

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian serupa yang berhubungan dengan analisis usaha dan strategi pengembangan agroindustri yang dijadikan referensi oleh peneliti. Analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri gula kelapa di Dusun Siluman, Desa Bades, Kecamatan Pasirian, Kabupaten Lumajang pernah dilakukan oleh Setiawan (2009). Metode yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: (1) Analisis Nilai Tambah, (2) Analisis SWOT dan Analisis *Grand Strategy*. Hasil penelitian menunjukkan besarnya keuntungan rata-rata yang diberikan industri gula kelapa adalah Rp 286.31,00 per liter per satu kali produksi atau sebesar 52,30%. Besarnya nilai tambah yang diberikan dari pengolahan nira kelapa menjadi gula kelapa adalah sebesar Rp 541.28,00 per kilogram produk atau sekitar 51,90%. Berdasarkan matriks *Grand Strategy* yang dapat diterapkan oleh agroindustri di daerah penelitian adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif. Pada matriks SWOT dapat diketahui bahwa salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pengrajin adalah strategi SO yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan agroindustri untuk meraih peluang yang ada. Alternatif strategi tersebut antara lain adalah dengan meningkatkan volume produksi dan nilai penjualan, melakukan kredit untuk pengembangan usaha, diversifikasi/inovasi produk, serta meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk dipasaran.

Menurut Raharja (2011) dalam penelitiannya analisis usaha dan strategi pengembangan agroindustri kerupuk singkong di Desa Mojorejo, Kecamatan Junrejo, Kota Wisata Batu, menunjukkan bahwa rata-rata nilai tambah dari pengolahan kerupuk singkong adalah sebesar Rp 2.180,00 atau dengan rasio nilai tambah sebesar 48,6%. Imbalan tenaga kerja dari setiap kilogram ubi kayu menjadi kerupuk singkong sebesar Rp 95,50 atau 4,48%. Rata-rata keuntungan yang diperoleh adalah sebesar Rp 479.300,00. Hasil analisis efisiensi menunjukkan bahwa agroindustri ini telah efisien dan memiliki prospek pengembangan yang cukup baik yang ditunjukkan dengan nilai R/C ratio sebesar 1,495. Berdasarkan matrik SWOT diketahui beberapa alternatif strategi yang harus dijalankan secara

bersamaan dengan menggunakan strategi SO (*Strength-Opportunity*) diantaranya adalah meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk, memperluas wilayah pemasaran, serta meningkatkan teknologi dan inovasi produk dan mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku.

Lestari (2012) dalam penelitiannya yang berjudul analisis usaha dan strategi pengembangan agroindustri emping melinjo skala rumah tangga di Desa Wates, Kecamatan Wates, Kabupaten Blitar, menunjukkan keuntungan yang diperoleh pengusaha dalam satu kali produksi per hari adalah Rp28.443, 00 dan Rp.711.075,00 per bulan. R/C rasio sebesar 1,1 (> 1) dan jumlah produk yang dihasilkan 18,6 kg emping melinjo (produk saat BEP 17 kg), sehingga disimpulkan agroindustri layak untuk dikembangkan. Melalui analisis SWOT dan QSPM diketahui beberapa alternatif strategi pengembangan yang dapat dilakukan antara lain adalah (1) meningkatkan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas produk di pasar, (2) memperluas wilayah pemasaran dengan menambah dan mempertahankan pelanggan serta diversifikasi produk, (3) Bekerja sama dengan pemerintah dan membentuk kelompok pengusaha dalam hal modal, pelatihan, tenaga kerja, promosi dan teknologi tepat guna.

Pramudita (2013) dalam penelitiannya mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri jenang salak suwaru di UD. Intan, Desa Suwaru, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Malang. Berdasarkan penelitian diketahui besarnya nilai tambah dari produk jenang salak suwaru adalah sebesar Rp 11.738,57 per kilogram dengan rasio nilai tambah sebesar 46,39%. Keuntungan rata-rata setiap proses produksi adalah Rp 8.309,00 atau 70,79% dari nilai tambahnya. Adapun beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri jenang salak suwaru berdasarkan hasil rumusan analisis SWOT dan QSPM antara lain adalah (1) meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk agar dapat meningkatkan volume penjualan untuk mempertahankan konsumen agar tidak pindah ke produk lain, (2) memanfaatkan sumberdaya manusia dalam melakukan perluasan pasar untuk memperluas jaringan pemasaran agar dapat bersaing dengan agroindustri yang lain, serta (3) melakukan pemanfaatan teknologi dengan dibantu ketersediaan sumber daya manusia yang memadai.

Dari beberapa penelitian diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya industri pengolahan terhadap komoditas pertanian baik dalam skala rumah tangga maupun industri kecil mampu memberikan nilai tambah serta keuntungan bagi para pengusahanya sehingga layak untuk diusahakan serta dikembangkan guna meningkatkan pendapatan masyarakat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah analisis usaha yang dilakukan meliputi analisis biaya, penerimaan, keuntungan, efisiensi usaha (R/C Ratio) dan *Break Even Point* (BEP) untuk mengetahui kondisi keuangan agroindustri gula kelapa di Desa Watukebo, Kecamatan Rogojampi. Analisis faktor internal agroindustri meliputi faktor produksi, keuangan, pemasaran dan SDM. Adapun analisis faktor eksternal agroindustri meliputi faktor pemerintah, pasar, teknologi, dan kelompok.

2.2 Tinjauan Gula Kelapa

Gula kelapa oleh sebagian masyarakat juga sering disebut sebagai gula jawa. Gula kelapa sendiri merupakan hasil dari penguapan nira pohon kelapa (*Cocos nucifera L*) yang diperoleh dari penyadapan bunga kelapa (mayang) pada stadia umur tertentu. Menurut Setyamidjaja (1984), gula kelapa merupakan bahan pemanis hasil olahan nira kelapa yang sejak dulu hingga saat ini menjadi bahan perdagangan penting bagi rakyat pedesaan.

Perbedaan kandungan gizi antara gula kelapa dengan beberapa jenis gula lain adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai Gizi yang Terkandung pada 100 g Berbagai Jenis Gula

	G. Kelapa (mg)	G. Aren (mg)	G. Merah Tebu (mg)	G. pasir (mg)	Madu (mg)
Kalori	386,0	386,0	356,0	364,0	294
Protein	3,0	0,0	0,4	0,0	0,3
Lemak	10,0	0,0	0,5	0,0	0,0
Hidrat arang	76,0	95,0	90,6	94,0	79,5
Kalsium	76,0	75,0	51,0	5,0	5,0
Fosfor	37,0	35,0	44,0	1,0	16,0
Besi	2,6	3,0	4,2	0,1	0,9
Vit. B1	0,0	0,0	0,02	0,0	9,0
Vit. B2	0,0	0,0	0,03	0,0	0,0
Vit. C	0,0	0,0	0,0	0,0	04,0
Air	10,0	9,0	7,4	5,4	20,0

Sumber: Tan,1980

Pada umumnya gula kelapa banyak digunakan sebagai bumbu masak karena memiliki aroma dan rasa yang khas karamel *palmae*. Selain itu gula kelapa juga digunakan untuk pemanis minuman, bahan pembuat kecap, bahan pembuat dodol, dan pembuat kue serta bahan penambah cita rasa pada makanan. Menurut Santoso (1995), selain memberikan rasa manis namun rendah kalori, gula kelapa juga mengandung garam mineral, kaya nutrisi, dan bermanfaat untuk mengatasi anemia, batuk typhus, lepra dan sebagainya.

Menurut Isoesetiyo dan Sudarto (2001), proses pembuatan gula kelapa terdiri dari beberapa tahapan, antara lain sebagai berikut:

1. Proses pengambilan nira kelapa
 - a. Pohon kelapa yang disadap adalah pohon yang telah menghasilkan dua atau tiga tandan bunga (mayang).
 - b. Bagian ujung mayang diikat, dilengkungkan kearah bawah dan diiris sedikit demi sedikit. Hasil irisan tersebut akan mengeluarkan tetesan nira yang ditampung dalam wadah yang diikatkan pada mayang. Kemampuan mayang untuk menghasilkan nira adalah kurang lebih 30 hari.
 - c. Sebelum melakukan penyadapan, wadah penampung nira terlebih dahulu ditambahkan larutan kapur sirih. Penggunaan kapur sirih tersebut berfungsi untuk menghambat fermentasi nira yang disebabkan oleh mikroorganisme.
 - d. Proses penyadapan dilakukan 2 kali yaitu pada pagi dan sore hari. Penyadapan pada pagi hari hasilnya diambil sore hari sedangkan penyadapan sore diambil pagi hari.
2. Proses pembuatan gula kelapa
 - a. Nira hasil penyadapan disaring agar terbebas dari kotoran.
 - b. Nira hasil saringan kemudian dimasukkan dalam wajan dan dipanaskan sampai 110°C sambil dilakukan pengadukan. Saat mendidih kotoran halus yang mengapung bersama busa nira dibuang. Agar busa nira tidak meluap maka dimasukkan satu sendok minyak kelapa atau biasanya dimasukkan sedikit parutan kelapa.
 - c. Nira yang telah pekat dan mulai berubah warna menandakan bahwa nira sudah masak.

- d. Nira yang telah masak kemudian diangkat dari tungku dan tetap dilakukan pengadukan hingga mulai mendingin.
- e. Nira pekat yang mulai mendingin tersebut kemudian dimasukkan dalam cetakan yang telah dibasahi air, dan selanjutnya didiamkan hingga mengeras dan menjadi gula kelapa.

2.3. Tinjauan Tentang Agroindustri

2.3.1 Konsep Agroindustri

Agroindustri pada dasarnya merupakan perpaduan antara dua hal yakni pertanian dan industri. Keterkaitan antara dua hal inilah yang kemudian menjadi sistem pertanian dengan basis industri yang selanjutnya dinamakan agroindustri. Yakni industri yang terkait dengan pertanian terutama pada sisi penanganan pasca panen. Karena itulah maka agroindustri seringkali identik dengan teknologi pasca panen meski sebenarnya menyangkut pengertian yang lebih luas (Hanani, dkk 2003).

Menurut Santoso (2005), agroindustri merupakan industri yang mengolah komoditas pertanian primer menjadi produk olahan baik produk antara (*intermediate product*) maupun produk akhir (*Finish Product*). Termasuk di dalamnya adalah penanganan pasca panen, industri pengolahan makanan dan minuman, industri biofarmaka, industri bio-energy, industri pengolahan hasil ikutan (*by product*), serta industri agrowisata.

Soekartawi (2005), mengartikan agroindustri kedalam dua hal. *Pertama* agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian. Pada konteks ini agroindustri lebih ditekankan pada *food processing management* dalam perusahaan produk olahan yang berbahan baku utama produk pertanian. *Kedua* agroindustri diartikan sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian, tetapi sebelum tahapan pembangunan tersebut mencapai tahapan pembangunan industri.

Berdasarkan jenis dan penggunaan akhir, agroindustri di Indonesia digolongkan kedalam 5 kelompok yaitu:

1. Agroindustri hasil pangan, hortikultura, ternak, perikanan, dan minuman. Misalnya agroindustri pengalengan ikan, tepung ikan, pengalengan buah, dan sebagainya.
2. Agroindustri farmasi, kosmetika, dan pembersih yang meliputi agroindustri jamu, preparat biologi, minyak atsiri, dan lain sebagainya.
3. Agroindustri serat dengan produk akhir bahan-bahan dan produk serat alami. Misalnya agroindustri serat sabut kelapa, penyamakan kulit, karung goni, dan sebagainya.
4. Agroindustri estetika dan agrowisata misalnya agrowisata perkebunan teh, kopi, apel, dan lain sebagainya.
5. Agroindustri produk lainnya misalkan agroindustri minyak, getah karet, getah pinus, dan lain sebagainya.

2.3.2 Skala Usaha Agroindustri

Berdasarkan pendapat Hubies (1997), usaha yang menggunakan bahan baku lebih kecil dari 50 kg/produksi termasuk dalam skala rumah tangga. Sedangkan usaha yang menggunakan bahan baku lebih besar dari 50 kg/produksi dikategorikan sebagai usaha kecil. Menurut BPS (2009) dalam Putri (2013), perusahaan agroindustri pengolahan dibagi menjadi empat yaitu;

1. Industri besar yaitu usaha industri pengolahan dengan jumlah pekerja lebih dari 100 orang.
2. Skala sedang yaitu usaha industri pengolahan dengan jumlah pekerja antara 20-99 orang.
3. Skala kecil yaitu usaha industri pengolahan dengan jumlah pekerja antara 5-19 orang.
4. Skala rumah tangga yaitu usaha industri pengolahan dengan jumlah pekerja 1-4 orang.

Pada suatu kegiatan industri skala usaha biasanya ditunjukkan oleh besar kecilnya kapasitas nyata dari produksi tersebut. Kapasitas nyata dari kegiatan industri, selain menunjukkan besarnya output produksi, juga memberikan gambaran mengenai besarnya input produksi.

2.3.3 Peranan Agroindustri dalam Pembangunan

Menurut Suprpto (2011), agroindustri memiliki peranan yang cukup penting dengan sektor lainnya dalam pertanian serta pembangunan nasional. Peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional diwujudkan antara lain dalam bentuk:

1. Menciptakan lapangan kerja dengan memberikan kehidupan bagi sebagian masyarakat di Indonesia yang sebagian besar bergerak di sektor pertanian.
2. Meningkatkan kualitas produk pertanian untuk menjamin pengadaan bahan baku.
3. Mewujudkan pemerataan pembangunan di berbagai wilayah yang mempunyai potensi pertanian yang sangat besar.
4. Mendorong terjadinya ekspor komoditi pertanian.
5. Meningkatkan nilai tambah produk pertanian.

Menurut Supriyadi (1997) dalam Hanani, dkk (2003) agroindustri juga memiliki peranan penting seperti yang disebutkan yaitu:

1. Pertumbuhan agroindustri akan menentukan pertumbuhan sektor pertanian.
2. Industri pengolahan yang tumbuh pesat diluar migas adalah sebagian besar masih merupakan produk agroindustri.
3. Dari ekspor non-migas, komoditi pertanian dan produk olahan masih menyumbang bagian terbesar dari total nilai ekspor.
4. Industri yang berbasis sektor pertanian memiliki keterkaitan belakang (*backward linkage*) maupun berkaitan ke depan (*forward linkage*) sehingga pertumbuhan industri akan berdampak positif bagi pertumbuhan sektor lain.
5. Agroindustri merupakan proses produksi yang menghasilkan barang-barang strategis bagi masyarakat.
6. Tekanan globalisasi dan persoalan lingkungan akan semakin mendorong pilihan-pilihan industri yang memiliki keunggulan komperatif berdasarkan pemanfaatan sumberdaya yang relatif berlimpah serta berdampak kecil terhadap kelestarian lingkungan.

2.3.4. Kendala dalam Pengembangan Agroindustri

Menurut Santoso (2005), banyak permasalahan yang dihadapi oleh agroindustri di internalnya pada basis pertanian, diantaranya adalah:

1. Karakteristik yang melekat pada sektor pertanian terutama terkait dengan sifatnya yang voluminous (*bulky*), tergantung pada alam sehingga mempengaruhi kontinuitas hasil produksi.
2. Bersifat musiman. Usaha untuk lebih menstabilkan produk terutama bahan baku ada sepanjang tahun ternyata menghadapi banyak kesulitan apalagi berbeda daerah.
3. Mudah rusak, dan pada umumnya bisa menghasilkan produk secara optimal baik kualitas maupun kuantitasnya hanya pada saat tertentu. Jika lokasi penanaman berbeda maka sifat satu komoditas akan berbeda pula.
4. Karakteristik daripada produsen (petani, peternak dan nelayan) yang pada umumnya memiliki keterbatasan dalam berbagai hal seperti manajemen, teknologi dan keterampilan yang menyebabkan sulitnya melakukan akses terhadap berbagai aspek terkait dengan bisnis yang dilakukannya.

Selain hambatan intern, hambatan ekstern bagi pelaku agroindustri yang perlu dikemukakan antara lain adalah:

1. Industri berpusat pada daerah-daerah industri dan bergerak pada bidang non pertanian.
2. Dibukanya industri di lahan-lahan produktif sehingga mengurangi bahan baku dari agroindustri.
3. Sulitnya memperoleh pendanaan usaha, sebagai akibat dari persyaratan yang kebanyakan sulit dipenuhi oleh pengusaha agroindustri terutama skala UKM serta mekanisme penjaminan kredit yang belum berjalan baik.
4. Belum meluasnya dukungan infra-struktur yang memadai bagi sentra-sentra produksi agroindustri.
5. Belum satunya visi dan sikap serta keterpaduan penanganan pembinaan agroindustri dari pihak pemerintah.

2.3.5. Upaya dalam Mengatasi Kendala Pengembangan Agroindustri

Menurut Soekartawi (2001) ada cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan atau kendala yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri. Antara lain :

1. Meningkatkan produksi bahan baku untuk menjamin suplay yang kontinyu dengan standart yang sesuai.
2. Melakukan penyesuaian terhadap perubahan secara global.
3. Meningkatkan pertumbuhan inovasi, investasi, dan perdagangan.
4. Menghilangkan faktor-faktor yang menghambat pertumbuhan.
5. Meningkatkan efisiensi di semua sektor.
6. Meningkatkan kualitas manajerial.
7. Meningkatkan kemandirian agar tidak tergantung pada fasilitas pemerintah.

2.4. Konsep Biaya, Penerimaan dan Keuntungan

2.4.1. Biaya

Supardi (2000) menjelaskan bahwa biaya merupakan sejumlah nilai uang yang dikeluarkan oleh produsen atau pengusaha untuk membiayai kegiatan produksi. Menurut Suparmoko (2001) biaya tersebut meliputi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya-biaya tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya produksi yang timbul sebagai akibat penggunaan faktor produksi yang tetap, sehingga biaya yang dikeluarkan untuk membiayai faktor produksi juga tetap walaupun jumlah barang yang dihasilkan berubah-ubah.

Besarnya biaya tetap dapat dihitung dengan rumus:

$$TFC = \sum_{k=0}^n FC$$

Keterangan:

TFC = total biaya tetap

FC = biaya tetap untuk biaya input

n = banyaknya input

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

$$D = \frac{P_b - P_s}{t}$$

Keterangan:

D = Penyusutan alat (Rp/tahun)

P_b = Harga beli awal (Rp)

P_s = Nilai sisa (Rp)

t = Umur ekonomis

2. Biaya variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang dikeluarkan oleh produsen sebagai akibat penggunaan faktor produksi variabel, sehingga biaya ini jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan kuantitas produk yang dihasilkan. Biaya yang diperhitungkan sebagai biaya tidak tetap meliputi biaya bahan baku dan bahan penolong, dihitung dengan rumus:

$$TVC = \sum_{k=0}^n VC$$

Keterangan:

TVC = Total biaya tidak tetap

VC = Biaya variabel dari setiap unit

n = Banyaknya input

VC = P_{xi} × X_i

Keterangan:

P_{xi} = harga input ke-i

X_i = jumlah input ke-i

3. Biaya total

Biaya total merupakan keseluruhan jumlah biaya produksi yang dikeluarkan, yaitu merupakan penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabel (Gasperz, 1999) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$TC = TFC + TVC$$

Keterangan:

TC = Biaya total (Rp)

TFC = Biaya tetap (Rp)

TVC = Biaya tidak tetap (variabel) (Rp)

2.4.2. Penerimaan

Penerimaan adalah perkalian antara produksi yang dihasilkan dengan harga jual dan biasanya produksi berhubungan negatif dengan harga, artinya harga akan turun ketika produksi berlebihan (Soekartawi, 1995). Secara matematis dapat dituliskan sebagai berikut:

$$TR = P \times Q$$

Keterangan:

TR = Total penerimaan (Rp)

P = Harga produk (Rp/kg)

Q = Jumlah Produksi (kg)

2.4.3. Keuntungan

Menurut Soekartawi (1995), keuntungan merupakan selisih antara penerimaan yang diterima oleh suatu perusahaan dengan total biaya yang telah dikeluarkan. Semakin tinggi keuntungan yang didapat oleh suatu perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan tersebut berkembang dengan baik. Keuntungan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\Pi = TR - TC$$

Keterangan:

Π = Keuntungan (Rp)

TR = Total penerimaan (Rp)

TC = Total Biaya (Rp)

2.5. Konsep Efisiensi Usaha

Efisiensi suatu usaha tidak selalu ditunjukkan oleh pendapatan yang tinggi. Kemungkinan pendapatan yang besar tersebut juga diperoleh dari investasi yang besar. Efisiensi bertujuan memperkecil biaya produksi per satuan produk yang dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan yang optimal. Cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut adalah memperkecil biaya keseluruhan dengan mempertahankan produksi yang telah dicapai untuk memperbesar produksi tanpa meningkatkan biaya keseluruhan (Rahardi, 1999).

Efisiensi usaha dapat dihitung dari perbandingan antara besarnya penerimaan dan biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi yaitu dengan menggunakan R/C ratio. Menurut Soekartawi (1995), bahwa R/C ratio atau *return cost ratio* adalah perbandingan (nisbah) antara penerimaan dengan biaya produksi. R/C ratio dirumuskan sebagai berikut:

$$R/C \text{ ratio} = \frac{TR}{TC}$$

Keterangan:

TR : Penerimaan total (Rp)

TC : Biaya Total (Rp)

Dengan kriteria:

Bila R/C ratio > 1, maka usaha tersebut efisien dan menguntungkan.

Bila R/C ratio = 1, maka usaha tersebut impas atau tidak untung dan tidak rugi.

Bila R/C ratio < 1, maka usaha tersebut tidak efisien dan tidak menguntungkan.

2.6. Konsep *Break Even Point* (BEP)

Mulyadi (1992) menjelaskan bahwa *Break Even Point* (BEP) merupakan titik kegiatan (volume penjualan) dimana total pendapatan sama dengan total biaya, dalam arti tidak laba dan tidak rugi. Suatu keadaan dikatakan impas apabila jumlah penghasilan sama dengan jumlah total kontribusi biaya. Perhitungan *Break even point* dengan menggunakan rumus aljabar dapat dilakukan dengan dua cara yaitu atas dasar unit dan atas dasar sales dalam rupiah (Riyanto, 1995). Berikut ini merupakan rumus BEP atas dasar unit dan atas dasar sales dalam rupiah:

$$BEP (Q) = \frac{FC}{P-V}$$

$$BEP (\text{Rupiah}) = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

Keterangan:

P = Harga jual per unit

V = Biaya variabel per unit

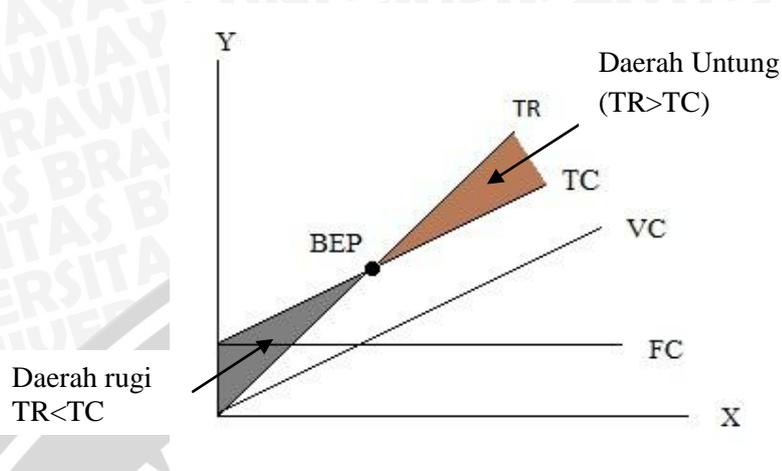
FC = Biaya tetap

Q = Jumlah unit/kuantitas produk yang dihasilkan dan dijual

VC = Biaya variabel

S = Volume penjualan

Kurva Break even poin dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 1. Kurva Break Even Point (BEP)

Menurut Riyanto (1995), salah satu cara untuk menentukan Break even point adalah dengan membuat gambar break even. Pada gambar tersebut akan nampak garis biaya tetap, biaya total dan garis penghasilan penjualan. Pada Gambar 1, diketahui besar volume produksi/penjualan dalam unit ditunjukkan pada garis horizontal atau sumbu x, sedangkan besar biaya dan penghasilan penjualan ditunjukkan pada garis vertikal atau sumbu y.

Biaya tetap (FC) digambarkan oleh garis mendatar sejajar dengan sumbu x dan biaya variabel ditunjukkan oleh garis VC. Garis TC merupakan total antara biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan, sedangkan garis TR menunjukkan jumlah hasil penjualan. Garis biaya total dan hasil penjualan akan bertemu pada satu titik. Titik tersebut yang dinamakan sebagai break even point atau titik impas. Apabila titik tersebut ditarik garis lurus vertikal ke bawah sampai sumbu x akan diketahui besarnya break even dalam unit, dan jika ditarik horizontal sampai sumbu y akan menunjukkan break even dalam rupiah. Berdasarkan hal tersebut dari kurva break even point akan diketahui jumlah rupiah dari hasil penjualan, kuantitas produk yang dijual, biaya tetap, biaya variabel, laba pada tingkat penjualan tertentu, kerugian pada tingkat penjualan tertentu dan titik impas.

Break Even Point (BEP) digunakan untuk membantu menetapkan sasaran atau tujuan dari suatu perusahaan. Beberapa kegunaan tersebut diantaranya:

1. Sebagai dasar dalam merencanakan kegiatan operasional untuk mencapai laba tertentu
2. Sebagai landasan untuk mengendalikan kegiatan operasional yang sedang berjalan yaitu sebagai alat pencocokan antara realisasi dengan angka-angka dalam perhitungan BEP.
3. Sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan harga jual.
4. Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang harus dilakukan oleh seorang manajer.

2.7. Konsep Strategi

Stephanie K. Marrus *dalam* Umar (2003), mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang disertai penyusunan suatu cara atau upaya agar suatu tujuan dapat tercapai. Menurut David (2006), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumberdaya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan (Wulandari, 2009).

2.8 Analisis Lingkungan Perusahaan

Menurut Jauch dan Glueck *dalam* Kristiyani (2008), analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memonitor sektor lingkungan dalam menentukan peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan. Lingkungan perusahaan dibagi menjadi dua yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah tahap pengkajian terhadap faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada suatu perusahaan. Kekuatan merupakan kelebihan khusus yang memberikan keunggulan komparatif pada suatu industri yang berasal dari organisasi. Kelemahan merupakan keterbatasan dan kekurangan dalam hal sumber daya, keahlian dan kemampuan yang secara nyata dapat menghambat aktivitas keragaan organisasi. Menurut David (2006), beberapa faktor yang diidentifikasi dalam lingkungan internal perusahaan antara lain adalah:

a. Manajemen

Menurut David (2006) fungsi manajemen meliputi beberapa hal yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian staf. Manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota serta proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Menurut Kotler (1999), bauran pemasaran meliputi empat hal yaitu produk, harga, distribusi, dan promosi.

c. Keuangan/ Akutansi

Beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian dalam aspek keuangan diantaranya adalah kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus ditanggung perusahaan sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inflasi, dan sistem akunting yang handal (Umar, 2003).

d. Produksi/ Operasi

Fungsi produksi pada suatu bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. David (2006) menyatakan, manajemen

produksi terdiri atas lima area keputusan atau fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas.

e. Sumber Daya Manusia

Manusia menjadi sumber daya terpenting bagi sebuah perusahaan. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada aspek sumber daya manusia antara lain, langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas, dan sistem imbalan (Umar, 2003).

f. Penelitian dan Pengembangan

Pengeluaran litbang bertujuan untuk pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya untuk perbaikan kualitas produk atau untuk memperbaiki proses produksi untuk menurunkan biaya.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengetahui faktor apa saja yang mampu menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Secara umum lingkungan eksternal berada diluar kontrol perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997), lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan industri.

a. Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh terdiri dari faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan, diantaranya adalah faktor ekonomi, sosial, politik dan teknologi.

1) Faktor Ekonomi

Faktor ini berkaitan dengan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Pada perencanaan strategiknya, setiap perusahaan harus mempertimbangkan segmen-segmen yang mempengaruhi industri yang bersangkutan, seperti pola konsumsi, ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dibelanjakan (*disposable income*), kecenderungan belanja masyarakat (*propensity to spend*), suku bunga primer dan laju inflasi (Pearce dan Robinson, 1997).

2) Faktor sosial

Beberapa faktor sosial yang berpengaruh terhadap suatu perusahaan diantaranya adalah kepercayaan, nilai sikap, opini, dan gaya hidup dari orang-

orang di lingkungan ekstern perusahaan. Faktor-faktor tersebut biasanya berkembang dari kondisi kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan kondisi etnik. Faktor sosial bersifat dinamik dan selalu berubah sebagai upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan masyarakat melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan (Pearce dan Robinson,1997).

3) Faktor politik

Arah dan stabilitas faktor politik menjadi pertimbangan penting bagi para manajer dalam perumusan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menjadi penentu parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, Undang-Undang *antitrust*, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif dan tindakan lainnya yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum maupun lingkungan. Secara umum peraturan dan undang-undang bersifat membatasi sehingga elemen-elemen tersebut cenderung berpotensi untuk mengurangi keuntungan perusahaan. Meskipun demikian, beberapa tindakan politik juga dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan seperti undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk (Pearce dan Robinson,1997).

4) Faktor Teknologi

Perhatian terhadap perubahan teknologi merupakan upaya untuk menghindari keusangan dan mendorong adanya inovasi pada suatu perusahaan. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran (Pearce dan Robinson, 1997).

a. Lingkungan Industri

Menurut Porter (1991), hakikat persaingan pada suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar menawar penjual dan pemasok serta kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

1) Ancaman masuknya pendatang baru

Masuknya perusahaan pendatang baru akan berimplikasi terhadap perusahaan yang telah ada, seperti kapasitas akan bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, dan perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi yang demikian akan menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada

2) Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi peserta industri melalui kemampuannya untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok memiliki daya tawar yang kuat jika pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri dimana mereka menjual, pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, produk pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, dan kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

3) Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli dapat bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, meningkatkan kualitas produk serta pelayanan yang lebih baik. Kelompok pembeli dikatakan kuat apabila kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar, produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli, produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi, pembeli mendapat keuntungan yang kecil, pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa beli, dan pembeli memiliki informasi yang lengkap.

4) Ancaman produk substitusi

Perusahaan-perusahaan yang berada pada suatu industri tertentu akan bersaing dengan produk pengganti. Produk substitusi menjadi ancaman yang kuat jika konsumen dihadapkan dengan *switching cost* yang sedikit atau produk substitusi memiliki harga lebih murah namun memiliki kualitas yang sama atau bahkan lebih tinggi dari produk suatu industri.

5) Persaingan antara perusahaan sejenis

Kebijakan dan kinerja produksi dapat dipengaruhi oleh persaingan dalam industri. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat persaingan dalam industri diantaranya adalah jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas, serta hambatan keluar.

2.9. Perumusan Strategi Pengembangan Agroindustri

2.9.1 Matriks EFE dan IFE

Menurut David (2006), matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) memungkinkan perumus strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi-informasi ekonomi, sosial, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, teknologi dan lain sebagainya. Sedangkan matriks evaluasi faktor internal (IFE) merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan umum didalam fungsi-fungsi bisnis serta menyediakan dasar dalam identifikasi dan evaluasi hubungan bisnis-bisnis tersebut.

2.9.2 Matriks IE

Matriks Internal Eksternal (IE) merupakan gabungan antara matriks Internal dan Eksternal yang terdiri dari sembilan macam sel dan akan menunjukkan suatu kombinasi total nilai yang terboboti dari matriks IFE dan EFE. Penggunaan matriks IE bertujuan untuk memperoleh strategi pengembangan yang lebih rinci. Menurut David (2006), kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

1. *Growth Strategy* merupakan pertumbuhan dan pembangunan perusahaan itu sendiri (sel I,II dan IV). Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) dan integrasi.
2. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah (menjaga dan mempertahankan) strategi yang sudah ditetapkan (sel III, V dan VII). Strategi yang cocok adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. *Rentrenchment strategy* adalah usaha memperkecil (penciutan) atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan/ divestasi (sel VI, VIII dan IX).

2.9.3 Matriks *Grand Strategy*

Menurut Umar (2003), matriks *grand strategy* digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dari empat kuadran yang tersedia sehingga dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha.

1. Kuadran I (Strategi Agresif)

Pada posisi ini perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar daripada kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Kekuatan yang dimiliki dapat dioptimalkan untuk meraih peluang yang ada. Perusahaan dapat terus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi yang sesuai seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk. Jika perusahaan memiliki sumber daya yang lebih maka *backward*, *forward*, dan integrasi horizontal dapat menjadi pilihan strategi utama. Integrasi horizontal yaitu dengan meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. *Bacward* atau integrasi kebelakang dapat dilakukan dengan pengawasan terhadap bahan baku atau pengambilalihan pemasok, dan *forward* atau integrasi kedepan dilakukan dengan pengendalian terhadap distributor.

2. Kuadran II (Strategi Vertikal)

Perusahaan yang ada di posisi ini memiliki kelemahan lebih besar dari kekuatan dan peluang lebih besar daripada ancaman. Perusahaan menghadapi peluang yang besar namun sumber daya yang dimiliki lemah, sehingga peluang yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Fokus strategi untuk perusahaan yang berada pada posisi ini adalah dengan meminimalkan kendala internal. Strategi yang dapat dilakukan adalah *turn around* atau likuidasi yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya.

3. Kuadran III (Strategi Defensif)

Perusahaan memiliki kelemahan lebih besar daripada kekuatan dan ancaman lebih besar daripada peluang. Pada posisi ini kondisi perusahaan tidak menguntungkan karena menghadapi berbagai ancaman eksternal sedangkan sumber daya yang dimiliki lemah. Strategi yang dapat dilakukan adalah konsentrasi, pengembangan pasar dan produk serta inovasi.

4. Kuadran IV (Strategi Diversifikasi)

Perusahaan memiliki kekuatan lebih besar daripada kelemahan dan ancaman lebih besar daripada peluang. Meskipun dihadapkan dengan berbagai ancaman, perusahaan memiliki keunggulan sumber daya. Perusahaan pada posisi ini dapat memanfaatkan kekuatannya untuk meraih peluang jangka panjang. Strategi yang dapat dilakukan pada posisi ini adalah integrasi horizontal yaitu meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing walaupun harus dengan memilikinya. Diversifikasi konsentrik yaitu strategi dengan cara menambah produk atau jasa baru yang masih saling berhubungan. *Joint venture strategy* yaitu dimana dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer untuk tujuan kapitalisasi modal.

2.9.4. Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2005) analisis SWOT merupakan proses identifikasi secara sistematis terhadap berbagai faktor yang digunakan untuk merumuskan strategi suatu perusahaan. SWOT sendiri merupakan singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats*. Proses analisis dilakukan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi. Salah satu keuntungan dari penggunaan analisis SWOT adalah kemudahan untuk menganalisis kondisi yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan strategi untuk mencapai tujuannya (Rangkuti, 2000).

Menurut David (2006), walaupun matriks SWOT digunakan secara luas dalam perencanaan strategis, analisis tersebut memiliki beberapa kelemahan. Pertama SWOT tidak menunjukkan cara untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif. Kedua, SWOT merupakan penilaian yang statis dan tunduk oleh waktu. Ketiga, analisis SWOT dapat membuat perusahaan memberi penekanan yang berlebihan pada satu faktor internal atau eksternal tertentu dalam perumusan strategi.

2.9.5 Matriks QSPM

QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) adalah alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif. Proses analisis didasarkan pada faktor kunci internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konsep, QSPM bertujuan untuk menetapkan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Umar, 2003).

Menurut David (2006), QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan pada sejauh mana faktor kunci keberhasilan dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor kunci keberhasilan internal dan eksternal.

Beberapa keunggulan QSPM antara lain adalah set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama, tidak memiliki batasan untuk jumlah strategi yang akan dievaluasi, memerlukan penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan, penggunaan QSPM dapat diadaptasi untuk diaplikasikan pada hampir semua tipe organisasi. Disamping memiliki beberapa kelebihan yang telah dijelaskan sebelumnya, QSPM juga memiliki keterbatasan. Pertama, QSPM membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang mendasar, dan kedua QSPM hanya dapat bermanfaat sebagai informasi pendahuluan dan analisis pencocokan yang mendasari penyusunannya (David, 2006).