ANALISIS *BREAK EVEN POINT* (BEP) DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PUPUK BOKASHI

(Studi Kasus di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang)

SKRIPSI

IKE WAHYU ASTUTI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

MALANG

2011

ANALISIS *BREAK EVEN POINT* (BEP) DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PUPUK BOKASHI

(Studi Kasus di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang)

Oleh :

IKE WAHYU ASTUTI

0710440040 - 44

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu untuk Memperoleh

Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

MALANG

2011

PERNYATAAN

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

Malang, Agustus 2011

Ike Wahyu Astuti
0710440040-44

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi	**:**	**ANALISIS BREAK EVEN POINT (BEP) DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PUPUK BOKASHI (Studi Kasus di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang)**
Nama Mahasiswa	**:**	**IKE WAHYU ASTUTI**
NIM	**:**	**0710440040-44**
Jurusan	**:**	**SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**
Program Studi	**:**	**AGRIBISNIS**
Menyetujui	**:**	**Dosen Pembimbing**

Utama,	**Pendamping,**
Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS	**Silvana Maulidah, SP MP**
NIP. 19530715 198103 1 006	**NIP. 19770309 200701 2 001**

Mengetahui,
Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Ketua,

Dr. Ir. Syafrial, MS
NIP. 19580529 198303 1 001

Tanggal Persetujuan:

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I	**Penguji II**
Dr. Ir. A. Wahib Muhaimin	**Fahriyah, SP, MSi**
NIP. 19780614 200812 2 003	**NIP. 19561111 198601 1 002**
Penguji III	**Penguji IV**
Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS	**Silvana Maulidah, SP MP**
NIP. 19530715 198103 1 006	**NIP. 19770309 200701 2 001**

Tanggal Lulus :

repository.ub.ac

Skripsi ini kupersembahkan untuk . .
Kedua Orang tuaku Tercinta,
Kedua Adikku Tersayang
Thanks For The Best Love And Support . . .

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

RINGKASAN

Ike Wahyu Astuti, 0710440040. Analisis *Break Even Point* (BEP) dan Strategi Pengembangan Agroindustri Pupuk Bokashi (Studi Kasus di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang) Dibawah bimbingan Dr. Ir Djoko Koestiono, MS dan Silvana Maulidah, SP, MP

Saat ini pangsa pasar untuk produk konsumsi berbahan baku organik sedang meningkat pesat. Tingginya permintaan akan produk organik secara otomatis menyebabkan tingginya permintaan akan pupuk organik. Permintaan akan pupuk organik yang meningkat juga diimbangi dengan kualitas akan pupuk organik. Salah satu jenis pupuk organik yang memiliki kualitas tinggi adalah pupuk bokashi. Salah satu agroindustri yang mampu mengambil peluang tersebut adalah agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari. Dalam menjalankan usaha, agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari mengalami berbagai kendala dan ancaman , antara lain terbatasnya modal, teknologi yang digunakan sederhana, pemasaran yang terbatas, ancaman bermunculannya agroindustri-agroindustri lain yang sejenis di daerah sekitar yang menimbulkan situasi pasar kompotitif. Oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat dalam upaya menghadapi persaingan pasar dan untuk mengembangkan usaha. Selain itu dalam rangka peningkatan keuntungan dari agroindustri pupuk bokashi juga perlu dilakukan analisis *Break Even Point* (BEP) yang bertujuan untuk mengetahui titik impas. Dengan demikian perlu adanya penelitian tentang analisis *break event point* (BEP) dan strategi pengembangan untuk meningkatkan pendapatan produsen dan perekonomian masyarakat yang bergabung dalam agroindustri pupuk bokashi.

Permasalahan dari penelitian ini yaitu (1) Seberapa besar tingkat keuntungan yang diperoleh dari agroindustri pupuk bokashi (2) Bagaimana analisis *Break Even Point* (BEP) agroindustri pupuk bokashi terjadi (3) Bagaimana strategi pengembangkan yang digunakan agroindustri pupuk bokashi dalam upaya pengembangan usaha agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui tingkat keuntungan yang diperoleh dari agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari (2) Menganalisis *Break Even Point* (BEP) agroindustri pupuk bokashi (3) Menganalisis strategi pengembangkan yang digunakan agroindustri pupuk bokashi dalam meningkatkan volume penjualan.

Metode penelitian ini meliputi (1)lokasi penentuan dilakukan secara sengaja (“purposive”), yaitu di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang (2)penentuan responden dilakukan secara sensus dengan 10 produsen pupuk bokashi (3)analisis data menggunakan analisis biaya, pendapatan, dan analisis *break event point* (BEP). Analisis strategi dengan menggunakan analisis SWOT yang didalamnya terdapat analisis matrik IFE, matrik EFE, Matrik IE, Matrik Grand Strategy, Matrik SWOT, dan menggunakan analisis QSPM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Usaha agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian dalam satu kali proses produksi dengan kapasitas produksi 200 kemasan,biaya total rata-rata yang digunakan untuk memproduksi pupuk bokashi

per proses produksi pada agroindustri skala rumah tangga sebesar Rp 723.995,83 dengan penerimaan sebesar Rp 1.200.000,00 sehingga keuntungan yang diperoleh per proses produksi sebesar Rp 476.004,17. Sedangkan biaya total rata-rata per proses produksi dengan kapasitas produksi 400 kemasan pada agroindustri skala kecil sebesar Rp 1.470.502,20 dengan pendapatan sebesar Rp 2.600.000,00 sehingga diperoleh keuntungan sebesar Rp 1.129.497,80.

Hasil analisis break event point (BEP) menunjukkan bahwa nilai BEP agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga dalam satu kali produksi diperoleh pada volume 2,39 unit atau senilai Rp 14.363,55 sedangkan nilai BEP agroindustri pupuk bokashi skala kecil dalam satu kali produksi diperoleh pada volume 2,18 unit atau senilai Rp 14.195.76. Artinya, Jika produsen pupuk bokashi telah mencapai angka penjualan tersebut maka dapat diartikan bahwa perusahaan telah mencapai titk dimana perusahaan tidak mengalami kerugian maupun memperoleh keuntungan. Untuk memperoleh keuntungan maka produsen harus memproduksi dan menjual pupuk bokashi lebih tinggi dari titik impas.

Dari analisis matrik IFE agroindustri pupuk bokashi mempunyai skor total kekuatan sebesar 1,63 dan faktor kelemahan sebesar 1,14, hal ini menunjukkkan bahwa kekuatan menutupi kelemahan. Dari analisis matrik EFE bahwa agroindustri pupuk bokashi mempunyai skor total peluang sebesar 2,21 dan faktor ancaman sebesar 0,49, hal ini menunjukkkan bahwa peluang lebih besar dari ancaman. Pada analisis IE, Agroindustri pupuk bokashi terletak pada sel V yakni strategi pertumbuhan dan stabilitas (*growth and stability*) dan pada matrik *grand strategy* posisi agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian berada pada kuadran I, ini menjelaskan bahwa agroindustri tersebut memiliki kekuatan dan peluang. Strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri pupuk bokashi dari matrik posisi dan strategi agroindustri adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Sedangkan dari matrik SWOT dan QSPM dapat disusun alternatif-alternatif strategi yang harus dijalankan yakni (1)Menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen keuangan, produksi dan operasi, manajemen pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia. (2)Mengembangkan usaha disegala bidang melalui meningkatkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinyuitas produk dengan memperluas jangkauan pasar agar dapat mempertahankan selera konsumen dan pasar. (3) Menambah modal melalui kerja sama dengan berbagai relasi disertai pengajuan potensi usaha yang menjanjikan untuk meyakinkan calon penanam modal.

Saran yang dapat diberikan diantaranya yaitu: (1) Untuk meningkatkan usaha perlu adanya perbaikan dalam hal pencatatan keuangan, pengaturan jumlah produksi, perbaikan teknologi yakni penggunaan mesin seperti mesin pengayak dan mesin pencampuran, serta peningkatan kemampuan dan wawasan produsen pupuk bokashi dalam berwirausaha (2) Perlu adanya kerjasama antara pemerintah dengan produsen dalam upaya pengembangan usaha melalui penyuluhan dan pelatihan serta bantuan modal usaha (3) perlu adanya penelitian lebih lanjut tentang analisis pemasaran pupuk bokashi

Kata Kunci : Pupuk Bokashi, BEP, Strategi Pengembangan

SUMMARY

Ike Wahyu Astuti, 0710440040. Break Even Point (BEP) Analysis and Development Strategy of Bokashi Fertilizer Agro-Industry (Case Study in Wonosari Village, Wonosari District, Malang Regency) Under the guidance of Dr. Ir. Djoko Koestiono, MS and Silvana Maulidah. SP, MP

Recently, the market segment of consumption product made from organic raw material is increasing rapidly. The high demand of organic product makes the demand of organic fertilizer also increase automatically. The high demand of organic fertilizer is influenced by the organic fertilizer quality itself. One of the organic fertilizer varieties which has a high quality is Bokashi fertilizer. One of agro-industry which is able to take the chance is Bokashi fertilizer agro-industry in Wonosari village. In running the business, they also get some constraints and threats, such as, limited capital, the plain technology, the limited marketing, the threat of another agro-industries emergence with the same variety in surrounding area making the market condition become very competitive. Therefore we need to make an appropriate strategy in order to face the market competition and develop the business. In order to increase the profit of Bokashi fertilizer agro-industry, we also need to make the Break Even Point analysis (BEP) to determine the break even point. Thus, it is need to make a research of break even point analysis (BEP) and development strategy to increase the producer income and the society economic activity joining the Bokashi fertilizer.

The problems of this research are (1) what degree of the profit derived from Bokashi fertilizer agro-industry is (2) how is the Break Even Point analysis (BEP) of Bokashi fertilizer agro-industry happen (3) how is the strategy of Bokashi fertilizer agro-industry in order to develop the business in Wonosari village, Wonosari district, Malang regency.

The purpose of this study are (1) to know the profit level earned from Bokashi fertilizer agro-industry in Wonosari (2) to analyze the Break Even Point of Bokashi fertilizer agro-industry (3) to analyze the development strategy of Bokashi fertilizer agro-industry in order to increase the sales volume.

The methods of this study are (1) the determination location which is done deliberately (“purposive”), that is in Wonosari village, Wonosari district, Malang regency (2) the determination of the respondents through a census by 10 of Bokashi fertilizer manufacturers (3) the data analysis using analysis of costs analysis, revenues, and the break even point analysis (BEP). The strategy analysis using SWOT analysis whit IFE matrix analysis, EFE matrix, IE matrix, Grand Strategy matrix, SWOT matrix, and QSPM analysis.

The result of research shows that the Bokashi fertilizer agro-industry business in the research area in a single production process with the production capacity of 200 packs, the average total cost which is use for producing the Bokashi fertilizer per production process in agro-scale household is about Rp. 723.995,83 with the revenue of Rp. 1.200.000,00, so that the profits earned by the production process of Rp. 476.004,17. While the average total cost per production

process with the production capacity of 400 packs in a small-scale agro-industry is about Rp. 1.470.502,20 with the revenue of Rp. 2.600.000,00, it obtains the profit about Rp. 1.129.497,80.

The result of Break Even Point analysis (BEP) shows that the BEP value of Bokashi fertilizer agro-industry in a household production scale of 2,39 unit (in volume) or about Rp. 14.363,55(in currency) while the BEP value of Bokashi fertilizer agro-industry in a small production scale of 2,18 unit (in volume) or about Rp. 14.195,76 (in currency). It means that, if the Bokashi fertilizer producer has achieved the sales number, then the company would not get loss or gain. To get the profit then the producer should produce and sale the Bokashi fertilizer higher that the break even point.

From the Bokashi fertilizer agro-industry' IFE matrix analysis shows that it has a total power score of 1,63 and the weakness factor of 1,14, it means that the strength covering the weakness. From the EFE matrix analysis show that Bokashi fertilizer agro-industry has the chance total score of 2,21 and the threat factor of 0,49, it means that the opportunity is bigger than the threat. In IE analysis, Bokashi fertilizer agro-industry is laid on the V cell, that is the growth strategy and stability (growth and stability) and in the grand matrix strategy, the position of Bokashi fertilizer agro-industry in the research area of quadrant I, it elaborates that the agro-industry has the strength and the opportunity. The strategy which can be used by the Bokashi fertilizer agro-industry from the matrix position and agro-industry strategy is the strategy supporting the aggressive growth policy. Whereas, the SWOT matrix and QSPM can be arranged as the alternatives strategy should be done, such as: (1) Apply the management functions properly, starting from the financial management, the production and the operation, marketing management, and human resource management . (2) Develop the business in all the aspects through increasing the appropriate technology to rising the quality, the quantity, and the continuity of the product by expanding the market scope in order to maintain the consumer and market sense. (3) Increase the modal through the cooperate system with other relations and give the business potential submission promising to make the investor convince.

The suggestions are: (1) It is need to increase the quantity, the quality, and the product continuity, the more efficient promotion activity, the modal increasing to develop the business in Bokashi fertilizer agro-industry. (2) It is need a cooperation between the government and the manufacturer in order to develop the business through counseling and training, also the modal assistance. (3) It is need to make a further research about market efisiensi .

Keywords : Bokashi Fertilezer, BEP, Development Strategy

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **"ANALISIS *BREAK EVEN POINT* (BEP) DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI PUPUK BOKASHI (Studi Kasus di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang)".** Penulisan skripsi ini disusun sebagai persyaratan menyelesaikan studi S-1 di Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya.

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, membimbing serta memberikan petunjuk dalam pelaksanaan penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Ir Djoko Koestiono, MS selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran selama penyusunan skripsi.
2. Ibu Silvana Maulidah , SP, MP selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran selama proses pemyusunan skripsi.
3. Bapak Dr. Ir. A. Wahib Muhaimin, MS dan Ibu Fahriyah, SP, MSi selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran pada penulisan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Ir. Syafrial, MS selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya Malang.
5. Para produsen Pupuk Bokashi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang atas informasi dan bantuan selama proses penyusunan skripsi.
6. Kedua orangtua, keluarga dan sahabat atas doa dan motivasi yang diberikan.

7. Teman-teman Agribisnis ’07 dan semua pihak atas bantuan dan kebersamanya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Maka, penulis sangat mengaharapkan kritik dan saran membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, Agustus 2011

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 22 September 1988 di Kabupaten Malang, Jawa Timur. Penulis merupakan putri pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Jaib Tri Wahyudi dan Rumini Dwi Agustin.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri Jedong 1 Kecataman Wagir (1995-2001), dan melanjutkan pendidikan ke SMP Negeri 6 Malang (2001-2004), kemudian menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 8 Malang (2004-2007). Pada tahun 2007, penulis diterima sebagai mahasiswa di Universitas Brawijaya, Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi, Program Studi Agribisnis melalui jalur PSB (Penerimaan Siswa Berprestasi). Selama kuliah penulis aktif diberbagai organisasi baik tingkat fakultas maupun universitas. Ditingkat fakultas penulis aktif di organisasi sebagai staff magang PERMASETA (2007), Magnet BEM (2008), Pengurus PRISMA sebagai devisi training (2009) dan devisi pengembangan (2010). Sedangkan ditingkat universitas penulis aktif diorganisasi sosial yakni KSR (Korps Sukarela) sebagai BITPEN (2008).

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	**i**
SUMMARY	**iii**
KATA PENGANTAR	**v**
RIWAYAT HIDUP	**vi**
DAFTAR ISI	**vii**
DAFTAR TABEL	**x**
DAFTAR GAMBAR	**xii**
DAFTAR LAMPIRAN	**xiii**
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu	8
2.2 Agroindustri	10
2.2.1 Pengertian Agroindustri	9
2.2.2 Peranan Agroindustri	10
2.2.3 Permasalahan dan pengembangan agroindustri	12
2.3 Pupuk Organik	13
2.3.1 Pupuk Organik	13
2.4.2 Kelebihan Pupuk Organik	14
2.4.3 Macam Pupuk Organik	15
2.4 Pupuk Bokashi	16
2.4.1 Pengertian Bokashi	16
2.4.2 Manfaat Bokashi	17
2.4.3 Pembuatan Bokashi	17
2.5 Konsep Biaya	21
2.5.1 Pengertian Biaya	21
2.5.2 Macam-Macam Biaya Menurut Volume Produksi	22
2.6 Penerimaan dan Keuntungan	24
2.7 Break Event Point (BEP)	25
2.7.1 Pengertian	25
2.7.2 Kegunaan Break Even Point	27
2.7 Strategi	29
2.7.1 Pengertian	29
2.7.2 Perumusan Strategi	30
2.7.3 Tingkat-tingkat Strategi	31
2.7.5 Jenis-jenis Strategi	32

2.8 Analisis SWOT 34
2.8.1 Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)..... 34
2.8.2 Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)..... 35
2.8.3 Matrik *Internal External* (IE)..... 35
2.8.4 Matrik *Grand Strategy*..... 38
2.8.5 Matrik SWOT..... 40
2.8.6 Matrik SWOT..... 41

III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran 42
3.2 Batasan Masalah 47
3.3 Definisi Operasional dan Pengukurdan Variabel 47

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian 50
4.2 Metode Penentuan Responden..... 50
4.3 Metode Pengumpulan Data 50
4.4 Metode Analisis Data 51
4.4.1 Analisis Biaya dan Pendapatan..... 51
4.4.2 Analisis Break Event Point..... 52
4.4.3 Identifikasi faktor-faktor internal-eksternal……. 53
4.4.4 Kriteria Pemberian Bobot..... 53
4.4.5 Kriteria Pemberian Rating..... 54
4.4.6 Analisis Strategi..... 55

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Lokasi Penelitian..... 62
5.1.1 Kondisi Geografis 62
5.1.2 Keadaan dan Jenis Penggunaan Lahan..... 62
5.1.3 Kondisi Penduduk 63
5.2 Profil Agroindustri Pupuk Bokashi..... 66
5.2.1 Sejarah Agroindustri Pupuk Bokashi 66
5.2.2 Karakter Produsen Pupuk Bokashi 67
5.3 Proses Produksi..... 69
5.3.1 Bahan 69
5.3.2 Peralatan..... 70
5.3.3 Tenaga Kerja 71
5.3.4 Proses Pengolahan..... 72
5.3.5 Pemasaran 74
5.4 Analisis Ekonomi..... 75
5.4.1 Analisis Biaya, Penerimaan dan keuntungan 75
5.4.2 Analisis BEP 83
5.5 Perumusan Strategi..... 84
5.5.1 Analisis Lingkungan Agroindustri 84
5.5.2 Analisis Matrik *Internal-Eksternal* (IE) 98
5.5.3 Analisis Matrik *Grand Strategy*..... 99

5.5.4 Analisis Matrik SWOT 100
5.5.4 Analisis QSPM 101
5.5.5 Implementasi Strategi 102

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan 105
6.2. Saran 106

DAFTAR PUSTAKA 108

LAMPIRAN 111

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
	Teks	
1	Analisa IFE Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	55
2	Analisa EFE Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang…….	56
3	Matrik SWOT Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	59
4	Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang…….	61
5	Jenis Penggunaan Lahan Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang…….	63
6	Komposisi penduduk Berdasarkan Umur di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	64
7	Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang….	64
8	Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang….	65
9	Karakteristik Produsen Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	67
10	Kebutuhan Bahan Agroindustri Pupuk Bokashi Rata-Rata Satu Kali Produksi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	70
11	Biaya Tetap Rata-Rata Per Proses Produksi Per Kemasan Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	76
12	Biaya Variabel Rata-Rata per Proses Produksi per Kemasan Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	77

13	Biaya Total Rata-Rata Per Proses Produksi Per Kemasan pada Agroindustri……...	78
14	Penerimaan Rata-Rata Per Proses Produksi pada Agroindustri Pupuk…….	79
15	Keuntungan Rata-Rata Per Proses Produksi Per Kemasan pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	80
16	Analisis BEP (*Break Event Point*) Dalam Satu Kali Proses Produksi Pada Agroindustri Pupuk Bokashi skala rumah tangga Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang…….	81
17	Analisis Break Event Point Dalam Satu Kali Proses Produksi Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	82
18	Perhitungan BEP Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Per Proses Produksi Pada Skala Rumah Tangga Dan Skala Kecil……	83
19	Matrik faktor strategi internal pada agroindustri pupuk bokashi di desa Wonosari……...	91
20	Matrik Eksternal Faktor Evaluation Agroindustri Pupuk Bokashi Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	97
21	Matrik SWOT Pada Agroindustri Pupuk bokashidi Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang.....	99

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
	Teks	
1.	Skema Kerangka Pemikiran Analisis BEP dan Strategi Pengembangan Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang	46
2	Matrik IE Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang.....	57
3	Matriks Grand Strategy Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang.....	58
4	Proses Produksi Pupuk Bokashi…….	73
5	Sistem Pemasaran Pupuk Bokashi.....	74
6	BEP Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga…….....	81
7	BEP Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga…….	82
8	Matriks IE pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	98
9	Posisi Strategi pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	99

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor **Halaman**

Teks

1.	Biaya Variabel Agroindustri Pupuk bokashi Skala Rumah Tanggadi Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang…….....	112
2	Biaya Variabel Agroindustri Pupuk bokashi Skala Kecil di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang.....	112
3	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Cangkul) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi.....	113
4	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Cangkul) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi ……	113
5	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Ember) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi	114
6	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Ember) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi…….	114
7	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Gembor) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi…….	115
8	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Gembor) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi ……	115
9	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Sekrop) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi ……	116
10	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Sekop) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi……	117
11	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Terpal) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi…….	117
12	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Siler) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi…….	118

13	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Siller) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi…….	118
14	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Siller) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi…….	118
15	Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Timbangan) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi…	119
16	Total Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Timbangan) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi……..	119
17	Total Biaya Tetap Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	120
18	Total Biaya Tetap Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	120
19	Pendapatan Produsen Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……	121
20	Pendapatan Produsen Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang……..	121
21	Matrik Urgansi Analisis Lingkungan Eksternal…….	122
22	Matrik Urgansi Analisis Lingkungan Internal……	122

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Memasuki abad 21, masyarakat dunia mulai sadar bahaya yang ditimbulkan oleh pemakaian bahan kimia sintetis dalam pertanian. Masyarakat semakin arif dalam memilih bahan pangan yang aman bagi kesehatan dan ramah lingkungan. Gaya hidup sehat dengan slogan *Back to Nature* telah menjadi trend baru meninggalkan pola hidup lama yang menggunakan bahan kimia non alami, seperti pupuk, pestisida kimia sintetis dan hormon tumbuh dalam produksi pertanian.

Gaya hidup sehat semacam ini telah melembaga secara internasional yang mensyaratkan jaminan bahwa produk pertanian harus beratribut aman dikonsumsi (*food safety attributes*), kandungan nutrisi tinggi (*nutritional attributes*) dan ramah lingkungan (*eco-labelling attributes*). Preferensi konsumen seperti ini menyebabkan permintaan produk pertanian organik dunia meningkat pesat. Sebagai gambaran bahwa untuk sepuluh tahun kedepan nilai komoditas untuk pangan organik hampir mencapai 100 milyar dollar AS. Ini disebabkan produk organik rasanya lebih enak, lebih sehat, dan tidak membayakan bagi lingkungan. Pada tahun 1998, dilakukan survei di Eropa dan hasilnya menunjukkan bahwa 94 persen responden membeli produk organik karena mereka sangat peduli akan kesehatan pribadi serta anggota keluarganya. Produk organik yang beredar di seluruh Jepang diperkirakan hanya meliputi sekitar 2-3 persen dari seluruh jumlah produksi sayuran. Di kota Tokyo, konsumsi sayuran per tahun ternyata sangat besar, yaitu 1,8 juta ton sayuran, sekitar 1 persen dari jumlah tersebut berupa sayuran organik. Tahun 1998, pangsa pasar produk organik di Inggris mencapai 260 juta poundsterling dan tahun 2000 sudah meningkat mencapai 400 juta poundsterling. Sekitar 75 persen dari seluruh buah-buahan dan sayuran organik di Inggris adalah produk impor (Hamidi, 2010). Selain karena kesadaran kesehatan konsumen meningkat, permintaan produk organik yang cukup tinggi juga dikarenakan adanya program pemerintah *Go Organic* 2010 yang sekarang ini menjadi Budaya Organik 2013 dalam rangka pembangunan pertanian yang berkelanjutan.

Tingginya permintaan akan produk organik secara otomatis menyebabkan tingginya permintaan akan pupuk organik. Saefudin (2010) mengatakan, tahun 2009 permintaan pupuk organik sebulannya hanya 400 ton. Namun sejak tahun 2010 hingga tahun 2011 permintaan pupuk meningkat menjadi 600 ton per bulan. Dari data Dinas Pertanian, Tanaman Pangan, dan Hortikultura Lampung, tercatat ketersedian pupuk organik masih sangat minim. Dari kebutuhan riil tahun 2009 sebanyak 163,3 ton, ternyata hanya dapat memenuhi 3 ton atau 2 persen. Menurut Agung (2010) pasar untuk pupuk organik di Indonesia berjumlah lebih dari 40 triliun dan kebutuhan akan pupuk per tahunnya mencapai 10 juta ton. Tingginya permintaan akan pupuk organik tidak hanya terjadi di Indonesia, saat ini China mengimpor 320 ton pupuk organik tiap minggu dari indonesia.

Permintaan akan pupuk organik yang meningkat juga diimbangi dengan kualitas akan pupuk organik. Salah satu jenis pupuk organik yang memiliki kualitas tinggi adalah pupuk bokashi. Pupuk ini dibuat dengan memfermentasikan bahan-bahan organik (seresah daun, kotoran hewan ternak, serbuk gergaji dan bahan organik lain.) dengan *starter* yang bisaanya adalah EM4 (*Efective Microorganism*). EM4 adalah kultur campuran dari mikroorganisme yang menguntungkan bagi pertumbuhan tanaman. Menurut Anggra (2008) Bila membandingkan pupuk organik lain, kandungan hara dalam Pupuk Bokashi lebih tinggi dan kompleks. Hal ini dikarenakan dalam pembuatan pupuk bokashi mencampukan bahan-bahan organik kaya akan sumber unsur hara yakni unsure N dari kotoran ternak, unsur K dari tanaman, dan unsur P dari limbah jerami. Perpaduan bahan organik seperti molasse (tetes tebu) larutan gula merah dan kandungan mikroorganisme dalam EM4 melengkapi keunggulan pupuk bokashi. Sehingga periode proses tumbuh pada tanaman lebih cepat, pengaruh terhadap tanah sempurna, energi yang hilang rendah dan populasi mikroorganisme dalam tanah lebih banyak. Pupuk bokashi saat ini telah diusahakan oleh perorangan maupun swasta yang pada akhirnya akan membentuk agroindustri dan menjadi peluang usaha baru (IP_2TP, 2000).

Salah satu Agroindustri yang menyediakan pupuk bokashi untuk memenuhi kebutuhan konsumen adalah agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari yang

telah berjalan selama lima tahun. Agroindustri ini merupakan salah satu agroindustri dari 18 agroindustri pupuk organik di Kabupaten Malang yang memproduksi pupuk bokashi, selain itu agroindustri pupuk bokashi wonosari merupakan hasil bimbingan dari Prima Tani yang diluncurkan oleh Badan Litbang Pertanian pada tahun 2007.

Sebelum Prima Tani masuk Desa Wonosari, kotoran ternak dimanfaatkan oleh petani sebagai pupuk kandang. Jumlah kotoran kambing yang ada di Desa Wonosari cukup banyak, namun selama ini masih belum termanfaatkan secara optimal. Dengan melihat potensi yang dimiliki Desa Wonosari seperti kemudahan dalam memperoleh bahan baku, Prima Tani membentuk agroindustri pupuk bokashi.

Ketika awal dimulainya Program Prima Tani, petani sangat antusias dengan pembuatan pupuk bokashi karena selain dapat digunakan sebagai pupuk tanaman, juga dapat menjadi pendapatan tambahan. Tetapi tidak semua petani ingin membuat pupuk bokashi karena beberapa sebab seperti waktu yang padat untuk kegiatan yang lain dan kurang kreatif. Hal ini mendorong tim Prima Tani Malang melakukan pembinaan terhadap petani di Desa Wonosari untuk memproduksi pupuk bokashi yang nantinya akan membentuk agroindustri hulu (*upstream*). Dengan agroindustri ini diharapkan dapat memberikan manfaat positif bagi kemajuan desa. Manfaat positif tersebut antara lain: peningkatan pendapatan masyarakat, mampu menyerap banyak tenaga kerja, yang nantinya dapat mengurangi masalah kemiskinan dan pengangguran.

Pengolahan pupuk bokashi di Desa Wonosari telah berjalan selama kurang lebih 5 tahun dan selama waktu tersebut sudah ada 10 produsen yang memproduksi pupuk bokashi. Sebagian besar usaha dilakukan oleh industri skala rumah tangga dan masih merupakan pekerjaan sampingan dari para produsen pupuk bokashi. Pekerjaan utama dari produsen pupuk bokashi adalah bertani. Karena bukan pekerjaan utama, modal yang dialokasikan untuk usaha pupuk bokashi masih terbatas sehingga teknologi yang digunakan sederhana dan pemasaran yang terbatas. Selain kendala-kendala tersebut, ancaman lain adalah bermunculannya agroindustri-agroindustri lain yang sejenis di daerah sekitar

sehingga menimbulkan situasi pasar yang kompotitif. Oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat dalam upaya menghadapi persaingan pasar dan untuk mengembangkan usaha.

Berdasarkan uraian tersebut maka perlu diadakan penelitian mengenai analisis strategi pengembangan agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang. Selain itu dalam rangka peningkatan keuntungan dari agroindustri pupuk bokashi juga perlu dilakukan analisis *Break Even Point* (BEP). Hal ini bertujuan untuk mengetahui titik impas yakni titik dimana perusahaan tidak mengalami kerugian maupun keuntungan. Dengan demikian produsen dapat menentukan harga jual sehingga mampu meningkatkan keuntungan. Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kondisi agroindustri pupuk bokashi dan memberikan informasi bagi produsen pupuk bokashi di Desa Wonosari mengenai sejauh mana agroindustri memberikan keuntungan dan efisiensi usaha bagi produsen dalam meningkatkan produksi dan pengembangan usaha sehingga kemajuan usaha dapat tercapai yang pada akhirnya mampu meningkatkan pendapatan produsen dan perekonomian masyarakat yang bergabung dalam agroindustri pupuk bokashi.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Upaya meningkatkan produksi tanaman tidak terlepas dari upaya memperbaiki sifat-sifat fisik tanah yang kurang baik seperti tekstur tanah yang mudah lepas dan daya serap air yang rendah. Salah satu upaya yang sering dilakukan adalah dengan pemberian bahan organik. Menurut Irawan (2001), kemampuan tanah menghasilkan suatu produksi berhubungan langsung dengan kadar bahan organik. Pupuk yang memiliki kadar bahan organic tinggi adalah pupuk bokashi yakni pupuk yang telah terfermentasi dengan kandungan hara yang lengkap. Salah satu agroindustri yang memproduksi pupuk bokashi sebagai kebutuhan lahan pertanian adalah sgroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari.

Agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang merupakan suatu bentuk agroindustri kecil dan usaha baru yang masih memiliki permasalahan dalam pengelolaannya. Agroindustri ini

menggunakan tenaga kerja yang berasal dari petani yang tinggal di sekitarnya dan teknologi yang digunakannya masih sangat sederhana.

Adanya agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari ini diharapkan dapat menyerap tenaga kerja bagi masyarakat sekitar agroindustri, karena usaha ini mempunyai potensi yang cukup untuk meningkatkan pendapatan masyarakat. Melihat peranan dan potensi yang dimiliki agroindustri pupuk bokashi, maka perlu adanya pembinaan dan perhatian agar mampu mengembangkan dan memperluas pasar.

Pengembangan agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari masih dihadapkan degan berbagai macam permasalahan dan kendala yang dapaat menghambat proses kegiatan mencapai tujuan. Permasalahan yang ada dalam agroindustri pupuk bokashi adalah sistem usaha, keterbatasan sumber daya yang dapat berpengaruh pada pendapatan produsen dan keterbatasan modal yang masih berasal dari modal pribadi, serta masalah pemasaran dari produk pupuk bokashi.

Pada agroindustri pupuk bokashi juga terdapat permasalahan dalam hal pembukuaan atau administrasi usaha. Kendala dalam administrasi ini akan mengakibatkan agroindustri kurang sistematis dalam menghitung besarnya biaya atau keuntungan yang didapat oleh agroindustri pupuk bokashi ini. Untuk itu produsen pupuk bokashi perlu memperbaiki sistem administrasi yang dilakukan.

Selain kendala dan permasalahan agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari juga menghadapi ancaman dari luar yakni semakin banyaknya agroindustri yang bermunculan di daerah lain. Hal ini menyebabkan adanya kompetisi bisnis yang cukup ketat. Tiap-tiap produsen pasti menginginkan konsumen sebanyak-banyaknya untuk membeli produknya sedangkan konsumen dihadapkan dengan pilihan produk yang beragam di pasaran. Dengan demikian apabila produsen tidak dapat melihat peluang dan memanfaatkan kekuatan yang ada maka akan mengakibatkan posisi perusahaan kalah bersaing di pasar.

Mengingat banyaknya produsen pupuk yang bermunculan dan tingginya permintaan akan pupuk bokashi maka perlu adanya ketepatan dalam menentukan strategi agar usaha yang dijalankan dapat bertahan ditengah persaingan terlebih

dapat maju dan berkembang. Usaha yang dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematika yang dapat merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Setelah menganalisis SWOT yang didalamnya terdapat analisis IFE dan EFE, maka akan dihasilakan pilihan strategi. Selanjutnya guna mendapatkan strategi yang lebih utama untuk diimplementasikan maka dilakukan analisis QSPM (*Quantitative Srtrategic Planning Matrix)*. Melalui analisis dan strategi yang telah dirumuskan, diharapkan agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian dapat berkembang secara optimal dan mampu memberikan pengaruh yang baik bagi masyarakat setempat.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah pokok penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Seberapa besar tingkat keuntungan yang diperoleh dari agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang?
2. Bagaimana analisis *Break Even Point* (BEP) agroindustri pupuk bokashi terjadi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang?
3. Bagaimana strategi pengembangkan yang digunakan agroindustri pupuk bokashi dalam upaya pengembangan usaha agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang?

1.3. Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis tingkat keuntungan yang diperoleh dari agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang
2. Menganalisis *Break Even Point* (BEP) agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang
3. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang dalam rangka

merumuskan strategi pengembangkan yang digunakan untuk mengembangkan usaha

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan pertimbangan dan bahan informasi serta alternatif kebijakan bagi pengambilan keputusan oleh produsen pupuk bokashi dalam mengembangkan agroindustri pupuk bokashi
2. Dapat menjadi bahan informasi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan studi *Break Even Point* (BEP) dan strategi pengembangan usaha

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang bertujuan untuk merumuskan suatu studi kelayakan usaha dan strategi yang tepat bagi pengembangan suatu agroindustri. Penelitian mengenai strategi pengembangan berperan penting sebagai salah satu upaya pengembangan usaha agroindustri khususnya pada agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang. Oleh karena itu, diperlukan kajian penelitian terdahulu dan penelitian tersenut berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian tersebut diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2005) tentang Analisis Ekonomi Dan Prospek Pengembangan Agroindustri Empng Jagung (Studi Kasus Di Kelurahan Pandanwangi Kecamatan Blimbing Kota Malang) bertujuan untuk menganalisis nilai tambah, keuntungan, efisiensi usaha dan prospek pengembangan agroindustri emping jagung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya nilai tambah rata-rata agroindustri emping jagung per proses produksi sebesar Rp 537,00/ka bahan baku atau 31 persen dari harga jual /kg emping jagung. Keuntungan rata-rata agroindustri emping jagung per proses produksi berniali positif yaitu sebesar Rp 790.197,00/proses produksi. Agroindustri ini masih dapat ditingkatkan skala usahanya yang rata-rata 1167,25 kg menuju skala usaha optimal yaitu 2040 kg dengan biaya rata-rata Rp 1251,00/kg. Sebagian besar agroindustri emping jagung masih di bawah titik optimal maka agroindustri tersebut berprospek untuk meningkatkan skala usahanya sampai ke titik optimal.

Dari hasil penelitian Rosmiati (2001), mengenai prospek pengembangan agroindustri manisan kulit jeruk palemo (*Citrus grandis L.*) studi kasus di desa sukomoro kecamatan sukomoro kabupaten malang, didapatkan bahwa keuntungan pada agroindustri manisan jeruk palemo skala rumah tangga sebesar Rp 483.319,11 per satu kali proses produksi. Nilai tambah yang tercapai dari setiap kilogram kulit jeruk adalah Rp 16.645,92 atau 46,72 % dari nilai produksi.

Analisis SWOT menghasilkan identifikasi bahwa faktor eksternal yang menjadi peluang adalah pasar bahan baku, lembaga pembinaan APM (Asosiasi

Pamelo Magetan), promosi, sarana dan prasarana transportasi, kesempatan kerja. Ancamannya adalah perubahan teknologi, pesaing dan selera. Faktor internal yang menjadi kekuatan adalah tanggung jawab pekerja tinggi, bahan baku tersedia, tenaga kerja tersedia, peralatan memadai, harga terjangkau, pendidikan, komunikasi APM (Asosiasi Pamelo Megetan) dan pengolah baik. Kelemahannya adalah modal kurang, diversifikasi produk kurang, pembukuan tidak dilakukan, kepemilikan alat produksi terbatas dan pengolah menjadikan usaha agroindustri sebagai pekerjaan sampingan. Total skor yang didapat berdasarkan matrik EFE adalah 3,15 dan matrik IFE adalah 3,00. Berdasarkan matrik EFE dan IFE tersebut maka posisi agroindustri manisan kulit jeruk cukup kuat dan faktor eksternal sangat mendukung bagi pengembangan agroindustri tersebut.

Pada penelitian Didin Asrini (2006) yang mengkaji mengenai analisis usaha dan strategi pengembangan mempunyai tujuan yaitu menganalisis: (1) Biaya dan tingkat keuntungan; (2) Nilai Tambah; (3) strategi pengembangan yang dapat dilakukan dalam upaya pengembangan usaha. Hasil dari penelitian yaitu diketahui dari rata-rata biaya total produksi sebesar Rp 165.422,95 dengan bahan baku sebanyak 27,31 kg kedelai dengan penerimaan total rata-rata Rp 211.000,00 sehingga keuntungan rata-rata sebesar Rp 45.557,05. Nilai tambah yang dihasilkan dari pengolahan 27,31 kg kedelai menjadi tahu untuk satu kali proses produksi pada usaha agroindustri tahu skala rumah tangga tersebut sebesar Rp 2.667,91 atau 35,19. Sedangkan strategi pengembangan yang dipilih yaitu strategi WO sebab pada matrik IE menunjukkan strategi pertumbuhan dan stabilitas sedang pada diagram SWOT menunjukkan posisi aggressive, hal ini membuktikan bahwa agroindustri tersebut memiliki pertumbuhan yang baik.

Dari beberapa kajian penelitian terdahulu tersebut dapat diketahui prospek suatu usaha dalam beberapa agroindustri di Indonesia, yang dapat dilihat dari jumlah biaya, penerimaan, keuntungan dan efisiensi usaha agroindustri tersebut. Selain prospek usaha sebagian penelitian diatas juga menerangkan strategi yang tepat utuk mengembngkan agroindustri di Indonesia. Sedangkan pada penelitian ini, hal yang ditambahkan melengkapi penelitian terdahulu adalah kelayakan usaha dengan menganalisis Break Event Point dan kondisi lingkungan pada agroindustri

pupuk bokashi untuk mengetahui sejauh mana kemampuan dalam keberlangsungan usaha tersebut selain itu agar agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian dapat terus berkembang maka perlu adanya suatu strategi pengembangan yang menganalisis tentang kondisi lingkungan agroindustri pupuk bokashi dengan menggunakan analisis SWOT, yaitu terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekaligus peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri pupuk bokashi. Untuk memprioritaskan strategi, penulis menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang bertujuan untuk mendapatkan strategi prioritas dari alternatif-alternatif strategi yang didapat melalui matiks SWOT. QSPM didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak. Keunggulan QSPM adalah bahwa set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama. Tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat dievaluasi pada satu saat menggunakan QSPM. Keunggulan lainnya dari QSPM adalah bahwa ia membutuhkan penyusun strategi untuk mengintregasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan.

2.2 Agroindustri

2.2.1 Pengertian agroindustri

Agroindustri berasal dari dua kata agricultural dan industry yang berarti suatu industri yang menggunakan hasil pertanian sebagai bahan baku utamanya atau suatu industri yang menghasilkan suatu produk yang digunakan sebagai sarana atau input dalam usaha pertanian. Secara eksplisit pengertian Agroindustri pertama kali diungkapkan oleh Austin (1981) yaitu perusahaan yang memproses bahan nabati (yang berasal dari tanaman) atau hewani (yang dihasilkan oleh hewan). Proses yang digunakan mencakup pengubahan dan pengawetan melalui perlakuan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengemasan dan distribusi. Produk Agroindustri ini dapat merupakan produk akhir yang siap dikonsumsi ataupun sebagai produk bahan baku industri lainnya. Definisi agroindustri dapat dijabarkan sebagai kegiatan industri yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang, dan menyediakan peralatan serta jasa untuk kegiatan tersebut.

Dengan demikian agroindustri meliputi industri pengolahan hasil pertanian, industri yang memproduksi peralatan dan mesin pertanian, industri input pertanian (pupuk, pestisida, herbisida dan lain-lain) dan industri jasa sektor pertanian. Apabila dilihat dari sistem agribisnis, agroindustri merupakan bagian (subsistem) agribisnis yang memproses dan mentranformasikan bahan-bahan hasil pertanian (bahan makanan, kayu dan serat) menjadi barang-barang setengah jadi yang langsung dapat dikonsumsi dan barang atau bahan hasil produksi industri yang digunakan dalam proses produksi seperti traktor, pupuk, pestisida, mesin pertanian dan lain-lain. (Babas, 2010)

Dari batasan diatas, agroindustri merupakan sub sektor yang luas yang meliputi industri hulu sektor pertanian sampai dengan industri hilir. Industri hulu adalah industri yang memproduksi alat-alat dan mesin pertanian serta industri sarana produksi yang digunakan dalam proses budidaya pertanian. Sedangkan industri hilir merupakan industri yang mengolah hasil pertanian menjadi bahan baku atau barang yang siap dikonsumsi atau merupakan industri pascapanen dan pengolahan hasil pertanian. (Babas, 2010)

2.2.2 Peranan Agroindustri

Menurut Austin (1992), agroindustri mampu memberikan sumbangan yang sangat nyata bagi pembangunan di kebanyakan negara berkembang karena empat alasan, yaitu:

a. Agroindustri hasil pertanian adalah pintu untuk sektor pertanian. Agroindustri melakukan transformasi bahan mentah dari pertanian termasuk transformasi produk subsisten menjadi produk akhir untuk konsumen. Ini berarti bahwa suatu negara tidak dapat sepenuhnya menggunakan sumber daya agronomis tanpa pengembangan agroindustri. Di satu sisi, permintaan terhadap jasa pengolahan akan meningkat sejalan dengan peningkatan produksi pertanian. Agroindustri tidak hanya bersifat reaktif tetapi juga menimbulkan permintaan, yaitu peningkatan permintaan jumlah dan ragam produksi pertanian. Akibat dari permintaan ini adalah: (1) petani terdorong untuk mengadopsi teknologi baru agar produktivitas meningkat, (2) akibat selanjutnya produksi pertanian dan

pendapatan petani meningkat, dan (3) memperluas pengembangan prasarana (jalan, listrik, dan lain-lain).

b. Agroindustri hasil pertanian sebagai dasar sektor manufaktur. Transformasi penting lainnya dalam agroindustri kemudian terjadi karena permintaan terhadap makanan olahan semakin beragam seiring dengan pendapatan masyarakat dan urbanisasi yang meningkat. Indikator penting lainnya tentang pentingnya agroindustri dalam sektor manufaktur adalah kemampuan menciptakan kesempatan kerja. Di Amerika Serikat misalnya, sementara usahatani hanya melibatkan 2 persen dari angkatan kerja, agroindustri melibatkan 27 persen dari angkatan kerja.
c. Agroindustri pengolahan hasil pertanian menghasilkan komoditas ekspor penting. Produk agroindustri, termasuk produk dari proses sederhana seperti pengeringan, mendominasi ekspor kebanyakan negara berkembang sehingga menambah perolehan devisa. Nilai tambah produk agroindustri cenderung lebih tinggi dari nilai tambah produk manufaktur lainnya yang diekspor karena produk manufaktur lainnya sering tergantung pada komponen impor.
d. Agroindustri pangan merupakan sumber penting nutrisi. Agroindustri dapat menghemat biaya dengan mengurangi kehilangan produksi pascapanen dan menjadikan mata rantai pemasaran bahan makanan juga dapat memberikan keuntungan nutrisi dan kesehatan dari makanan yang dipasok kalau pengolahan tersebut dirancang dengan baik.

2.2.3 Permasalahan dan pengembangan agroindustri

Menurut Babas (2010), secara umum permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri adalah: (a) sifat produk pertanian yang mudah rusak sehingga diperlukan teknologi pengemasan dan transportasi yang mampu mengatasi masalah tersebut; (b) sebagian besar produk pertanian bersifat musiman dan sangat dipengaruhi oleh kondisi iklim sehingga aspek kontinuitas produksi agroindustri menjadi tidak terjamin; (c) kualitas produk pertanian dan agroindustri yang dihasilkan pada umumnya masih rendah sehingga mengalami kesulitan dalam

persaingan pasar baik didalam negeri maupun di pasar internasional; dan (d) sebagian besar industri berskala kecil dengan teknologi yang rendah.

Efek *multiplier* yang ditimbulkan dari pengembangan agroindustri meliputi semua industri dari hulu sampai pada industri hilir. Hal ini disebabkan karena karakteristik dari agroindustri yang memiliki kelebihan dibandingkan dengan industri lainnya, antara lain: (a) memiliki keterkaitan yang kuat baik dengan industri hulunya maupun ke industri hilir, (b) menggunakan sumberdaya alam yang ada dan dapat diperbaharui, (c) mampu memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif baik di pasar internasional maupun di pasar domestik, (d) dapat menampung tenaga kerja dalam jumlah besar, (e) produk agroindustri pada umumnya bersifat cukup elastis sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat yang berdampak semakin luasnya pasar khususnya pasar domestik. (Asmira,2010)

2.3 Pupuk Organik

2.3.1 Definisi

Pupuk organik merupakan zat tambahan yang terbuat dari bahan-bahan alami, bisa menggunakan daun-daun kering atau kotoran ternak, yang dapat memberikan asupan nutrisi pada tanah yang nantinya bisa diserap oleh tanaman sebagai stimulus pertumbuhan. Menurut Glick (1995), pupuk organik adalah nama kolektif untuk semua jenis bahan organik asal tanaman dan hewan yang dapat dirombak menjadi hara tersedia bagi tanaman.

Menurut Cattelan, A.J., P.G. Hartel, dan J.J. Fuhrmann (1999), pupuk organik merupakan salah satu sarana produksi (yang terbuat dari bahan-bahan alami) yang mempunyai peranan penting dalam peningkatan produksi dan mutu hasil budidaya tanaman.

Dalam arti luas yang dimaksud pupuk menurut Rioardi (2009) ialah suatu bahan yang digunakan untuk mengubah sifat fisik, kimia atau biologi tanah sehingga menjadi lebih baik bagi pertumbuhan tanaman. Termasuk dalam pengertian ini adalah pemberian bahan kapur dengan maksud untuk meningkatkan pH tanah yang masam, pemberian legin bersama benih tanaman kacang-kacangan

serta pemberian pembenah tanah (*soil conditioner*) untuk memperbaiki sifat fisik tanah. Demikian pula pemberian urea dalam tanah yang miskin akan meningkatkan kadar N dalam tanah tersebut. Semua usaha tersebut dinamakan pemupukan. Dengan demikian bahan kapur, legin, pembenah tanah dan urea disebut pupuk.

Dalam pengertian yang khusus pupuk ialah suatu bahan yang mengandung satu atau lebih hara tanaman. Dengan pengertian ini, dari kegiatan yang disebutkan di atas hanya urea yang dianggap pupuk karena bahan tersebut yang mengandung hara tanaman yaitu nitrogen. Bahan pupuk selain mengandung hara tanaman umumnya mengandung bahan lain, yaitu:

1. Zat pembawa atau karier.
   Double superfosfat (DS): zat pembawanya adalah CaSO4 dan hara tanamannya fosfor (P).
2. Senyawa-senyawa lain berupa kotoran (*impurities*) atau campuran bahan lain dalam jumlah relatif sedikit. Misalnya ZA (zwavelzuure amoniak) sering mengandung kotoran sekitar 3% berupa khlor, asam bebas (H2SO4) dan sebagainya.
3. Bahan mantel (*coated*) ialah bahan yang melapisi pupuk dengan maksud agar pupuk mempunyai nilai lebih baik misalnya kelarutannya berkurang, nilai higroskopisnya menjadi lebih rendah dan mungkin agar lebih menarik. Bahan yang digunakan untuk selaput berupa aspal, lilin, malam, wax dan sebagainya. Pupuk yang bermantel harganya lebih mahal dibandingkan tanpa mantel.
4. *Filler* (pengisi). Pupuk majemuk atau pupuk campur yang kadarnya tinggi sering diberi filler agar ratio fertilizer nya dapat tepat sesuai dengan yang diinginkan, juga dengan maksud agar mudah disebar lebih merata.
   (Rioardi ,2009)

2.4.2. Kelebihan Pupuk Organik

Menurut Nasih Widya Yuwono (2006), sifat baik pupuk organik terhadap kesuburan tanah adalah :

1. Bahan organik dalam proses mineralisasi akan melepaskan hara tanaman dengan lengkap (N, P, K, Ca, Mg, S, serta hara mikro) dalam jumlah tidak tentu dan relatif kecil

2. Dapat memperbaiki struktur tanah, menyebabkan tanah menjadi ringan untuk diolah dan mudah ditembus akar
3. Tanah lebih mudah diolah untuk tanah-tanah berat
4. Meningkatkan daya menahan air (*water holding capacity*), sehingga kamampuan tanah untuk menyediakan air menjadi lebih banyak
5. Permeabilitas tanah menjadi lebih baik. Menurunkan permeabilitas pada tanah bertekstur kasar (pasiran), sebaliknya meningkatkan permeabilitas pada tanah bertekstur sangat lembut (lempungan)
6. Meningkatkan KPK (Kapasitas Pertukaran Kation) sehingga kemampuan mengikat kation menjadi lebih tinggi, akibatnya apabila dipupuk dengan dosis tinggi hara tanaman tidak mudah tercuci
7. Memperbaiki kehidupan biologi tanah (baik hewan tingkat tinggi maupun tingkat rendah) menjadi lebih baik karena ketersediaan makan lebih terjamin
8. Dapat meningkatkan daya sangga (*buffering capasity*) terhadap goncangan perubahan drastis sifat tanah
9. Mengandung mikrobia dalam jumlah cukup yang berperanan dalam proses dekomposisi bahan organik

2.4.3. Macam Pupuk Organik

Berdasarkan bentuknya, pupuk organik dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a. Pupuk organik padat

Pupuk berbentuk padat yang pengaplikasiannya melalui akar. Pupuk padat antara lain pupuk kompos dan pupuk kandang. Susunan hara pupuk kandang sangat bervariasi tergantung macamnya dan jenis hewan ternaknya. Nilai pupuk kandang dipengaruhi oleh 1) makanan hewan yang bersangkutan, 2) fungsi hewan tersebut sebagai pembantu pekerjaan atau dibutuhkan dagingnya saja, 3) jenis atau macam hewan, dan 4) jumlah dan jenis bahan yang digunakan sebagai alas kandang. (Bawolye dan Syam,2006)

b. Pupuk organik cair

Pupuk organik cair berbentuk cairan yang pengaplikasikannya melalui daun. Pupuk cair antara lain adalah *compost tea*, ekstrak tumbuh-tumbuhan, cairan fermentasi limbah cair peternakan, fermentasi tumbuhan-tumbuhan, dan lain-lain. (Bawolye dan Syam,2006)

2.4 Pupuk Bokashi

2.4.1. Pengertian Bokashi

Bokashi adalah sebuah metode pengomposan yang dapat menggunakan starter aerobik maupun anaerobik untuk mengkomposkan bahan organik, yang bisaanya berupa campuran molasses, air, starter mikroorganisme, dan sekam padi. Pupuk cair yang sudah jadi dapat digunakan sebagian untuk proses berikutnya, sehingga proses ini dapat diulang dengan cara yang lebih efisien. Starter yang digunakan amat bervariasi, dapat diinokulasikan dari material sederhana seperti kotoran hewan, jamur, spora jamur, cacing, ragi, acar, sake, miso, natto, anggur, bahkan bir, sepanjang material tersebut mengandung organisme yang mampu melakukan proses pengomposan (Wikipedia, 2010).

Menurut Cahyani (2003), pupuk bokashi dibuat dengan memfermentasikan bahan-bahan organik (seresah daun, kotoran hewan ternak, serbuk gergaji dan bahan organik lain.) dengan *starter* yang bisaanya adalah EM4 (Efective Microorganism). EM4 adalah kultur campuran dari mikroorganisme yang menguntungkan bagi pertumbuhan tanaman. Sebagian besar mengandung mikroorganisme *Lactobacillus* sp., bakteri penghasil asam laktat, serta dalam jumlah sedikit bakteri fotosintetik *Streptomyces* sp. Dengan teknologi EM 4 ini, yang semula pembuatan pupuk organik memerlukan waktu 3-4 bulan, dapat dibuat dalam waktu 7-14 hari saja.

2.4.2. Manfaat Bokashi

Pupuk Bokashi, menurut Wididana et al (1996) dapat memperbaiki sifat fisika, kimia, dan biologi tanah, meningkatkan produksi tanaman dan menjaga kestabilan produksi tanaman, serta menghasilkan kualitas dan kuantitas hasil pertanian yang berwawasan lingkungan. Pupuk bokashi tidak meningkatkan unsur

hara tanah, namun hanya memperbaiki sifat fisika, kimia, dan biologi tanah, sehingga pupuk anorganik masih diperlukan (Cahyani, 2003). Pupuk bokashi, seperti pupuk kompos lainnya, dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kandungan material organik pada tanah yang keras seperti tanah podzolik sehingga dapat meningkatkan aerasi tanah dan mengurangi bulk density tanah (Susilawati, 2000, dan Cahyani, 2003). Berdasarkan hasil penelitian Cahyani (2003), Penambahan pupuk bokashi berbahan dasar arang sekam padi dapat meningkatkan nilai batas cair dan batas plastis tanah latosol, namun terjadi peningkatan indeks plastisitas. Penambahan bokashi arang sekam padi juga berpengaruh terhadap kekuatan geser tanah dan peningkatan tinggi maksimum tanaman. Bokashi juga dapat digunakan untuk mengurangi kelengketan tanah terhadap alat dan mesin bajak sehingga dapat meningkatkan performa alat dan mesin bajak (Yusuf, 2000), dengan pengaplikasian bokashi sebelum pengolahan tanah dilakukan.

Menurut Nasih (2006), penggunaan pupuk bokashi memiliki prinsip ekologi sebagai berikut :

a. Memperbaiki kondisi tanah sehingga menguntungkan pertumbuhan tanaman terutama pengelolaan bahan organik dan meningkatkan kehidupan biologi tanah
b. Dapat memberikan masukan unsur hara yang seimbang yang dibutuhkan tanaman (jadi sudah mengandung pupuk yang bisaa digunakan seperti urea,phonska dll)
c. Membatasi berkurangnya hasil panen akibat aliran panas, udara dan air dengan cara mengelola iklim mikro, pengelolaan air dan pencegahan erosi
d. Membatasi berkurangnya hasil panen akibat hama dan penyakit dengan melaksanakan usaha preventif melalui perlakuan yang aman

2.4.3 Pembuatan Bokashi

Swahyono (2010) menyebutkan bahwa pupuk bokashi dapat dibuat dalam berbagai cara. Berikut adalah beberapa jenis bokashi, yaitu :

2.5.3.1 Bokashi Jerami

Bahan yang digunakan:

a. Jerami sebanyak 10 kg (bisa juga rumput atau tanaman kacangan) yang telah dipotong-potong sehingga jerami berukuran panjang sekitar 5-10 cm.
b. Dedak sebanyak 0,5 kg dan sekam sebanyak 10 kg.
c. EM4 sebanyak dua sendok makan (10 ml).
d. Molases atau gula sebanyak dua sendok makan (10 ml) dan air secukupnya.

Cara pembuatan :

a. Pertama-tama dibuat larutan dari EM4, molasses/ gula dan air dengan perbandingan 1 ml : 1 ml :1 liter air.
b. Bahan jerami, sekam dan dedak dicampur merata di atas lantai yang kering.
c. Selanjutnya bahan disiram larutan EM4 secara perlahan dan bertahap sehingga terbentuk adonan. Adonan yang terbentuk jika dikepal dengan tangan, maka tidak ada air yang keluar dari adonan. Begitu juga bila kepalan dilepaskan maka adonan kembali mengembang (kandungan air sekitar 30%).
d. Adonan selanjutnya dibuat menjadi sebuah gundukan setinggi 15-20 cm. Gundukan selanjutnya ditutup dengan karung goni selama 3-4 hari. Selama dalam proses, suhu bahan dipertahankan antara 40-50 ^{o}C. Jika suhu bahan melebihi 50 ^{o}C, maka karung penutup dibuka dan bahan adonan dibolak-balik dan selanjutnya gundukan ditutup kembali.
e. Setelah empat hari karung goni dapat dibuka. Pembuatan bokashi dikatakan berhasil jika bahan bokashi terfermentasi dengan baik. Ciri-cirinya adalah bokashi akan ditumbuhi oleh jamur yang berwarna putih dan aromanya sedap. Sedangkan jika dihasilkan bokashi yang berbau busuk, maka pembuatan bokashi gagal.
f. Bokashi yang sudah jadi sebaiknya langsung digunakan. Jika bokashi ingin disimpan terlebih dahulu, maka bokashi harus dikeringkan terlebih dahulu dengan cara mengangin-anginkan di atas lantai hingga kering. Setelah kering bokashi dapat dikemas di dalam kantung plastik.

Penggunaan : Bokashi jerami sangat baik digunakan untuk melanjutkan proses pelapukan mulsa dan bahan organik lainnya di lahan pertanian. Bokashi jerami juga sesuai untuk diaplikasikan di lahan sawah.

2.5.3.2 Bokashi Pupuk Kandang

Bahan yang digunakan :

a. Pupuk kandang sebanyak 15 kg.

b. Sekam sebanyak 10 kg dan dedak sebanyak 0,5 kg.

c. Molases atau gula sebanyak dua sendok makan (10 ml).

d. EM4 sebanyak dua sendok makan (10 ml) dan air secukupnya.

Cara pembuatan : Cara pembuatan bokashi pupuk kandang mirip dengan pembuatan bokashi jerami, hanya jerami digantikan dengan pupuk kandang. **Penggunaan** : Penggunaan bokashi pupuk kandang sama dengan penggunaan bokashi jerami. Selain itu bokashi pupuk kandang baik untuk digunakan di dalam pembibitan tanaman. Dalam hal tersebut bokashi pupuk kandang diaplikasikan dengan tanah pada perbandingan 1:1.

2.2.3.3 Bokashi Pupuk Kandang Ditambah Arang

Bahan yang digunakan :

a. Pupuk kandang sebanyak 10 kg, dedak sebanyak 0,5 kg, arang sekam/arang serbuk gergaji sebanyak 5 kg.

b. Molases\gula sebanyak dua sendok makan (10 ml).

c. EM4 sebanyak dua sendok makan (10 ml) dan air secukupnya.

Cara pembuatan : Cara pembuatan bokashi pupuk kandang ditambah arang mirip dengan pembuatan bokashi jerami, hanya jerami digantikan dengan kotoran hewan (pupuk kandang) dan arang sekam\arang serbuk gergaji.

2.5.3.4 Bokashi Pupuk Kandang Ditambah Tanah

Bahan yang digunakan :

a. Pupuk kandang sebanyak 5 kg dan tanah sebanyak 10 kg.

b. Arang sekam\arang serbuk gergaji sebanyak 5 kg dan dedak halus sebanyak 5 kg.

c. Molases/gula sebanyak dua sendok makan (10 ml).

d. EM4 sebanyak dua sendok makan (10 ml) dan air secukupnya.

Cara pembuatan : Cara pembuatan bokashi pupuk kandang tanah mirip dengan pembuatan bokashi pupuk kandang-arang, hanya perlu ditambahkan tanah. **Penggunaan**: Bokashi pupuk kandang-tanah baik untuk digunakan di dalam

pembibitan tanaman. Dalam hal tersebut bokashi pupuk kandang cukup dicampur dengan tanah pada perbandingan 1:1.

2.5.3.5 Bokashi Ekspres

Bahan yang digunakan :

a. Jerami kering, daun kering, serbuk gergajian dan bahan lainnya sebanyak 10 kg.
b. Pupuk kandng sebanyak 5 kg dan dedak sebanyak 1 kg.
c. Molases\gula pasir sebanyak dua sendok makan (10 ml).
d. EM4 sebanyak dua sendok makan (10 ml) dan air secukupnya.

Cara pembuatan : Cara pembuatan bokashi ekspres sama dengan cara pembuatan bokashi pupuk kandang-tanah, hanya bahan-bahan yang akan difermentasikan dicampur dengan bokashi yang sudah jadi dan dedak secara merata. Proses fermentasi hanya berlangsung selama 24 jam dan sesudahnya bahan dapat diaplikasikan sebagai pupuk organik. **Penggunaan** : Bokashi ekspres sangat baik untuk dijadikan mulsa pada pertanaman sayuran dan buah-buahan.

Cara pengaplikasian bokashi adalah sebagai berikut :

1. Untuk lahan tegalan dan sawah

Penggunaan bokashi untuk setiap meter perseginya adalah sekitar 3-4 genggam bokashi, kecuali pada tanah yang kurang subur dapat dilebihkan. Bokashi disebar merata di atas permukaan tanah. Pemberian dapat juga dilakukan dengan cara mencampur bokashi dan tanah. Hal ini dapat dilakukan pada waktu pengolahan tanah. Sedangkan pada tanah sawah pemberian bokashi dilakukan saat pembajakan dan setelah tanaman berumur 14 hari dan 30 hari.

2. Untuk tanaman buah-buahan

Bokashi disebar secara merata di permukaan tanah atau di sekitar daerah perakaran. Selanjutnya larutan EM4 disiramkan dengan dosis 2 ml per liter air setiap dua minggu sekali.

3. Untuk pembibitan

Lahan yang akan dijadikan sebagai tempat pembibitan disiram dengan larutan EM4 dengan dosis 2 ml per liter air. Selanjutnya lahan dibiarkan selama satu minggu sebelum lahan siap untuk digunakan.

2.5 Konsep Biaya

2.5.1 Pengertian Biaya

Biaya dalam suatu perusahaan merupakan suatu komponen yang sangat penting dalam menunjang pelaksanaan kegiatan dalam usaha mencapai tujuan. Tujuan itu dapat tercapai apabila biaya yang dikeluarkan sebagai bentuk suatu pengorbanan oleh perusahaan yang bersangkutan telah diperhitungkan secara tepat. Dalam menentukan apakah suatu pengorbanan merupakan biaya atau tidak, maka berikut beberapa pengertian tentang biaya:

Menurut Supriyono (2000), Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan atau revenue yang akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

Menurut Henry Simamora (2002), Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat pada saat ini atau di masa mendatang bagi organisasi.

Menurut Mulyadi (2001) dalam arti luas biaya adalah : pengorbanan sumber ekonomis, yang di ukur dalam satuan uang, yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti sempit diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva yang di sebut dengan istilah harga pokok, atau dalam pengertian lain biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan di dalam suatu usaha untuk memperoleh penghasilan.

Dari pengertian di atas, walaupun nampak ada perbedaan namun pada dasarnya memiliki persamaan yaitu biaya adalah pengorbanan ekonomis, yang di ukur dengan nilai uang untuk memperoleh barang atau jasa.

2.2.2 Macam-Macam Biaya Menurut Volume Produksi

a. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar perubahan volume kegiatan tertentu. Biaya tetap per satuan akan berubah dengan adanya perubahan volume kegiatan. Biaya tetap memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Biaya yang jumlah totalnya tetap konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkatan tertentu.
2. Pada biaya tetap, biaya satuan (unit cost) akan berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume penjualan, semakin tinggi volume kegiatan semakin rendah biaya satuan, semakin rendah volume kegiatan semakin tinggi biaya satuan.

Besarnya biaya tetap dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan:

TFC = total biaya tetap

FC = biaya tetap untuk biaya input

n = banyaknya input

Biaya yang diperhitungkan sebagai biaya tetap adalah biaya penyusutan alat. Besarnya biaya penyusutan alat dihitung dengan rumus (Mulyadi, 1992):

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

Keterangan:

D = Penyusutan alat (Rp/tahun)

Pb = Harga beli awal (Rp)

Ps = Nilai sisa (Rp)

t = Umur ekonomis

b. Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya variabel per unit tetap (konstan) dengan adanya perubahan volume kegiatan (Mulyadi, 1992).

Biaya variabel memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Biaya yang jumlah totalnya akan berubah secara sebanding (proporsional) dengan perubahan volume kegiatan, semakin besar volume kegiatan semakin

tinggi jumlah total biaya variabel, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah jumlah biaya variabel.

2. Pada biaya variabel, biaya satuan tidak dipengaruhi oleh volume kegiatan, jadi biaya semakin konstan.

Biaya yang diperhitungkan sebagai biaya tidak tetap meliputi biaya bahan baku dan bahan penolong, dihitung dengan rumus:

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

Keterangan:

TVC = total biaya tidak tetap

VC = biaya variabel dari setiap unit

N = banyaknya input

VC = Pxi . Xi

Keterangan:

Pxi = harga input ke – i

Xi = jumlah input ke – i

3. Biaya Total

Total biaya adalah nilai seluruh yang dikeluarkan baik biaya tetap maupun variabel. Biaya total dihitung dengan rumus (Soekartawi, 1993):

TC = TFC + TVC

Keterangan:

TC = Biaya total (Rp)

TFC = Biaya tetap (Rp)

TVC = Biaya tidak tetap (variabel) (Rp)

2.6 Penerimaan dan Keuntungan

Penerimaan adalah semua pendapatan yang diterima pengusaha dalam kaitannya dengan jumlah yang dilakukannya. Penerimaan biasanya diperoleh dari jumlah produksi dikalikan harga produk dipasaran. Makin besar jumlah produksi maka makin besar pula penerimaan yang akan didapatkan.

Menurut Soekartawi (1993), penerimaan merupakan perkalian antara yang dihasilkan dengan harga jual, dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$TR = P \times Q$$

Keterangan:
TR : Total penerimaan (Rp)
P : Harga produk (Rp/kg)
Q : Jumlah produksi (kg)

Analisis keuntungan merupakan selisih antara total penerimaan dengan total biaya yang digunakan. Semakin tinggi keuntungan yang didapat, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut berkembang dengan baik. Mengingat tujuan perusahaan secara umum adalah memperoleh keuntungan maksimal dengan pengorbanan sedikit mungkin. Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dan semua biaya, dapat dirumuskan sebagai berikut (Soekartawi, 1993):

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan:
π : Keuntungan (Rp)
TR : Total Penerimaan (Rp)
TC : Total biaya (Rp)

2.7 Break Event Point (BEP)

2.7.1 Pengertian

Break Even Point adalah suatu keadaan dimana perusahaan dalam operasinya tidak memperoleh laba dan juga tidak menderita kerugian atau dengan kata lain total biaya sama dengan total penjualan sehingga tidak ada laba dan tidak ada rugi. Hal ini bisa terjadi apabila perusahaan di dalam operasinya menggunakan

biaya tetap dan biaya variabel, dan volume penjualannya hanya cukup menutupi biaya tetap dan biaya variabel. Apabila penjualan hanya cukup menutupi biaya variabel dan sebagian biaya tetap, maka perusahaan menderita kerugian. Sebaliknya, perusahaan akan memperoleh keuntungan, apabila penjualan melebihi biaya variabel dan biaya tetap yang harus dikeluarkan.(Syafrizal, 2009)

Salah satu tujuan perusahaan adalah mencapai laba atau keuntungan sesuai dengan pertumbuhan perusahaan. Untuk mencapai laba yang semaksimal mungkin dapat dilakukan dengan tiga langkah sebagai berikut, yaitu :

1. Menekan biaya produksi maupun biaya operasional serendah-rendahnya dengan mempertahankan tingkat harga, kualitas dan kunatitas.
2. Menentukan harga dengan sedemikian rupa sesuai dengan laba yang dikehendaki.
3. Meningkatkan volume kegitan semaksimal mungkin.

Dari ketiga langkah-langkah tersebut diatas tidak dapat dilakukan secara terpisah-pisah karena tiga faktor tersebut mempunyai hubungan yang erat dan saling berkaitan. Pengaruh salah satu faktor akan membawa akibat terhadap seluruh kegiatan operasi. Oleh karena itu struktur laba dari sebuah perusahaan sering dilukiskan dalam *break even point*, sehingga mudah untuk memahami hubungan antara biaya, volume kegiatan dan laba.

Namun ada juga yang membuat pengertian *break even point* sebagai berikut :

1. Menurut S. Munawir (2002) Titik *break even point* atau titik pulang pokok dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana dalam operasinya perusahaan tidak memperoleh laba dan tidak menderita rugi (total penghasilan = Total biaya).
2. Menurut Abdullah (2004) Analisis *Break even point* disebut juga *Cost Volume Profit Analysis*. Arti penting analisis *break even point* bagi menejer perusahaan dalam pengambilan keputusan keuangan adalah sebagai berikut, yaitu :
    a. Guna menetapkan jumlah minimal yang harus diproduksi agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

b. Penetapan jumlah penjualan yang harus dicapai untuk mendapatkan laba tertentu.
c. Penetapan seberapa jauhkan menurunnya penjualan bisa ditolerir agar perusahaan tidak menderita rugi.

3. Menurut Harahap (2004) *Break even point* berarti suatu keadaan dimana perusahaan tidak mengalami laba dan juga tidak mengalami rugi artinya seluruh biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan produksi ini dapat ditutupi oleh penghasilan penjualan. Total biaya (biaya tetap dan biaya variabel) sama dengan total penjualan sehingga tidak ada laba tidak ada rugi.
4. Menurut Garrison dan Noreen (2004) *Break even point* adalah tingkat penjualan yang diperlukan untuk menutupi semua biaya operasional, dimana *break even* tersebut laba sebelum bunga dan pajak sama dengan nol (0). Langkah pertama untuk menentukan *break even* adalah membagi harga pokok penjualan (HPP) dan biaya operasi menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya Tetap merupakan fungsi dari waktu, bukan fungsi dari jumlah penjualan dan bisaanya ditetapkan berdasarkan kontrak, misalnya sewa gudang. Sedangkan biaya variabel tergantung langsung dengan penjualan, bukan fungsi dari waktu, misalnya biaya angkut barang.

Apabila perusahaan mempunyai biaya variabel saja, maka tidak akan muncul masalah *break even point* dalam perusahaan tersebut. Masalah *break even point* baru akan muncul apabila suatu perusahaan disamping mempunyai biaya variabel juga mempunyai biaya tetap. Besarnya biaya variabel secara totalitas akan berubah-ubah sesuai dengan volume produksi perusahaan, sedangkan besarnya biaya tetap sacara totalitas tidak mengalami perubahan meskipun ada perubahan volume produksi.

Karena adanya unsur biaya variabel disuatu sisi dan unsur biaya tetap disisi lain maka suatu perusahaan dengan volume produksi tertentu menderita kerugian karena penjualan hanya menutupi biaya tetap. Ini berarti bahwa bagian dari hasil penghasilan penjualan yang tersedia hanya cukup untuk menutupi biaya tetap tetapi tidak cukup menutupi biaya variabelnya.

Volume penjualan dimana penghasilan total sama besarnya dengan biaya totalnya, sehingga perusahaan tidak mencapai laba atau keuntungan dan tidak menderita kerugian disebut *Break Even Point.*

2.7.2 Kegunaan Break Even Point

Diatas telah dikemukakan bahwa analisa *break even point* sangat penting bagi pimpinan perusahaan untuk mengetahui pada tingkat produksi berapa jumlah biaya akan sama dengan jumlah penjualan atau dengan kata lain dengan mengetahui *break even point* kita akan mengetahui hubungan antara penjualan, produksi, harga jual, biaya, rugi atau laba, sehingga memudahkan bagi pimpinan untuk mengambil kebijaksanaan.

Berdasarkan pendapat Harahap (2004), analisis *Break Even Point* berguna apabila beberapa asumsi dasar dipenuhui. Asumsi-asumsi tersebut adalah :

1. Biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan dapat dikelompokan dalam biaya variabel dan biaya tetap.
2. Besarnya biaya variabel secara total berubah-ubah secara proporsional dengan volume produksi atau penjualan. Ini berarti bahwa biaya variabel per unitnya adalah tetap.
3. Besarnya biaya tetap secara total tidak berubah meskipun ada perubahan volume produksi atau penjualan. Ini berarti bahwa biaya tetap per unitnya berubah-ubah karena adanya perubahan volume kegiatan.
4. Jumlah unit produk yang terjual sama dengan jumlah per unit produk yang diproduksi.
5. Harga jual produk per unit tidak berubah dalam periode tertentu.
6. Perusahaan hanya memproduksi satu jenis produk, apabila lebih dari satu jenis komposisi masing-masing jenis produk dianggap konstan (tetap).

Analisa *break even point* juga dapat digunakan oleh pihak menejemen perusahaan dalam berbagai pengambilan keputusan, antara lain mengenai :

1. Jumlah minimal produk yang harus terjual agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

2. Jumlah penjualan yang harus dipertahankan agar perusahaan tidak mengalami kerugian.
3. Besarnya penyimpanan penjualan berupa penurunan volume yang terjual agar perusahaan tidak menderita kerugian.
4. Untuk mengetahui efek perubahan harga jual, biaya maupun volume penjualan terhadap laba yang diperoleh.

Break even point juga dapat digunakan dengan dalam tiga cara terpisah, namun ketiganya saling berhubungan, yaitu untuk :

1. Menganalisa program otomatisasi dimana suatu perusahaan akan beroperasi secara lebih mekanis dan otomatis dan mengganti biaya variabel dengan biaya tetap.
2. Menelaah impak dari perluasan tingkat operasi secara umum.
3. Untuk membuat keputusan tentang produk baru yang harus dicapai jika perusahaan menginginkan break even point dalam suatu proyek yang diusulkan.

Menurut Harahap (2004), dalam analisa laporan keuangan kita dapat menggunakan rumus *break even point* untuk mengetahui :

1. Hubungan antara penjualan biaya dan laba.
2. Untuk mengetahui struktur biaya tetap dan biaya variabel.
3. Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menekan biaya dan batas dimana perusahaan tidak mengalami laba dan rugi.
4. Untuk mengetahui hubungan antara cost, volume, harga dan laba.

Analisa *break even point* memberikan penerapan yang luas untuk menguji tindakan-tindakan yang diusulkan dalam mempertimbangkan alternatif-alternatif atau tujuan pengambilan keputusan yang lain. Analisa *break even point* tidak hanya semata-mata untuk mengetahui keadaan perusahaan yang *break even* saja, akan tetapi analisa break even point mampu memeberikan informasi kepada pimpinan perusahaan mengenai berbagai tingkat volume penjualan, serta hubungan dengan kemungkinan memperoleh laba menurut tingkat penjualan yang bersangkutan.

2.8 Strategi

2.8.1 Pengertian

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture (David, 2004).

Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989).

Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

1. Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Glueck dan Jauch, 1989).

2. Pengertian khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. (Glueck dan Jauch, 1989).

2.8.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik.

Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success faktors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. (Hariadi, 2005).

2.8.3 Tingkat-tingkat Strategi

Dengan merujuk pada pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut Master Strategy, yaitu: *enterprise strategy, corporate strategy, business strategy dan functional strategy.*

a) *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategienterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

b) *Corporate Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut Grand Strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit.

c) *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para produsen, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

d) *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi functional yaitu:

1. Strategi functional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
2. Strategi functional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, implementating, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.
3. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah (Salusu, 1996).

2.8.4 Jenis-jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi bisaanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga,

organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, atau pesaing (David, 2004).

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan (David, 2004).

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait bisaanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan disebut diversifikasi konglomerat (David, 2004).

4. Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media (David, 2004).

5. Strategi Divestasi

Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akusisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar. (David, 2004)

6. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.(David, 2004)

2.9 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths, Weakness, Opportunities* dan *Threats*. Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

a. *Strengths* (kekuatan) merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis

merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

b. *Weakness* (kelemahan) merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada.Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

c. *Opportunities* (peluang) merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threats* (ancaman) merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. (Wibisono,2010)

2.9.1. Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan operasi/produksi (Umar, 2001).

Menurut Siagian (1998), faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi mencakup; saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Berbagai kelemahan dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasinal, struktural atau bahkan yang bersifat psikologis.

2.9.2. Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal dari agroindustri. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik,

persaingan di pasar industri dimana agroindustri berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap agroindustri (Umar, 2001).

Menurut Siagian (1998), faktor-faktor eksternal dibagi dua yaitu lingkungan eksternal jauh dan lingkungan eksternal dekat. Lingkungan eksternal jauh meliputi faktor politik, sosial, kultur, demografi dan faktor teknologi. Lingkungan eksternal dekat meliputi kedudukan kompetitif perusahaan yang bersangkutan, profil para pelanggan, perilaku pembeli, faktor pemasok, faktor penyandang dana, dan situasi pasaran kerja sebagai faktor lingkungan.

2.9.3. Matriks Internal Eksternal (Matriks IE)

Matrik IE digunakan memetakan total skor dari matrik IFE dan EFE yang dihasilkan dari matrik internal dan eksternal agroindustri. Matrik IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matrik IFE pada sumbu X dan total skor matrik EFE pada sumbu Y. Matrik IE terdiri dari 9 sel, yaitu (Pearce and Robinson, 1997):

1. Strategi Pertumbuhan *(Growth Strategy)*

   Didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit atau kombinasi ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dan *large scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan dapat menfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

   Ada dua strategi dasar yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja baik, cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif

kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan yang memiliki strategi konsentrasi, dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun verikal, baik secara internal melalui sumber dayannya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memiliki strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7 dan 8.

3. Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

   Pertumbuhan konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat *(high market share)* dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

   Perusahaan yang ingin meningkatkan posisi kompetitifnya, harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dari operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang efektif.

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

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

berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Strategi *turn-arround* (sel 3)

   Strategi berputar atau putar haluan, yaitu dengan pengaturan kembali dana dan daya secara internal, atau membebaskan diri dari keterlibatan bisnis tertentu. Strategi ini meningkatkan peningkatan efisiensi operasional.

6. Strategi hati-hati (sel 4)

   Strategi ini tepat digunakan sementara untuk memungkinkan perusahaan melalui konsolidasi sumber dayanya setelah pertumbuhan yang pesat dalam industri, yang saat ini menghadapi masa depan yang tidak dapat diatasinya.

7. Strategi tidak berubah atau stabilitas laba (sel 5)

   Strategi ini dapat dijalankan apabila perusahaan beroperasi dalam industri dengan daya tarik sedang dan hanya memiliki posisi kompetitif yang rata-rata. Stabilitas relatif yang diciptakan oleh posisi kompetitif sederhana perusahaan, di dalam industri yang menghadapi pertumbuhan kecil atau bahkan tidak ada, mendorong perusahaan untuk melanjutkan kegiatannya saat itu, dan hanya melakukan penyesuaian kecil bagi inflasi dalam tujuan penjualan dan labanya.

8. Strategi jual habis (sel 6)

   Strategi yang masuk akal apabila perusahaan tidak melihat adanya cara untuk membangun beberapa kekuatan atau meratakan kelemahan-kelemahannya, dan manajemen percaya bahwaindustri tersebut tetap tidak akan menarik dalam waktu dekat ini.

9. Diversifikasi Konsentris (sel 7)

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

10. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui strategi bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat *(average)* dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu, strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market sinergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

11. Kebangkrutan atau likuidasi (sel 9)

Strategi untuk mengakhiri perusahaan dengan menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional, namun demikian lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

2.9.4 Matriks Grand Strategy

Matrik Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan (matching stage) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competititive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks. Matrik Grand Strategy mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka

integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. (David, 2006)

Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan ,mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya integrative atau diversifikasi) bisaanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir Divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk memmbeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan. (David, 2006)

Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diverifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan. Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan joint venture (David, 2006).

2.9.5. Matrik SWOT

Matriks SWOT merupakan pendekatan yang paling sederhana dan cenderung bersifat subyektif-kualitatif. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Keseluruhan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi dalam matriks EFE dan IFE dikelompokkan dalam matriks SWOT yang kemudian secara kualitatif dikombinasikan untuk menghasilkan klasifikasi strategi yang meliputi empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

1. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)

   Kategori ini mengandung berbagai alternatif strategi yang bersifat memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan/kelebihan yang dimiliki. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih besar daripada 2 dan skor IFE lebih besar daripada 2.

2. Strategi W-O (*Weaknesses – Opportunities*).

   Kategori yang bersifat memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih besar daripada 2 dan skor IFE lebih kecil atau sama dengan 2.

3. Strategi S-T (*Strengths – Threats*)

   Kategori alternatif strategi yang memanfaatkan atau mendayagunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFE lebih besar daripada 2.

4. Strategi W-T (*Weaknesses – Threats*)

   Kategori alternatif strategi sebagai solusi dari penilaian atas kelemahan dan ancaman yang dihadapi, atau usaha menghindari ancaman untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFE lebih kecil atau sama dengan 2 (Pearce and Robinson, 1997).

2.9.6. Analisis QSPM

Menurut David (2006), QSPM (*Quantitive Strategic Planning Matrix*) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan intuisi yang baik dalam penilaian. Metode ini adalah alat yang dirokemandasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasikan sebelumnya.

QSPM didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternative tindakan yang layak. Keunggulan QSPM adalah bahwa set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama. Tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat dievaluasi pada satu saat menggunakan QSPM. Keunggulan lainnya dari QSPM adalah bahwa ia membutuhkan penyusun strategi untuk mengintregasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan.

Mengembangkan QSPM membuat kecil kemungkinan suatu faktor kunci akan terabaikan atau diberi bobot yang tidak sesuai. QSPM menarik perhatian kepada hubungan penting yang memengaruhi keputusan strategi. Walaupun mengembangkan QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil di sepanjang proses memperbesar kemungkinan bahwa keputusan strategis yang final adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diadaptasikan untuk digunakan oleh organisasi kecil, besar, berorientasi laba, maupun nirlaba dan dapat diaplikasikan untuk hampir semua tipe organisasi. QSPM khususnya dapat memperbaiki pilihan strategi karena banyak faktor kunci dan strategi dapat dipertimbangkan bersama-sama. QSPM juga telah berhasil digunakan oleh sejumlah bisnis kecil.

QSPM bukannya tanpa keterbatasan. Pertama, ia selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Peringkat dan nilai daya tarik membutuhkan keputusan yang penuh pertimbangan, walaupun mereka selalu didasarkan pada informasi yang objektif. Diskusi antara penyusun strategi,

manajer, dan karyawan sepanjang proses perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, merupakan hal yang konstruktif dan dapat memperbaiki keputusan strategis. Diskusi yang konstruktif sepanjang analisis dan pilihan strategi dapat muncul karena perbedaan mendasar dari interpretasi atas informasi dan pendapat yang berbeda-beda. Keterbatasan lainnya dari QSPM adalah bahwa hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya.

III. KERANGKA TEORITIS

3.1. Kerangka Pemikiran

Kesadaran dan keinginan masyarakat akan produk pertanian yang sehat dan ramah lingkungan mendorong semakin berkembangnya pertanian organik. Pertanian organik merupakan suatu bentuk pertanian alami yang dalam aplikasinya berusaha menghindari penggunaan bahan kimia untuk mendapatkan kondisi lingkungan yang sehat. Selain itu petani mendapat hasil yang jauh lebih bermanfaat seperti jumlah hasil panen yang lebih banyak, lebih sehat dan tanah tetap terjaga kesuburannya. Selain itu secara tidak langsung petani telah ikut mewujudkan program *Go Organik* 2010.

Salah satu bentuk aplikasi pertanian organik adalah penggunaan pupuk bokashi. Pupuk bokashi dibuat dengan memfermentasikan bahan-bahan organik (seresah daun, kotoran hewan ternak, serbuk gergaji dan bahan organik lain.) dengan starter yang bisaanya adalah EM4 (*Efective Microorganism*). EM4 adalah kultur campuran dari mikroorganisme yang menguntungkan bagi pertumbuhan tanaman. Sebagian besar mengandung mikroorganisme *Lactobacillus* sp., bakteri penghasil asam laktat, serta dalam jumlah sedikit bakteri fotosintetik *Streptomyces* sp. dan ragi. Dengan teknologi EM 4 ini, yang semula pembuatan pupuk organik memerlukan waktu 3-4 bulan, dapat dibuat dalam waktu 3-5 hari saja.

Peningkatan penggunaan pupuk organik berimbas pada meningkatnya penggunaan pupuk bokashi. Menurut Hardianti (2007), pangsa pasar kebutuhan pupuk bokashi di Indonesia sebesar 252.532.000 ton per musim tanam. Permintaan pupuk bokashi baru tercapai 10 persen dari pangsa pasar tersebut. Kebutuhan pasar yang masih tinggi membuka peluang munculnya agroindustri pupuk bokashi.

Salah satu lokasi agroindustri pupuk bokashi berada di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang. Agroindustri pupuk bokashi ini merupakan agroindustri yang skala usahanya dalam skala rumah tangga. Agroindustri ini dapat berkembang karena memiliki potensi yaitu melimpahnya bahan baku. Agroindustri Pupuk Bokashi adalah suatu usaha mulai dari penyediaan sarana dan produksi, sampai pemasaran pupuk bokashi. Untuk

menghasilkan pupuk bokashi, agroindustri ini mengeluarkan sejumlah biaya yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Untuk mengetahui pada kapan biaya yang telah dikeluarkan dapat tergantikan atau dikatakan pada titik impas yakni pengeluaran sama dengan pendapatan, maka dari itu diperluakan analisis *break event point* (BEP). Selain untuk mengetahui kondisi tersebut, dengan analisis *break event point* (BEP) produsen mampu mengukur jumlah minimal produk yang harus terjual agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Setelah analisis *break event point* (BEP), untuk meningkatkan pendapatan perlu adanya strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri pupuk bokashi. Penentuan strategi pengembangan tersebut dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dan strategi mana yang memungkinkan untuk diterapkan. Peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dilihat dari dua faktor yang akan mempengaruhi arah dan tujuan agroindustri pupuk bokashi. Faktor tersebut adalah faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal merupakan. Faktor lingkungan internal terdiri dari finansial produksi, sumber daya manusia, pemasaran. faktor lingkungan eksternal terdiri dari pasar, pemasok dan teknologi, pesaing.

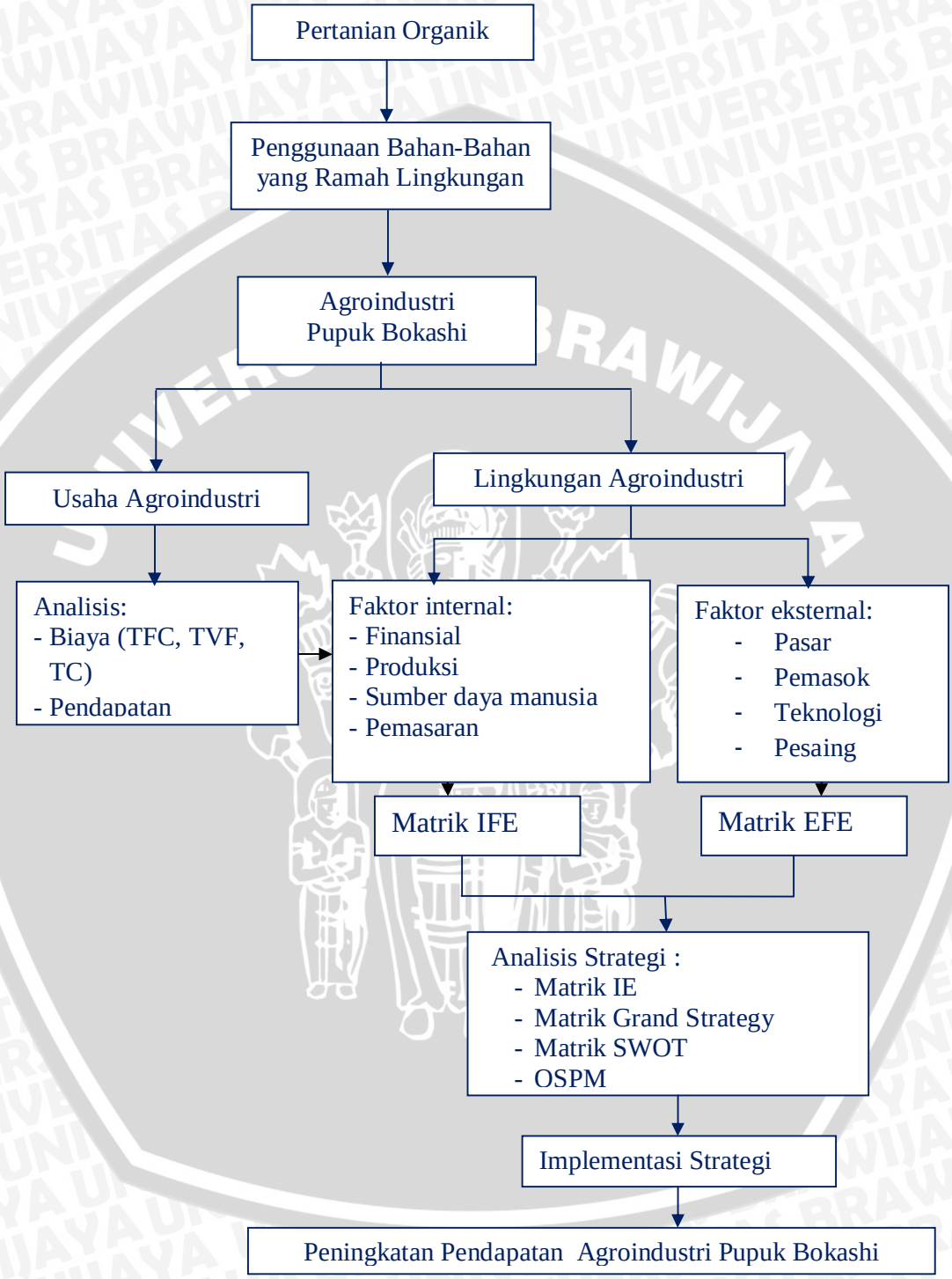
Sebelum menentukan strategi yang tepat untuk diimplementasikan untuk mengembangkan agroindustri, terlebih dahulu dilakukan analisis matrik IFE dan EFE untuk mengetahui faktor-faktor mana yang berpengaruh dalam agroindustri. Faktor-faktor ini untuk selanjutnya dianalisis dengan menggunakan matrik IE yang berguna untuk memformulasikan strategi dengan meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan untuk mengembangkan. Melalui analisis ini dapat diketahui strategi yang dapat diterapkan dalam agroindustri.

Setelah menganalisis strategi melalui matrik IE selanjutnya dilakukan analisis strategi kematrik *Grand Strategy*, melalui matrik ini agroindustri dapat melihat pada posisi mana agroindustri memungkinkan melakukan strategi. Selanjutnya dilakukan analisis matrik SWOT untuk mengetahui hubungan antara masing-masing kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang. Matriks ini

menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Dari matrik SWOT akan didapat strategi yang tepat untuk diimplementasikan dalam agroindustri. Namun dalam analisis SWOT strategi yang digunakan masih perlu untuk dikuantitatifkan agar mampu menjelaskan strategi mana yang perlu untuk didahulukan dari sekian strategi yang didapat dari analisis SWOT. Strategi tersebut dikuantitatifkan dengan menggunakan QSPM sehingga dapat dilakukan implementasi strategi secara efektif dan efisien.

Memalui pendekatan analisis BEP dan analisis strategi, agroindustri pupuk bokashi mampu mencapai tujuan dari agroindustri yakni meningkatkan pendapatan masyarakat yang sekaligus mampu meningkatkan taraf hidup mereka masing-masing.



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran Analisis BEP dan Strategi Pengembangan Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

3.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan pada agroindustri pupuk bokashi yang berada di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang.
2. Ukuran skala usaha agroindustri pupuk bokashi mengacu pada kriteria Badan Pusat Statistik (BPS) yang mengelompokkan industri menurut jumlah tenaga kerja yaitu untuk industri rumah tangga (1-4 orang), kecil (5-19 orang), menengah (20-99 orang) dan besar (100 orang ke atas). Dalam penelitian ini, agroindustri pupuk bokashi yang diteliti adalah agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga dan skala kecil. Agroindustri skala menengah dan besar tidak diteliti karena belum ada di lokasi penelitian.
3. Untuk mencari pengembangan yang sesuai digunakan analisis SWOT dan analisis QSPM dengan melihat factor internal dan eksternal agroindustri pupuk bokashi yang berpengaruh tehadap strategi pengembangan usaha.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Agroindustri Pupuk Bokashi adalah suatu usaha mulai dari penyediaan sarana dan produksi, sampai pemasaran pupuk bokashi.
2. Produsen adalah orang-orang yang memproduksi pupuk bokashi.
3. Penerimaan agroindustri pupuk bokashi adalah perkalian antara jumlah produksi rata-rata dengan harga jual pupuk bokashi yang dinyatakan dalam rupiah (Rp) per proses produksi.
4. Keuntungan adalah pendapatan rata-rata yang diperoleh produsen yang merupakan selisih antara penerimaan total dengan biaya total dan diukur dengan satuan rupiah (Rp) per proses produksi.
5. Harga produk adalah harga jual pupuk bokashi pada waktu tertentu atau tiap satu kali produksi (Rp) per kemasan.
6. Harga input adalah jumlah yang dibayarkan untuk membeli sarana produksi Agroindustri Pupuk Bokashi (Rp).
7. Produksi (output) adalah hasil yang diperoleh selama satu kali proses produksi pupuk bokashi dan dinyatakan dalam kemasan 5 kg.

8. Penerimaan total adalah nilai produk total Agroindustri Pupuk Bokashi dalam jangka waktu tertentu (Rp).
9. Biaya tetap meliputi biaya penyusutan peralatan, dimana biaya penyusutan per tahun yang dihitung dengan cara membagi harga alat dengan umur ekonomis alat tersebut. Dalam penelitian ini alat setelah melampaui umur ekonomisnya tidak dihitung karena alat yang telah habis masa pakainya dianggap telah rusak dan tidak dijual (tidak bernilai ekonomis). (Rp/per proses produksi/kemasan)
10. Biaya variabel adalah biaya yang besarnya tergantung dari jumlah output yang dihasilkan dan terlibat langsung dalam proses produksi. Biaya variabel dalam proses produksi pupuk bokashi meliputi biaya bahan baku, upah tenaga kerja, bahan penolong, bahan bakar dan biaya lain-lain (Rp/satu kali proses produksi/kemasan).
11. Biaya total adalah biaya keseluruhan yang dikeluarkan produsen yang digunakan untuk membiayai Agroindustri Pupuk Bokashi(Rp). Total biaya dihitung dengan menggunakan rumus: TC = TFC + TVC.
12. Penerimaan agroindustri pupuk bokashi adalah hasil kali antara jumlah produksi pupuk bokashi dengan harga jual pupuk per kemasan (Rp/satu kali proses produksi). Untuk menghitung total penerimaan agroindustri pupuk bokashi menggunakan rumus: TR = P × Q.
13. Keuntungan agroindustri pupuk bokashi adalah selisih antara total penerimaan dengan total biaya produksi yang dikeluarkan selama proses produksi (Rp/satu kali proses produksi). Keuntungan: π = TR – TC.
14. *Break Event Point* (BEP) adalah suatu keadaan dimana dalam suatu operasi perusahaan tidak mendapat untung maupun rugi/ impas (penghasilan = total biaya)
15. Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor diluar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi arah dan tujuan agroindustri berupa peluang dan ancaman bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi.
16. Lingkungan internal adalah faktor – faktor dari dalam agroindustri yang dapat mempengaruhi arah dan tujuan. Faktor ini dapat dikendalikan oleh agroindustri

pupuk bokashi yang mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan dalam upaya pengembangannya.

17. Kekuatan (*Strengths*) adalah yang memberikan suatu keunggulan kompetitif, dan kemampuan agroindustri pupuk bokashi mempertahankan posisinya dengan melakukan aktivitas pada tingkat yang sama.
18. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah berupa sesuatu kekurangan atau keterbatasan yang serius menghambat kinerja efektif agroindustri pupuk bokashi.
19. Peluang (*Opportunities*) adalah suatu kecenderungan lingkungan yang menguntungkan yang dapat menguntungkan meningkatkan kinerja agroindustri pupuk bokashi.
20. Ancaman (*Threats*) adalah suatu kecenderungan lingkungan yang tidak menguntungkan yang dapat merugikan posisi agroindustri pupuk bokashi.
21. Matrik SWOT adalah matrik yang digunakan untuk menyusun berbagai alternative strategi berdasarkan kondisi, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan agroindustri pupuk bokashi
22. Analisis EFE digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan eksternal agroindustri dengan menyusun profil peluang dan ancaman agroindustri
23. Analisis IFE digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan internal agroindustri dengan menyusun profil kelemahan dan kekuatan agroindustri
24. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternative strategi yang telah diidentifikasi sebelumnya. Analisis QSPM ini digunakan setelah penyusunan matrik SWOT dari agroindustri pupuk bokashi

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive)* dengan pertimbangan bahwa keadaan daerah tersebut merupakan salah satu desa yang mengembangkan agroindustri pupuk bokashi. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2010 - Februari 2011.

4.2. Metode Penentuan Responden

Penentuan responden dilakukan dengan cara sensus atau metode pencacahan lengkap. Artinya seluruh anggota populasi dicacah sebagai responden (Hidayah,1989). Responden dalam penelitian ini adalah produsen pupuk bokashi yang berjumlah 10 orang, terdiri dari 3 produsen pupuk bokashi skala kecil yang tenaga kerjanya antara 1-3 orang dan 7 produsen pupuk bokashi skala rumah tangga yang tenaga kerjanya antara 5-7 orang. Ukuran skala usaha agroindustri pupuk bokashi mengacu pada kriteria Badan Pusat Statistik (BPS) yang mengelompokkan industri menurut jumlah tenaga kerja yaitu untuk industri rumah tangga (1-4 orang), kecil (5-19 orang), menengah (20-99 orang) dan besar (100 orang ke atas). Dalam penelitian ini, agroindustri pupuk bokashi yang diteliti adalah agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga dan skala kecil. Agroindustri skala menengah dan besar tidak diteliti karena belum ada di lokasi penelitian

4.3. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari dua macam yaitu data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dan data sekunder sebagai data pendukung. Pengumpulan data primer dan data sekunder dilakukan dengan cara :

1) Wawancara

Wawancara merupakan pengumpulan data primer dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan responden berdasarkan daftar pertanyaan atau kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui harga jual, produksi, biaya-biaya, penerimaan, tenaga kerja dan karakteristik produsen pupuk bokashi.

2) Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data sekunder dari dokumen-dokumen yang sudah ada, berhubungan dengan masalah dalam penelitian yang diperoleh dari instansi-instansi terkait seperti Dinas Pertanian Kabupaten Malang, Pemerintah Desa, Kecamatan, dan Kabupaten serta studi literatur maupun pustaka lain.

4.4. Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk memudahkan menyimpulkan berbagai tujuan penelitian dengan tingkat kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Pada penelitian ini, jenis analisis kuantitatif yang digunakan adalah analisis biaya dan pendapatan, analisis *break event point* (BEP), dan analisis QSPM. Analisis kualitatif yang digunakan adalah analisis SWOT.

4.1.1 Analisis Biaya dan Pendapatan

Analisis ini digunakan untuk memperoleh gambaran tentang besarnya biaya dan pendapatan agroindusti pupuk bokashi, dengan menghitung semua pengeluaran dan penerimaan yang meliputi perhitungan :

a. Biaya Produksi

Biaya yang dikeluarkan produsen yang merupakan penambahan antara biaya tetap dengan biaya variabel

TC = TFC + TVC

Dimana : TC (*Total Cost)* = Total Biaya (Rp)

TFC (*Total Fixed Cost)* = Total Biaya Tetap (Rp)

TVC (*Total Variabel Cost*) = Total Biaya Variabel (Rp)

b. Penerimaan

Penerimaan usahatani adalah perkalian antara produksi yang dihasilkan dengan harga jual. Secara matematis dirumuskan sebagai berikut :

TR = Pq x Q

Dimana : TR (*Total Revenue)* = Total Penerimaan (Rp)

Pq = Harga Jual Output (Rp/unit)

Q = Jumlah Produksi (kg)

c. Pendapatan

Pendapatan atau keuntungan adalah selisih antara penerimaan dan semua biaya.

$\Pi = TR - TC$

Dimana : Π = Pendapatan (Rp)

TR (*Total Revenue)* = Total Penerimaan (Rp)

TC (*Total Cost*) = Total Biaya (Rp)

4.4.2. Analisis *Break Event Point* (BEP)

Break event point adalah suatu keadaan dimana dalam suatu operasi perusahaan tidak mendapat untung maupun rugi/ impas (penghasilan = total biaya).

Persamaan *Break Event Point* (BEP)

a. Atas dasar unit

Break even point unit produksi menggambarkan produksi minimal yang harus dihasilkan dalam usaha agroindustri ppuk bokashi agar tidak mengalami kerugian

$$\text{BEP unit} = \frac{\text{TFC}}{P - \frac{\text{TVC}}{Q}}$$

Dimana : TFC = *Total Fixed Cost* (Rp)

TVC (*Total Variabel Cost*) = Total Biaya Variabel (Rp)

P = Harga Jual Pupuk Bokashi(Rp)

Q = Kuantitas (Unit)

b. Atas dasar sales dalam rupiah

Break even point rupiah merupakan tingkat penerimaan agroindustri pada kuantitas produk saat BEP

$$\text{BEP rupiah} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC/Q}}{\text{P}}}$$

Dimana **:** TFC = *Total Fixed Cost* (Rp)

TVC (*Total Variabel Cost*) = Total Biaya Variabel (Rp)

P = Harga Jual Pupuk Bokashi(Rp)

Q = Kuantitas (Unit)

4.4.3. Identifikasi faktor-faktor internal-eksternal

Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal agroindustri bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Berdasarkan kondisi internal agroindustri dapat diketahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan agroindustri yaitu:

1) Kekuatan
2) Kelemahan

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi di luar lingkungan agroindustri maka dapat diketahui faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi agroindustri yaitu

1) Peluang
2) Ancaman

4.4.4. Kriteria pemberian bobot

Kriteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan pada masing-masing faktor tersebut terhadap tujuan perusahaan atau didasarkan pada pengaruh faktor-faktor tersebut pada posisi strategis agroindustri. Bobot adalah kepentingan relatif antar variabel-variabel yang terdapat pada faktor internal dan eksternal. Dengan menggunakan Matrik Urgensi, penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat variabel-variabel manakah yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen

dengan cara membandingkan antar poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Untuk menghitung besar bobot adalah angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal ataupun eksternal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen. Jumlah bobot seluruh faktor internal maupun faktor eksternal yang ada di matrik IFE maupun matrik EFE harus sama dengan 1,00 atau 100 %.

4.4.5. Kriteria pemberian rating

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

a. Penentuan rating pada faktor internal
   1 = memiliki kekuatan yang sangat sedikit atau kelemahan yang sangat besar
   2 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang sangat besar
   3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang sangat kecil
   4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil
5. Penentuan rating pada faktor eksternal
   1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar
   2 = memiliki peluang yang sangat kecil atau ancaman yang sangat besar
   3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang sangat kecil
   4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

4.4.6 Analisis Strategi

1. Matriks IFE (Internal Faktor Evaluation)

Matriks IFE (Internal Faktor Evaluation**)** merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal yang ada pada perusahaan yang memiliki pengaruh yang langsung terhadap strategi yang digunakan oleh perusahaan. Data serta informasi yang mengenai aspek internal perusahaan.

Langkah yang dilakukan untuk menentukan matrik IFE adalah sebagai berikut:

1) Buat daftar faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
2) Berikan bobot masing- masing faktor dalam kolom 2 dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting) untuk masing- masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing- masing faktor mengindentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3) Berikan rating 1 sampai 4 untuk masing- msing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (rating = 1) atau kelemahan minor (rating = 2), kekuatan minor (rating = 3) atau kekuatan utama (rating = 4). Perhatikan kekuatan harus mendapatkan rating 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat rating 1 atau 2.
4) Kalikan masing- masing bobot faktor dalam kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 “outstanding” sampai 1,0 “poor”
5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh skor pembobotan bagi perusahaan.

Tabel 1. Analisa IFE Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Faktor-faktor kunci internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (Bobot x Rating) (4)
Kekuatan a…….. b……..			
Total Skor kekuatan			
Kelemahan a…….. b…….			
Total Skor kelemahan			
Selisih skor kekuatan dan kelemahan			

2. Matrik EFE (Eksternal Faktor Evaluation)

Matriks EFE (Eksternal Faktor Evaluation**)** merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor eksternal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Langkah yang dilakukan untuk menentukan matrik EFE adalah sebagai berikut:

1) Buat daftar faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman perusahaan dalam kolom 1
2) Berikan bobot masing- masing faktor dalam kolom 2 dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting) untuk masing- masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing- masing faktor mengindentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3) Berikan rating 1 sampai 4 untuk masing- msing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan ancaman utama (rating = 1) atau ancaman minor (rating = 2), peluang minor (rating = 3) atau peluang utama (rating = 4).
4) Kalikan masing- masing bobot faktor dalam kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 “outstanding” sampai 1,0 “poor”
5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh skor pembobotan bagi perusahaan.

Tabel 2. Analisa EFE Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Faktor-faktor kunci eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (Bobot x Rating) (4)
Peluang a…….. b……...			
Total Skor Peluang			
Ancaman a…….. b……..			
Total Skor Ancaman			
Selisih skor peluang dan ancaman			

3. Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)

Untuk mendapatkan hasil pada matrik IE harus berdasarkan hasil pemberian bobot dan rating pada matriks IFE dan EFE. Skor total hasil perkalian kolom bobot dengan kolom rating digunakan sebagai dasar untuk menyusun matrik IE. Total skor dari matriks IFE dipetakan pada sumbu X dan total skor dari matriks EFE dipetakan pada sumbu Y.

TOTAL SKOR IFE

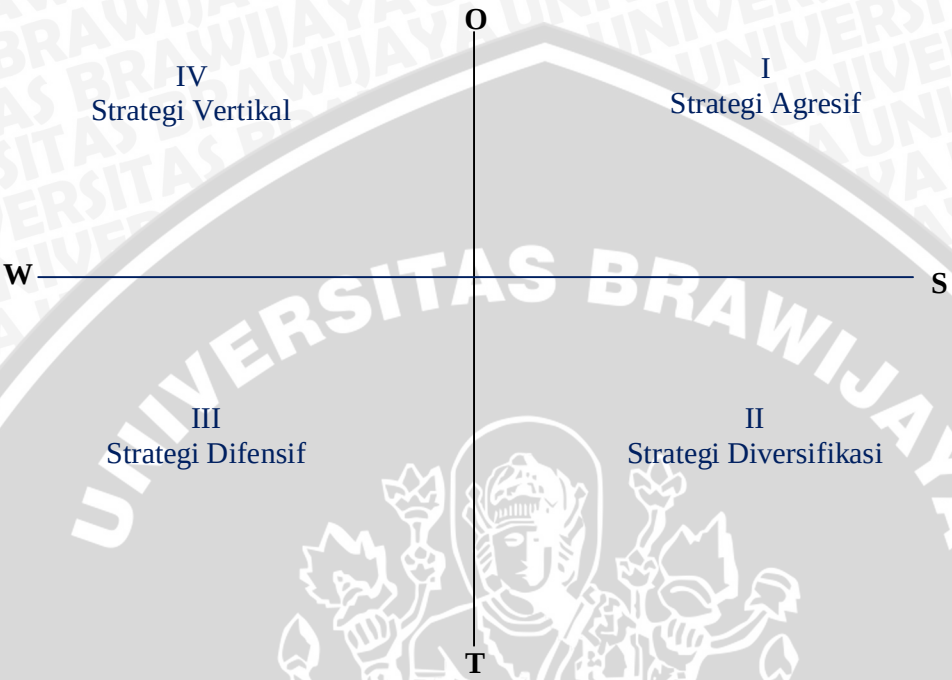
TOTAL SKOR EFE	Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0 – 1,0
Tinggi 3,0	I GROWTH	II GROWTH	III RETRENCHMENT
Rata-rata 2,0	IV STABILITY	V GROWTH STABILITY	VI RETRENCHMENT
Rendah 1,0	VII GROWTH	VIII GROWTH	IX RETRENCHMENT

Gambar 2. Matrik IE Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

4. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* ini merupakan keterkaitan dari analisis lingkungan internal dan eksternal dimana penentuan keterkaitan ini untuk mengetahui posisi agroindustri pupuk bokashi. Analisis internal ditentukan dari selisih unsure kekuatan dan kelemahan. Sedangkan analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman. Dari selisish keduanya kemudian ditarik garis dari

titik absisi dan ordinat yang bertemu pada koordinat tertentu. Dengan demikian akan diketahui posisis atau kedudukan agroindustri pupuk bokashi.



Gambar 3. Matriks Grand Strategy Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

5. Matrik SWOT

Matriks SWOT merupakan pendekatan yang paling sederhana dan cenderung bersifat subyektif-kualitatif. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

a. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)

Kategori ini mengandung berbagai alternatif strategi yang bersifat memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan/kelebihan yang dimiliki. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih besar daripada 2 dan skor IFE lebih besar daripada 2.

b. Strategi W-O (*Weaknesses – Opportunities*).

Kategori yang bersifat memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih besar daripada 2 dan skor IFE lebih kecil atau sama dengan 2.

c. Strategi S-T (*Strengths – Threats*)

Kategori alternatif strategi yang memanfaatkan atau mendayagunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFE lebih besar daripada 2.

d. Strategi W-T (*Weaknesses – Threats*)

Kategori yang bersifat memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFE lebih kecil atau sama dengan 2.

Tabel 3. Matrik SWOT Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

IFE / **EFE**	**STRENGTHS** Tentukan 5-10 faktor-faktor Kekuatan internal	**WEAKS** Tentukan 5-10 faktor-faktor Kelemahan internal
OPPORTUNITIES Tentukan 5-10 faktor-faktor Peluang aksternal	**STRATEGI** SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**STRATEGI** WO Ciptakan strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS Tentukan 5-10 faktor-faktor Ancaman Eksternal	**STRATEGI** ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**STRATEGI** WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

6. Analisis *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Quantitive Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan teknik yang secara objektifcdapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan intuisi yang baik dalam penilaian. Melalui pengembangan QSPM, faktor-faktor kunci lebih kecil kemungkinan terabaikan atau diberi bobot secara tidak sesuai. Suatu QSPM dapat disesuaikan untuk digunakan oleh organisasi kecil dan besar, yang mencari laba dan nirlaba serta praktis dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun. Keterbatasan teknik ini adalah proses ini selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Pemberian peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan keputusan subyektif, walaupun demikian prosesnya harus menggunakan informasi obyektif.

Menurut David (2006) langkah-langkah penyusunan strategi terpilih melalui QSPM adalah sebagai berikut:

1. Mendaftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Input datanya diperoleh dari matriks IFE dan EFE yang telah dibuat.
2. Memberikan bobot untuk setiap faktor sukses kritis internal dan ekstertal. Bobot ini identik dengan yang digunakan pada matriks IFE dan EFE.
3. Mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari matriks SWOT yang layak untuk diimplementasikan.
4. Menetapkan skor kemenarikan relatif (Attractiveness Score/AS) untuk masing-masing strategi alternatif yang terpilih.

   Nilai 1 = tidak menarik,

   Nilai 2 = agak menarik,

   Nilai 3 = menarik, dan

   Nilai 4 = sangat menarik.

   Nilai Attractiveness Score adalah seberapa besar daya tarik relatif alternative strategi dalam mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal.
5. Menghitung Total Attractiveness Score (TAS) yang diperoleh dari perkalian bobot dengan AS pada masing-masing baris. TAS menunjukkan relative attractiveness dari masing-masing altematif strategi.

6. Menghitung jumlah Total Attractiveness Score, dengan cara menjumlahkan semua Total Attractiveness Score pada setiap kolom QSPM. Nilai TAS yang tertinggi menuniukkan bahwa strategi tersebut yang paling baik untuk diimplementasikan. Tabel 4 merupakan contoh dari QSPM

Tabel 4. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Alternatif Strategi					
		Strategi I		**Strategi II**	
Faktor Kunci	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**AS**	**TAS**
Faktor Eksternal Kunci **Variabel 1** **Variabel 2** **Variabel n** **Faktor Eksternal Kunci** **Variabel 1** **Variabel 2** **Variabel n**					
Penjumlahan Nilai Daya Tarik					

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Lokasi Penelitian

5.1.1 Kondisi Geografis

Wonosari merupakan salah satu desa dari 8 desa di Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang. Secara geografis desa ini terletak di ketinggian 800 m di atas permukaan laut. Desa Wonosari termasuk di wilayah daratan tinggi beriklim sedang dengan suhu rata-rata 22^0 C dan kemiringan lahan 20 persen.

Adapun letak Desa Wonosari terhadap pusat-pusat fasilitas/kota dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jarak Desa Wonosari ke Kecamatan Wonosari sejauh 1 km
2. Jarak ke ibukota Kabupaten Malang sejauh 40 km
3. Jarak ke ibukota propinsi 151 km

Desa Wonosari mudah dijangkau karena merupakan kawasan wisata ritual gunung kawi sehingga banyak transportasi yang melepati desa ini. Hal ini juga didukung dengan kondisi jalan yang memadai.

Adapun batas-batas wilayah Desa Wonosari sebagai berikut :

1. Sebelah Utara : Kawasan Perhutani
2. Sebelah Selatan : Desa Kebobang
3. Sebelah Barat : Kabupaten Blitar
4. Sebelah Timur : Desa Balesari

5.1.2 Keadaan dan jenis Penggunaan Lahan

Desa Wonosari memiliki wilayah seluas 1176,317 Ha yang terbagi kedalam beberapa jenis penggunaan. Adapun secara rinci jenis penggunaan lahan di Desa Wonosari dapat dilihat pada Tabel 5. Dari Tabel 5 dapat diketahui bahwa sebagian besar lahan di Desa Wonosari merupakan kawasan hutan dengan luas mencapai 532 Ha atau 45,2 persen dari keseluruhan luas lahan. Diposisi ke dua dengan presentase 26,6 persen dengan luas lahan 313,1 Ha digunakan petani untuk perkebunan. Lahan seluas 215,1 Ha dengan persentase 18,3 persen digunakan sebagai tegalan, sebesar 8,52 persen digunakan sebagai pemukiman.

Tabel 5. Jenis Penggunaan Lahan Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Jenis penggunaan lahan		
Keterangan	Luas	Persentase (%)
Pemukinan	100,2	8,52
Ladang/tegalan	215,1	18,3
Perkebunan	313,1	26,6
Hutan	532	45,2
Bangunan umum	9,487	0,8
Rekreasi dan olah raga	1,5	0,13
Lain-lain	4,93	0,42
Jumlah	1176,317	100

Sumber : Monografi Desa Wonosari, 2010

Kawasan hutan di Desa Wonosari dimanfaatkan petani untuk menanam tanaman ubi jalar dan rumput gajah. Penggunaan lahan ini karena adanya kerjasama dengan pihak perhutani. Petani diijinkan menanam dikawasan hutan dengan syarat petani harus menjaga tanaman yang ada di dalam hutan.

Rumput gajah yang ditanam petani di kawasan hutan Desa Wonosari digunakan sebagai pakan ternak (kambing). Ketersediaan rumput gajah yang melimpah akan menunjang usaha ternak kambing yang pada gilirannya dapat menyediakan bahan baku agroindustri pupuk bokashi berupa kotoran kambing. Sehingga kotoran kambing mudah diperoleh dengan jumlah yang melimpah.

5.1.3. Kondisi Penduduk

5.1.3.1. Komposisis Penduduk Menurut Umur

Penduduk di Desa Wonosari berjumlah 6885 jiwa yang terdiri dari 3288 laki-laki dan 3597 perempuan. Berdasarkan data pada Tabel 6 dapat diketahui bahwa umur dari penduduk Desa Wonosari yang terbanyak berada pada kisaran umur 21 – 30 tahun yaitu sebesar 1432 jiwa atau 20,8 persen jumlah penduduk Desa Wonosari. Urutan kedua dan ketiga adalah kisaran umur 0-10 tahun sebesar 19,24 persen atau 1325 jiwa dan umur 11-20 sebesar 17,55 persen atau 1222 jiwa. Sedangkan yang paling sedikit berada pada kisaran umur 31-40 sebesar 13,42 persen atau 924 jiwa. Dari kondisi tersebut dapat diketahui bahwa Desa Wonosari

memiliki potensi besar dalam penyediaan tenaga kerja yang produktif bagi lapangan pekerjaan yang tersedia di Desa tersebut, termasuk pada agroindustri pupuk bokashi.

Tabel 6. Komposisi penduduk Berdasarkan Umur di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Distribusi Penduduk Menurut umur		
Umur (Tahun)	Jumlah (Jiwa)	Presentase (%)
0 – 10	1.325	19.24
11 – 20	1.222	17.75
21 – 30	1.432	20.80
31 – 40	924	13.42
41 – 50	957	13.90
51 keatas	1.025	14.89
Jumlah	6.885	100

Sumber: Profil Desa Wonosari, 2010

5.1.3.2. Komposisi penduduk Menurut Tingkat Pendidikan

Komposisi penduduk berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Distribusi Penduduk Berdasarkan Tingkat pendidikan		
Tingkat pendidikan	Jumlah Penduduk	Presentase (%)
SD	3.221	50,37
SMP	1.403	21,94
SMA	1.420	22,20
D1-D3	187	2,92
S1-S3	164	2,56
Jumlah	6.395	100

Sumber: Profil Desa Wonosari, 2010

Berdasarkan informasi dari Tabel 7 dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan penduduk Desa Wonosari yang terbanyak adalah sekolah dasar (SD) sebesar 50,37 persen atau sekitar 3221 jiwa. Urutan kedua adalah sekolah menengah atas (SMA) sebesar 22,20 persen atau 1.420 jiwa dan disusul oleh sekolah menengah pertama (SMP) sebesar 21,94 persen atau 1.403 jiwa. Sisanya 2,92 persen tingkat pendidikan penduduk Desa Wonosari adalah program diploma (D1-D3) dan 2,56 persen program sarjana (S1-S3).

Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata tingkat pendidikan yang dimiliki penduduk Desa Wonosari masih rendah sehingga

kualitas sumber daya manusianya juga masih rendah. Namun kemampuan penduduk setempat akan kemampuan dasar membaca dan menulis masih tetap memberikan peluang terhadap penyebaran informasi ataupun inovasi dibidang agroindustri khususnya agroindustri pupuk bokashi sehingga dapat lebih mudah diterima masyarakat setempat dan mampu untuk dikembangkan.

5.1.3.3. Komposisi Penduduk Menurut Mata Pencaharian

Mata pencaharian penduduk Desa Wonosari terdiri dari berbagai jenis pekerjaan. Komposisi penduduk Desa Wonosari berdasarkan mata pencaharian dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Distribusi Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian		
Mata pencaharian	Jumlah Penduduk (jiwa)	Presentase (%)
Petani	1.531	47,50
Pekerja sektor industry	474	14,71
Jasa Pemerintahan	82	2,54
Jasa Non Pemerintahan	848	26,31
Jasa Perdagangan	138	4,28
Jasa Penginapan	16	0,50
Jasa Angkutan dan Transportasi	51	1,58
Jasa Hiburan	5	0,16
Jasa Ketrampilan	78	2,42
Jumlah	3.223	100

Sumber: Profil Desa Wonosari, 2010

Dari Tabel 8 dapat dilihat bahwa petani merupakan mata pencaharian penduduk Desa Wonosari yang paling dominan yaitu sebesar 47,50 persen atau 1531 jiwa. Jasa non pemerintahan berada diurutan kedua yaitu sebesar 26,31 persen atau 848 jiwa dan diikuti oleh pekerja di sektor industri sebesar 14,71 persen atau 474 jiwa. Mata pencaharian lain dari penduduk Desa Wonosari antara lain jasa pemerintahan (2,54 persen), jasa perdagangan (4,28 persen), jasa penginapan (0,5 persen), jasa angkutan dan transportasi (1,58 persen), jasa hiburan (0,16 persen) dan jasa ketrampilan (2,42 persen).

Dominannya mata pencaharian penduduk sebagai petani merupakan peluang yang besar untuk meningkatkan pertanian dalam sector agroindustri terutama agroindustri pupuk bokashi.

5.2. Profil Agroindustri Pupuk Bokashi

5.2.1. Sejarah Agoindustri Pupuk Bokashi

Pupuk bokashi dikenal penduduk Desa Wonosari sejak masuknya program Prima Tani pada tahun 2007. Prima Tani sendiri merupakan Program Rintisan dan Akselerasi Pemasyarakatan Inovasi Teknologi Pertanian yang dilaksanakan secara partisipatif oleh semua pemangku kepentingan (*stake holder*) pembangunan pertanian.

Program Prima Tani diluncurkan oleh Badan Litbang Pertanian di 201 desa dan salah satunya di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang. Di desa ini tim Prima Tani melakukan transfer teknologi-teknologi pertanian hasil penelitian Badan Litbang Pertanian. Salah satu teknologi yang diterapkan oleh tim Prima Tani adalah pembuatan pupuk bokashi yang berbahan dasar kotoran kambing. Hal yang mendorong diterapkannya teknologi ini adalah ketersediaan kotoran kambing yang cukup banyak karena 75 persen petani di Desa Wonosari memelihara kambing.

Sebelum Prima Tani masuk Desa Wonosari, kotoran kambing belum dimanfaatkan untuk pupuk bokashi. Bisaanya kotoran kambing dimanfaatkan oleh petani sebagai pupuk kandang. Kelemahan dari pupuk kandang seperti ini adalah tidak cepat terdekomposisi atau hancur, lama terserap oleh tanaman dan dapat menyebabkan tanaman layu atau bahkan mati. Karena itu, kotoran kambing tersebut perlu diproses terlebih dahulu menjadi pupuk bokashi. Dengan melihat potensi yang dimiliki Desa Wonosari dalam menyediakan bahan baku pupuk bokashi yang berupa kotoran kambing, Prima Tani membina petani untuk membentuk agroindustri pupuk bokashi.

Sejak dimulainya program Prima Tani di Desa Wonosari, tercatat terdapat sekitar 30 petani (produsen) yang membuat pupuk bokashi. Tetapi produsen yang

menjual pupuk bokashinya tercatat hanya 7 orang. Sisanya tidak menjual pupuk bokashinya karena pupuk bokashi tersebut akan digunakan untuk memupuk tanaman sendiri sehingga bisa menghemat biaya pemupukan dibandingkan jika harus menggunakan pupuk kimia. Setelah 4 tahun pelaksanaan program Prima Tani di Desa Wonosari, produsen pupuk bokashi yang menjual hasil produksinya bertambah 3 orang sehingga totalnya menjadi 10 orang.

5.2.2. Karakteristik Produsen Pupuk Bokashi

Karakteristik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gambaran informasi mengenai keadaan produsen dalam produsen agroindustri pupuk bokashi. Karakteristik produsen pupuk bokashi dapat dilihat dari segi umur, tingkat pendidikan, lama usaha dan jenis pekerjaan. Secara rinci karakteristik produsen pupuk bokashi di Desa Wonosari dapat dilihat pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Karakteristik Produsen Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Umur	Skala RT		Skala Kecil	
	Jumlah	Presentase (%)	Jumlah	Presentase (%)
1. Umur				
a. < 40	1	14,28	1	33,33
b. ≥ 40	6	85,68	2	66,67
2. Pendidikan Terakhir				
a. SD	5	71,4	-	
b. SMP	2	28,56	3	100
3. Lama Usaha				
a. < 1 tahun	0	-	-	
b. ≥ 1 Tahun	7	100	3	100
4. Jenis Pekerjaan				
a. Pekerjaan Utama	2	28,55	-	
b. Pekerjaan Sampingan	5	71,4	3	100

Sumber: Data Primer diolah 2011

1. Umur

Berdasarkan kelompok umur pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa kelompok umur lebih dari atau sama dengan 40 tahun pada agroindustri skala rumah tangga sebanyak 6 produsen atau 85,68 persen dari total produsen pupuk bokashi skala

rumah tangga. Sedangkan pada agroindustri pupuk bokashi skala kecil jumlah produsen yang berumur lebih dari atau sama dengan 40 tahun sebanyak 2 orang atau 66,67 persen dari total produsen pupuk bokashi skala kecil. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari baik yang berskala rumah tangga maupun skala kecil diusahakan oleh produsen yang sudah memasuki usia tidak produktif.

2. Pendidikan

Tingkat pendidikan produsen pupuk bokashi skala rumah tangga sebagian besar hanya tamatan SD yang berjumlah 5 orang dan sisanya tamatan SMP sebanyak 2 orang. Sedangkan semua produsen pupuk bokashi skala kecil merupakan tamatan SMP.

3. Lama Usaha

Lama usaha berhubungan dengan pengalaman usaha. Semakin lama usaha agroindustri pupuk bokashi dijalankan, semakin banyak pula pengalaman yang dimiliki pada usaha tersebut. Dilihat dari lama usahanya, 100 persen atau 7 produsen pupuk bokashi skala rumah tangga telah menjalankan usahanya lebih dari atau sama dengan 1 tahun. Begitu pula halnya dengan produsen pupuk bokashi skala kecil yakni menjalankan usahanya lebih dari atau sama dengan 1 tahun.

4. Jenis Pekerjaan

Agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari merupakan pekerjaan sampingan bagi para produsen pupuk bokashi skala rumah tangga maupun skala kecil. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 9 yang menyebutkan bahwa 5 produsen pupuk bokashi skala rumah tangga dan 3 produsen pupuk bokashi skala kecil tidak menjadikan usaha pupuk bokashi sebagai pekerjaan utama. Sedangkan 2 produsen pupuk bokashi skala rumah tangga menjadikan usaha ini sebagai pekerjaan utama.

5.4. Proses Produksi

5.3.1 Bahan

Bahan yang digunakan dalam agroindustri pupuk bokashi dibagi menjadi dua yaitu bahan baku dan bahan penolong. Bahan baku dalam agroindustri ini

adalah kotoran kambing yang diperoleh dari Desa Wonosari sendiri. Agroindustri pupuk bokashi skala rumah tanggaa menggunakan bahan baku rata-rata sebesar 850 kg proses produksi dan skala kecil sebesar 1700 kg per proses produksi.

Bahan penolong yang digunakan untuk membantu proses produksi agroindustri pupuk bokashi adalah sekam, dedak, superdegra, air, energi listrik, solar dan plastik kemasan. Sekam dan dedak digunakan sebagai campuran dari kotoran kambing. Kebutuhan sekam rata-rata agroindustri skala rumah tangga adalah 100 kg per proses produksi dan skala kecil sebesar 200 kg per proses produksi. Agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga membutuhkan dedak rata-rata sebesar 50 kg per proses produksi dan agroindustri skala kecil sebesar 100 kg per proses produksi.

Superdegra digunakan untuk mempercepat proses dekomposisi kotoran kambing, sekam dan dedak. Kebutuhan superdegra rata-rata agroindustri skala rumah tangga adalah 1 liter per proses produksi. Agroindustri skala kecil membutuhkan superdegra rata-rata per proses produksi yaitu 2 liter. Air digunakan sebagai pelarut dari superdegra dengan perbandingan 1 liter superdegra membutuhkan 100 liter air.

Kebutuhan air rata-rata agroindustri skala rumah tangga adalah 100 liter per proses produksi dan skala kecil sebesar 200 liter. Energi listrik digunakan sebagai sumber energi dalam mengoperasionalkan mesin perekat kemasan (siler). Kebutuhan rata-rata pemakaian siler agroindustri skala rumah tangga adalah 90 menit per proses produksi. Pada agroindustri skala kecil pemakaian siler rata-rata adalah 180 menit per proses produksi. Solar digunakan sebagai bahan bakar mesin giling. Agroindustri skala rumah tangga membutuhkan solar rata-rata adalah 5 liter per proses produksi. Sedangkan skala kecil membutuhkan 10 liter per proses produksi. Plastik kemasan berfungsi untuk membungkus pupuk bokashi. Plastik yang digunakan adalah plastik ukuran 5 kg.

Kebutuhan plastik rata-rata agroindustri skala kecil adalah 200 biji per proses produksi. Untuk agroindustri skala kecil dibutuhkan rata-rata 400 biji kemasan plastik per proses produksi. Secara lengkap kebutuhan bahan agroindustri pupuk bokashi rata-rata selama satu proses produksi dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Kebutuhan Bahan Agroindustri Pupuk Bokashi Rata-Rata Satu Kali Produksi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Bahan	Skala RT	Skala Kecil
Kotoran Kambing (dalam kg)	850	1700
Sekam (dalam kg)	100	200
Dedak (dalam kg)	50	100
Superdegra (dalam liter)	1	2
Air (dalam liter)	100	200
Energi Listrik (dalam menit)	90	180
Solar (dalam liter)	5	10
Plastik Kemasan (dalam biji)	200	400

Sumber: Data Primer diolah 2011

5.3.2 Peralatan

Alat yang digunakan dalam agroindustri pupuk bokashi adalah cangkul, ember, gembor, sekrop, terpal, mesin giling, timbangan dan siler. Ember digunakan sebagai tempat untuk membuat larutan dekomposer. Cangkul dan sekrop digunakan untuk mencampur kotoran kambing, dedak, sekam, superdegra dan air sampai merata. Gembor digunakan sebagai alat untuk menyiramkan larutan dekomposer ke dalam campuran kotoran kambing, sekam dan dedak dengan tujuan larutan dapat tersebar merata. Sedangkan sebagai penutup digunakan terpal.

Mesin giling digunakan untuk menghaluskan bokashi yang masih berupa gumpalan. Mesin giling yang digunakan dalam menghaluskan pupuk bokashi bukan milik sendiri, tetapi milik orang lain sehingga produsen pupuk bokashi harus mengeluarkan biaya untuk jasa penghalusan tersebut. Timbangan berfungsi sebagai alat pengukur berat agar berat pupuk bokashi yang akan dipasarkan dapat sama ukurannya. Sedangkan siler digunakan untuk merekatkan kemasan plastik.

5.3.3 Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses produksi pupuk bokashi di Desa Wonosari berasal dari dalam keluarga dan luar keluarga. Tenaga kerja tersebut bertempat tinggal di sekitar lokasi penelitian. Sebagian besar tenaga kerja yang digunakan dalam proses produksi pupuk bokashi adalah tenaga kerja wanita. Hal yang mendorong wanita di Desa Wonosari untuk memproduksi pupuk bokashi adalah untuk meningkatkan pendapatan rumah tangganya.

Dalam proses produksi pupuk bokashi, terdapat 3 kegiatan yang melibatkan tenaga kerja yaitu kegiatan pencampuran bahan, penghalusan pupuk bokashi dan pengemasan. Kegiatan pencampuran bahan merupakan tahap awal proses pembuatan pupuk bokashi yang membutuhkan tenaga kerja 1-4 orang. Kegiatan kedua adalah penghalusan pupuk bokashi. Peran pekerja dalam kegiatan ini adalah mengoperasionalkan mesin giling dan membantu kelancaran kegiatan penghalusan. Tenaga kerja pada kegiatan ini merupakan pemilik dari mesin giling itu sendiri. Karena para produsen pupuk bokashi tidak memiliki mesin giling sendiri, maka produsen bokashi harus mengeluarkan biaya untuk jasa penghalusan tersebut. Biaya jasa penghalusan ini terdiri dari 2 komponen yaitu biaya tenaga kerja dan biaya bahan bakar mesin giling.

Besarnya upah tenaga kerja dalam kegiatan ini disesuaikan dengan upah rata-rata buruh tani. Untuk penghalusan 1 ton bokashi cukup dibutuhkan 1 orang tenaga kerja dan jika menghaluskan 2 ton bokashi bisaanya pemilik mengajak pekerjanya 1 orang. Selang waktu antara kegiatan pencampuran bahan dan penghalusan selama 13 hari

Pengemasan merupakan tahap akhir dalam pembuatan pupuk bokashi. Tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses ini sebanyak 1-4 orang. Masing-masing kegiatan dikerjakan dalam waktu 1 hari. Sistem pengupahan dihitung berdasarkan upah rata-rata yang diterima buruh tani per hari yakni sebesar Rp 15.000 untuk buruh tani wanita dan Rp 20.000 untuk buruh tani pria dengan jam kerja selama 8 jam. Upah diberikan setelah pekerjaan selesai dilakukan.

5.3.4 Proses Pengolahan

Pengolahan pupuk bokashi yang dilakukan oleh agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari mengacu pada proses pengolahan pupuk bokashi yang diberikan oleh tim Prima Tani Kabupaten Malang. Adapun proses pengolahan pupuk bokashi adalah sebagai berikut:

1. Pencampuran kotoran kambing, sekam dan dedak.

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses pembuatan pupuk bokashi adalah mencampur kotoran kambing, sekam dan dedak sampai merata dengan

komposisi 85 persen kotoran kambing, 10 persen sekam dan 5 persen dedak. Alat yang digunakan adalah cangkul dan sekrop.

2. Pembuatan larutan dekomposer

Larutan dekomposer dibuat dari campuran superdegra dengan air. Perbandingan antara superdegra dan air adalah 1 : 100. Artinya untuk 1 liter superdegra dibutuhkan 100 liter air. Wadah yang digunakan dalam pembuatan larutan dekomposer adalah ember.

3. Pemberian larutan dekomposer.

Setelah kotoran kambing, sekam dan dedak tercampur secara merata, langkah selanjutnya adalah pemberian larutan dekomposer ke dalam campuran bahan-bahan pembuatan pupuk bokashi. Larutan dekomposer disiramkan ke campuran bahan menggunakan gembor secara merata sampai terbentuk adonan dengan kadar air 40% (bila diremas tangan bahan menggumpal). Kegunaan dari larutan dekomposer adalah untuk mempercepat proses dekomposisi bahan-bahan organik.

4. Penutupan campuran bahan dengan terpal.

Bahan-bahan yang telah tercampur rata dengan larutan dekomposer kemudian ditutup dengan menggunakan terpal dan daun-daun seperti daun pisang. Penutupan dengan daun pisang untuk mengontrol suhu dari pupuk bokashi agar tetap lembab. Setelah ditutup dengan terpal, campuran bahan pembuatan pupuk bokashi dibiarkan selama 10-13 hari untuk proses dekomposisi.

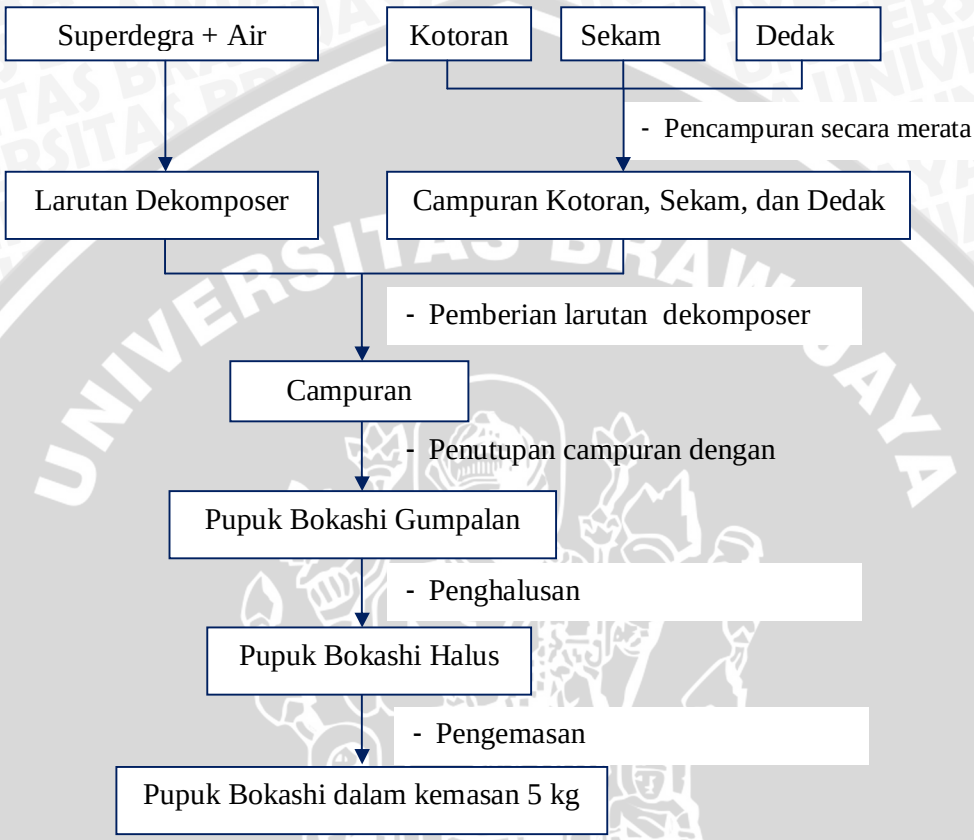
5. Penghalusan

Setelah proses dekomposisi selesai, maka terpal sudah harus dibuka dan pupuk bokashi telah jadi. Tetapi karena masih berbentuk gumpalan, maka pupuk bokashi perlu dihaluskan dengan tujuan agar pupuk bokashi dapat diserap dengan cepat oleh tanaman. Penghalusan dilakukan dengan menggunakan mesin giling (selep).

6. Pengemasan

Pupuk bokashi yang sudah dihaluskan dapat langsung dikemas ke dalam kemasan plastik dan direkatkan dengan siler. Sebelum dikemas, pupuk bokashi ditimbang terlebih dahulu agar berat setiap kemasan yang akan dipasarkan dapat

sama. Setiap kemasan berisi 5 kg pupuk bokashi. Proses pengolahan pupuk bokashi secara ringkas dapat dilihat pada Gambar 3.



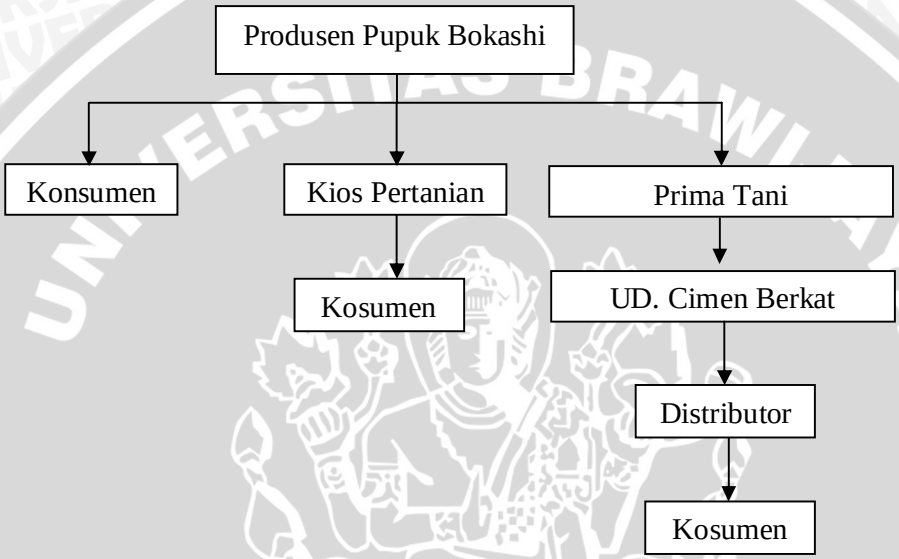
Gambar 3. Proses Produksi Pupuk Bokashi

5.3.5 Pemasaran

Pemasaran pupuk bokashi yang dihasilkan oleh agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari masih terbatas di sekitar wilayah Malang dan Surabaya. Lembaga pemasaran yang terlibat dalam pemasaran pupuk bokashi antara lain pedagang kecil (pemilik kios atau toko pertanian), pedagang besar (UD. Cimen Berkat Rukun) dan agen distributor. Lembaga-lembaga pemasaran dalam menyampaikan produk dari produsen berhubungan satu dengan yang lainnya yang membentuk jaringan pemasaran. Dari jaringan pemasaran yang terbentuk dapat diketahui arus pemasaran pupuk bokashi seperti produsen berhubungan langsung

dengan konsumen akhir, produsen berhubungan dengan pedagang kecil, pedagang besar dan agen distributor.

Pola pemasaran yang terbentuk selama pergerakan arus produk (pupuk bokashi) dari produsen ke konsumen akhir disebut sistem pemasaran. Sistem pemasaran dari pupuk bokashi dapat dilihat pada gambar 4 berikut.



Gambar 4. Sistem Pemasaran Pupuk Bokashi

Untuk pemasaran sekitar Malang, biasanya produsen berhubungan langsung dengan konsumen akhir dengan cara produsen yang mendatangi konsumen atau konsumen yang mendatangi produsen. Selain berhubungan langsung dengan konsumen akhir, produsen pupuk bokashi juga berhubungan dengan para pedagang kecil yang memiliki toko atau kios pertanian. Dari toko atau kios pertanian inilah kemudian produk disalurkan ke konsumen akhir.

Untuk pemasaran di Surabaya, para produsen pupuk di Desa Wonosari telah menjalin kerja sama dengan UD. Cimen Berkat Rukun untuk memasarkan pupuk bokashi. Sebelum sampai di UD Cimen Berkat Rukun, pupuk bokashi sebelumnya dikirim ke prima tani. Dalam hal ini prima tani sebagai perantara pemasaran pupuk bokashi ke UD. Cimen Berkat Rukun. Dari UD. Cimen Berkat Rukun, pupuk bokashi disalurkan lewat distributor yang dimiliki UD. Cimen

Berkat Rukun untuk disalurkan lagi kepada konsumen. Harga jual pupuk bokashi di tingkat produsen sebesar Rp 6.000,00 dan Rp 6.500,00 per kemasan. Setiap kemasan berisi 5 kg pupuk bokashi.

5.4 Analisis Ekonomi

5.4.1 Analisis Biaya, Penerimaan dan Keuntungan

5.4.1.1 Analisis Biaya

Biaya produksi pupuk bokashi adalah semua biaya pengeluaran atau biaya yang digunakan untuk menghasilkan pupuk bokashi dalam satu kali proses produksi per kemasan. Biaya produksi pupuk bokashi meliputi biaya tetap dan biaya variabel. Adapun biaya produksi pupuk bokashi di Desa Wonosari adalah sebagai berikut :

5.5.1. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang besarnya tidak tergantung dengan besar kecilnya produksi yang dihasilkan. Biaya tetap dalam penelitian ini adalah biaya penyusutan peralatan yang digunakan dalam proses produksi pupuk bokashi. Besarnya biaya tetap agroindustri pupuk bokashi per proses produksi per kemasan dapat dilihat pada Tabel 11

Tabel 11. Biaya Tetap Rata-Rata Per Proses Produksi Per Kemasan Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Keterangan	Skala Rumah Tangga (Rp)	Skala Kecil (Rp)
Cangkul	440,48	708,33
Ember	413,69	493,06
Sekrop	268,60	298,61
Terpal	2.589,29	2.430,56
Siller	1.511,90	1.444,44
Timbangan	277,78	462,96
Gembor	264,88	362,85
Total Biaya tetap	5.766,62	6.200,81
Kuantitas produksi (Q)	200	400
Total Biaya tetap Rata-rata	28,83	15,50

Sumber: Data Primer diolah 2011

Alat-alat yang digunakan dalam proses produksi pupuk bokashi dan yang dikenakan biaya penyusutan antara lain: cangkul, ember, gembor, sekrop, terpal,

siler dan timbangan. Berdasarkan Tabel 11 dapat dilihat bahwa besarnya biaya tetap ratarata per proses produksi per kemasan sebesar Rp 28,83 pada agroindustri skala rumah tangga dan Rp 15,50 pada agroindustri skala kecil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kuantitas produksi maka biaya tetap yang dikeluarkan semakin rendah. Alokasi biaya tetap yang terbesar pada kedua agroindustri pupuk bokashi adalah biaya penyusutan terpal. Terpal digunakan untuk menutup campuran pupuk bokashi selama 13 hari. Sedangkan biaya tetap yang terkecil dalam agroindustri pupuk bokashi adalah biaya penyusutan gembor. Gembor digunakan dalam proses penyiraman larutan dekomposer ke campuran bahan pembuatan bokashi. Besarnya biaya penyusutan masing-masing alat tergantung pada jumlah alat yang dimiliki, umur ekonomis, harga beli alat dan harga sisanya. Perincian biaya tetap untuk masing-masing responden dapat dilihat dalam Lampiran 1.

5.5.2. Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang besarnya tergantung kuantitas hasil produksi. Besarnya biaya variabel agroindustri pupuk bokashi per proses produksi per kemasan secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Biaya Variabel Rata-Rata per Proses Produksi per Kemasan Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Keterangan	Skala Rumah Tangga (Rp)	Skala Kecil (Rp)
Bahan Baku	94.714	1.700
Sekam	10.929	20.333
Dedak	130.000	273.333
Superdegra	31.000	62.000
Air	17,46	35
Listrik	140	267
Kemasan	320.000	640.000
Bahan Baku	35.000	70.000
Upah tenaga Kerja	96.429	208.333
Total Variabel Cost	718.229	1.464.301
Kuantitas produksi (Q)	200	400
Biaya variabel rata-rata	3.591	3.661

Sumber: Data Primer diolah 2011

Dari Tabel 12 dapat diketahui bahwa biaya variabel dalam agroindustri pupuk bokashi terdiri biaya penyediaan bahan baku, biaya bahan penolong dan upah tenaga kerja. Biaya bahan penolong meliputi biaya sekam, biaya dedak, biaya superdegra, biaya air, biaya listrik, biaya kemasan dan biaya bahan bakar. Tabel 12 menunjukkan bahwa biaya variabel rata-rata per proses produksi per kemasan pada agroindustri pupuk bokashi skala kecil lebih rendah daripada biaya variabel rata-rata per proses per kemasan pada agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga yaitu Rp 3.591,00 untuk skala kecil dan Rp 3.661,00 untuk skala rumah tangga. Kondisi ini menunjukkan bahwa agroindustri pupuk bokashi skala kecil lebih efisien daripada agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga. Biaya variabel yang dikeluarkan oleh produsen pupuk bokashi paling banyak digunakan untuk pengadaan kemasan. Biaya variabel terbesar yang kedua dan ketiga adalah biaya untuk pengadaan bahan baku dan upah tenaga kerja. Sedangkan biaya variabel yang terkecil adalah biaya air . Adapun rincian biaya variabel untuk masing-masing responden dapat dilihat pada Lampiran 2.

3. Biaya Total

Biaya total merupakan penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel. Semakin besar biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan maka semakin besar pula biaya total yang harus dikeluarkan. Rincian biaya total secara lengkap dapat dilihat pada tampiran 3. Biaya total agroindustri pupuk bokashi per proses roduksi per kemasan disajikan dalam Tabel 13.

Tabel 13. Biaya Total Rata-Rata Per Proses Produksi Per Kemasan pada Agroindustri

Keterangan	Skala Rumah Tangga (Rp)	Skala Kecil (Rp)
Total Biaya Tetap	5.766,62	6.200,81
Total Biaya Variabel	718.229	1.464.301
Total Biaya	723.995,83	1.470.502,20
Kuantitas produksi (Q)	200	400
Total Biaya Rata-rata	3.619,97	3.676,26

Sumber: Data Primer diolah 2011

Berdasarkan Tabel 13 dapat diketahui bahwa biaya total rata-rata yang digunakan untuk memproduksi pupuk bokashi per proses produksi per kemasan pada agroindustri skala rumah tangga sebesar Rp 3.619,97. Sedangkan biaya total rata-rata per proses produksi per kemasan pada agroindustri skala kecil sebesar Rp 3.676,26. Dari kondisi tersebut dapat diketahui bahwa agroindustri pupuk bokashi skala kecil lebih efisien daripada agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga. Hal ini dikarenakan untuk memproduksi satu kemasan pupuk bokashi, biaya total yang dikeluarkan oleh agroindustri pupuk bokashi skala kecil lebih rendah aripada agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga.

4.4.1.2 Analisis Penerimaan

Penerimaan adalah hasil perkalian antara harga jual pupuk bokashi dengan jumlah pupuk bokashi yang terjual. Pupuk bokashi dijual dengan ukuran 5 kg untuk setiap kemasan. Adapun rincian penerimaan masing-masing responden dapat dilihat pada lampiran 4. Penerimaan agroindustri pupuk bokashi per proses produksi dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Penerimaan Rata-Rata Per Proses Produksi pada Agroindustri Pupuk

Keterangan	Skala Rumah Tangga (Rp)	Skala Kecil (Rp)
Harga Produk (per kemasan)	6.000	6.500
Kemasan (Q)	200	400
Penerimaan	1.200.000	2.600.000

Sumber: Data Primer diolah 2011

Dari Tabel 14 dapat diketahui bahwa penerimaan rata-rata agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga per proses produksi sebesar Rp 1.200.000,00. Sedangkan penerimaaan rata-rata yang diperoleh agroindustri skala kecil per proses produksi sebesar Rp 2.600.000,00. Perbedaan besarnya penerimaan dari kedua agroindustri tersebut disebabkan oleh perbedaan pada jumlah produksi dan harga jual produk. Agroindustri pupuk bokashi skala kecil memiliki jumlah produksi dan harga jual yang lebih tinggi dibandingkan agroindustri skala rumah tangga sehingga penerimaan agroindustri skala kecil lebih besar daripada agroindustri skala rumah tangga. Jumlah produksi agroindustri skala kecil yang

lebih besar daripada agroindustri skala rumah tangga disebabkan oleh modal yang dimiliki oleh agroindustri skala kecil lebih besar daripada modal yang dimiliki oleh agroindustri skala rumah tangga.

Selain itu permintaan untuk agroindustri skala kecil lebih besar daripada permintaan untuk agroindustri skala rumah tangga. Tingginya harga jual pupuk bokashi yang dihasilkan oleh agroindustri skala kecil disebabkan oleh usaha pemasaran yang dilakukan oleh agroindustri skala kecil lebih baik daripada agroindustri skala rumah tangga. Hal ini karena pengetahuan yang dimiliki oleh produsen agroindustri skala kecil lebih baik dibandingkan produsen agroindustri skala rumah tangga.

4.4.1.3 Analisis Keuntungan

Keuntungan agroindustri pupuk bokashi merupakan selisih dari penerimaan total yang diterima oleh agroindustri pupuk bokashi dengan biaya total yang telah dikeluarkan oleh produsen untuk memproduksi pupuk bokashi. Keuntungan agroindustri pupuk bokashi secara rinci dapat dilihat pada Lampiran 6. Keuntungan rata-rata per proses produksi per kemasan yang diperoleh agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Keuntungan Rata-Rata Per Proses Produksi Per Kemasan pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Keterangan	Skala Rumah Tangga (Rp)	Skala Kecil (Rp)
Penerimaan Total	1.200.000	2.600.000
Biaya Total	723.995,83	1.470.502,20
Keuntungan	476.004,17	1.129.497,80
Kuantitas Produksi	200	400
Keuntungan Per Kemasan	2.380,03	2.823,74

Sumber: Data Primer diolah 2011

Besarnya keuntungan yang diterima oleh produsen pupuk bokashi dipengaruhi oleh besarnya selisih antara penerimaan total dan biaya total. Dari Tabel 15 dapat diketahui bahwa agroindustri skala kecil memperoleh keuntungan rata-rata per proses produksi per kemasan sebesar Rp 2.823,74. Sedangkan keuntungan rata- ata per proses produksi per kemasan pada agroindustri skala rumah tangga sebesar Rp 2.880,03. Hal ini berarti bahwa keuntungan rata-rata per

proses produksi per kemasan pada agroindustri skala kecil lebih tinggi daripada agroindustri skala rumah tangga.

5.4.2 Analisis BEP

Analisis break event point (BEP) digunakan untuk mengetahui apakah total penerimaan yang diperoleh sama dengan jumlah biaya yang dikeluarkan, dimana pada kondisi ini usaha yang dilakukan tidak mendapatkan keuntungan dan tetapi juga tidak mendapatkan kerugian. Adanya batasan tersebut menrupakan patokan bagi produsen apakah volume produksi perlu dinaikkan atau tidak agar produsen tetap memperoleh keuntungan.tingkat BEP pada agoindustri pupuk bokashi.

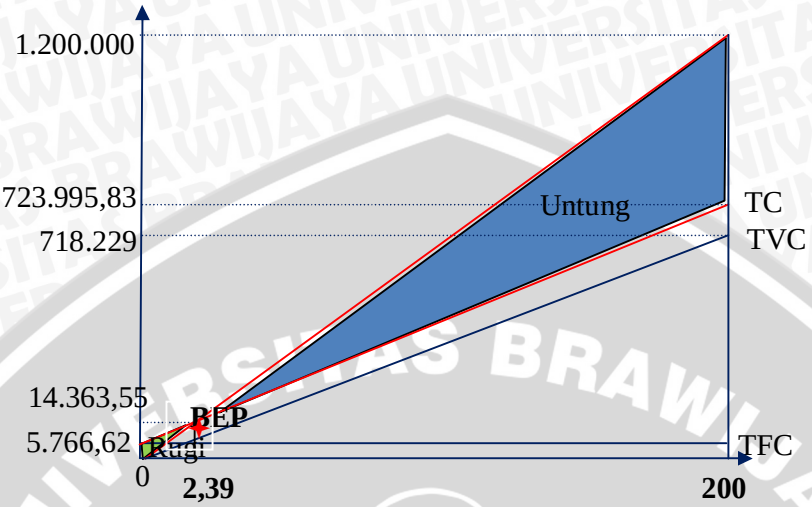
5.5.1 Besarnya BEP Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga

Tabel 16. Analisis BEP (*Break Event Point*) Dalam Satu Kali Proses Produksi Pada Agroindustri Pupuk Bokashi skala rumah tangga Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

No	Uraian	Nilai (Rp)
1	BEP (Rp)	14.363,55
2	BEP (kemasan)	2,39

Sumber: Data Primer diolah 2011

Berdasarkan Tabel 16 dapat diketahui bahwa nilai BEP agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga dalam satu kali produksi diperoleh pada volume 2,39 unit atau senilai Rp 14.363,55. Artinya, Jika produsen pupuk bokashi telah mencapai angka penjualan tersebut maka dapat diartikan bahwa perusahaan telah mencapai titk dimana perusahaan tidak mengalami kerugian maupun memperoleh keuntungan. Untuk memperoleh keuntungan maka produsen harus memproduksi dan menjual pupuk bokashi lebih tinggi dari titik impas. Secara rinci dapat dilihat dari kurva BEP pada agroindustri pupuk bokashi pada gambar 5.



Gambar 5. BEP Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga

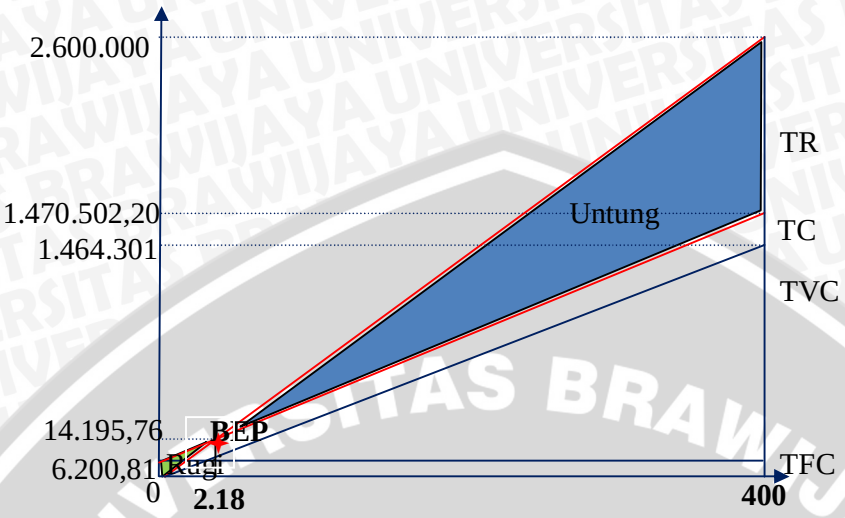
5.5.2 Besarnya BEP pada Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil

Tabel 17. Analisis Break Event Point Dalam Satu Kali Proses Produksi Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

No	Uraian	Nilai (Rp)
1	BEP (Rp)	14.195,76
2	BEP (kemasan)	2,18

Sumber: Data Primer diolah 2011

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa nilai BEP agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga dalam satu kali produksi diperoleh pada volume 2,18 unit atau senilai Rp 14.195,76. Artinya, jika produsen pupuk bokashi telah mencapai angka penjualan tersebut maka dapat diartikan bahwa perusahaan telah mencapai titk dimana perusahaan tidak mengalami kerugian maupun memperoleh keuntungan. Untuk memperoleh keuntungan maka produsen harus memproduksi dan menjual pupuk bokashi lebih tinggi dari titik impas. Secara rinci dapat dilihat dari kurva BEP pada agroindustri pupuk bokashi pada gambar 6.



Gambar 6. BEP Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga

5.5.3 Perbandingan Besarnya BEP pada Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah tangga dan Skala Kecil

Analisis BEP menunjukkan titik impas dimana perusahaan tidak mengalami kerugian maupun keuntungan, berapa kuantitas produksi yang harus diproduksi atau biaya minimum yang harus dikeluarkan agar tidak mengalami kerugian. Hasil perhitungan BEP pada agroindustri pupuk bokashi ditunjukkan pada Tabel 18.

Tabel 18. Perhitungan BEP Pada Agroindustri Pupuk Bokashi Per Proses Produksi Pada Skala Rumah Tangga Dan Skala Kecil

Kriteria BEP	Skala Usaha	
	Rumah Tangga	Kecil
1 Rupiah Penjualan	14.363,55	14.195,76
2 Kemasan	2,39	2,18

Sumber : Data Primer diolah 2011

Dari Tabel 18 dapat diketahui bahwa BEP dalam rupiah yang diperoleh agroindustri skala rumah tangga adalah Rp 14.363,55 per proses produksi. angka ini merupakan nilai minimal yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk bisa

menghasilkan keuntungan. Untuk unit minimal yang harus dikeluarkan perusahaan dalam satu kali produksi adalah sebanyak 2,39 kemasan atau sebanyak 11,95 kg.

Sedangkan pada agroindustri pupuk bokashi skala kecil, BEP dalam rupiah sebesar Rp 14.195,76 yang berarti bahwa biaya minimum yang dikeluarkan perusahaan per satu kali proses produksi dengan kuantitas produksi 2,18 kemasan atau 10,90 kg, agar tidak mengalami kerugian.

Dari Tabel 15 dapat diketaui bahwa nilai BEP baik dalam rupiah maupun dalam unit produksi, agroindustri skala kecil memiliki nilai lebih kecil dibanding dengan agroindustri skala rumah tangga atau bisa dikatakan agroindustri skala kecil lebih efisien dibandingkan dengan agroindustri skala rumah tangga.

Dalam penelitian yang dilakukan ini, agroindustri baik rumah tangga maupun kecil telah berproduksi diatas BEP, dengan rata-rata produksi per satu kali proses produksi sebanyak 200 kemasan untuk agroindustri skala rumah tangga dan 400 kemasan untuk agroindustri skala kecil. Perbedaan dalam produktivitas itu lebih dipengaruhi oleh besarnya kapasitas produksi perusahaan. Pencapaian titik ini produsen masih dalam taraf ekonomi sedang.

5.5. Perumusan Strategi

Strategi pengembangan agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang dilakukan dengan merumuskan berbagai kekuatan internal dan eksternal yang dimiliki oleh agroindustri pupuk bokashi baik skala rumah tangga maupun skala kecil, sehingga dapat ditentukan strategi yang tepat untuk mengembangkan agroindustri tersebut.

5.5.1 Analisis lingkungan Agroindustri

Keberadaan agroindustri pupuk bokashi dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Upaya untuk pengembangan agroindustri pupuk bokashi dirumuskan melalui strategi perencanaan dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut. Dalam hal ini lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Sedangkan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan yang akan menciptakan peluang dan ancaman bagi perusahaan dimasa sekarang maupun masa mendatang. Adapun hasil analisis lingkungan

internal dan eksternal terhadap agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari adalah sebagai berikut:

5.5.1.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dalam analisis SWOT dapat digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh agroindustri pupuk bokashi. Aspek-aspek yang dapat diindentifikasi untuk mengetahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri pupuk bokashi adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

a. Kemudahan Memperoleh Bahan Baku

Bahan baku merupakan faktor utama dalam mendukung keberlangsungan agroindustri pupuk bokashi. Bahan baku dalam proses produksi pupuk bokashi di daerah penelitian sangat melimpah baik untuk skala rumah tangga maupun skala kecil dan belum termanfaatkan secara optimal. Bahan baku tersebut yakni kotoran kambing. Jumlah kotoran kambing yang melimpah dan dekat dengan lokasi produksi merupakan kekuatan dari agroindustri pupuk bokashi. Bahan baku yang melimpah tersebut mampu mengurangi biaya produksi pupuk bokashi.

Bahan baku ini memiliki rating 4 Dan bobot 0,11 yang mengindikasikan bahwa perlu untuk dipertimbangkan dalam mengembangkan agroindustri. Dan apabila diabaikan akan menglami hambatan serius terutama dalam proses produksi.

b. Pengalaman Usaha

Pengalaman usaha merupakan keahlian atau prestasi yang dimiliki seorang baik langsung maupun tidak langsung, dapat dilihat dri berapa lama oarang tersebut menjalankan usahanya. Pengalaman usaha yang dimiliki produsen pupuk bokashi sudah cukup lama yaitu antara 2-4 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan usaha yang dimiliki produsen pupuk bokashi tidak diragukan lagi.

Dengan pengalaman yang dimiliki produsen pupuk bokashi di daerah penelitian maka akan lebih memperlancar proses produksi, namun dengan pengalaman saja dirasa kurang cukup untuk mengembangkan agroindustri pupuk bokashi sehingga masih diperlukan adanya pelatihan dan pendidikan non formal

yang dapat menambah pengetahuan dan mengasah kemampuan produsen pupuk bokashi.

Faktor pengalaman produsen pupuk bokashi di daerah penelitian termasuk kekuatan yang dimiliki produsen dengan rating 3 serta dengan bobot 0,08. Yang menunjukkan bahwa pengalaman usaha sangat penting untuk diperhatikan dalam produksi pupuk bokashi karena berpengaruh pada kelancaran pengembangan pupuk bokashi dan apabila kurang diperhatikan akan menimbulkan hambatan.

c. Harga Produk

Penetapan harga diambil oleh produsen pupuk bokashi di daerah penelitian didasarkan pada biaya produksi dan perhitungan keuntungan yang ingin diperoleh dengan mengadakan kesepakatan diantara semua produsen pupuk bokashi sehingga terjadi keseragaman harga.

Produsen pupuk bokashi didaerah penelitian menetapkan harga untuk pupuk bokashi kemasan 5 kg dijual dengan harga Rp 6.000,00 per bungkus. Sedangkan didaerah lain harga pupuk bokashi kemasan 5 kg dijual dengan harga Rp 10.000,00 per bungkus.

Faktor harga jual pada agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian termasuk ke dalam kekuatan yang dimiliki, karena harga jual produk yang lebih rendah dari pesaing diluar daerah penelitian yaitu dengan selisih harga Rp 4.000,00 per kemasan 5 kg. Dengan rating 4, faktor harga jual ini mempunyai kekuatan diatas pesaingnya, karena dengan harga yang lebih murah namun dengan kualitas yang sama tentunya akan menarik konsumen. Dengan bobot 0,06 pengembangan agroindustri pupuk bokashi tergantung pada faktor ini karena tanpa mempertimbangkan faktor ini akan menyebabkan kemunduran dan menyebabkan hambatan yang cukup serius.

d. Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan mutu yang dimiliki suatu produk. Kualitas produk pupuk bokashi yang dihasilkan sangat mendapat perhatian dalam proses produksi pupuk bokashi. Produk yang telah dihasilkan dari proses produksi telah diuji kandungan unsure haranya oleh dinas pertanian di Desa Wonosari, sehingga

mutu dan kualitas letah teruji. Hal ini dimaksudkan agar produk yang dihasilkan layak untuk dikonsumsi dan mampu menarik minat konsumen untuk membeli.

Faktor ini dianggap penting karena menempati rating 3 baik yang mampu menjadi kekuatan agroindustri pupuk bokashi untuk menghadapi pesaing dari luar daerah. Dengan bobot yang dimiliki yaitu sebesar 0,07 menunjukkan faktor ini sangat berpengaruh dan penting untuk diperhatikan karena tanpa memperhatikan faktor ini agroindustri pupuk bokashi tidak bisa berkembang karena tidak mampu bersaing.

e. Tenaga Kerja Berpengalaman

Dalam proses produksi pupuk bokahi produsen pupuk bokashi memilih tenaga kerja yang berpengalaman untuk proses produksi. Tenaga kerja tersebut merupakan hasil pembinaan dari dinas pertanian yang ikut dalam pelatihan program prima tani. Pemilihan ini dilakukan agar dapat tetap mejaga kualitas hasil produksi agar tidak mengalami penurunan kualitas.

Faktor tenaga kerja yang berpengalaman termasuk dalam kekuatan yang dimiliki agroindustri dengan rating 2 dan dengan bobot 0,06 menunjukkan bahwa faktor ini cukup penting untuk diperhatikan karena akan berpengaruh pada kegiatan yang akan mendukung kelancaran proses produksi dan tanpa memperhatikan faktor ini agroindustri pupuk bokashi akan mengalami hambatan khususnya dalam proses produksi dan pengembangan agroindustri.

f. Daya Tahan Produk

Pupuk bokashi yang dihasilkan agroindustri di Desa Wonosari dapat dikatakan sebagai *Consumer's Good* yang mempunyai daya tahan produk yang bagus. Pupuk bokashi yang diproduksi mampu bertahan dalam kurun waktu yang lama meskipun disimpan dalam sak.

Faktor ini dianggap penting karena menempati rating 2 yang mampu menjadi kekuatan agroindustri pupuk bokashi untuk mempertahankan kualitas produk. Dengan bobot yang dimiliki yaitu sebesar 0,07 menunjukkan faktor ini sangat berpengaruh dan penting untuk diperhatikan karena tanpa memperhatikan faktor ini agroindustri pupuk bokashi tidak bisa berkembang karena tidak mampu bersaing.

g. Lokasi Agroindustri Strategis

Lokasi agroindustri pupuk bokashi sangat strategis karena dekat dengan pusat kota dan daerah tersebut merupakan daerah pertanian. Lokasi agroindustri yang strategis ini tentunya akan sangat memudahkan produsen dalam memasarkan hasil produksinya karena tidak perlu mengeluarkan biaya transportasi yang besar pada kegiatan distribusi barang. Sedangkan keuntungan bagi konsumen adalah lokasi yang terjangkau sehingga mempermudah konsumen untuk melakukan pembelian produk pupuk bokashi langsung ke lokasi produksi

Faktor ini dianggap penting karena menempati rating 3 baik yang mampu menjadi kekuatan agroindustri pupuk bokashi untuk menghadapi pesaing dari luar daerah. Dengan bobot yang dimiliki yaitu sebesar 0,03 menunjukkan faktor ini sangat berpengaruh dan penting untuk diperhatikan karena tanpa memperhatikan faktor ini agroindustri pupuk bokashi tidak bisa berkembang karena tidak mampu bersaing.

2. Kelemahan

a. Modal yang Terbatas

Modal merupakan hak atau bagian yang dimiliki produsen. Modal ini sangat diperlukan untuk mengembangkan usaha. Besarnya modal akan mempengaruhi kemampuan produsen untuk menyediakan bahan baku, tenaga kerja, teknologi produksi serta pemasaran. Semakin besar modal yang dimiliki akan mempermudah produsen untuk mengembangkan usahanya.

Faktor modal terbatas yang dimiliki produsen agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian merupakan suatu kelemahan karena sampai sekarang produsen masih membutuhkan tambahan modal usaha. Dengan nilai rating 1 dan bobot 0,08 berarti tanpa adanya faktor ini, usaha agroindustri akan sulit untuk berkembang dan fokus usaha sebagian besar tergantung pada keberadaan faktor ini.

b. SDM Rendah

Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Sumber

Daya Manusia(SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non finansial*) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensinyata (*real*) secara fisik dan non fisikdalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sumberdaya manusia perusahaan merupakan aset yang menjadi factor keberhasilan perusahaan dalam menjalankan roda usaha. Banyaknya tenaga kerja membuka peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan komparatif (Herudjito, 2000).

Sumber daya manusia sangat berperan dalam usaha mengembangkan agroindustri. Pada agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian, SDM dari produsen rendah, disebabkan rendahnya tingkat pendidikan yang dienyam para produsen. Rendahnya SDM berpengaruh pada banyak hal, diantaranya adalah kurangnya kemampuan manajerial produsen. Hal ini dapat dilihat dari sederhananya prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan.

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor kelemahan agroindustri yang dianggap penting karena menempati rating 2 dan bobot 0,07 yang artinya memiliki keahlian yang lemah. Faktor ini penting untuk diperhatikan untuk menghadapi persaingan dan tantangan bisnis dimasa mendatang.

c. Teknologi Sederhana

Teknologi merupakan salah satu faktor produksi terutama menyangkut peralatan yang digunakan selama proses produksi. Agroindustri pupuk bokashi didaerah penelitian masih menggunakan peralatan yang masih sederhana dalam proses pengolahan pupuk bokashi. Sebagian besar dalam kegiatan produksinya agroindustri pupuk bokashi mengandalkan tenaga manusia, mulai dari pencacahan, penjemuran sampai pengemasan.

Peralatan produksi merupakan faktor yang sangat penting dan berpengaruh bagi agroindustri pupuk bokashi baik skala kecil maupun skala rumah tangga dan dengan bobot sebesar 0,09 dan rating 3 yang berarti bahwa agroindustri tidak memiliki kemampuan pada faktor ini (sangat lemah) yang dapat menimbulkan hambatan serius.

b. Jumlah Produksi

Mengingat modal yang digunakan dalam usaha ini terbatas, maka akan berpengaruh pada jumlah produksi. Terbatasnya jumlah produksi ini merupakan salah satu kelemahan agroindustri pupuk bokashi untuk mengembangkan usahanya, mengingat kesempatan untuk memperluas pangsa pasar masih terbuka luas untuk produksi upuk bokashi.

Faktor ini dianggap penting dengan rating 3 dan bobot 0,07 yang mengindikasikan bahwa faktor ini perlu untuk diperhatikan dan akan berpengaruh pada keuntungan dari agroindustri.

c. Pembukuan Masih Sederhana

Keuangan dapat dijadikan salah satu kebutuhan primer dalam kegiatan bisnis, karena keuangan tidak lancar maka kegiatan produksi dapat terganggu dan bukan tidak mungkin akan mengalami kemunduran yang berakibat pada kebangkrutan (Herudjito, 2000).

Penginputan data keuangan untuk produksi pupuk bokashi di perusahaan belum menggunakan sistem akuntansi yang baik. Setiap transaksi keluar dan masuknya uang hanya dicatat dalam buku keuangan yang masih sederhana dan terkadang ada transaksi yang tidak tercatat. Hal ini dilakukan karena keterbatasan pengetahuan produsen dalam hal proses pencatatan, dan juga tidak adanya tenaga kerja yang khusus dalam hal pembukuan keuangan agroindustri.

Faktor ini ini merupakan kelemahan yang dimiliki agroindustri pupuk bokashi dengan rating 2 dan bobot yang dimiliki yaitu sebesar 0,07. Menunjukkan faktor ini menjadi hambatan dan perlu untuk diperbaiki untuk pengembangan agroindustri.

d. Pemasaran Belum Luas

Kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri pupuk bokashi dari segi pemasaran yakni hanya dilakukan di wilayah Malang dan UD Cimen Berkat Rukun yang berlokasi di Surabaya. Pemasaran belum merambah keberbagai kota di Jawa Timur. Pemasaran pupuk bokashi selama ini dilakukan dengan menggunakan dua saluran distribusi yakni dari produsen langsung ke konsumen dan dari produsen ke konsumen melalui pedagang pengecer.

Faktor ini dianggap penting karena menempati rating 2 baik yang merupakan kelemahan agroindustri dalam meraih pangsa pasar di luar daerah. Dengan bobot yang dimiliki yaitu sebesar 0,06 menunjukkan faktor ini sangat berpengaruh dan penting untuk diperhatikan karena tanpa memperhatikan faktor ini agroindustri pupuk bokashi tidak bisa berkembang karena tidak mampu bersaing.

e. Promosi Belum Efektif

Promosi adalah suatu bentuk komunikasi yang bertujuan untuk menginformasikan kepada pasar tentang keberadaan suatu produk (Syafrial, 2006). Promosi adalah upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa pada dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengkonsumsinya. Dengan adanya promosi produsen atau distributor mengharapkan kenaikannya angka penjualan. Berbagai macam bentuk promosi yang dapat dilakukan oleh perusahaan mulai dari iklan cetak maupun elektronik, akan tetapi promosi yang dilakukan agroindustri pupuk bokashi hanya berupa promosi dari mulut ke mulut saja sehingga dirasa kegiatan promosi tersebut belum efektif.

Kegiatan promosi yang dilakukan merupakan kelemahan yang dimiliki agroindustri karena keterbatasan pengetahuan dan wawasan dari produsen sehingga faktor ini menempati rating 3 dan dengan bobot 0,07. Faktor ini dianggap penting untuk diperhatikan karena memperoleh pelanggan baru dan memperluas pasar.

Adapun untuk mengetahui besarnya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri pupuk bokashi, digunakan matrik faktor strategi internal yang dimiliki agroindustri pupuk bokashi, digunakan matrik faktor strategi internal seperti pada Tabel 19.

Dari Tabel 19 dapat dilihat bahwa agroindustri pupuk bokashi mempunyai skor total kekuatan sebesar 1,63 dan faktor kelemahan sebesar 1,14, hal ini menunjukkkan bahwa kekuatan menutupi kelemahan. Selisih antara keduanya yaitu sebesar 0,49, hal ini menunjukkan bahwa kondisi perusahaan yang terjadi dalam lingkungan internal perusahaan masih bisa dikendalikan, sehingga

perubahan situasi dimana kelemahan akan menjadi lebih dominan bisa diantisipasi dan bahkan dihindari. Hal ini tergantung bagaimana kinerja perusahaan.

Tabel 19 Matrik Faktor Strategi Internal Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari

No	Analisis Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
1	Kemudahan dalam memperoleh bahan baku	0,11	4	0,46
2	Pengalaman usaha	0,08	3	0,24
3	Harga produk	0,06	4	0,23
4	Kualitas produk	0,07	3	0,21
5	Tenaga kerja yang berpengalaman	0,06	2	0,11
6	Daya tahan produk	0,14	2	0,28
7	Lokasi agroindustri strategis	0,03	3	0,10
	Total skor kekuatan	0,55		1,63
	Kelemahan			
8	Modal terbatas	0,08	1	0,08
9	Sumber daya manusia rendah	0,03	2	0,07
10	Teknologi sederhana	0,09	4	0,37
11	Jumlah produksi	0,07	3	0,21
12	Pembukuan masih sederhana	0,05	2	0,09
13	Pemasaran pupuk bokashi belum luas	0,06	2	0,11
14	Promosi belum efektif	0,07	3	0,21
	Total skor kelemahan	0,45		1,14
	Total skor kekuatan dan kelemahan			2,77
	Selisih skor kekuatan dan kelemahan			0,49

Sumber: Data Primer diolah 2011

5.5.1.2 Analisis lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri. Faktor-faktor ini meliputi:

1. Peluang

a. Pangsa Pasar yang Luas

Pangsa pasar yang luas yaitu masih banyaknya daerah atau wilayah potensial yang masih bisa dimasuki oleh produk pupuk bokashi. Pemasaran pupuk bokashi di daerah penelitian masih bersifat local hanya terbatas di wilayah Malang saja. Untuk pemasaran di luar Malang hanya kota Surabaya itupun dalam jumlah yang sedikit.

Pangsa pasar yang masih luas tersebut memberikan peluaang yang sangat tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi baik skala kecil maupun

skala rumah tangga yaitu dengan rating 4 dengan bobot sebesar 0,2 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

b. Permintaan Pasar yang Besar

Dengan adanya program pemerintah yakni kembali ke alam dengan menggunakan bahan-bahan organic dan sejalan dengan sulitnya mendapatkan pupuk kimia saat ini, maka jumlah permintaan terhadap produk pupuk organik akan semakin meningkat. Tingginya permintaan ini merupakan peluang bagi agroindutri pupuk bokashi untuk mengembangkan usaha salah satunya dengan cara meningkatkan jumlah produksi.

Permintaan pasar yang besar memberikan peluaang yang sangat tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi yaitu dengan rating 3 dengan bobot sebesar 0,11 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

c. Diversifikasi Produk

Diversifikasi produk adalah kegiatan untuk membuat produk baru yang berasal dari produk lama tanpa merubah cirikhas lama produk yaitu dari pupuk kandang bisaa menjadi pupuk kandang yang terfermentasi (pupuk bokashi). Faktor diversifikasi ini memberikan peluang cukup besar yaitu dengan rating sebesar 3 baik untuk skala kecil maupun skala rumah tangga dan bobot 3 menunjukkan bahwa faktor tersebut berpengaruh dan penting untuk diperhatikan bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

Diversifikasi produk memberikan peluaang yang sangat tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi baik skala kecil maupun skala rumah tangga yaitu dengan rating 3 dengan bobot sebesar 0,13 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

d. Kontinuitas Bahan Baku

Kontuniutas ketersediaan bahan baku adalah salah satu peluang berharga karena tanpa adanya ketersediaan bahan baku secara kontinyu, produsen tidak

dapat menjalankan kegiatan produksinya. Hal ini dapat berpengaruh terhadap pendapatan produsen agroindustri.

Jumlah bahan baku yang sangat banyak secara otomatis akan berpengaruh pada kontinuitas bahan baku. Hal ini memberikan peluang yang sangat tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi baik skala kecil maupun skala rumah tangga yaitu dengan rating 4 dengan bobot sebesar 0,15 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

e. Kesetiaan Pelanggan

Pelanggan atau konsumen merupakan semua pembeli yang membeli produk pupuk bokashi baik yang membeli untuk dijual kembali ataupun membeli untuk dikonsumsi sendiri. Konsumen akan tetap menginginkan atau menyisihkan pendapatannya untuk memenuhi kebutuhan tanaman meskipun dalam jumlah yang sedikit, sehingga produsen pupuk bokashi slalu memperhatikan kualitas pupuk bokashi yang mampu meningkatkan pertumbuhan tanaman.

Kesetiaan pelanggan merupakan peluang yang sangat tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi yaitu dengan rating 2 dengan bobot sebesar 0,06 menunjukkan bahwa faktor ini cukup berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

f. Perkembangan Teknoogi Sebagai Sarana Promosi dan Produksi

Teknologi yang berkembang pesat saat ini memungkinkan produsen untuk menggunakan mesin pengolahan dalam proses produksi dari pencampuran sampai pengemasan. Penggunaan mesin produksi akan memberikan pengaruh terhadap kemajuan usaha, efisiensi wktu kerja atau peningkatan kapasitas produksi. Perkembangan teknologi media cetak dan elektronik juga dapat dimanfaatkan oleh produsen sebagai media promosi produk. Produsen dapat memanfaatkan media tersebut sehingga produk dapat lebih dikenal masyarakat luas.

Teknologi yang semakin canggih memberikan peluang yang sangat tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi yaitu dengan rating 2 dengan bobot sebesar 0,04 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada

pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya terutama dalam hal promosi dan produksi.

g. Lokasi Pemasaran yang Mudah Dijangkau

Lokasi pemasaran yang dapat dijangkau akan menghemat pengeluaran biaya akomodasi transportasi. Dengan demikian pengeluaran biaya yang seharusnya dugunakan untuk biaya transportasi dapat dialokasikan untuk keperluan lain yang berkaitan dengan pengembangan usaha agroindustri pupuk bokashi.

Lokasi pemasaran yang mudah dijangkau tersebut memberikan peluang bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi baik skala kecil maupun skala rumah tangga yaitu dengan rating 2 dengan bobot sebesar 0,04 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

h. Selera Konsumen

Selera konsumen merupakan keinginan atau kepuasan yang dimiliki konsumen dalam mengkonsumsi suatu produk. Selera konsumen pupuk bokashi didaerah penelian dirasa cukup tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya pelanggan yang rutin membeli pupuk bokashi baik dikonsumsi sendiri maupun dijual kembali.

Selera konsumen tersebut memberikan peluang yang cukup tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi baik skala kecil maupun skala rumah tangga yaitu dengan rating 1 dengan bobot sebesar 0,02 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

2. Ancaman

a. Pesaing

Pesaing dapat diartikan sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama dan memiliki hasil produksi yang sama, sehingga membuat suatu perusahaan merasa tersaingi dengan adanya perusahaan baru tersebut. Pesatnya

pertumbuhan agroindustri di beberapa daerah mengakibatkan munculnya persaingan antar agroindustri baik untuk produk sejenis maupun produk subtitusi.

.Persaingan bisnis merupakan ancaman besar bagi suatu agroindustri karena apabila agroindustri tersebut tidak mampu bersaing maka dapat berimbas pada kerugian terhadap agroindustri dan bahkan dapat mengakibatkan agroindustri tersebut menutup usahanya. Persaingan dikalangan produsen pupuk bokashi cukup tinggi. Hal ini terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga dan introduksi produk. Semakin tingginya persaingan, membuat perusahaan harus dapat menunjukkan keunggulan produknya dibandingkan dengan para pesaingnya.

Agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian merupakan salah satu sentra produsen pupuk bokashi di Kabupaten Malang. Di Kabupaten sendiri terdapat 18 produsen pupuk organic sebagai pesaing agroindustri pupuk bokashi wonosari. Oleh sebab itu produsen harus menciptakan strategi bisnis yang tepat agar perusahaan mampu bersaing.

Pesaing merupakan ancaman tertinggi bagi pengembangan agroindustri tinggi pada agroindustri manapun, begitu pula dengan agroindustri pupuk bokashi baik skala kecil maupun skala rumah tangga yaitu dengan rating 1 dengan bobot sebesar 0,17 menunjukkan bahwa faktor ini merupakan ancaman pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

b. Adanya Produk Subtitusi

Produk subtitusi pengganti produk yang telah ada di pasaran juga merupakan ancaman bagi produsen. Secara umum, produk pengganti merupakan ancaman yang kuat bagi suatu perusahaan ketika pelanggan menghadapi biaya perpindahan (*switching cost*) yang sedikit, dan ketika harga produk substitusi lebih rendah atau kualitas dan kapabilitas kinerjanya sama atau lebih tinggi. Kejenuhan konsumen terhadap penggunaan produk lama dan rasa penasaran konsumen terhadap produk baru akan membuat konsumen beralih mengkonsumsi mengkonsumsi produk subtitusi. Peralihan konsumsi ke produk subtitusi tentunya akan membuat volume penjualan agroindustri pupuk bokashi mengalami

penurunan, sedangkan untuk membuat konsumen percaya lagi dan mau membeli produk itu lagi sangatlah sulit.

Adanya produk subtitusi baik pupuk anorganik maupun oganik lain merupakan ancaman yang sangat tinggi bagi pengembangan agroindustri pupuk bokashi yaitu dengan rating 3 dengan bobot sebesar 0,11 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

c. Fluktuasi Harga Bahan Baku

Walaupun ketersedian bahan baku cukup melimpah, akan tetapi kondisi berupa fluktuasi harga bahan baku akan mengancam kemajuan agroindustri. Oleh sebab itu produsen harus mengantisipasi terjadinya kenaikan harga bahan baku. Harga bahan baku yang mengalami kenaikan akan berpengaruh terhadap kemajuan usaha dan mengakibatkan pendapatan yang diterima produsen berkurang, misalnya jika para peternak memahami bahwa kotoran ternak mempunyai nilai lebih setelah diolah menjadi pupuk bokashi, maka para peternak akan meningkatkan harga jual dari kotoran ternak itu sendiri.

Fluktuasi harga bahan baku merupakan ancaman dimasa mendatang. Dengan rating 3 dan bobot sebesar 0,04 menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh pada pengembangan agroindustri pupuk bokashi selanjutnya.

Adapun untuk mengetahui besarnya peluang yang dimiliki dan ancaman yang dihadapi agroindustri pupuk bokashi, digunakan matrik faktor strategi eksternal seperti pada Tabel 20.

Dari Tabel 20 dapat dilihat bahwa agroindustri pupuk bokashi mempunyai skor total peluang sebesar 2,21 dan faktor ancaman sebesar 0,49, hal ini menunjukkkan bahwa peluang lebih besar dari ancaman. Selisih antara keduanya yaitu sebesar 1,72, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengambil peluang dari lingkungan eksternal perusahaan, sehingga perubahan situasi dimana ancaman tinggi akan menjadi lebih dominan bisa diantisipasi dan bahkan dihindari. Hal ini tergantung bagaimana perusahaan mampu membaca situasi.

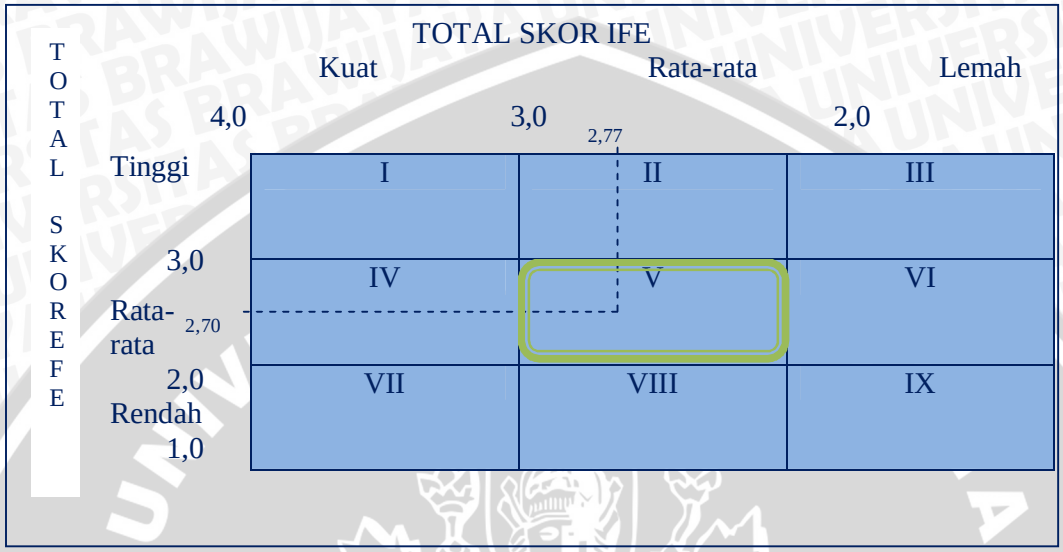
Tabel 20. Matrik Eksternal Faktor Evaluation Agroindustri Pupuk Bokashi Di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

No	Analisis lingkungan eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang			
1	Pangsa pasar yang luas	0,15	4	0,60
2	Permintaan pasar yang besar	0,11	3	0,32
3	Diversifikasi produk	0,13	3	0,38
4	Kontinuitas bahan baku	0,15	4	0,60
5	Kesetiaan pelanggan	0,06	2	0,13
6	Perkembangan teknologi sebagai sarana promoasi dan produksi	0,04	2	0,09
7	Lokasi pemasaran yang mudah dijangkau	0,04	2	0,09
8	Selera konsumen	0,02	1	0,02
	Total Skor Peluang	0,70		2,21
	Ancaman			
9	Pesaing	0,15	1	0,15
10	Adanya produk subtitusi	0,11	2	0,21
11	Fluktuasi harga bahan baku	0,04	3	0,13
	Total Skor Ancaman	0,30		0,49
	Total Skor Peluang dan Ancaman			2,70
	Selisih Skor Peluang dan Ancaman			1,72

Sumber : Data Primer diolah 2011

5.5.2. Analisis Matrik *Internal-Eksternal* (IE)

Analisis menggunakan matrik internal-eksternal (IE) memiliki tujuan untuk mengetahui posisi strategi usaha yang lebih detail. Pada matrik IFE dan EFE total skor masing-masing adalah 2,77 dan 2,70 dimana skor IFE diletakkan pada sumbu X dan skor EFE diletakkan pada sumbu Y pada matrik IE. Matrik IE untuk agroindustri pupuk bokashi dapat dilihat pada gambar 7



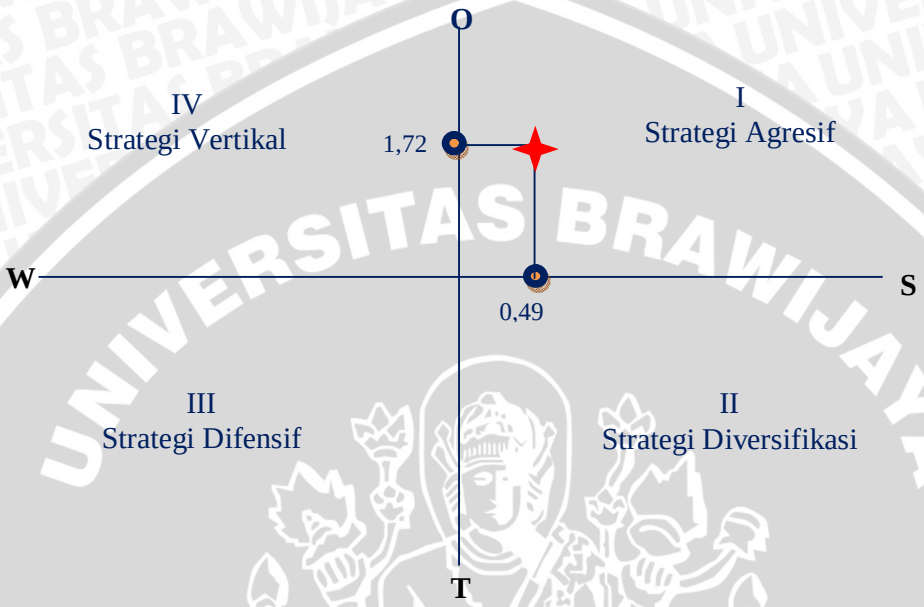
Gambar 7. Matriks IE pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Agroindustri pupuk bokashi terletak pada sel V yakni strategi pertumbuhan dan stabilitas (*growth and stability*). Strategi ini dapat dilakukan dengan berbagai kebijaksanaan seperti pertumbuhan interen perusahaan dengan pengembangan produk. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan program peningkatan penjualan, peningkatan kapasitas produksi, dan mengefektifkan tenaga kerja. Kebijakan ini dapat didukung dengan pengembangan teknologi disegala kegiatan agroindustri seperti perencanaan produksi yang sistematis, adaptasi teknologi dalam proses produksi, dan pemasaran yang efisien.

5.5.3 Analisis Matrik *Grand Strategy*

Hasil analisis pada Tabel matrik internal dan matrik eksternal pada agroindustri pupuk bokashi yang telah dibuat, dapat diketahui selisih penilaian antara IFE dan EFE. Selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan sebesar 0.49 dimana factor kekuatan lebih besar, sedangkan selisih antara ancaman dan

peluang adalah sebesar 1,72 dimana factor peluang lebih dominan dibandingkan dengan faktor ancaman. Untuk lebih jelas posisi agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari dapat dilihat pada gambar 8.



Gambar 8. Posisi Strategi pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Pada gambar 8 matrik *grand strategy*, dapat dilihat bahwa posisi agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian berada pada kuadran I, ini menjelaskan bahwa agroindustri tersebut memiliki kekuatan dan peluang sehingga diharapkan agroindustri tersebut dapat memanfaatkan peluang yang ada. Oleh karena itu produsen harus dapat menangkap peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara maksimal. Kelemahan dan ancaman yang dihadapi harus lebih diantisipasi dan lebih dini harus dapat mencari alternative kebijakan dalam menghadapi kelemahan dan ancaman tersebut.

5.5.4. Analisis Matrik SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki mampu menghadapi peluang dan ancaman yang ada. Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, maka dapat disusun

berbagai alternatif strategi untuk mengembangkan agroindustri pupuk bokashi. Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan seperti pada Tabel 21.

Tabel 21. Matrik SWOT Pada Agroindustri Pupuk bokashidi Desa Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang.

Faktor Internal / Faktor Eksternal	**Kekuatan (S):** 1. Kemudahan memperoleh bahan baku 2. Pengalaman usaha 3. Harga produk 4. Kualitas produk 5. Tenaga Kerja yang Berpengalaman 6. Daya tahan produk 7. Lokasi Agroindustri Strategis	Kelemahan (W): 1. Modal terbatas 2. SDM rendah 3. Teknologi sederhana 4. Jumlah produksi sedikit 5. Pembukuan masih sederhana 6. Pemasaran belum luas 7. Promosi belum efektif
Peluang (O): 1. Pangsa pasar yang luas 2. Permintaan Pasar yang Besar 3. Diversifikasi produk 4. Kontinuitas bahan baku 5. Kesetiaan pelanggan 6. Perkembangan teknologi sebagai sarana promosi dan produksi 7. Lokasi Pemasaran yang mudah dijangkau 8. Selera konsumen	**Strategi SO** 1. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar (S1,S2,S6, S5, O2,O3,O4,O6) 2. Memperluas wilayah pemasaran (S7,O1,O7,O6) 3. Meningkatkan teknologi (S4,S5,O6) 4. Kerjasama dengan pemasok untuk kontinuitas produk (S2,O4) 5. Mempertahankan pelanggan yang sudah ada (S3,S4,S6,O5,O8)	**Strategi WO** 1. Peningkatan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan penggunaan teknologi sekaligus meningkatkan kemampuan manajemen (W2,W5,W 6, O6) 2. Pemakaian teknologi produksi dan promosi (W3,W4,W6,W7,O1,O2,O6O7) 3. Menambah modal dengan menawarkan potensi agroindustri (W1,O1,O2,O7)
Ancaman (T): 1. Pesaing 2. Adanya Produk Substitusi 3. Fluktuasi Harga Bahan Baku	**Strategi ST** 1. Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk (S4,S6,T1,T2,T3) 2. Menekan fluktuasi harga dengan kontinuitas bahan baku (S1,T3)	**Strategi WT** 1. Meningkatkan promosi (W6,W7,T1) 2. Penentuan standar kualitas produk (W2,W3,T1,T2) 3. Meningkatkan penggunaan teknologi (W3,W4,W7,T1)

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

Berdasarkan hasil matriks SWOT pada Tabel 21, terdapat 13 alternatif strategi bagi agroindustri pupuk bokashi dari penggabungan factor internal dan eksternal. Alternative strategi tersebut terlalu banyak jika harus diterapkan kedalam agroindustri pupuk bokashi karena beberapa strategi yang hamper sama dan saling melengkapi. Oleh karena itu strategi tersebut perlu disederhanakan agar lebih sistematis dan mudah untuk diimplementasikan. Alternatif strategi tersebut akan disederhanakan menjadi 3 strategi besar. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan usaha disegala bidang melalui meningkatkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinyuitas produk dengan memperluas jangkauan pasar agar dapat mempertahankan selera konsumen dan pasar.(SO1, SO2, SO5, ST1, ST 2, WT2)

2. Menambah modal dengan mengadakan kerja sama dengan berbagai relasi disertai pengajuan potensi usaha yang menjanjikan untuk meyakinkan calon penanam modal.(SO4, WO3, WT 2)

3. Menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen keuangan, produksi dan operasi, manajemen pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia (SO4, WO1, WO2, ST 2, WT1, WT3)

5.5.5 Analisis QSPM (*Quantitative Strategies Planning Matrix*)

Tahap terakhir dari perumusan strategi adalah memilih beberapa alternatif strategi yang telah ditemukan. Pemilihan strategi ini menggunakan QSPM yaitu suatu alat analisis yang digunakan untuk menyusun strategi yang diutamakan dalam menjalani usaha dengan memperhatikan ketertarikan dari masing-masing strategi.

Berdasarkan hasil perhitungan QSPM, didapatkan nilai untuk strategi satu sebesar 4.98; dan strategi dua sebesar 4.23; dan strategi tiga sebesar 5.26 sehingga strategi yang diutamakan yaitu strategi 3,strategi 1, dan yang terakhir strategi 2. Strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen keuangan, produksi dan operasi, manajemen pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia
2. Mengembangkan usaha disegala bidang melalui meningkatkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinyuitas produk dengan memperluas jangkauan pasar agar dapat mempertahankan selera konsumen dan pasar.
3. Menambah modal melalui kerja sama dengan berbagai relasi disertai pengajuan potensi usaha yang menjanjikan untuk meyakinkan calon penanam modal.

5.5.5 Implementasi Strategi

1. Menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen keuangan, produksi dan operasi, manajemen pemasaran, dan manajemen sumber daya manusia

Manajemen merupakan proses yang penting dilakukan dalam suatu perusahaan, tanpa adanya manajemen yang baik maka perusahaan tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga target yang ditentukan tidak sesuai rencana. Ada empat manajemen yang dapat dilakukan dalam agroindustri pupuk bokashi. Ke empat manajemen tersebut adalah :

a. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan yang dapat diterapkan di agroindustri pupuk bokashi adalah mengenai pencatatan keuangan. Pencatatan bisa dilakukan dengan pembukuan secara sederhana yakni mencatat besarnya uang yang masuk dan uang yang keluar serta saldo atau sisa uang yang dimiliki. Dengan adanya manajemen ini maka besarnya keuntungan dapat diketahui. Selain itu adanya manajemen yang baik keuangan perusahaan dapat dikontrol.

b. Manajemen produksi dan operasi

Produksi dan operasi merupakan bagian penting dari suatu usaha, tanpa adanya produksi maka produk tidak dapat dihasilkan. Untuk menjamin suatu produksi berjalan dengan baik dan lancar perlu adanya suatu manajemen yakni pengaturan proses produksi melalui penjadwalan yang terkontrol. Proses pengaturan yang bisa dilakukan di agroindustri pupuk bokashi untuk mengembangkan usaha antara lain pengaturan jumlah produk yang diproduksi, jumlah bahan baku dan bahan penunjang yang akan diproduksi, serta berapa tenaga kerja yang dibutuhkan serta untuk proses produksi dan operasi.

c. Manajemen pemasaran

Manajemen pemasaran merupakan tonggak dari suatu usaha, dengan adanya manajemen yang baik maka suatu usaha akan mampu meningkatkan penjualan dan pada akhirnya mampu meningkatkan keuntungan. Kegiatan pemasaran yang harus digunakan oleh agroindustri pupuk bokashi antara lain peningkatan kerjasama dengan distributor pupuk bokashi, pengadaan kios-kios penjualan dan meningkatkan pelayanan konsumen disetiap kios-kios tersebut, serta menggunakan berbagai macam periklanan baik secara langsung maupun tidak langsung.

d. Manajemen sumber daya manusia

Sebagian besar produsen dan tenaga kerja agroindustri pupuk bokashi memiliki wawasan dan pengetahuan usaha yang masih tergolong minim. Perlu adanya peningkatan pengetahuan dan wawasan untuk berwirausaha. Peningkatan usaha ini dapat dilakukan dengan adanya penyuluhan dan pelatihan-pelatihan. Dengan peningkatan kemampuan serta pengetahuan maka pengembangan usaha dapat dengan mudah dilakukan sekaligus tantangan persaingan mampu untuk diminimalisir.

2. **Mengembangkan usaha disegala bidang melalui meningkatkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinyuitas produk dengan memperluas jangkauan pasar agar dapat mempertahankan selera konsumen dan pasar.**

Untuk memperluas jangkauan pasar agroindustri pupuk bokashi dapat melakukan perbaikan sistem yakni dengan menggunakan teknologi tepat guna. Teknologi tersebut dapat berupa sistem pemasaran terbaru dan teknologi peralatan pendukung. Teknologi dari sistem pemasaran yakni penggunaan media-media periklanan untuk meningkatkan jumlah konsumen serta menambah pangsa pasar. Periklanan yang dapat dilakukan agroindustri pupuk bokashi yakni periklanan lewat media cetak seperti brosur, pamflet, dan koran atau majalah agribisnis. Sedangkan melalui media elektronik dapat dilakukan dengan penjualan lewat radio atau media online.

Selain teknnologi sistem pemasaran, yang dapat diterapkan agroindustri adalah teknologi dari peralatan yang digunakan. Dengan menggunakan peralatan yang canggih terutama dalam proses produksi, agroindustri pupuk bokashi mampu meningkatkan kontinyuitas, kualitas, dan kuantitas. Sehingga dapat mempertahankan pelanggan bahkan mampu menciptakan pelanggan baru.

3. **Menambah modal melalui kerja sama dengan berbagai relasi disertai pengajuan potensi usaha yang menjanjikan untuk meyakinkan calon penanam modal.**

Seiring dengan peningkatan jumlah produksi dan penggunaan teknologi, maka penambahan modal perlu dilakukak oleh agroindustri pupuk bokashi. Modal juga merupakan faktor yang penting dalam pengembangan agroindustri. Usaha yang dapat dilakukan agroindustri untuk memperoleh modal usaha adalah melalui kerjasama dengan berbagai relasi baik instansi pemerintahan maupun instansi swasta.

Pengajuan modal juga harus diiringi dengan pemaparan potensi usaha maupun potensi yang dimiliki dari pupuk bokashi Wonosari. Potensi yang dipaparkan dapat berupa kualitas dari pupuk bokashi yang disertai hasil uji dari laboratorium, keuntungan yang dihasilkan dari usaha pupuk bokashi, jumlah produk yang dihasilkan, serta prospek pupuk bokashi dimasa mendatang . Adanya pemaparan ini akan lebih meningkatkan kepercayaan dari relasi sehingga dapat mempermudah proses kerjasama dan penggalangan modal usaha.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis *break event point* (BEP) dan strategi pengembangan agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Usaha agroindustri pupuk bokashi di daerah penelitian dalam satu kali proses produksi yakni selama 13-15 hari dengan kapasitas produksi 200 kemasan, biaya total rata-rata yang digunakan untuk memproduksi pupuk bokashi per proses produksi yakni sebanyak 1 ton pada agroindustri skala rumah tangga sebesar Rp 723.995,83 dengan penerimaan sebesar Rp 1.200.000,00 sehingga keuntungan yang diperoleh per proses produksi sebesar Rp 476.004,17. Sedangkan biaya total rata-rata per proses produksi sebanyak 2 ton atau 400 kemasan pada agroindustri skala kecil sebesar Rp 1.470.502,20 dengan pendapatan sebesar Rp 2.600.000,00 sehingga diperoleh keuntungan sebesar Rp 1.129.497,80.
2. Hasil analisis break event point (BEP) menunjukkan bahwa nilai BEP agroindustri pupuk bokashi skala rumah tangga dalam satu kali produksi diperoleh pada volume 2,39 unit atau senilai Rp 14,363,55 sedangkan nilai BEP agroindustri pupuk bokashi skala kecil dalam satu kali produksi diperoleh pada volume 2,18 unit atau senilai Rp 14,195.76. Artinya, Jika produsen pupuk bokashi telah mencapai angka penjualan tersebut maka dapat diartikan bahwa perusahaan telah mencapai titk dimana perusahaan tidak mengalami kerugian maupun memperoleh keuntungan. Untuk memperoleh keuntungan maka produsen harus memproduksi dan menjual pupuk bokashi lebih tinggi dari titik impas.
3. Strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri pupuk bokashi dari matrik posisi dan strategi agroindustri adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Sedangkan dari matrik SWOT dan QSPM dapat disusun alternatif-alternatif strategi yang harus dijalankan yakni :

Menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik mulai dari manajemen keuangan yakni mengenai pencatatan keuangan secara sederhana, manajemen produksi dan operasi yang meliputi pengaturan jumlah produk yang diproduksi, jumlah bahan baku dan bahan penunjang yang akan diproduksi, serta berapa tenaga kerja yang dibutuhkan, manajemen pemasaran dengan cara peningkatan kerjasama dengan distributor pupuk bokashi, pengadaan kios-kios penjualan dan meningkatkan pelayanan konsumen disetiap kios-kios tersebut, serta menggunakan berbagai macam periklanan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan manajemen sumber daya manusia dengan meningkatkan wawasan dan pengetahuan produsen dalam berwirausaha.

Mengembangkan usaha disegala bidang melalui meningkatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinyuitas. sedangkan untuk memperluas jangkauan pasar agar dapat mempertahankan selera konsumen dan pasar melalui kerjasama dengan para distributor.

Menambah modal melalui kerja sama dengan berbagai relasi disertai pengajuan potensi usaha yang menjanjikan untuk meyakinkan calon penanam modal. Potensi yang dipaparkan dapat berupa kualitas dari pupuk bokashi yang disertai hasil uji dari laboratorium, keuntungan yang dihasilkan dari usaha pupuk bokashi, jumlah produk yang dihasilkan, serta prospek pupuk bokashi dimasa mendatang .

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diberikan saran dalam upaya mengembangkan agroindustri pupuk bokashi di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang sebagai berikut:

1. Bagi Agroindustri Pupuk Bokashi

a. Untuk meningkatkan usaha perlu adanya perbaikan dalam hal pencatatan keuangan, pengaturan jumlah produksi, perbaikan teknologi yakni penggunaan mesin seperti mesin pengayak dan mesin pencampuran, serta peningkatan kemampuan dan wawasan produsen pupuk bokashi dalam berwirausaha

b. Untuk meningkatkan volume penjualan pupuk bokashi perlu dilakukan kegiatan pemasaran melalui kerjasama dengan distributor dan toko-toko pertanian.

c. Untuk mengambangkan usaha, produsen perlu tambahan modal. Perolehan modal dapat dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai instansi dan relasi

2. Bagi Pemerintah

Diperlukan kerjasama antara pemerintah dengan produsen dalam upaya pengembangan usaha melalui penyuluhan dan pelatihan sehingga produsen termotivasi untuk menciptakan inovasi dan mengembangkan kreatifitas usaha serta diharapkan pemerintah mampu menangani permasalahan modal untuk mengembangkan teknologi produksi dan pemasaran.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini hanya membahas tentang analisis BEP ddan strategi pengembangan dan tidak dibahas tentang pemasaran dari agroindustri pupuk bokashi yang selama ini menjadi permasalahan di agroindustri pupuk bokashi sehingga perlu adanya penelitian tentang analisis efisiensi pemasaran yang mampu memberikan saran untuk agroindustri pupuk bokashi agar tidak terhambat dalam hal pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

Agung. 2010. *Permintaan Pupuk Organik*. Availabl at http://www.scribd.com (Verified 14 Feb. 2010)

Anggra.2008. *Pupuk Organik*. Availabl at *http://drfadli.blogdetik.com* (Verified 14 Feb. 2010)

Asmira. 2010. *Pengembangan Agroindustri.* Availabl at http://www.scribd.com (Verified 30 November 2010).

Babas. 2010. *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia. Bandung.

Bawolye. 2006. *Break Event Point.* Availabl at http://www.scribd.com (Verified 14 Feb. 2010).

Cahyani, Sri Susanti. 2003. *Pengaruh Pemberian Bokashi Terhadap Sifat Fisik dan Mekanik Tanah serta Pertumbuhan Tanaman Pak Choi (Brassica chinensis L)*, sebuah skripsi. Dalam IPB Information Resource Center diunduh 12 Juni 2010.

Cattelan, A.J., P.G. Hartel, and J.J. Fuhrmann.1999.*Screening for Plant Growth-Promoting Rhizobacteria to Promote Early Soybean Growth*.Soil Sci.Soc.Am.J.63: 1.670-1.680.

David, F. R. 2006. *Manajemen Strategis*. Konsep Edisi Sepuluh. Terjemah. Salemba. Jakarta.

Didin Asrini. 2006. *Pengantar Ekonomi untuk Perencanaan*. Jakarta: UI-Press.

Gittinger, J. P. 1986. *Analisa Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian*. UI-Press. Jakarta.

Glick, William F. dan Lawrence.R. Jauch. 1995. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Edisi Ketiga*. Alih bahasa Murad dan AR. Henry Sitanggang. Erlangga. Jakarta.

Glueck, William F. dan Lawrence.R. Jauch. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Edisi Ketiga*. Alih bahasa Murad dan AR. Henry Sitanggang. Erlangga. Jakarta.

Hamidi, Nuhfil. 2010. *Strategi Pengembangan Pertanian : Sebuah Pemikiran Baru*. Lappera Pustaka Utama. Jakarta.

Hardianti, Rully. 2007. *Inovasi Teknologi Pakan dan Pupuk Organik Untuk Mendukung Kegiatan Prima Tani di Jawa Timur*. BPTP Jawa Timur. Malang.

Henry Simamora.2002. Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.

IP2TP. 2000. *Pemanfaatan Limbah Pertanian Sebagai Pupuk Organik.* Available at http://www.pustaka-deptan.go.id/agritek/dkij0104.pdf. (Verified 14 Feb. 2008).

J. Salusu, 1996 .*Mikroba dalam Rumen Kambing*. Available at http://www.ecosophy.blogspot.com. (Verified 31 Mei 2010).

Mulyadi. 2000. *Akuntansi Biaya*. *Edisi V*. Fakultas Ekonomi. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.

Nasir. 2005. *Pengaruh Penggunaan Pupuk Bokasi Pada Pertumbuhan Dan Produksi Padi Palawija Dan Sayuran (Online).* Available at http://www.dispertanak .pandeglang. go.id/artikel_12htm (Verified 14 Feb. 2008).

Pearce, JA. Dan RB. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Bina Rupa Aksara. Jakarta

Rioardi.2005.*Teknik Pembuatan Bokashi (Online)*. Available at http://www.disperta nak.pandeglang.go.id/artikel_12htm (Verified 14 Feb. 2008).

Rosmiati. 2000. *Analisis Nilai Tambah dan Efisiensi Agroindustri Jeruk Palemo*. Skripsi Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.

Siagian,Renville.1998.Pengantar Manajemen Agribisnis.UGM-Press.Yogyakarta.

Siahaan, S. F. 2005. *Analisis Ekonomi dan Prospek Pengembangan AgroindustriEmping Jagung (Studi Kasus di Kelurahan Pandanwangi Kecamatan Blimbing Kotamadya Malang)*. Skripsi Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.

Supriyono. 2000. Akuntansi Biaya, Buku 1, edisi dua. Yogyakarta: BPFE.

Soeharjo, A. 1991. *Konsep Dan Ruang Lingkup Agroindustri*. Penataran Dosen Perguruan Tinggi Swasta Bidang Pertanian Program Kajian Agribisnis. Direktorat Perguruan Tinggi Swasta. Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi. Jakarta.

Soekartawi.1993. *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian.* Rajawali Press. Jakarta.

Susilawati, Rini. 2000. Bokashi. FEATI/P3TIP.. Sulawesi Selatan

Syafrial. 2010. Peluang Pupuk. Availabl at http://www.wordnomard.com (Verified 20 Feb. 2010).

Syafrizal. 2009. Sumber Daya Manusia. . Availabl at http://www.scribd.com (Verified 30 Maret. 2010).

Swahyono . 2010. *Akuntansi Biaya. Edisi V*. Fakultas Ekonomi. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.

Umar, Husein. 2001. *Strategic Manajemen in Action*. Gramedia. Jakarta.

Yusuf, Yuslita. 2000. *Pengaruh Pemberian Bokashi Batang Jagung Terhadap Kelengketan Tanah* (Soil Stickiness) *Pada Alat Pengolahan Tanah Bajak Singkal*, sebuah skripsi. Dalam IPB Information Resource Center

Yuwono. 2006. *Agroindustrial Project Analysis.* The John Hopkins university Prss. London

Wariyanto, Agus. 2002. *Bokashi : Penggembur Tanah dari Bahan Murah*. Availabl at http://www.suara-merdeka.go.id (Verified 14 Feb. 2008).

Wikipedia.2010.*Pengomposan*. Availabl at http://www.wikipedia.com. (Verified 25 Februari 2009)

Dokumentasi

Bahan Baku (Kotoran Ternak)

Mesin Penghalus (Selep)

Penutupan Pupuk (Dekomposer)

Balai Penyuluhan (Prima Tani)

Rumah Prosuksi

Pupuk Bokashi Kemasan 5 kg

Lampiran 1

Tabel 1. Biaya Variabel Agroindustri Pupuk bokashi Skala Rumah Tanggadi Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Responden	Bahan Baku		Sekam		Dedak		Superdegra 1		Air	Listrik	Kemasan	bahan bakar	upah TK	TVC	Q (kmsn)	AVC
	Keb (kg)	Jmlh (Rp)	Keb (kg)	Jmlh (Rp)	Keb (kg)	Jmlh (Rp)	Keb (l)	Jmlh (Rp)								
1	850	100.000	100	11.000	50	125.000	1	31.000	13,89	112,50	320.000	35.000	100.000	722.126,39	200	3.610,63
2	850	95.000	100	12.000	50	125.000	1	31.000	16,67	150,00	320.000	35.000	125.000	743.166,67	200	3.715,83
3	850	90.000	100	11.000	50	150.000	1	31.000	20,14	130,21	320.000	35.000	75.000	712.150,35	200	3.560,75
4	850	100.000	100	10.000	50	125.000	1	31.000	16,67	102,08	320.000	35.000	75.000	696.118,75	200	3.480,59
5	850	93.000	100	10.500	50	125.000	1	31.000	18,75	166,67	320.000	35.000	100.000	714.685,42	200	3.573,43
6	850	100.000	100	11.000	50	135.000	1	31.000	16,67	181,25	320.000	35.000	100.000	732.197,92	200	3.660,99
7	850	85.000	100	11.000	50	125.000	1	31.000	19,44	139,58	320.000	35.000	100.000	707.159,03	200	3.535,80
Jumlah	5950	663.000	700	76.500	350	910.000	7	217.000	122,22	982,29	2.240.000	245.000	675.000	5027.604,51	200	25.138,02
Rata-rata	850	94.714,29	100	1.0928,57	50	130.000	1	31.000	17,46	140,33	320.000	35.000	96.428,57	718.229,22	200	3.591,15

Tabel 2. Biaya Variabel Agroindustri Pupuk bokashi Skala Kecil di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Responden	Bahan Baku		Sekam		Dedak		Superdegra 1		Air 100	Listrik	Kemasan	bahan bakar	upah TK	TVC	Q (kmsn)	AVC
	Keb (kg)	Jmlh (Rp)	Keb (kg)	Jmlh (Rp)	Keb (kg)	Jmlh (Rp)	Keb (l)	Jmlh (Rp)								
1	1.700	200.000	200	20.000	100	250.000	2	62.000	36,11	240	640.000	70.000	200.000	1.442.276,11	400	3.605,69
2	1.700	190.000	200	21.000	100	300.000	2	62.000	31,94	248,89	640.000	70.000	200.000	1.483.280,83	400	3.708,20
3	1.700	180.000	200	20.000	100	270.000	2	62.000	36,11	311,11	640.000	70.000	225.000	1.467.347,22	400	3.668,37
Jumlah	5.100	570.000	600	61.000	300	820.000	6	186.000	104,17	800	1.920.000	210.000	625.000	4.392.904,16	1200	10.982,26
Rata-rata	1.700	190.000	200	20.333,33	100	273.333,33	2.00	62.000	34,72	266,67	640.000	70.000	208.333,33	1.464.301,39	400	3.660,75

Lampiran 2

Tabel 3. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Cangkul) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penystan/tahun	Biaya penystan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penystan/pro.prod
1	75.000	25.000	5	10.000	416,67	1	416,67
2	70.000	30.000	5	8.000	333,33	1	333,33
3	65.000	30.000	5	7.000	291,67	2	583,33
4	70.000	25.000	5	9.000	375	1	375
5	70.000	30.000	5	8.000	333,33	2	666,67
6	75.000	30.000	5	9.000	375	1	375
7	70.000	30.000	5	8.000	333,33	1	333,33
Jumlah	495.000	200.000	35	59.000	2458,33	9	3083,33
Rata-rata	70.714,29	28.571,43	5	8.428,57	351,19		440,48

Tabel 4. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Cangkul) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penysutan/pro. Prod
1	70.000	30.000	5	8.000	333,33	2	666,67
2	65.000	30.000	5	7.000	291,67	2	583,33
3	65.000	30.000	5	7.000	291,67	3	875
Jumlah	200.000	90.000	15	22.000	916,67	7	2.125
Rata-rata	66.666,67	30.000	5	7.333,33	305,56		708,33

Lanjutan ……

Tabel 5. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Ember) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penysutan/pros.prod
1	25.000	10.000	2	7.500	312,50	1	312,50
2	30.000	15.000	2	7.500	312,50	1	312,50
3	25.000	12.000	2	6.500	270,83	2	541,67
4	27.500	10.000	2	8.750	365	1	365
5	30.000	12.000	2	9.000	375	1	375,00
6	25.000	10.000	2	7.500	313	2	625
7	27.500	10.000	2	8.750	364,58	1	364,58
Jumlah	190.000	79.000	14	55.500	23125	9	2895,833
Rata-rata	27.142,86	11.285,71	2	7.928,57	330,36		413,69

Tabel 6. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Ember) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penysutan/pros.prod
1	30.000	15.000	2	7.500	31,50	1	312,50
2	25.000	10.000	2	7.500	312,50	2	625,00
3	25.000	12.000	2	6.500	270,83	2	542
Jumlah	80.000	37.000	6	21.500	895,83	5	1479,167
Rata-rata	26.666,67	12.333	2	7.166,67	298,61		493,06

Lanjutan ……

Tabel 7. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Gembor) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/pros.prod
1	30.000	12.000	4	4.500	187,50	1	187,50
2	35.000	13.000	4	5.500	229,17	1	229,17
3	37.500	12.000	4	6.375	265,63	1	265,63
4	37.500	15.000	4	5.625	234	1	234
5	30.000	10.000	4	5.000	208,33	1	208,33
6	35.000	12.000	4	5.750	240	2	479
7	36.000	12.000	4	6.000	250	1	250
Jumlah	241.000	86.000	28	38.750	1.614,58	8	1.854,16
Rata-rata	34.428,57	12.285,71	4	5.535,71	230,65		264,88

Tabel 8. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Gembor) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/proses prod
1	37.500	15.000	4	5.625	234,38	1	234,38
2	30.000	12.000	4	4.500	187,50	2	375,00
3	35.000	12.000	4	5.750	239,58	2	479
Jumlah	102.500	39.000	12	15.875	661,46	5	1.088,54
Rata-rata	34.166.67	13.000	4	5.291.67	220,49		362,85

Lanjutan ……

Tabel 9. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Sekrop) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/pro.prod
1	40.000	17.000	4	5.750	239,58	1	239,58
2	40.000	18.000	4	5.500	229,17	1	229,17
3	42.000	17.000	4	6.250	260,42	1	260,42
4	42.500	20.000	4	5.625	234	1	234
5	40.000	18.000	4	5.500	229,17	1	229,17
6	40.000	18.000	4	5.500	229	2	458
7	40.000	18.000	4	5.500	229,17	1	229,17
Jumlah	284.500	126.000	28	39.625	1.651,04	8	1.880,21
Rata-rata	40.642,86	18.000,00	4	5.660,71	235,86		268,60

Tabel 10. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Sekop) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/pros.prod
1	42.000	20.000	4	5.500	229,17	1	229,17
2	40.000	18.000	4	5.500	229,17	2	458,33
3	40.000	20.000	4	5.000	208,33	1	208
Jumlah	122.000	58.000	12	16.000	666,67	4	895,83
Rata-rata	40.666.67	19.333	4	5.333.33	222,22		298,61

Lanjutan ……

Tabel 11. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Terpal) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/pros. Prod
1	210.000	80.000	2	65.000	2.708,33	1	2.708,33
2	200.000	90.000	2	55.000	2.291,67	1	2.291,67
3	210.000	80.000	2	65.000	2.708,33	1	2.708,33
4	210.000	80.000	2	65.000	2708	1	2.708
5	200.000	80.000	2	60.000	2.500,00	1	2.500,00
6	210.000	90.000	2	60.000	2500	1	2.500
7	210.000	80.000	2	65.000	2.708,33	1	2.708,33
Jumlah	1.450.000	580.000	14	435.000	18.125	7	18.125
Rata-rata	207.142,86	82.857,14	2	62.142,86	2.589,29		2.589,29

Tabel 12. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Terpal) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/pros. Prod
1	210000	90000	2	60000	2500,00	1	2500,00
2	200000	90000	2	55000	2291,67	1	2291,67
3	210000	90000	2	60000	2500,00	1	2500
Jumlah	620000	270000	6	175000	7291,67	3	7291,667
Rata-rata	206666,67	90000	2	58333,33	2430,56	1,00	2430,56

Lanjutan ……

Tabel 13. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Siler) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros,prod	Jumlah alat	Total biaya penystan/pros, prod
1	350.000	170000	5	36.000	1.500	1	1.500
2	360.000	170000	5	38.000	1.583,33	1	1.583,33
3	350.000	170000	5	36.000	1.500	1	1.500
4	350.000	170000	5	36.000	1.500	1	1.500
5	360.000	180000	5	36.000	1.500,	1	1.500
6	350.000	170000	5	36.000	1.500	1	1.500
7	350.000	170000	5	36.000	1.500	1	1.500
Jumlah	2.470.000	1200000	35	254.000	10.583,33	7	10.583,33
Rata-rata	352.857,14	171428,57	5	36.285,71	1.511,90		1.511,90

Tabel 14. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Siller) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/proses prod
1	360.000	180.000	5	36.000	1500	1	1500
2	350.000	180.000	5	34.000	1416,67	1	1416,67
3	350.000	180.000	5	34.000	1416,67	1	1417
Jumlah	1060.000	540.000	15	104.000	4333,33	3	4333,33
Rata-rata	353.333,33	180.000	5	34.666,67	1444,44		1444,44

Lanjutan ……

Tabel 15. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Timbangan) Agroi.ndustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penystan/pros,prod
1	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	1	277,78
2	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	1	277,78
3	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	1	277,78
4	150.000	50.000	15	6.666,67	278	1	278
5	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	1	277,78
6	150.000	50.000	15	6.666,67	278	1	278
7	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	1	277,78
Jumlah	1.050.000	350.000	105	46.666, 67	1.944,44	7	1944,4
Rata-rata	150.000,00	50.000,00	15	6.666,67	277,78		277,78

Tabel 16. Biaya Tetap (Biaya Penyusutan Timbangan) Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Kecil Per Proses Produksi

Responden	Harga beli	Harga sisa	Umur ekonomis	Biaya penyusutan/tahun	Biaya penyusutan/pros.prod	Jumlah alat	Total biaya penyusutan/proses prod
1	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	2	555,56
2	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	1	277,78
3	150.000	50.000	15	6.666,67	277,78	2	556
Jumlah	450.000	150.000	45	20.000	833,33	5	1.388,889
Rata-rata	150.000,00	50.000	15	6.666,67	277,78		462,96

Lanjutan ……

Tabel 17. Total Biaya Tetap Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Responden	Keterangan							TfC	Q	AfC
	Cangkul	Ember	Sekrop	Terpal	Siller	Timbangan	Gembor			
1	416,67	312,50	239,58	2.708,33	1.500,00	277,78	187,50	5.642,36	200	28,21181
2	333,33	312,50	229,17	2.291,67	1.583,33	277,78	229,17	5.256,94	200	26,28472
3	583,33	541,67	260,42	2.708,33	1.500,00	277,78	265,63	6.137,15	200	30,68576
4	375,00	364,58	234,38	2.708,33	1.500,00	277,78	234,38	5.694,44	200	28,47222
5	666,67	375,00	229,17	2.500,00	1.500,00	277,78	208,33	5.756,94	200	28,78472
6	375,00	625,00	458,33	2.500,00	1.500,00	277,78	479,17	6.215,28	200	31,07639
7	333,33	364,58	229,17	2.708,33	1.500,00	277,78	250,00	5.663,19	200	28,31597
Jumlah	3083,33	2895,83	1880,21	18.125,00	10.583,33	1944,44	1854,17	40.366,32	1400	201,83
Rata-Rata	440,48	413,69	268,60	2.589,29	1.511,90	277,78	264,88	5.766,62	200	28,83

Tabel 18. Total Biaya Tetap Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Responden	Keterangan							TfC	Q	AFC
	Cangkul	Ember	Sekrop	Terpal	Siller	Timbangan	Gembor			
1	666,67	312,50	229,17	2.500,00	1.500,00	555,56	234,38	5.998,26	400	14,99
2	583,33	625,00	458,33	2.291,67	1.416,67	277,78	375,00	6.027,78	400	15,06
3	875,00	541,67	208,33	2.500,00	1.416,67	555,56	479,17	6.576,39	400	16,44
Jumlah	2.125,00	1.479,17	895,83	7.291,67	4.333,33	1.388,89	1.088,54	18.602,43	1.200	46,51
Rata-Rata	708,33	493,06	298,61	2.430,56	1.444,44	462,96	362,85	6.200,81	400,00	15,50

Lampiran 3

Tabel 19. Pendapatan Produsen Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Responden	Harga Jual	Kuantitas (Q)	Pendapatan
1	6.000	200	1.200.000
2	6.000	200	1.200.000
3	6.000	200	1.200.000
4	6.000	200	1.200.000
5	6.000	200	1.200.000
6	6.000	200	1.200.000
7	6.000	200	1.200.000
Jumlah	42.000	1400	8.400.000
Rata-rata	6.000	200	1.200.000

Tabel 20. Pendapatan Produsen Agroindustri Pupuk Bokashi Skala Rumah Tangga di Desa Wonosari Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang

Responden	Harga Jual	Kuantitas (Q)	Pendapatan
1	6.500	400	2.600.000
2	6.500	400	2.600.000
3	6.500	400	2.600.000

Lampiran 6

Tabel 23. Matriks QSPM Pada Agroindustri Pupuk Bokashi di Desa Wonosari Kecamatan

No	Faktor Kunci	Bobot	Strategi I		Strategi II		Strategi III	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	Kekuatan							
1	Agroindustri pupuk bokashi sangat mudah dalam memperoleh bahan baku	0,11	4	0,46	1	0,11	3	0,34
2	Pengusaha pupuk bokashi sangat berpengalaman	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
3	Harga produk	0,06	2	0,11	1	0,06	1	0,06
4	kualitas produk	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
5	Tenaga kerja yang berpengalaman	0,06	2	0,11	3	0,17	3	0,17
6	Pupuk bokashi mempunyai daya tahan yang lama	0,14	1	0,14	3	0,41	2	0,28
7	Lokasi agroindustri pupuk bokashi strategis	0,03	3	0,10	4	0,14	4	0,14
	Kelemahan			0,00		0,00		0,00
8	Modal agroindustri masih sangat terbatas	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
9	SDM rendah	0,03	1	0,03	2	0,07	3	0,10
10	Teknologi sederhana	0,09	3	0,28	2	0,18	4	0,37
11	Pengusaha pupuk bokashi hanya memproduksi dalam jumlah sedikit	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
12	Pembukuan masih sederhana	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,18
13	Pemasaran pupuk bokashi belum luas	0,06	2	0,11	1	0,06	3	0,17
14	Promosi belum efektif	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
	Peluang					0,00		0,00
15	Pangsa pasar yang luas	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
16	Permintaan pasar yang besar	0,11	3	0,32	3	0,32	3	0,32
17	Diversifikasi produk	0,13	2	0,26	3	0,38	2	0,26
18	Kontinuitas bahan baku	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45
19	Kesetiaan pelanggan	0,06	3	0,19	3	0,19	3	0,19
20	Perkembangan teknoogi sebagai sarana promoasi dan produksi	0,04	3	0,13	2	0,09	2	0,09
21	Lokasi pemasaran yang mudah dijangkau	0,04	2	0,09	3	0,13	3	0,13
22	Selera konsumen	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02
	Ancaman					0,00		0,00
23	Pesaing	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
24	Adanya Produk Subtitusi	0,11	3	0,32	1	0,11	2	0,21
25	Fluktuasi Harga Bahan Baku	0,04	2	0,09	2	0,09	2	0,09
	Jumlah			4,98		4,23		5,26

Lampiran 4
Tabel 21. Matrik Urgansi Analisis Lingkungan Internal

	Analisis lingkungan internal	Faktor yang lebih urgen														Jumlah	Bobot
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n		
S	a. Agroindustri pupuk bokashi sangat mudah dalam memperoleh bahan baku		a	a	a	a	a	g	a	a	j	k	a	a	a	10	0,11
	b. Pengusaha pupuk bokashi sangat berpengalaman	b		c	b	g	h	b	b	k	b	m	n	b	b	7	0,08
	c.Harga produk pupuk bokashi terjangkau oleh konsumen	a	c		c	g	h	i	c	c	j	k	c	m	p	5	0,06
	d. Pupuk bokashi mempunyai kualitas tinggi dalam menyuburkan tanah dan tanaman	d	d	d		e	f	d	d	i	j	k	l	d	d	6	0,07
	e. Mempunyai Tenaga Kerja yang Berpengalaman	a	b	c	e		e	g	h	i	j	k	e	e	e	5	0,06
	f. pupuk bokashi mempunyai daya tahan yang lama	f	f	f	f	f		f	f	f	f	f	f	f	f	12	0,14
	g. Lokasi Agroindustri pupuk bokashi Strategis	a	b	c	g	e	f		e	i	j	k	e	m	n	3	0,03
W	h. Modal agroindustri masih sangat terbatas	h	h	h	h	h	h	g		i	h	h	n	o	p	7	0,08
	i.kemampuan pengusaha pupuk bokashi masih sangat rendah	a	b	c	i	e	f	i	h		j	i	l	m	n	3	0,03
	j. belum ada teknologi canggih untuk mengolah pupuk bokashi	j	j	j	j	e	j	g	j	j		k	j	j	n	8	0,09
	k.pengusaha pupuk bokashi hanya memproduksi dalam jumlah sedikit	a	b	c	d	k	k	k	h	i	k		l	k	k	6	0,07
	l. Pembukuan masih sederhana	a	b	c	l	l	f	g	l	i	j	k		l	n	4	0,05
	m. Pemasaran pupuk bokashi belum luas	m	m	m	d	e	f	m	g	i	j	k	m		m	5	0,06
	n. Promosi belum efektif	a	b	c	d	n	f	g	n	n	n	n	k	n		6	0,07
	Jumlah															87	1

Lampiran 5
Tabel 22. Matrik Urgansi Analisis Lingkungan Eksternal

	Analisis lingkungan eksternal	Faktor yang lebih urgen										Jumlah	Bobot
		a	b	c	d	e	f	g	h	I	j		
O	a, Pangsa pasar yang luas		a	a	a	a	f	a	a	a	j	7	0,15
	b.Permintaan Pasar yang Besar	b		b	b	e	b	b	h	I	j	5	0,11
	c.Diversifikasi produk	a	c		d	c	c	g	g	c	c	6	0,13
	d. Kontinuitas bahan baku	d	d	d		d	f	d	h	d	d	7	0,15
	e.Kesetiaan pelanggan	e	e	c	d		e	g	h	I	j	3	0,06
	f. Perkembangan teknoogi sebagai sarana promoasi dan produksi	a	b	f	d	e		f	h	I	j	2	0,04
	g. Lokasi Pemasaran yang mudah dijangkau	a	b	c	d	g	g		h	I	j	2	0,04
	h. Selera konsumen	a	b	c	d	h	f	f		I	j	1	0,02
T	i. Pesaing	i	i	i	i	i	i	g	i		j	8	0,17
	j. Adanya Produk Subtitusi	j	j	c	j	j	f	g	j	J		6	0,13
	k.Fluktuasi Harga Bahan Baku	a	b	c	d	k	f	k	h	I		2	0,04
												47	1