapasitas produksi tinggi, pengalaman usaha pemilik, administrasi keuangan tercatat, kemasan produk menarik, adanya merek dan label produk, lokasi agroindustri strategis, serta ada surat ijin usaha. Sedangkan yang menjadi kelemahan dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah promosi belum efektif, teknologi sederhana, minimnya kepemilikan sarana transportasi, tidak ada inovasi produk, dan sumber daya manusia rendah.
3. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal agroindustri diperoleh hasil bahwa yang menjadi peluang dari agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah dukungan pemerintah daerah, inovasi produk, perkembangan teknologi, kontinuitas bahan baku, perluasan pasar, lokasi agroindustri mudah dijangkau, serta kemudahan kredit modal usaha. Sedangkan yang menjadi ancaman bagi agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah fluktuasi harga bahan baku, masuknya

- pesaing baru, perubahan selera konsumen, adanya produk substitusi, daya beli konsumen rendah, dan adanya musim penghujan.
4. Berdasarkan analisis faktor penentu keberhasilan agroindustri dengan menggunakan matriks CPM maka dapat diketahui bahwa posisi persaingan agroindustri keripik kentang skala usaha menengah memiliki skor lebih unggul daripada agroindustri keripik kentang skala usaha kecil, dengan total skor masing-masing sebesar 292,1 dan 254.
 5. Berdasarkan matrik *Grand Strategy* maka strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah dalam mengembangkan usaha adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan *aggressive*. Sedangkan berdasarkan matrik SWOT dapat diketahui bahwa salah satu strategi yang dapat digunakan oleh produsen keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah strategi SO yaitu strategi yang memaksimalkan kekuatan agroindustri untuk memanfaatkan peluang yang ada. Alternatif strategi tersebut antara lain meningkatkan kapasitas produksi, bekerja sama dengan pemasok bahan baku, meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas produk di pasar, melakukan diversifikasi dan pengembangan produk, memperluas pangsa pasar, serta melakukan kredit usaha pada lembaga keuangan.

7.2. Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis dalam rangka menunjang pengembangan agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah adalah:

1. Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dapat mengupayakan peningkatan skala usaha agar dapat bertahan dalam pasar yang semakin kompetitif, sedangkan pada agroindustri keripik kentang skala usaha menengah hendaknya selalu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki agar tidak kalah bersaing terhadap agroindustri-agroindustri keripik kentang lainnya.
2. Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah seyogyanya mempertimbangkan adanya pengajuan kredit modal usaha pada lembaga

keuangan guna kelancaran kegiatan produksi dan perbaikan peralatan-peralatan produksi yang telah rusak.

3. Agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah seyogyanya melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah setempat dalam kegiatan promosi produk, agar produk mereka dapat lebih dikenal oleh masyarakat luas.
4. Produk yang dihasilkan oleh agroindustri keripik kentang skala usaha kecil dan menengah hendaknya lebih bervariasi. Agroindustri dapat menciptakan produk-produk lain yang lebih kreatif untuk menarik minat konsumen.
5. Pemerintah daerah hendaknya memberikan dukungan penuh kepada agroindustri maupun UKM/UMKM yang sedang berkembang. Dukungan pemerintah dapat berupa bantuan dari segi permodalan maupun pelatihan-pelatihan untuk peningkatan kualitas SDM.



DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, M. A., 1993. *Tenaga Kerja Pengembangan Agroindustri: Prospek Pengembangan pada PJPT II*. Lokakarya Strategi Operasional Investasi dan Perdagangan Subsektor Agroindustri dalam Era Globalisasi. Jakarta.
- Badan Standar Nasional (BSN). 1996. *SNI Keripik Kentang*. Available at <http://www.deptan.go.id/xplore/files/mutu>. Verified 29 November 2009.
- Dinas Koperasi, UKM Perindustrian, dan Perdagangan. 2008. *Data Agroindustri Keripik Kentang di Kota Batu*. Pemerintah Kota Batu.
- Dinas Pertanian dan Kehutanan. 2009. *Data Produksi Tanaman Kentang di Kota Batu Tahun 2005-2008*. Pemerintah Kota Batu.
- David, F. R. 2006. *Manajemen Strategi Konsep Edisi 10*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hanani, N. 2003. *Strategi Pembangunan Pertanian*. Lappera Pustaka Utama. Yogyakarta.
- Jatmiko, R.D. 2004. *Pengantar Bisnis*. UMM Press. Malang.
- Kuncoro, M. 2000. *Usaha Kecil di Indonesia: Profil, Masalah dan Strategi Pemberdayaan*. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Masyrofi. 1995. *Pemasaran Hasil-hasil Pertanian*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Nasution, M. 2002. *Pengembangan Kelembagaan Koperasi Pedesaan untuk Agroindustri*. IPB. Bogor.
- Priyarsono, dkk. 2006. *Peranan Investasi di Sektor Pertanian dan Agroindustri dalam Penyerapan Tenaga Kerja dan Distribusi Pendapatan: Pendekatan Sistem Neraca Sosial Ekonomi*. Available at [http://ejournal.unud.ac.id/abstrak/\(7\)%20soca-priyarsono-inv%20sektor%20pert\(1\).pdf](http://ejournal.unud.ac.id/abstrak/(7)%20soca-priyarsono-inv%20sektor%20pert(1).pdf). Verified 24 Januari 2010.
- Putri, Y. R. 2007. *Strategi Pengembangan Agroindustri Sambel Pecel*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. FP UB. Malang.
- Rahgutama, S. E. 2007. *Analisis Usaha Agroindustri Minyak Cengkeh Skala Rumah Tangga dan Skala Kecil*. Skripsi Sosial Ekonomi Pertanian. FP UB. Malang.
- Rangkuti, F. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cetakan Kesembilan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Reswari, A. A. 2009. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Lempeng (Krupuk Puli)*. Skripsi Sosial Ekonomi Pertanian. FP UB. Malang.

- Retnaningtyas. 2008. *Strategi Pemasaran dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Perusahaan Jamu Beras Kencur di Kabupaten Kediri*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. FP UB. Malang.
- Riyadi, S. 1996. *Strategi Pengembangan Usaha Industri Rumah Tangga Petani di Pedesaan*. Skripsi Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Rukmana, R. 2007. *Kentang: Budidaya dan Pascapanen Cetakan Kedelapan*. Kanisius. Yogyakarta.
- Setiawan, A. 2009. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Kelapa*. Skripsi Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Soeharjo, A. 1991. *Konsep dan Ruang Lingkup Agroindustri (Modul I) Penataran Dosen Perguruan Tinggi Swasta Bidang Pertanian Program Kajian Agribisnis*. Direktorat Jenderal Pertanian. Jakarta.
- Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sudiyono, A. 2002. *Pemasaran Pertanian*. UMM Press. Malang.
- Supriyati, A., dkk. 2006. *Peranan, Peluang dan Kendala Pengembangan Agroindustri di Indonesia*. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Bogor.
- Supriyono, R. A. 1990. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. BPFE. Yogyakarta.
- Suryana, A. 2005. *Arah, Strategi dan Program Pembangunan Pertanian 2005-2009*. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Swastha, B. 1979. *Saluran Pemasaran, Konsep dan Strategi Analisis Kuantitatif*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Tjiptono, F. 1997. *Strategi Pemasaran Edisi Kedua*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Umar, H. 2002. *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Undang-undang No. 20 Tahun 2008. *Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Available at <http://www.depkop.go.id/kriteria-usaha.html>. Verified 09 Februari 2010.

Lampiran 1. Daftar Tenaga Kerja Agroindustri Keripik Kentang

Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

No	Nama	Alamat Asal	Umur (Tahun)	Pendidikan Minimal
1	Riyani	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	39	SD
2	Suwarni	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	29	SMP
3	Sumiati	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	42	SMA
4	Sri Astutik	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	33	SD
5	Kasiati	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	45	SD
6	Nur Khasanah	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	36	SMA
7	Riati	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	55	SD

Lampiran 1:.....(Lanjutan)

Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

No	Nama	Alamat Asal	Umur (Tahun)	Pendidikan Minimal
1	Ani	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	49	SMP
2	Tutik	Dusun Klerek, Desa Torongrejo, Kecamatan Junrejo, Batu	70	SD
3	Kus	Dusun Klerek, Desa Torongrejo, Kecamatan Junrejo, Batu	22	SD
4	Tatik	Dusun Santrean, Desa Sumberejo, Kecamatan Batu, Batu	29	SD
5	Hanik	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	20	SMA
6	Artatik	Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	37	SD
7	Yuli	Dusun Santrean, Desa Sumberejo, Kecamatan Batu, Batu	21	SD
8	Titin	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	38	SD
9	Ning	Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	20	SD
10	Peni	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	32	SMA
11	Ika	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	25	SMP
12	Nik	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	36	SD
13	Iis	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	24	SMA
14	Aas	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	24	SMA
15	Luha	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	19	SMA
16	Katri	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	64	SD
17	Kasri	Dusun Binangun, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	35	SD
18	Tari	Dusun Santrean, Desa Sumberejo, Kecamatan Batu, Batu	33	SMA
19	Jumami	Dusun Banaran, Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji, Batu	30	SD
20	Yuli	Dusun Santrean, Desa Sumberejo, Kecamatan Batu, Batu	25	SMA
21	Sri	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	41	SMP
22	Suliati	Desa Sidomulyo, Kecamatan Batu, Batu	36	SD

Lampiran 2. Biaya Bahan Baku dan Bahan Penolong dalam Sekali Proses Produksi Keripik Kentang

Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Kecil

No	Bahan baku penunjang	Jumlah	Harga Satuan (Rp)	Nilai (Rp)
1	Kentang	150 kg	5500/kg	825.000
2	Garam	1,25 kg	2000/kg	2.500
3	Bawang	1,5 kg	28000/kg	42.000
4	Minyak goreng	12 liter	10000/l	120.000
5	Gula	0,0625 kg	8800/kg	550
6	Kapur	0,05 kg	1500/kg	75
7	Kemasan	3 kg	22500/kg	67.500
8	LPG	3 kg	13000/3kg	13.000
TOTAL per 150 kg Kentang				1.070.625
TOTAL per kg Kentang				7.137,5
Jumlah input lain /kg				1.637,5

Agroindustri Keripik Kentang Skala Usaha Menengah

No	Bahan baku penunjang	Jumlah	Harga Satuan (Rp)	Nilai (Rp)
1	Kentang	400 kg	5000/kg	2.000.000
2	Garam	2,5 kg	2000/kg	5.000
3	Bawang	2,5 kg	28000/kg	70.000
4	Minyak goreng	18 liter	9000/l	162.000
5	Gula	0,1 kg	8800/kg	880
6	Kapur	0,15 kg	1500/kg	225
7	Vitsin	0,05 kg	15000/kg	750
8	Kemasan	5 kg	22500/kg	112.500
9	LPG	14,6 kg	13000/14,6 kg	74.000
TOTAL per 400 kg Kentang				2.425.355
TOTAL per kg Kentang				6.063,388
Jumlah input lain /kg				1.063,388

Lampiran 3. Matrik Urgensi Lingkungan Internal

No	Faktor Internal	Faktor yang lebih Urgen														Σ	Bobot (%)
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n		
1	KEKUATAN (S)																
a	Ketersediaan bahan baku		a	a	d	a	f	g	a	i	a	a	l	m	a	7	7,7
b	Daya tahan produk	a		c	d	b	b	b	b	i	j	k	l	m	n	4	4,4
c	Kapasitas produksi tinggi	a	c		d	c	f	g	h	i	j	k	l	m	n	2	2,2
d	Pengalaman usaha pemilik	d	d	d		d	f	g	h	i	d	d	d	d	d	9	9,9
e	Administrasi keuangan tercatat	a	b	c	d		e	e	e	i	e	k	l	e	e	6	6,6
f	Kemasan produk menarik	f	b	f	f	e		g	h	i	f	k	l	m	f	5	5,5
g	Adanya merek dan label produk	g	b	g	g	e	g		g	i	g	k	g	g	g	9	9,9
h	Lokasi agroindustri strategis	a	b	h	h	e	h	g		h	j	k	h	h	n	6	6,6
i	Ada surat ijin usaha	i	i	i	i	i	i	i	h		i	k	l	i	i	10	10,9
2	KELEMAHAN (W)																
j	Promosi belum efektif	a	j	j	d	e	f	g	j	i		k	l	j	n	4	4,4
k	Teknologi sederhana	a	k	k	d	k	k	k	k	k	k		k	k	n	10	10,9
l	Minimnya kepemilikan sarana transportasi	l	l	l	d	l	l	g	h	l	l	k		l	l	9	9,9
m	Tidak ada inovasi produk	m	m	m	d	e	m	g	h	i	j	k	l		n	4	4,4
n	Sumber daya manusia rendah	a	n	n	d	e	f	g	n	i	n	n	l	n		6	6,6
	Jumlah															91	100

Lampiran 4. Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal

No	Faktor Eksternal	Faktor yang lebih Urgen												Σ	Bobot (%)	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l			m
1	PELUANG (O)															
a	Dukungan pemerintah daerah		a	c	d	e	a	a	a	i	j	a	l	m	5	6,02
b	Inovasi produk	a		c	d	b	b	g	h	i	b	b	b	m	5	6,02
c	Perkembangan teknologi	c	c		c	e	c	g	h	i	j	c	c	c	7	8,43
d	Kontinuitas bahan baku	d	d	c		d	d	d	d	i	d	d	d	m	9	10,84
e	Perluasan pasar	e	b	e	d		f	g	h	e	e	e	l	m	5	6,02
f	Lokasi agroindustri mudah dijangkau	a	b	c	d	f		g	f	f	j	f	f	m	5	6,02
g	Kemudahan kredit modal usaha	a	g	g	d	g	g		h	i	g	g	g	m	7	8,43
2	ANCAMAN (T)															
h	Fluktuasi harga bahan baku	a	h	h	d	h	f	h	h	h	h	h	l	m	7	8,43
i	Masuknya pesaing baru	i	i	i	i	e	f	i	i		i	k	i	i	9	10,84
j	Perubahan selera konsumen	j	b	j	d	e	j	g	h	j		j	l	j	6	7,22
k	Adanya produk substitusi	a	b	c	d	e	f	g	k	k	k		k	k	5	6,02
l	Daya beli konsumen rendah	l	b	c	d	l	f	g	l	i	l	l		l	6	7,22
m	Adanya musim penghujan	m	m	c	m	m	m	m	m	i	j	k	l		7	8,43
	Jumlah														83	100

Lampiran 5. Penentuan Bobot Faktor Penentu Keberhasilan Faktor Internal

No	Faktor Penentu Keberhasilan	Faktor yang lebih Urgen															Σ	Bobot (%)
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o		
a	Pangsa pasar		b	c	d	a	f	g	a	i	a	k	l	a	n	o	4	3,8
b	Penetapan harga	b		c	b	b	f	b	h	i	j	k	l	m	b	b	6	5,7
c	Kualitas produk	c	c		c	c	f	c	h	c	c	k	c	c	c	o	10	9,5
d	Posisi keuangan	d	b	c		d	d	g	d	d	d	k	l	d	d	d	9	8,6
e	Permintaan produk	a	b	c	d		f	g	e	i	e	k	e	m	n	o	3	2,9
f	Persediaan bahan baku	f	f	f	d	f		g	h	f	f	f	l	m	n	f	8	7,6
g	Kesetiaan pelanggan	g	b	c	g	g	g		h	g	j	k	l	m	n	g	6	5,7
h	Pembagian manajemen kerja	a	h	h	d	e	h	h		i	h	h	l	m	n	o	6	5,7
i	Kapasitas produksi	i	i	c	d	i	f	g	i		i	k	i	i	n	o	7	6,7
j	Lokasi agroindustri	a	j	c	d	e	f	j	h	i		j	l	j	n	o	4	3,8
k	Pengenalan merek	k	k	k	k	k	f	k	h	k	j		l	k	k	k	10	9,5
l	Pelayanan pelanggan	l	l	c	l	e	l	l	l	i	l	l		l	l	o	10	9,5
m	Perluasan pasar	a	m	c	d	m	m	m	m	i	j	k	l		n	m	6	5,7
n	Pengalaman usaha	n	b	c	d	n	n	n	n	n	n	k	l	n		o	8	7,6
o	Keunggulan teknologi	o	b	o	d	o	f	g	o	o	o	k	o	m	o		8	7,6
	Jumlah																105	100

Lampiran 6. Data Agroindustri Keripik Kentang di Kota Batu

No	Nama Usaha	Nama Pemilik	Ijin usaha	Jenis Industri	Output yang Dihasilkan	Jumlah TK	Keterangan
1	UD. AGRONAS	Kasiati Tinjumoyo Rt 03 Rw 05 Ds. Sidomulyo Kec. Batu	530/26/422.107/TDI/2003 14 Januari 2003	Industri krupuk dan sejenisnya	Keripik Kentang, Keripik Buah	22	
2	UD. RIMBAKU	Nur Rohman Jl. Minsuarso 47 Batu	530/45/422.107/TDI/2003 13 Mei 2003	Industri krupuk dan sejenisnya	Keripik Kentang, Keripik Singkong, Keripik Ketela Ungu	10	
3	TRIAJI	Jinau Dsn. Banaran RT 02 RW 04 Desa Bumiaji, Kec. Bumiaji, Batu	530/48/422.107/TDI/2003 30 Juni 2003	Industri krupuk dan sejenisnya	Keripik Kentang, Keripik Pisang, Keripik Nangka	7	
4	UD. PRIMA JAYA	Ninin Yuliana Perum. Batu Permai Kutilang RT 03 RW 10 Temas, Batu	530/59/422.107/TDI/2003 31 Oktober 2003	Industri krupuk dan sejenisnya	Keripik Kentang, Keripik Pisang, Keripik Jagung	5	
5	R&M	Rudi Kuswoyo Jl. Bukit Berbunga 113 Sidomulyo, Batu	530/65/422.107/TDI/2003 30 Desember 2003	Industri krupuk dan sejenisnya	Ladu, Keripik Kentang, Keripik Singkong, Keripik Apel, Keripik Nangka	5	Tidak produksi keripik kentang lagi

Lampiran 6.....(lanjutan)

6	HELLO	Yantiningsih Jl. Imam Bonjol Atas No. 61 Kel. Sisir, Kec. Batu Batu	530/08-126/422.209/TDI/2004 30 September 2004	Industri krupuk dan roti	Keripik Kentang, Roti kering, Kue kering, <i>Snack</i>	4	
7	GUNUNG BATU	Swani Listianah Jl. Imam Bonjol Atas No. 61 Kel. Sisir, Kec. Batu Batu	530/09-126/422.209/TDI/2004 30 September 2004	Industri krupuk dan roti	Keripik Kentang, Roti kering, Kue kering, <i>Snack</i>	4	
8	CITA MANDIRI	Sunarso Basuki Jl. Trunojoyo 11 Perum. Rejoso RT 01 RW 09 Junrejo, Batu	530/131/422.209/TDI/2004 24 Desember 2004	Industri krupuk dan sejenisnya	Keripik Kentang, Keripik Singkong, <i>Snack</i> , Kacang-kacangan	3	Hanya melakukan penggorengan keripik kentang dan pengemasan
9	CAMILAN "GG"	Lilik Setiawati Jl. Darsono 2-4 RT 02, RW 09 Kel, Ngaglik Kec. Batu	530/139/422.209/TDI/2004 26 Januari 2004	Industri kerupuk dan roti	Keripik Kentang, Roti Kering, Kue Kering, Kacang-kacangan	20	
10	SRIANAH TIRTATAMA	Srianah Jl. Sarimun IV/19 Desa Beji, Kec. Junrejo	530/214/422.209/TDI/2006 1 Juni 2005	Industri krupuk dan sejenisnya	Keripik Kentang, Keripik Singkong, Keripik Tempe	6	

Lampiran 6.....(lanjutan)

11	VITAMIN	Slamet Nugroho Jl. Gajah Mada No. 53 Batu	530/214/422.209/TDI/2006 29 Maret 2006	Industri Keripik kentang	Keripik Kentang	2	
12	ARAYA	Suyanto Jl. Ikhwan Hadi No. 38, Batu	530/215/422.209/TDI/2006 18 April 2006	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	2	
13	NINGRUM	Rumanah Jl. Sarimun, Junrejo- Batu	530/246/422.209/TDI/2006 27 September 2006	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	3	
14	RAMA	Nanik Hariati Dsn. Kliran RT 01 RW 02, Ds. Bulukerto, Bumiaji- Batu	530/304/422.209/TDI/2007 9 Agustus 2007	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	2	Hanya melakukan penggorengan keripik kentang dan pengemasan
15	MANNA MADU	Siani Wati Jl. Pattimura I/8A No. 147 Temas, Batu	530/318/422.209/TDI/2007 24 Oktober 2007	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	20	
16	UD. JAYA KUSUMA	Eva Susana Jl. Teratai No. 8 RT 03 RW 04 Sisir, Batu	530/283/422.209/TDI/2007 7 Maret 2007	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	5	
17	DUA PUTRI	Abdul Rochim Jl. Diponegoro I/52 RT 03 RW 04 Sisir-Batu	530/300/422.209/TDI/2007 12 Juli 2007	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	2	

Lampiran 6.....(lanjutan)

18	KERIPIK KENTANG BATU	Eko Rianto Jl. M. Sahar II/3 Kel. Ngaglik, Batu	530/332/422.209/TDI/2008 2 Januari 2008	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	3	
19	A & F	Faris Umar Jl. Diponegoro 4, Batu	530/271/422. 209/TDI/2007 15 Januari 2007	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	2	
20	BELIA	Wahyu Handyka Jl. Lahor RT 03 RW 3 Ds. Pesanggrahan, Batu	530/297/422.209/TDI/2007 11 Juni 2007	Pengemasan makanan ringan	Mari Wijen, Keripik Kentang	2	
21	UD. SN	Basory Jl. Diponegoro Gg XII No. 47 Batu	530/397/422.209/TDI/2012 28 Oktober 2008	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	5	Hanya melakukan penggorengan keripik kentang dan pengemasan
22	LEO	Siti Sofiah Jl. Diponegoro Gg XII No. 50 RT 01 RW 02, Batu	530/399/422.209/TDI/2012 30 Oktober 2008	Industri keripik kentang	Keripik Kentang	2	Hanya melakukan penggorengan keripik kentang dan pengemasan

Sumber: Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu (2008)